



Universidad Nacional Autónoma de México

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

Tesis

La mejora continua en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del Organismo de Cuenca Aguas del Valle de México, a través del Desarrollo Organizacional, durante el período comprendido 2007 y primer semestre de 2008.

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración de
Organizaciones**

Presenta: Juan Juárez Atilano

Tutor: M. Aud. Julio Alonso Iglesias

México, D.F.

OCTUBRE 2008



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



Agradecimientos y dedicatorias.
Introducción.

CAPITULO I

1.	Planteamiento del problema.	1
2.	Objetivos de la investigación.	6
3.	Justificación.	7
4.	Alcances.	7
5.	Hipótesis.	8

CAPITULO II

Marco teórico.

1.	Cultura organización y socialización.	9
1.2	Cultura organizacional japonesa.	12
1.3	Cultura mexicana.	14
2.	Orígenes del desarrollo organizacional (DO).	17
2.1	Los orígenes del DO se atribuyen a varios factores.	19
2.2	Evolución del DO en México.	21
2.3	El concepto de DO está relacionado con:	23
2.4.	Modelos de DO.	37
3.	Teoría de grupos.	49
3.1	Clasificación de los grupos.	50
3.2	Variables que afectan el comportamiento grupal.	54
4.	La mejora continua.	57
4.1	El Kaizen y las actividades o procesos administrativos.	60
4.2	Atributos de un buen sistema administrativo.	61
5.	Control administrativo.	66
5.1	Propósitos, fases y elementos del control administrativo.	68
5.2	Centros de responsabilidad en el control administrativo.	73
6.	Indicadores.	76
6.1	¿Qué es un indicador?	77



6.2	Técnica para la construcción de indicadores.	80
7.	Comisión Nacional del Agua (Conagua).	82
7.1	Misión y Visión.	91

CAPITULO III

	Marco de referencia.	94
1.	Organismo de Cuenca Aguas del Valle de México (OCAVM).	94
1.1	Funciones del OCAVM.	95
1.2	Estructura orgánica del OCAVM.	106
2.	Funciones de la Dirección de Administración.	106
2.1	Estructura de la Dirección de Administración.	112
3.	Funciones de la Subgerencia de Personal.	112
3.1	Estructura de la Subgerencia de Personal.	114
4.	Funciones de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones.	115
4.1	Estructura de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones.	117
4.2	Prestaciones y servicios que se otorgan al personal adscrito al OCAVM.	117

CAPITULO IV

	Metodología de la investigación.	131
1.	Metodología para confirmar la hipótesis.	131
2.	Modelo a implementar.	132
2.1	Fase I: Diagnóstico.	133
2.1.1	Sujetos participantes.	135
2.1.2	Herramientas e instrumentos de recolección de datos.	135
2.1.3	Validez del contenido del instrumento.	138
2.1.4	Confiablez del instrumento.	138
2.2	Fase II: diseño de la propuesta.	139
2.2.1	Sujetos participantes.	140
2.2.2	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	140
2.3	Fase III. Factibilidad de la propuesta.	140



2.3.1	Sujetos participantes.	140
2.3.2	Técnica e instrumento de recolección de datos.	141

CAPÍTULO V

1.	Comprobación de la investigación.	142
1.1	Procedimiento.	143
2.	Diagnóstico, análisis y recopilación de datos.	143
3.	Sujetos participantes.	144
4.	Técnica e instrumento de recolección de datos.	144
5.	Análisis de los resultados obtenidos.	145
6.	Entrevista.	159
7.	Resumen de datos obtenidos del cuestionario y la entrevista.	159
8.	Factibilidad técnica.	160
9.	Factibilidad operativa.	160
10.	Factibilidad económica.	160
11.	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).	161
12.	Propuesta para la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM.	162

Conclusiones.

Anexos.

Glosario.

Bibliografía.



Agradecimientos.

Se que en el camino hay obstáculos, sin embargo considero que éstos son necesarios para lograr una superación personal, por lo que, primero que nada dedico esta conclusión de una meta más en mi vida, **a mi Dios y a su hijo amado**, porque sin su consentimiento no lo hubiese conseguido, gracias por llenarme de bendiciones.

A mi maestra que me ha enseñado y motivado con su cariño, consejos, fortaleza y carácter, a ser mejor en la vida que se me regaló, **a ti Mamá "Paloma"**, en verdad este resultado es más tuyo que mio.

Existen personas que son más valiosas que su título de hermano, por su cariño, apoyo y cuidado que le dan a uno, **a ti "Nena" Ana Mercedes[†]**, sin ti tampoco se habría logrado, se que estás en un lugar muy especial y gracias por el tesoro que me has regalado.

A la gran Institución de la que me siento orgulloso pertenecer, por permitirme desarrollarme profesional e individualmente, gracias **Comisión Nacional del Agua**.

También en este mundo existen personas que por su noble corazón y grandeza, y tal vez sin saberlo, permiten que otras logren sus metas, gracias **Lic. Joaquín Alberto Herrero Escobar**.

Dedicatorias.

A mi papá y mamá grande: Lazaro[†] y Paula[†], por todos aquellos momentos felices que compartimos.

A mi esposa Pamela, por ser, estar y existir en mi vida.



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado
Maestría en Administración de Organizaciones



A mi hijo Sebastián, por ser parte fundamental en mi vida y saber esperar los momentos para estar juntos.

A mi hermano Andrés, por sus consejos y experiencias compartidas.

A mi cuñada Juana León, por su lucha incansable.

A mis sobrinos que son otros de mis tesoros, por sus sonrisas y travesuras que me han regalado: Marco Antonio, Ana Elizabeth y Luis Fernando.

A toda la familia Atilano, que es innumerable.

Al M. Aud. Julio Alonso Iglesias, por su ánimo y sobre todo por su asesoramiento para la culminación de un éxito más.

Al Lic. Abelardo J. Olivera Flores, por su apoyo y por permitirme formar parte de su equipo de trabajo.

Al gran equipo de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones, por su profesionalismo laboral, así como por sus enseñanzas y momentos especiales que han compartido conmigo durante este tiempo que hemos trabajado conjuntamente, siendo ustedes para mí, un pilar trascendental para el logro de los objetivos de nuestra área y por supuesto para la elaboración de este proyecto; por lo que el orden de sus nombres, que a continuación se mencionan, es solamente alfabético: Aida Morales Sánchez, Angélica López Rodríguez, Araceli Patricia Fernández Zea, Edith Ramírez Cervantes, Enrique Hernández Valdez, Esmeralda Crispin Juárez, Eva Vargas Hernández, Fernando Yllescas Hernández, Fernando Ruiz Becerra, Filemón Cruz Bautista, Florencia García González, Francisco J. González Aguilar, Gloria Moedano Islas, Ismael Armengolt Garnica, Jorge Antonio López Rojano, Jorge Flores Vázquez, Josefina Nájera Cedillo, Laurencio Islas Roldán, Luz María Gómez Velázquez, Ma. de la Luz Peralta Tamayo, Ma. de Lourdes Fiesco Meza, Ma. Elena Mejía Sánchez, Rosalba Hernández Uribe y Rosalba Licea Santiago.



Introducción.

Derivado de que el Gobierno Federal, utiliza recursos que provienen en su mayor parte de contribuciones obligatorias (impuestos) y cuyo fin es la prestación de servicios a la sociedad mexicana, la eficacia de los servicios prestados y la correcta administración de los recursos disponibles, deben valorarse por su contribución a la satisfacción de las necesidades colectivas y el grado de cumplimiento de sus objetivos, y no sólo por sus resultados estrictamente en sentido de ejecución del presupuesto, se deben establecer indicadores en la gestión pública, toda vez que son un instrumento básico para alcanzar los objetivos prioritarios y a su vez lograr la mejora continua.

En la actual administración se implanta el programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 10 de septiembre de 2008, toda vez que la prioridad del gobierno mexicano es garantizar las condiciones para alcanzar un desarrollo humano sustentable. Para lograr este fin, los servidores públicos están obligados a contribuir a una mejora permanente de las condiciones de vida de la población y a facilitar su acceso a bienes y servicios de calidad; debido a que la sociedad mexicana tiene, en estos momentos, una opinión desfavorable de su administración pública.

En este contexto, dentro del objetivo general que pretende alcanzar esta investigación es el de proponer los controles administrativos de gestión que son necesarios para la Jefatura de Proyecto de Prestaciones de la Subgerencia de Personal en la Dirección de Administración, dependientes del Organismo de Cuenca Aguas del Valle de México (OCAVM) de la Comisión Nacional del Agua (Conagua), para establecer indicadores que faciliten la adecuada toma de decisiones.



Hoy en día, en las organizaciones gubernamentales se habla de certificaciones ISO-9000, modelo intragob, sistema de premios y reconocimientos al buen gobierno, control total de la calidad, etc., para lograr la mejora continua en los procesos y enfrentar los retos que trae consigo los servicios que se retribuyen a la sociedad, sin embargo en su implementación se olvidan del cerebro de las organizaciones. Por tal motivo, en este estudio nos basaremos en la filosofía del Desarrollo Organizacional (DO), donde uno de sus principales expositores, Fernando Achilles de Faria Mello (2005), nos dice en su libro *desarrollo organizacional, enfoque integral*, “que es necesario comprender que toda organización es un ente y por encima de todo, un sistema humano”, de acuerdo a esta idea el personal de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, es parte fundamental para que se logre la misión y visión institucional, y a su vez se satisfagan las necesidades de la sociedad en materia de agua.

Teniendo como razón de ser el OCAVM, administrar y preservar las aguas nacionales en su ámbito regional hidrológico administrativo, con la participación de la sociedad, para el uso sustentable del recurso y el desarrollo integral; y por visión, ser una entidad de calidad técnica con autonomía administrativa y financiera en la gestión integral del agua, con la participación de los usuarios organizados.

En este orden de ideas el presente trabajo de investigación se desarrollará de acuerdo a los siguientes capítulos:

Capítulo I: se refiere al planteamiento del problema de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, los objetivos generales y específicos de la investigación, así como su justificación, alcances e hipótesis.

Capítulo II: contiene el marco teórico en que se basa la investigación, relativo a la teoría del desarrollo organizacional, grupos, mejora continua, control administrativo e indicadores, así como la descripción y funcionamiento general



de Comisión Nacional del Agua, institución pública a la que pertenece el área de estudio.

Capitulo III: contiene la descripción de las funciones específicas que se realizan en el Organismo de Cuenca de Aguas del Valle de México (OCAVM), su Dirección de Administración y la Subgerencia de Personal, así como lo correspondiente a la Jefatura de Proyecto de Prestaciones; así mismo se describe en que consisten las prestaciones que se otorgan al personal del OCAVM, de acuerdo a su nivel jerárquico.

Capitulo IV: se refiere al establecimiento de la metodología que se debe de seguir en este trabajo de estudio, modelo a implementar, sujetos participantes, herramientas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento, así como sus diferentes fases de la metodología.

Capitulo V: se comprobará la investigación en base a su procedimiento, diagnóstico, análisis y recopilación de datos, así como su factibilidad técnica, operativa y económica de la investigación, verificando las fortalezas, debilidades y amenazas de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM.



CAPITULO I

1. Planteamiento del problema.

En la actualidad la globalización de los mercados, la apertura comercial, la insuficiencia de recursos económicos y los rápidos cambios tecnológicos entre otros factores, imponen enormes retos a las instituciones para crecer y afrontar con éxito los desafíos y nuevas exigencias del entorno. Ello supone contar con una sólida y compartida visión de la organización. El aprovechamiento óptimo de sus recursos, el desarrollo continuo de su tecnología y de sus procesos laborales, demandando también desarrollar nuevas habilidades, innovar propuestas y modificar actitudes que puedan interactuar en la solución de problemas de los tiempos actuales o por venir.

Ahora bien, es importante mencionar que de acuerdo a lo que se establece en el decreto por el que se aprueba el Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012 (PMG), publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 10 de septiembre de 2008, la prioridad del gobierno mexicano es garantizar las condiciones para alcanzar un desarrollo humano sustentable. Para lograr este fin, los servidores públicos están obligados a contribuir a una mejora permanente de las condiciones de vida de la población y a facilitar su acceso a bienes y servicios de calidad; debido a que la sociedad mexicana tiene, en estos momentos, una opinión desfavorable de su administración pública.

La mejora de la gestión es un tema que cobra cada vez mayor relevancia en el seno de las organizaciones internacionales, así como en la reflexión y práctica de muchos países con diversos grados de desarrollo. Al mismo tiempo, diferentes organismos internacionales impulsan acciones de modernización de la administración pública entre sus países miembros. El programa de trabajo 2007-2008 del Comité para la Gobernanza Pública de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) se estructura en torno a las



líneas del buen gobierno, al incluir temas como mejora regulatoria, gestión del desempeño, e incorporación de tecnologías de la información en la prestación de servicios públicos.

En México, los esfuerzos en pro de la modernización de la Administración Pública Federal (APF) se remontan varios sexenios atrás. Por ejemplo en el periodo 1994-2000 el “Programa Especial de Modernización de la Administración Pública Federal” (Promap), en 2001-2006, el Programa Nacional para el Combate a la Corrupción y el Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo (PNCCFTDA).

En la actual administración se enfoca a la gestión de las instituciones públicas a resultados, con el fin de incrementar la calidad del gasto y su impacto en la población, mediante la mejora de los procesos al interior de las propias instituciones. Para ello establece el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, donde se prevé la modernización de la gestión pública como uno de los temas prioritarios para el desarrollo nacional, para lo cual implanta el Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012, conteniendo objetivos, estrategias, líneas de acción y metas específicas, con el propósito de renovar el funcionamiento de la Administración Pública Federal (APF), partiendo de un enfoque pleno hacia resultados, para que exista congruencia entre lo que el gobierno hace y los resultados que entrega, y a su vez haya correspondencia entre lo que los particulares pagan en forma de impuestos y lo que reciben en bienes y servicios del Estado.

El mayor desafío que afronta la gestión pública de nuestro país es la transformación de las estructuras y los procesos de actuación del poder público, a fin de mejorar sus resultados. Esto implica orientar su actuación en términos de garantizar eficiencia, eficacia y calidad, así como explorar soluciones diferentes en la prestación de servicios para alcanzar resultados de mayor valor e impacto ciudadano.



Con el Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal, se hacen diversos postulados de una gestión pública renovada, tales como:

- Reducir la desigualdad en el grado de desarrollo de las organizaciones públicas mediante la mejora de áreas gerenciales comunes, gracias a la estandarización de mejores prácticas.
- Facilitar la mejora de la gestión de las instituciones, mediante reformas al marco regulatorio de aplicación obligatoria a toda la APF.
- Permitir una toma de decisiones presupuestales informada, considerando los resultados de su gestión.
- Mejorar la rendición de cuentas mediante la generación y difusión de información sobre el desempeño institucional y el de la administración pública en su conjunto.

Para su funcionamiento, el PMG se basa en cinco ejes que se citan en los siguientes incisos:

- a) Orientación a resultados: se centra en los resultados intermedios y finales alcanzados por encima de las actividades realizadas, a fin de evitar que el programa se convierta en un sistema de requerimientos rígidos que no agregan valor.
- b) Flexibilidad: reconoce la existencia de diferentes grados de desarrollo de las dependencias y entidades, por lo cual los compromisos y grados de avance de las instituciones en las acciones serán definidos en función de cada realidad institucional.



- c) Innovación y experiencia: reconoce la experiencia institucional y la creatividad de los servidores públicos de la APF para diseñar e implementar las acciones necesarias en sus instituciones.
- d) Sinergia: coordina esfuerzos, personas, recursos, normas, procesos y tecnologías como parte de un mismo círculo de mejora de la gestión, y como piezas de un sistema plenamente interconectado de actores y estrategias con objetivos comunes.
- e) Participación ciudadana: considera la captación e integración de las necesidades y opiniones ciudadanas, para orientar la mejora de las instituciones y los procesos que las sustentan satisfaciendo con ello sus expectativas.

Dentro de las estrategias del PGM, se encuentran las siguientes, las cuales nos interesan para el presente trabajo de estudio, aunado al cuarto postulado y al inciso e) de sus ejes:

- ⇒ Planificar de manera coordinada las políticas, los objetivos y los procesos de las instituciones, vinculando la utilización de los recursos tecnológicos, humanos, financieros y materiales de la institución, para alcanzar los objetivos de manera eficiente.
- ⇒ Mejorar y simplificar los procesos administrativos y sustantivos de la institución para incrementar su eficiencia y orientar la operación al logro de la misión y objetivos estratégicos.
- ⇒ Incrementar la efectividad de las instituciones clave para el logro de los objetivos del PND, por medio de la automatización y definición de estándares en sus procesos, la racionalización de estructuras, el aumento de la eficiencia y la simplificación y mejora de sus trámites y servicios.



- ⇒ Eliminar la duplicidad de procesos de las instituciones, así como aquellos que no contribuyen al cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos de las mismas.

El Organismo de Cuenca Aguas del Valle de México, tiene como objetivo administrar y custodiar la explotación, uso y aprovechamiento de las aguas nacionales, su distribución y control, así como la preservación de su cantidad y calidad, además de fomentar y apoyar el desarrollo de los sistemas de agua potable, tratamiento, riego, drenaje, control de avenidas y protección civil, creando y manteniendo en óptimas condiciones la infraestructura hidráulica que permitan un desarrollo integral sustentable en su ámbito.

Para que se realice lo anterior sin la menor distracción posible para los trabajadores, se les debe proporcionar las prestaciones de acuerdo a la normatividad establecida, a fin de que se logre un clima de seguridad laboral, que permita llevar a cabo los objetivos institucionales.

Sin embargo, se ha detectado una falta de controles administrativos de gestión en los trámites y/o servicios que se realizan en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones de la Subgerencia de Personal, dependientes de la Dirección de Administración del Organismo de Cuenca Aguas del Valle de México, que les permita tener registros que faciliten la realización de sus funciones asignadas y a su vez obtener indicadores que permitan la adecuada toma de decisiones, para el logro de la mejora continua.



2. Objetivos de la investigación.

Objetivo general:

Proponer los controles administrativos de gestión que son necesarios para la Jefatura de Proyecto de Prestaciones de la Subgerencia de Personal en la Dirección de Administración, dependientes del OCAVM, para establecer indicadores que faciliten la adecuada toma de decisiones.

Objetivos específicos:

Diagnosticar la situación actual de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones de la Subgerencia de Personal en la Dirección de Administración, dependientes del OCAVM, en relación al control administrativo de gestión.

Determinar que personal debe aplicar los controles administrativos en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, para establecer indicadores.

En que trámites y servicios de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, se deben aplicar los controles administrativos de gestión, para establecer indicadores.

Determinar la factibilidad de que con la implementación de los controles administrativos de gestión, en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, se establecerán indicadores que contribuyan a la mejora continua y a su vez faciliten la adecuada toma de decisiones.



3. Justificación.

La formulación de la propuesta para establecer controles administrativos de gestión para la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, se deriva de cumplir con el objetivo del mismo OCAVM, el cual nos indica lo siguiente *“Planear, organizar, dirigir y controlar las acciones de la Comisión Nacional del Agua en la región hidrológico-administrativa de su competencia, mediante la programación, ejecución, control y evaluación del Programa Hídrico Regional conforme a la legislación aplicable, para la administración, preservación, uso y reuso sustentable del recurso agua, incluyendo los bienes públicos inherentes”*, a través del otorgamiento en tiempo y forma de las prestaciones a que tienen derechos los trabajadores, por ejemplo su seguro de vida institucional, servicio médico, fondo de ahorro, etc., para que el personal realice sus funciones en un clima de seguridad laboral, que permita el logro del objetivo institucional.

Así mismo, que el personal adscrito a la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, conozca el impacto que tienen sus funciones ante la sociedad, por ejemplo al no llevar a cabo el trámite para otorgarle su seguro de vida a un trabajador que se dedica a desazolvar las presas, canales, etc., éste no tendrá la seguridad en la ejecución de sus actividades, por lo que éstas no se realizarán en tiempo y forma de acuerdo al objetivo institucional, provocando posiblemente inundaciones con las que se vea afectada la sociedad; lo cual no permitiría que el OCAVM, lograra su misión y mucho menos su visión.

4. Alcances.

La investigación se desarrolla en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, donde laboran 18 personas, que al 30 de junio de 2008, atienden a un total de 1846 trabajadores, la cual se realizará en el primer semestre de 2008, consistiendo en el establecimiento de controles administrativos de gestión, que permitan obtener información de una forma clara, rápida y precisa, así como indicadores que permitan la adecuada toma de decisiones, para la mejora continua de los procesos del área de estudio.



5. Hipótesis.

Con el establecimiento de los controles administrativos de gestión se obtendrán indicadores que permitan una adecuada toma de decisiones, para lograr la mejora continua en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del Organismo de Cuenca Aguas del Valle de México.



CAPITULO II

Marco teórico.

1. Cultura organización y socialización.¹

La cultura organización representa una percepción común por parte de los miembros de la organización, lo que los empleados aún con diferente formación o nivel dentro de la empresa, lleguen a describir a la cultura de ésta manera semejante, y para lograrlo, la alta gerencia se apoya en una adecuada selección, introducción e integración del trabajador de su equipo de trabajo.

La filosofía y prejuicios de los fundadores se conjugan para abrir paso a la cultura de la empresa, pues ésta incluye notablemente en los criterios de la organización para seleccionar a su personal, capacitarlo y mantenerlo dentro de ella; todo esto puede lograrse combinando los valores y creencias del nuevo empleado con los de la institución. De esta manera, puede afirmarse que el objetivo de la cultura es definir la forma de convivencia dentro de un organismo, con el fin de compaginar tanto los intereses, valores, creencias, etc., de los empleados como los de la organización.

Características.

Básicamente existen siete características que, combinadas, define como es la cultura de la organización, las cuales se mencionan a continuación:

- ⇒ Autonomía individual.- se refiere al grado de iniciativa y responsabilidad que cada uno de los miembros tienen dentro de la organización para dar inicio a la actividad.

- ⇒ Estructura.- esta se refiere a la forma en cómo se encuentra organizada la institución, normas, reglamentos y políticas que rigen a la empresa.

¹ Con base en Socorro Olivares Orozco y Martín González García, *Comportamiento organizacional, los grupos en el cambio*, pp.1 a la 21.



- ⇒ Apoyo.- es la cantidad y, sobre todo, la calidad de la ayuda que los gerentes muestran a sus subordinados.
- ⇒ Identidad.- consiste en la identificación de cada trabajador, no sólo con sus amigos o equipo de trabajo, sino con la organización como tal.
- ⇒ Desempeño.- este se ocupa de la manera de evaluar y, sobre todo, de motivar el desempeño laboral de los miembros de organización y la importancia que se le dé a los reconocimientos.
- ⇒ Tolerancia al conflicto.- es la habilidad, tanto individual como grupal, de manejar situaciones difíciles y relaciones entre compañeros.
- ⇒ Tolerancia al riesgo.- se refiere a la capacidad para innovar y enfrentar situaciones de peligro.

Elementos de la cultura laboral.

La cultura se trasmite a los empleados de diferentes maneras siendo más usadas las historias, rituales, símbolos y el lenguaje; cada una de ellas favorece, en mayor a menor grado, el que el trabajador conozca y asimile la cultura que rige la organización a la que pertenece.

- ⇒ Historial.- son las anécdotas nacidas en la organización referente a los fundadores, las cuales ejemplifican decisiones fundamentales que afecta el futuro de la empresa y a la alta gerencia actual. Ésta es la mejor forma de transmitir normas y valores de la institución.
- ⇒ Rituales.- se define como referencia repetitiva de las actividades que refuerzan los valores de la organización y dan pie para elegir a las personas imprescindibles y despedir aquellas que no lo son.



- ⇒ Símbolos materiales.- el diseño y disposición de la institución, así como de sus espacios, mobiliarios, uniformes y privilegios ejecutivos son llamados símbolos materiales e indican a los empleados, quién es importante y cuál es la conducta apropiada que debe adoptarse.

Tipos de cultura.

Al hablar acerca de la existencia, dentro de una organización, de una cultura que cuenta con propiedades comunes y específicas no se está refiriendo a que sea la única en la empresa, pues puede existir subcultura.

La cultura dominante es la encargada de expresar los valores básicos que comparten la mayoría de los empleados; la subcultura expresan los problemas y situaciones específicas de los departamentos o grupos de trabajo y ambas deben complementarse para llevar a cabo su propósito.

Si en una organización existe sólo subcultura, careciendo de una cultura dominante que representa a las demás, esta última se verá disminuida de manera considerable, así mismo esta cultura puede ser fuerte o débil, se afirma que aquellas culturas que son denominadas fuertes ejercen una mayor influencia.

Funciones de la cultura.

- ⇒ Definir los límites.- mediante normas y valores propios y auténticos se establecerá paulatinamente, la distinción entre una organización y otra catalogándose como única y auténtica.
- ⇒ Sentido de identidad.- las normas y valores, al ser algo propio de la organización transmitirán a los trabajadores el sentimiento de identidad haciéndolos sentir participantes únicos de este tipo de cultura.



- ⇒ Intereses comunes.- el compartir una serie de principios y valores creará un compromiso personal en cada uno de los empleados, el cual desencadenará el abandono de intereses egoísta por un bien individual, convirtiendo los esfuerzos en trabajo para obtener un bien común.
- ⇒ Socializar al trabajador.- la cultura pretende integrar al individuo a la organización incrementando la estabilidad del sistema y estableciendo normas de respeto y convivencia entre los miembros de la misma.
- ⇒ Coordinar toda la organización.- la cultura se encarga de guiar y moldear las actividades de los miembros de una institución encaminando su comportamiento al bien común de la empresa por medio de las normas y principios de convivencia, cooperación tendencia a la acción, autonomía, iniciativa, productividad, mano de obra, espíritu práctico y valores claros, entre otros.

1.2 Cultura organizacional japonesa.

En 1947 llegó a Japón, Edwards Deming, quien había sido contratado por los aliados para dirigir el censo de 1951. Se pensó en él, debido a los exitosos antecedentes que su método, control estadístico de calidad, había alcanzado en la segunda guerra mundial. Deming cuenta que su identificación con los japoneses fue inmediata, de ahí que aceptara la petición de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ) para enseñarles su método.

Los japoneses dieron origen a la calidad total, la cual no fue un movimiento empresarial, sino nacional. A nivel industrial, la participación se daba a través de los círculos de calidad; un elemento importante para que éstos funcionaran era la capacidad que poseían los supervisores japoneses para aprender de los subordinados. Lo que no debe olvidarse es que actualmente el obrero japonés es una persona con estudios a nivel superior, altamente capacitado y bien pagado, lo que explica en parte, su alta participación dentro de la organización.



La humildad por aprender no es solamente a nivel interno, sino que es la base de la tecnología de lo obvio; a este respecto es muy curioso escuchar en los salones de clase comentarios acerca de que los japoneses no son creativos, sino que se han dedicado a plagiar las ideas de otros.

¿En dónde está el secreto japonés para que sus ideas sean aceptadas por el mercado? En su interés por el cliente, a tal grado que éste es un elemento común en las definiciones de calidad total.

A estos elementos se tendrán que agregar las nociones de Zuchi (factores encontrados dentro de la organización, como son los empleados) y Zato (elementos que se encuentran fuera de la organización, como los clientes). La relación constante basada en objetivos comunes, genera entre los japoneses relaciones cordiales y comprometidas, tanto a nivel personal como laboral. A este tipo de relaciones se les denomina Zuchi, un ejemplo de ellas son las relaciones familiares, amistosas, compañeros de trabajo y empresas que trabajen en un mismo proyecto.

Las relaciones Zuchi consisten en que aunque la empresa atraviese por situaciones difíciles el trabajador no será despedido; esta seguridad permite que el empleado haga propuestas que impliquen la desaparición de su puesto, ya que él sabe que conservará el empleo en un mejor nivel.

Factores que implican la noción de totalidad que se encuentran en la cultura laboral japonesa. El primero de ellos es el concepto de derecho en círculo, que consiste en atacar el problema de una manera directa, dándole solución al conflicto; en tanto el segundo, es la religiosidad de los japoneses.

Mientras que la mayoría de los administradores norteamericanos y mexicanos intentan concientizar al trabajador del por qué debe ser un buen elemento, el administrador japonés se pregunta lo que necesitan sus trabajadores para ser responsables. Cubriendo primero sus necesidades, y favoreciendo una cultura fuerte dentro de sus organizaciones. Esta situación es un claro ejemplo del concepto derecho en círculo.



1.3 Cultura mexicana.

A través de los años la cultura mexicana ha enfrentado un sin número de retos y la mayoría de las veces ha salido adelante. Esto se debe a que los mexicanos han conservado una serie de valores y principios que los caracterizan como mexicanos y solo hace falta reconocerla como una “cultura” emprendedora, creativa, espontánea y exitosa. Sobre todo debe resaltarse lo que dijo Carlos Monsiváis: “México no es una sola cultura, sino un mosaico de culturas que deben aprender a respetar y a trabajar en equipo”, es decir, en la medida en que nuestra organización retome valores como la creatividad, la familia, la cooperación, etc., tendrán una cultura más fuerte.

Aspectos culturales del ejecutivo mexicano.

La personalidad del ejecutivo mexicano influye en varios aspectos, tales como familia, religión, educación, nacionalismo, sensibilidad y valores, todos ellos caracterizan la cultura mexicana y, por lo tanto, algunos son retomados dentro de las organizaciones, formando parte de la cultura organizacional.

- a) La familia.- el valor que se le da a la familia en México es uno de sus rasgos culturales más importantes. Los niños se desarrollan en un ambiente protegido y crecen muy apegados emocionalmente a la familia; este apego con frecuencia se lleva al lugar de trabajo, por lo que, para los ejecutivos mexicanos la familia tiene prioridad sobre el trabajo o cualquier otro aspecto.
- b) Religión.- se refiere a la implantación de algunas costumbres religiosas dentro de la organización, para favorecer la socialización. En México la religión Católica está muy arraigada a las tradiciones, asignándole gran importancia a los rituales. En algunas empresas, incluso, celebran misas para empleados y su familia. En las organizaciones en donde esto se lleva a cabo, se considera valioso el ánimo del personal.



c) Educación.- un grave problema de la educación mexicana, a todos los niveles, es su fundamentación teórica, principalmente en sistemas extranjeros, sin poseer un sistema propio y adecuado a la idiosincrasia, por el contrario el aprendizaje en México se basa en la memorización de conceptos abstractos e inicia desde el primer año de la escuela básica.

La pedagogía mexicana se aprende de lo abstracto a lo concreto, es decir inmediatamente se adquiere una serie de conceptos que después se ponen en práctica; como resultado de ello se dificulta en gran medida la transición posterior al ingresar a la situación de trabajo.

Otro gran problema de la educación son las prácticas antiéticas a las cuales se enfrenta el alumno a lo largo de toda su vida estudiantil, como son las preferencias del profesor, la importancia que se le da a la forma de los trabajadores más que al fondo, las notas ocultas o “acordeones”, el ausentismo de profesores y el soborno a los mismos.

La educación es vital dentro de la cultura organizacional ya que a través de ellas se conforman las normas y valores que habrán de fundamentar los principios culturales de la organización y de los trabajadores; por lo tanto el cambio, debe iniciar en la educación, tanto familiar como escolarizada.

d) Nacionalismo.- generalmente los mexicanos son identificables por ser patriotas, nacionalistas y hasta regionalistas; desde los primeros años escolares se les inculca el amor a esta Patria rica en suelo y sus tradiciones.

El amor al país puede resultar una poderosa arma para hacer de las empresas mexicanas, empresas productivas, sobre todo si se favorece un acuerdo ambiente laboral, lo cual motivará al trabajador a laborar con esmero dedicación y a permanecer en su empleo.



- e) Sensibilidad.- la sensibilidad de los gerentes mexicanos ante los problemas personales con sus empleados, motiva el que se trate de evitar conflicto o posiciones negativas. La sensibilidad bien encausada puede favorecer que el gerente se convierta en un líder de las relaciones, lo cual encausaría la plena satisfacción del empleado y de él mismo.
- f) Valores.- Dentro de los valores del empresario mexicano, se encuentran el amor a la familia, a las amistades, al trabajo y a su país.

Ver cuadro comparativo de las variables interculturales de las organizaciones mexicanas, japonesas y estadounidenses, anexo "A"



2. Orígenes del desarrollo organizacional (DO).²

De acuerdo a diferentes autores surgió como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. En el sentido estricto, el DO es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistémico. No se trata de una teoría administrativa, sino de un movimiento que reúne a varios autores con el propósito de aplicar las ciencias de la conducta (principalmente la teoría del comportamiento) a la administración. Los siguientes autores nos hablan de los orígenes del DO.

Fernando Achiles de Faria Mello, habla sobre la historia del DO en el extranjero (Estados Unidos e Inglaterra), dado que ahí se gestaron sus orígenes para posteriormente incursionar en México y en Latinoamérica. Afirma que Hornstein, Bunker, Gindes y Lewicki sitúan los orígenes del DO en el año 1924, a partir del estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología, aplicados al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción mediante el empleo de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento (social, grupal e individual) en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren Bennis (1966), considera que el DO nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company (ESSO), en EUA, ya que de allí surgió la idea de utilizar la metodología de los laboratorios de “adiestramiento de sensibilidad” dinámica de grupo o grupos T, no para favorecer el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma.

² Con base en Rafael Guizar Montúfar, *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*, pp. 27 a la 29.



French y Bell (1973), consideran su origen como un aprendizaje embrionario o de gestación:

- a) Con la capacitación de equipos de una misma organización en los laboratorios de “grupos T” del NTL (National Training Laboratories), en Bethel, EUA, a partir de 1947 hasta el final de esta década, continuado a partir de 1959, en la cual se consideraba cada vez más a la organización como objetivo o cliente.
- b) Con los trabajos de “investigación de acción” y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el Research Center of Group Dynamics, fundado por Kurt Lewin en 1945, en el M.I.T., en EUA, y en el que colaboraron inicialmente Douglas McGregor, Ronald Lippitt, John French, Dorwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Radke, Floyd Mann y Rensis Likert.

La prueba piloto se realizó en la Detroit Edison Company, donde se elaboró un plan de retroinformación sistemática basado en datos obtenidos en investigaciones con empleados y gerentes de la compañía en reuniones denominadas de “acoplamiento”, además, el hecho de enfocarse en la organización total, rasgo que caracteriza el esfuerzo del DO, surgió más concreta y directamente a partir de los trabajos iniciados por Douglas McGregor y John Paul Jones en 1957 en la Unión Carbide, y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murray Horwitz en 1958 y 1959 en las refinerías de la ESSO Standard Oil.

McGregor, visualizaba inclusive la solución del problema de la transferencia del aprendizaje en laboratorios a situaciones cotidianas en la empresa y proponía la situación sistemática del entrenamiento en grupos (método del laboratorio) a las organizaciones complejas. Sostienen, además, que el esfuerzo del DO propiamente dicho, dirigido a realizar múltiples entradas y producir cambios interdependientes en todas las partes del sistema, tuvo su inicio específico quizá antes, con el trabajo de Leland Bradford y Ronald Lippitt en 1945, en el Freedman Hospital en Washington, D.C., EUA.



Chrys Argyris, publicó en 1960, en la Yale University Press, un trabajo con el título de Organización Development. En el sostiene que expresiones equivalentes como “cambio de organización”, “cambio de organización planeado” “mejoría organizacional” “efectividad organizacional” y “renovación de la organización”, a veces se han utilizado, aunque con menos frecuencia y aceptación como sinónimos.

2.1 Los orígenes del DO se atribuyen a varios factores:³

- ❖ La dificultad de operacionalizar los conceptos de las diversas teorías administrativas, resultado de los esfuerzos de la teoría conductista para promover el cambio y la flexibilidad organizacional.

- ❖ Los estudios sobre la motivación humana demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración para interpretar la nueva concepción del hombre y de la organización basada en la dinámica motivacional.

- ❖ La creación del National Training Laboratory (NTL) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre la conducta de grupo.

- ❖ La publicación de un libro, en 1964, por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, exponiendo sus investigaciones con T-Groups, los resultados con la capacitación de la sensibilidad y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.

- ❖ La pluralidad de cambios en el mundo, que son:
 - a. Transformaciones rápidas e inesperadas de ambiente organizacional.
 - b. Aumento del tamaño y de la complejidad de las organizaciones.

³ Con base en Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, pp. 318 y 319.



c. Diversificación y complejidad de la tecnología, exigiendo integración entre actividades y personas y de competencias diferentes.

d. Cambios en la conducta administrativa debido a un:

- Nuevo concepto de hombre basado en el conocimiento de sus mutables y complejas necesidades, sustituyendo la idea del hombre ultrasimplificado, inocente y del tipo aprieta-botones.
- Nuevo concepto de poder, basado en la colaboración y en la razón, en lugar del modelo de poder basado en la coacción y amenaza.
- Nuevo concepto de valores organizacionales, basado en ideas humanístico-democráticas en lugar del sistema despersonalizado y mecanicista de la burocracia.
- La gran invención del final del siglo XX fue la innovación. Esta modificó la vida de la sociedad, de las organizaciones, del hombre y de su visión del mundo. El DO es una respuesta a los cambios y a la innovación.

❖ La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y de la conducta humana en las organizaciones, integradas por medio del enfoque sistémico. La teoría de sistemas reunió aspectos estructurales y conductistas, lo que permitió el surgimiento del DO.

❖ Los estudios sobre conflictos interpersonales, pequeños grupos, que pasaron a la administración pública y después a varios tipos de organizaciones. El DO surgió como una especialidad de la psicología y una continuación del conductismo, es un paso intermedio entre la teoría conductista y la teoría de sistemas.

❖ Los modelos de DO se basan en cuatro variables básicas: ambiente, organización, grupo e individuo.



2.2 Evolución del DO en México.⁴

En México los principales acontecimientos que han construido la historia del DO son:

- ⇒ 1967-1968: en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey se comenta en los seminarios de administración de personal, tanto en el área profesional como de graduados, acerca de la existencia del DO.
- ⇒ 1969-1970: en las organizaciones se analiza la implantación de las primeras gerencias en el área de desarrollo organizacional, específicamente en Vitro y en Hylsa, de Monterrey, N.L. Surge la primera colección de libros sobre DO y se realizan los primeros intentos de formar asociaciones de DO. Además, se emplean como herramientas de cambio los grupos T y la formación de equipos.
- ⇒ 1971-1972: se inscriben los primeros mexicanos en el NTL (National Training Laboratories) de Estados Unidos.
- ⇒ 1973-1974: se aplica de manera directa el DO en varias empresas: Cydsa, Fundidora Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc, Hylsa, así como el ITESM, Campus Monterrey.
- ⇒ 1975-1976: cobra gran auge el DO en instituciones educativas así como en empresas. La Universidad de Monterrey (UDEM) inicia la maestría en DO con profesorado altamente calificado proveniente de la Peperdine University, de Culver City, California, Estados Unidos. Se utilizan como herramientas de cambio los círculos de calidad.
- ⇒ 1977: Visa, de la ciudad de Monterrey, N.L., implanta la gerencia de desarrollo organizacional.

⁴ Con base en Rafael Guízar Montúfar, *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*, pp. 29 y 30.



- ⇒ 1978: se considera un enfoque más integral del desarrollo organizacional que se incluyen más intervenciones que hacen posible una aplicación más eficiente del programa.
- ⇒ 1982 a la fecha: Se celebra con gran éxito un congreso anual internacional de DO. A las organizaciones les resulta difícil diferenciar entre desarrollo organizacional, calidad total y dirección estratégica.
- ⇒ En el XX Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional, que fue realizado del 26 al 28 de abril de 2001, en Hermosillo, Sonora, México, su temática se centró en "Preparando a la Organización para Competir de una Manera Distinta", con la finalidad de "facilitar un proceso de aprendizaje de nuevos y vanguardistas conocimientos que ayuden a las organizaciones a concebir la competitividad y el desarrollo económico nacional".⁵
- ⇒ Actualmente, GMG es la única empresa en México que ofrece servicios completos de asesoría en todas las áreas de recursos humanos y desarrollo organizacional, enfocados a brindar una óptima calidad y eficiencia a sus clientes.⁶
- ⇒ El Colegio Interamericano de Ciencia y Cultura, A. C. (CICC) es una Institución dedicada a la educación de adultos, en los campos de las ciencias del comportamiento para el desarrollo humano y de las ciencias organizacionales para el desarrollo y efectividad de las empresas e instituciones. El CICC forma parte del Grupo Induce, que se dedica, desde inicios de los 70s, a la consultoría y entrenamiento en los campos del crecimiento humano, del desarrollo organizacional y de la educación.⁷

⁵ Con base en Adriana José Valenzuela, *apuntes de desarrollo organizacional*, julio-agosto /2007, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de contaduría y administración, [s.p.].

⁶ *Ibid.*

⁷ *Idem.*



2.3 El concepto de DO está relacionado con:⁸

- a) **Concepto de cultura organizacional.**- es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización. En otras palabras, la cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día y que le dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales.
- b) **Concepto de clima organizacional.**- constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización; se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. El concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales.
- c) **Concepto de cambio.**- es la transición de una situación a otra diferente o el pasaje de un estado hacia otro diferente. Cambio implica ruptura, transformación, perturbación, interrupción. El mundo actual se caracteriza por un ambiente dinámico en constante cambio y exige de las organizaciones una elevada capacidad de adaptación, como condición básica de sobrevivencia. Adaptación, renovación y revitalización significan cambio.

⁸ *Ibid*, pp. 319 a la 324.



El proceso de cambio adoptado por el DO se basa en el modelo de Kurt Lewin, desarrollado más tarde por Schein y otros y que se aplica a personas, grupos y organizaciones. El modelo consiste de tres fases o etapas distintas: descongelamiento, cambio y recongelamiento.

- ⇒ **Descongelamiento** del estándar actual de comportamiento, surge cuando la necesidad de cambio se hace tan obvia que la persona, grupo u organización puede rápidamente entenderla y aceptarla, para que el cambio pueda ocurrir, si no existe descongelamiento, la tendencia será el retorno puro y sencillo al estándar habitual y rutinario de comportamiento. El descongelamiento significa que las viejas ideas y prácticas se derriten y se desprenden para ser sustituidas por nuevas ideas prácticas aprendidas.

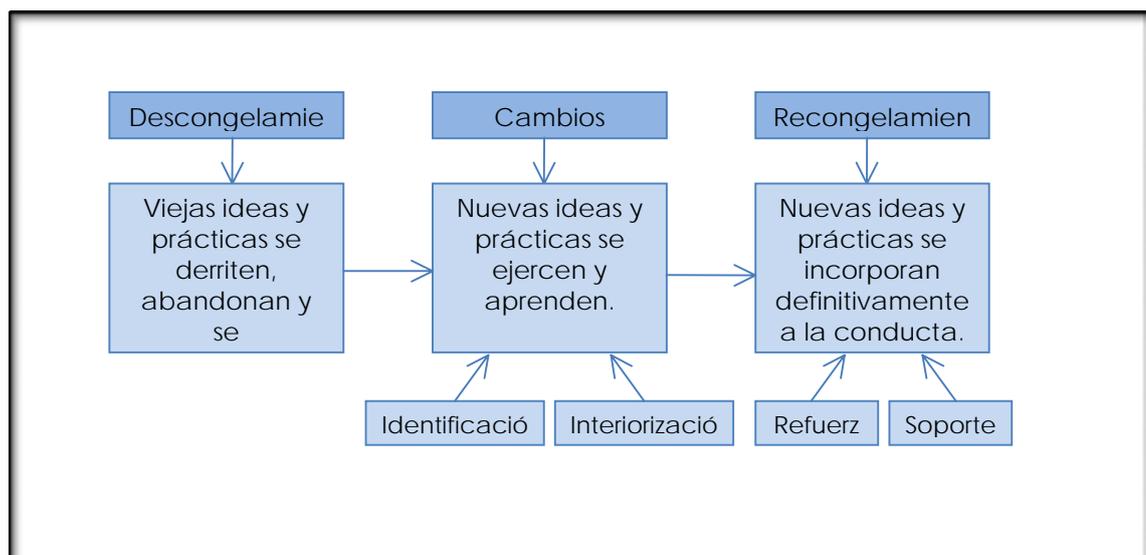
- ⇒ **Cambio**, surge cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y conductas. El agente de cambio conduce a personas, grupos o a toda la organización para promover nuevos valores actitudes y conductas por medio de procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización se identifican con los valores actitudes y conductas del agente de cambio para entonces interiorizarlo, ya que perciben su eficacia en su desempeño. El cambio es la etapa en la que se aprenden nuevas ideas y prácticas, de modo que las personas piensan y ejecutan una nueva forma.

- ⇒ **Recongelamiento**, significa la incorporación de un nuevo estándar de conducta por medio de mecanismos de soporte y de refuerzo, de modo que ese estándar se transforme en la nueva norma. Recongelamiento significa que lo que se aprendió fue integrado a la práctica actual. Se convierte en la nueva forma en que la persona conoce y hace su trabajo. Conocer solamente la nueva práctica no es suficiente, se necesita incorporar y fijarla a la conducta.



d) Concepto de desarrollo, la tendencia natural de la organización es crecer y desarrollarse en función de factores endógenos (internos y relacionados con la propia organización, estructurales o conductistas) y exógenos (externos y relacionados con las demandas y las influencias del ambiente). El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce a la realización de las potencialidades de la organización. El desarrollo de la organización permite:

- ⇒ Conocimiento profundo y realista de sí mismo y de sus posibilidades.
- ⇒ Conocimiento profundo y realista del medio ambiente en que opera.
- ⇒ Planeación de las relaciones con el medio ambiente y con sus participantes.
- ⇒ Estructura interna flexible para adaptarse a los cambios que ocurren en el medio ambiente y entre sus participantes.
- ⇒ Medios de la información al respecto de los cambios y de la adecuación de su respuesta de adaptación.



Fuente: Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, p 323.



¿Qué es el desarrollo organizacional?⁹

Se tiene que Beckhard (1969) define el DO como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”.

Para Bennis (1969), el DO es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.

Ya Blake y Mouton (1969) visualizaron al DO como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia, Para ellos, su DO.- GRID (1968) es “un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa”.

Gordon Lippitt (1969) caracteriza el DO como “el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos”.

Hornstein, Burke y sus coeditores (1971), el DO “es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular, el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización.

⁹ Con base en Rafael Guizar Montúfar, *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*, pp. 27 y 28.
Con base en Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, p. 327.



Friedlander y Brown (1974, página 314) presentan al DO como una metodología “para facilitar cambios y desarrollo: en las personas (por ejemplo estilos, valores, capacidades). En tecnologías (por ejemplo mayor simplicidad o complejidad) y en procesos y estructuras organizacionales (por ejemplo relaciones, papeles)”.

De acuerdo con Schmuck y Miles (1971, página 92) el DO “se puede definir como un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos autoanalíticos y de reflexión.

De Faria Mello (2005, página 30) dice que “Buscando lo esencial como definición, considero que “el DO es un proceso de cambios planeados en sistemas socio – técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados”.

French y Bel definen el DO como “esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación organizacional, particularmente por medio de un diagnóstico eficaz y colaborativo y de la administración de la cultura organizacional con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, en los equipos temporales y en la cultura intergrupal, con la asistencia de un consultor-facilitador y la utilización de la teoría y de la tecnología de las ciencias conductistas, incluyendo acción e investigación”. Esa definición incluye los siguientes significados.

❖ Procesos de solución de problemas.- se refieren a los métodos por medio de los cuales la empresa se enfrenta con las amenazas y oportunidades en su ambiente y soluciona situaciones sin solución o difíciles.



❖ Procesos de renovación.- son las formas por las cuales los gerentes adaptan sus procesos de solución de problemas a las demandas del ambiente. Uno de los objetivos del DO es mejorar los procesos organizacionales de autorrenovación, mediante la transformación de los gerentes para que puedan adaptar y cambiar su estilo gerencial frente a los problemas y oportunidades.

❖ Administración participativa.- otro objetivo del DO es compartir la administración con los empleados. La administración participativa-el Sistema 4 de Liskert-significa que los gerentes dejan a un lado la estructura jerárquica y dan a los empleados un papel importante en la toma de decisiones. Para obtener ese cambio los gerentes deben conscientemente cambiar la cultura organizacional por medio del cambio de actitudes, creencias y actividades de todas las personas.

❖ Desarrollo y fortalecimiento (empowerment) de equipos. El DO utiliza equipos con un enfoque participativo. Empowerment se refiere al fortalecimiento de los equipos para darles libertad de actuación, de participación en las decisiones, plena autonomía en el desempeño de las tareas, responsabilidad por la tarea total y por sus resultados. El empowerment permite que el equipo administre sus actividades (en lugar de ser administrado) y el gerente pasa del papel de jefe al de orientador y estimulador.

❖ Investigación-acción. El DO utiliza la investigación para el diagnóstico y la acción del cambio. Con la investigación, los agentes de cambio aprenden sobre los diferentes aspectos de las necesidades organizacionales de mejora y cómo la organización puede ser ayudada a hacer, ella misma, esas, mejoras. La investigación-acción requiere de los siguientes pasos:

- a. Diagnóstico preliminar del problema.
- b. Obtención de datos para apoyo (o rechazo) del diagnóstico.
- c. Retroalimentación de datos a los participantes de la organización.
- d. Exploración de los datos por los participantes de la organización.
- e. Planeación de la acción apropiada por los participantes.
- f. Ejecución de la acción apropiada.



Suposiciones básicas del DO, para aunar en el tema, consultar Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición, Idalberto Chiavenato.

- a) Constante y rápida mutación del ambiente.
- b) Necesidad de continua adaptación. El individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, como condición básica de supervivencia en un ambiente en continuo cambio.
- c) Son sistemas vivos, abiertos, que dependen de intercambio con el ambiente para su supervivencia y desarrollo.
- d) Interacción entre individuo y organización.
- e) El cambio organizacional debe planearse.
- f) La necesidad de participación y de compromiso.
- g) La mejora de la eficacia organizacional y del bienestar de la aplicación de los conocimientos sobre la naturaleza humana.
- h) La variedad de modelos y estrategias de DO.
- i) El DO es una respuesta a los cambios. Es un esfuerzo educacional complejo, destinado a cambiar actitudes, valores, conducta y estructura de la organización, de tal forma que esa pueda adaptarse a demandas ambientales, caracterizadas por nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos problemas y desafíos, El DO es una metodología que indica y orienta la forma por la cual la organización se ajusta al imperativo del rápido cambio.
- j) La calidad más importante de la organización es su sensibilidad: la capacidad para cambiar frente a los cambios de estímulos o situaciones. La organización sensible y flexible tiene la capacidad de transferir y redistribuir



sus recursos para optimizar la realización de sus tareas, pues es subsistema en un ambiente que integra muchos otros sistemas, todos dinámicamente interdependientes.

Objetivos del DO.¹⁰

- a) Creación de un sentido de identificación de las personas en relación con la organización. Se busca la motivación en conjunto con el compromiso, el compartir objetivos comunes y el incremento de lealtad.
- b) Desarrollo del espíritu de equipo por medio de la integración y de la interacción de las personas.
- c) Perfeccionamiento de la percepción común sobre el ambiente externo con la finalidad de facilitar la adaptación de toda la organización.
- d) Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema cliente.
- e) Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- f) Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- g) Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- h) Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.

¹⁰ Con base en Fernando Achiles de Faria Mello, *Desarrollo organizacional enfoque integral*, pp. 44 y 45.



- i) Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional), liberar la energía bloqueada en individuos o grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- j) Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- k) Estimular las emociones y sentimientos de las personas pues son:
 - ❖ Datos validos sobre la realidad organizacional.
 - ❖ Porque si se reprimen, disfrazan, niegan o se rechazan, constituyen normalmente factores perjudiciales para la eficiencia y la salud organizacional, aunque para este caso puedan pasar desapercibidos por los jefes y la alta gerencia.
 - ❖ Porque, si obtienen su catarsis y su canalización inteligente y auténtica, se constituye también en energía liberada para fines productivos y útiles para el desarrollo de las personas y de la organización.
- l) Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicaciones (ascendentes, descendentes, diagonales y laterales).
- m) Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.
- n) Siempre que el riesgo calculado lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones “sobre la mesa” y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- o) Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- p) Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones.



- q) Examinar el cómo, cuándo, dónde, y cuánto, tales valores, concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, como comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- r) Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización.
- s) Procurar asociar la autoridad legal y el “status” funcional, a las “tres competencias” (técnica, administrativa e interpersonal).
- t) Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución o decisión (estratégica, táctica, operacional).
- u) Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- v) Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.

El proceso del DO.¹¹

El DO constituye un proceso que lleva años para cambiar una organización y que puede continuar indefinidamente. Para un programa de esa magnitud, el apoyo decidido de la alta administración es esencial. Para Kotter, el DO es un proceso que sigue ocho etapas que son.

- a) Decisión de la dirección de la empresa de utilizar el DO.
- b) Diagnóstico inicial.
- c) Recolección de datos.
- d) Retroalimentación de datos y confrontación.
- e) Planeación de acción y solución de problemas.
- f) Desarrollo de equipos.
- g) Desarrollo intergrupar.

¹¹ Con base en Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, pp. 330 y 331.



h) Evaluación y acompañamiento.

Las ocho etapas del DO, mencionadas anteriormente, pueden resumirse en el siguiente proceso:



Fuente: Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, p. 332.

¿Por qué apoyarse en el DO?¹²

- a) El DO ayuda a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.
 - b) El DO provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas.
 - c) Muestra al personal como trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.
 - d) Ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios como los que se presentan en las siguientes áreas.
- ⇒ Explosión de conocimientos: cada día que pasa se añaden más conocimientos a nuestro acervo. Por lo tanto, algún conocimiento anterior se modifica y muchas veces se vuelve obsoleto. Alvin Toffler comenta en su

¹² Con base en Rafael Guizar Montúfar, *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*, p. 9.



clásica obra *La tercera ola*, que si a cualquier profesional que se haya graduado hace 30 años se le realizara un examen, con seguridad lo reprobaría, pues tal vez sólo 30% de los conocimientos aprendidos siguen vigentes.

- ⇒ Rápida obsolescencia de los productos: así como el nuevo conocimiento se va adquiriendo los productos también llegan rápidamente a un nivel de obsolescencia.
- ⇒ Composición cambiante de la fuerza de trabajo: la nueva fuerza laboral tiene un nivel de conocimientos y escolaridad cada vez mayor. En 1900, cuando Taylor trabajó en la administración científica, la mayoría de los empleados eran inmigrantes analfabetas acostumbrados a recibir órdenes y acatarlas literalmente.

Anteriormente la fuerza de trabajo se componía de obreros y trabajadores semiespecializados, pero hoy se conforma con empleados administrativos, profesionales de ventas, etc., lo cual indica que existe una creciente tendencia hacia la especialización, no impidiendo que también existan trabajadores “multihabilidades”, los cuales conocen diferentes funciones y áreas que les permite realizar una exitosa carrera en las organizaciones donde se desenvuelven.

Características del DO¹³

- a) Es una estrategia educativa planeada.
- b) El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
 - Problemas de destino. ¿A dónde desea ir la organización?
 - Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.

¹³ *Ibid*, p. 10



- Problemas de eficiencia organizacional.
- c) Hace hincapié en el comportamiento humano.
- d) Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implantado el programa, pueda ser personal de la organización.
- e) Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
- f) Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas
 - Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - Transferencia de valores humanos.
 - Comprensión entre grupos
 - Administración por equipos
 - Mejores métodos para la solución de conflictos.

Técnicas del DO.¹⁴

- a) Técnicas de intervención para individuos.

La técnica principal de DO para las personas es la capacitación de la sensibilidad. Es una modalidad de dinámica de grupo destinada a reeducar la conducta humana y mejorar las relaciones sociales.

- b) Técnica de intervención para dos o más personas.

Es el DO bilateral o de relaciones interpersonales. El análisis transaccional (AT) es la técnica más conocida, tiene como objetivo el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales.

- c) Técnica de intervención para equipos o grupos.

Las dos principales técnicas de DO para equipos o grupos son la consultoría de procedimientos y el desarrollo de equipos.

⇒ Consultoría de procedimientos o procesos, es una técnica que utiliza equipos coordinados por un consultor interno o externo. El consultor promueve intervenciones en los equipos para hacerlas más sensibles a sus

¹⁴ Con base en Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, pp. 331 a la 338.



procesos internos de establecer metas y objetivos, participación, de sentimientos, liderazgo, toma de decisiones, confianza y creatividad. El consultor trabaja con los miembros del equipo para ayudarlos a comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo en situaciones de grupo o equipo, a cambiar los medios con los cuales ellos trabajan juntos y a desarrollar el diagnóstico y las habilidades de solución de problemas que ellos necesitan para poder incrementar su eficacia.

⇒ Desarrollo de equipos, es una técnica de alteración conductista en la cual grupos de personas de varios niveles y áreas se reúnen bajo la coordinación de un consultor y se critican mutuamente, buscan un punto de encuentro donde la colaboración sea más fructífera, eliminándose las barreras interpersonales de comunicación a través de la aclaración y comprensión de sus causas. Cada equipo auto evalúa su desempeño y conducta a través de determinadas variables. El trabajo en equipo elimina las diferencias jerárquicas y los intereses específicos de cada departamento, lo que proporciona una predisposición sana a la creatividad y a la innovación.

El objetivo es crear y desarrollar equipos sin diferencias jerárquicas y sin los intereses específicos de cada departamento de los cuales se originan los participantes. Cada equipo es coordinado por un consultor, cuya actuación varía enormemente, para hacer el equipo más sensible a sus procesos internos de metas, participación, confianza mutua, comunicación de sentimientos.

d) Técnicas de intervención para relaciones intergrupales.

Es la técnica de las reuniones de confrontación, que constituyen una técnica de alteración conductista a partir de la actuación de un consultor interno o externo (llamado tercera parte), como moderador. Dos grupos antagónicos en conflicto (por desconfianza recíproca, discordancia, antagonismo, hostilidad, etcétera) pueden tratarse a través de juntas de confrontaciones, en las cuales cada grupo se autoevalúa, así como evalúa la conducta del otro, como si se pusiera frente a un espejo.



e) Técnicas de intervención para la organización como un todo.

La técnica de DO para toda la organización, es retroalimentación de datos o feedback de datos, o una técnica de levantamiento y suministro de informaciones, que significa cambio de conducta que parte del principio de que cuanto más datos cognitivos el individuo recibe, tanto mayor será su posibilidad de organizar los datos y actuar creativamente.

2.4 Modelos de DO.¹⁵

Existen varios modelos de DO que adoptan una variedad de enfoques, conceptos y estrategias. Los principales modelos a los cuales nos referiremos son: de cambio de Kurt Lewin, de planeación, de investigación – acción, cambio planeado de Faria Mello, cíclico del desarrollo organizacional y tridimensional de la eficacia gerencial de Reddin.

Modelo de cambio de Kurt Lewin.

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el statu quo.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un equilibrio “cuasi-estacionario”. Para modificar ese estado cuasi-estacionario se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas.

¹⁵ Con base en Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*; Rafael Guizar Montúfar, *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*; Fernando Achiles de Faria Mello, *Desarrollo organizacional enfoque integral*; Adriana José Valenzuela, *apuntes de desarrollo organizacional*, julio-agosto /2007, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de contaduría y administración.



- a) Descongelamiento: esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
- b) Cambio o movimiento: esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
- c) Recongelamiento: en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

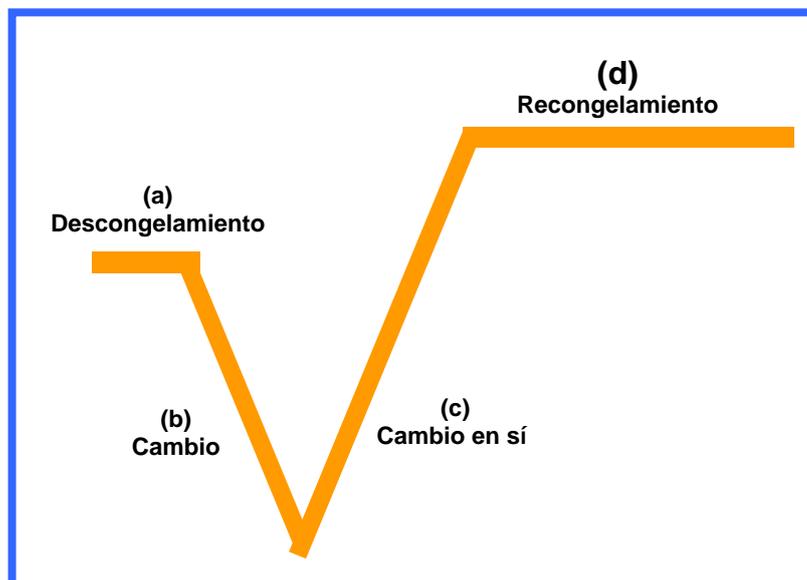
Además Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

- ⇒ Se determina el problema.
- ⇒ Se identifica su situación actual.
- ⇒ Se identifica la meta por alcanzar.
- ⇒ Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
- ⇒ Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

La perspectiva de Lewin se puede ampliar si se representa el modelo de cambio de tres fases (descongelamiento, cambio y recongelamiento) mediante el llamado “esquema de la raíz cuadrada”, dado que efectivamente este procedimiento es muy similar a esa operación aritmética.



- a) Como se puede apreciar, en la etapa de descongelamiento, imperaba una situación determinada (por ejemplo: el control de inventarios por medios manuales), con el consiguiente derroche de horas hombre y tiempo. Además, la posibilidad de cometer errores es muy alta.
- b) Se presenta el proceso de cambio, en el cual, al principio se puede observar un decremento de la productividad (si se recurre nuevamente al ejemplo del control de inventarios, se podía suponer que a la persona responsable de dicho control de inventarios no le fue posible entregar oportunamente su reporte mensual, ni tampoco maneje el paquete computacional requerido para agilizar el proceso de control de la mercancía).
- c) Posteriormente, dentro de este mismo proceso de cambio, se puede apreciar un incremento de la productividad dado que ya le es más fácil al sujeto de cambio asimilar el nuevo paquete computacional y ha podido economizar tiempo y mejorar la exactitud de su reporte, además de que le fue posible entregarlo oportunamente.
- d) Por último, se inicia la etapa de recongelamiento en la cual, el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal de trabajo.



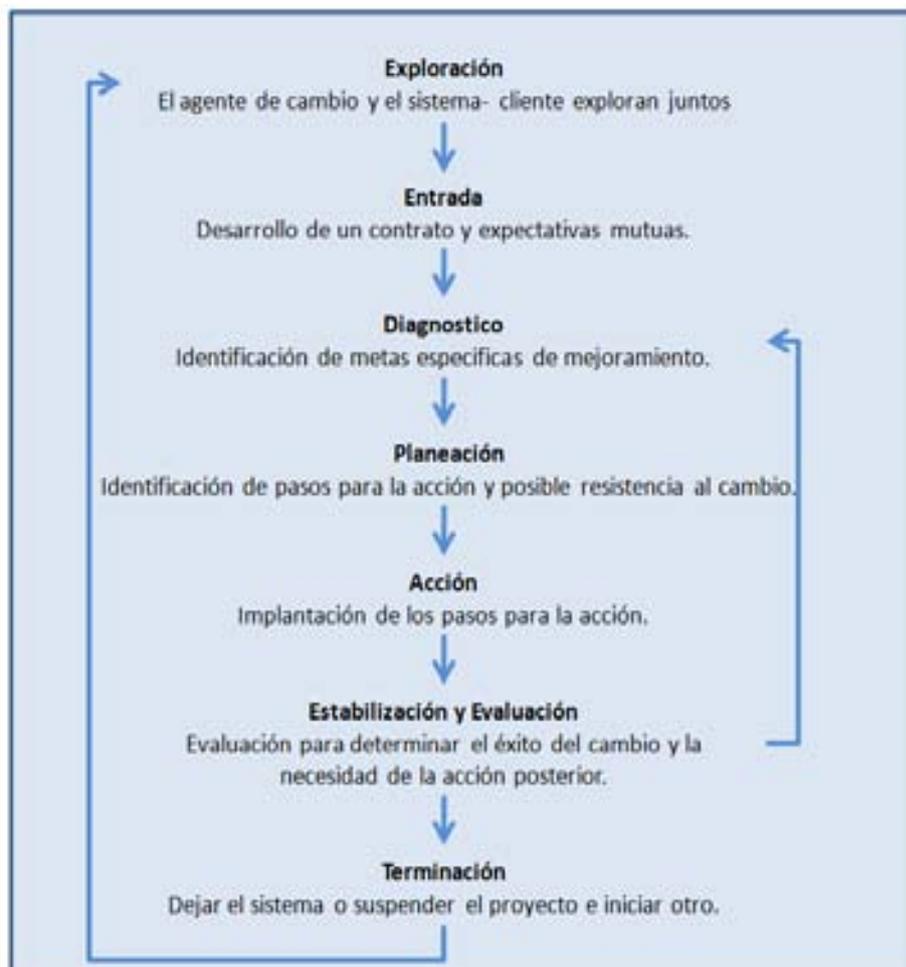


Fuente: Adriana José Valenzuela, *apuntes de desarrollo organizacional*, julio-agosto /2007, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de contaduría y administración, [s.p.].

Modelo de planeación.

El modelo de planeación, fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley, los dos principales conceptos de este modelo indican:

- ⇒ Toda la información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio.
- ⇒ La información será útil, cuando se convierta en planes de acción; a continuación se describen los 7 pasos que sugieren de los autores en este modelo, sin embargo en la práctica se puede adecuar según las necesidades de la organización.

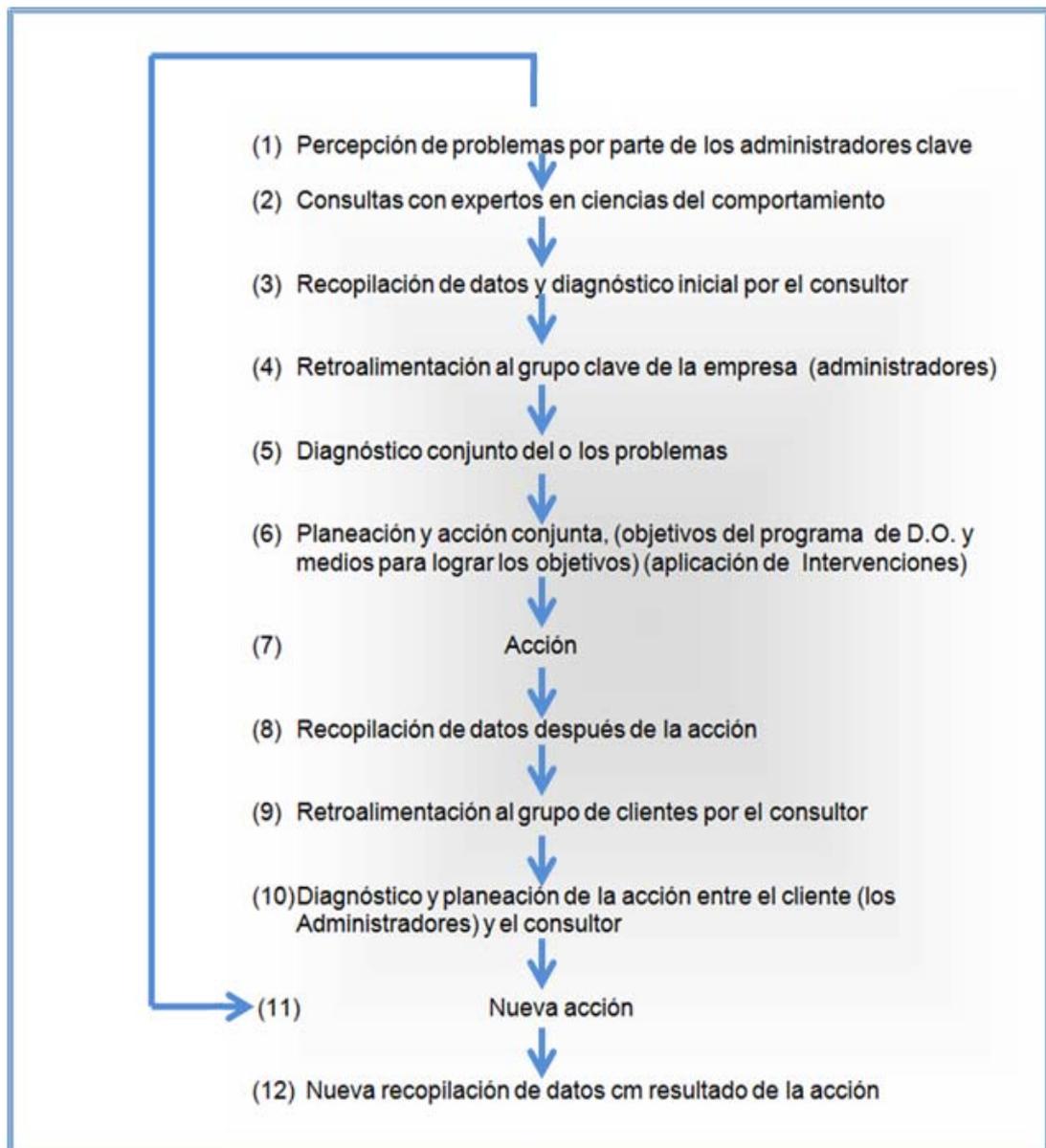




Fuente: Adriana José Valenzuela, *apuntes de desarrollo organizacional*, julio-agosto /2007, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de contaduría y administración, [s.p.].

Modelo de investigación – acción.

Este modelo de amplia aplicabilidad, considera al cambio planeado como un proceso cíclico que involucra colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en DO. Hace especial hincapié en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción.





Fuente: Adriana José Valenzuela, *apuntes de desarrollo organizacional*, julio-agosto /2007, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de contaduría y administración, [s.p.].

En los tres modelos que se mencionaron anteriormente se describen las fases mediante las cuales se pueden implantar un cambio planeado en una organización. En ellos se reitera que la acción para implantar el cambio organizacional es precedido por un estado preliminar (llámese descongelamiento, diagnóstico o planeación de la acción) seguido por un estado de “Cierre” (llámese recongelamiento o evaluación).

Sin embargo, el modelo de cambio de Lewin difiere de los otros dos, toda vez que se enfoca en el proceso general de cambio planeado, más que en las actividades específicas del DO. Además, es la descripción de un proceso de cambio planeado, mientras que los modelos de planeación y de investigación – acción son explicaciones de las actividades que comprende el modelo de Lewin.

El modelo de planeación y el de investigación – acción utilizan como herramienta primordial las ciencias del comportamiento, involucran técnicas de grupos y reconocen que la interacción entre el consultor y la organización constituye una intervención que puede afectar a la organización. Aún así, el modelo de investigación – acción hace mucho hincapié en la utilidad de las intervenciones como un medio para lograr el cambio planeado. A pesar de que todos estos modelos describen de manera clara una serie de procesos o actividades para el desarrollo de las organizaciones, ello no es garantía de que sea apropiadamente utilizado.

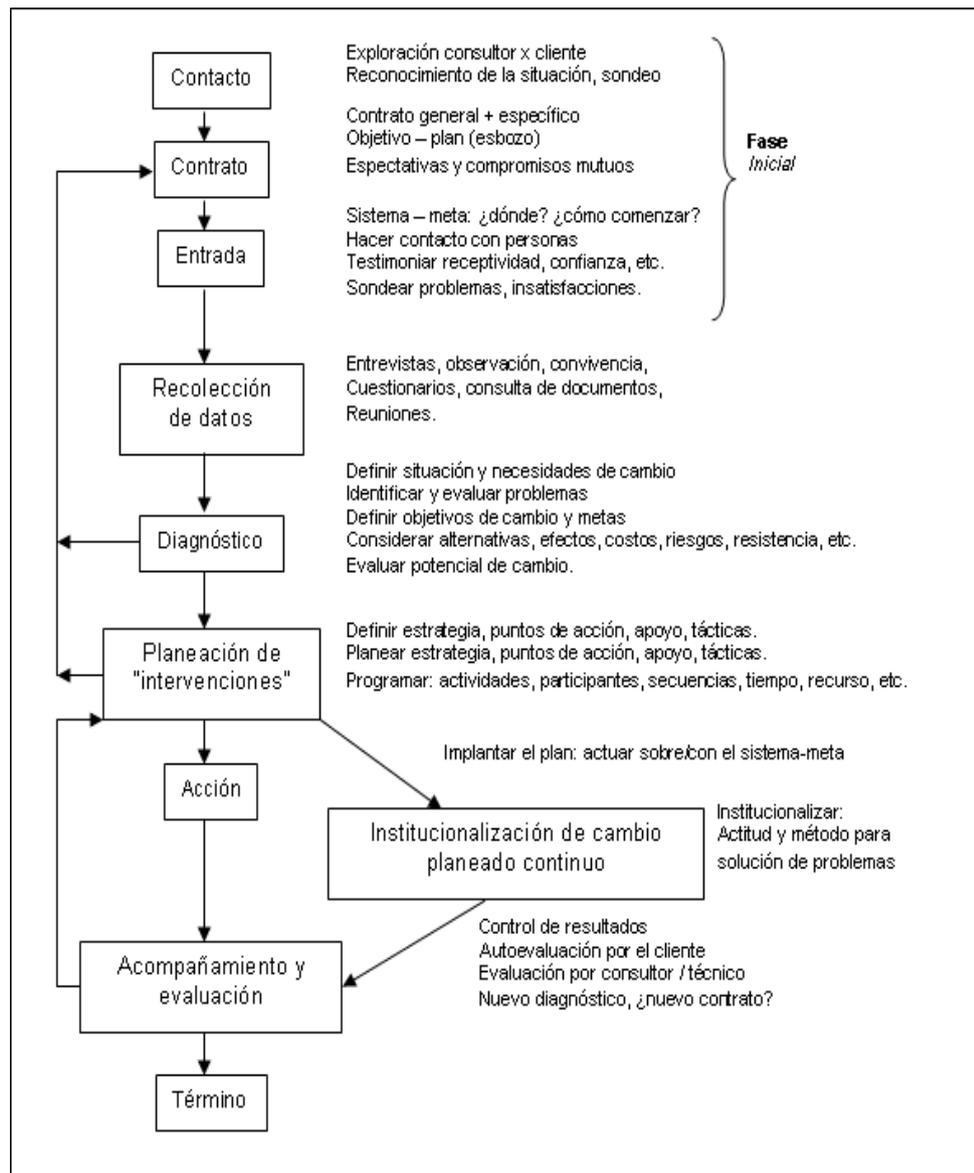
Modelo de cambio planeado de Faria Mello.

En su libro *Desarrollo organizacional, enfoque integral* (2005), Faria Mello presenta un modelo de cambio planeado al cual divide, como en el caso de los otros tres modelos en fases o etapas de consultoría.



La fase de entrada puede considerarse como algo que comienza a acontecer, por lo menos en parte, antes del establecimiento del contrato. Es una especie de subfase del contacto. Algunos autores la consideran como la fase entre el primer contacto y el contacto inicial. Por su parte Faria Mello dice que: “contacto, contrato y entrada, se funden en una gran fase inicial con multicontactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o extensión de la entrada”.

Ahora bien ¿qué es realmente el contacto? se puede decir que se trata de una “exploración” entre consultor y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor.





Fuente: Fernando Achiles de Faria Mello, *Desarrollo organizacional enfoque integral*.

Una vez establecido el contacto y considerando una consecuencia lógica, seguiría la celebración del contrato respectivo, en la cual se estipularán con claridad las expectativas tanto del sistema cliente como del agente de cambio con respecto al programa. Es importante que estas expectativas consten por escrito para evitar malos entendidos o expectativas falsas con relación al alcance del programa. Muchos conflictos surgen entre consultor y sistema – cliente, precisamente por no asentar por escrito las expectativas sobre el programa; esa es la finalidad del contrato.

Un contrato tipo puede constar de las siguientes partes:

- a) Objetivo.
- b) Esbozo del plan de trabajo, que incluya un cronograma del mismo.
- c) Actividades a desarrollar por el consultor, horario de asesoría y honorarios, en caso de consultor externo.
- d) Expectativas y compromisos entre consultor y cliente.

Es importante que periódicamente se someta a revisión el control inicial dado que “sobre la marcha” puede necesitar modificaciones.

Modelo cíclico del desarrollo organizacional (DO).

El modelo que se presenta, tiene un enfoque cíclico que ha sido adaptado de modelos anteriores. El modelo tiene 7 pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación.

- a) Identificación del problema, una persona clave en la organización siente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un agente de cambio (una persona especialmente asignada para contender con problemas asociados con el cambio). El problema pudiera involucrar movimiento de empleados, comunicación no adecuada o nula, inefectiva coordinación, o carencia de líderes de proyecto. Los esfuerzos de DO deben estar apoyados por la alta dirección. Si los procesos no comienzan con los



ejecutivos clave, es importante ganar el soporte de tales ejecutivos lo más rápido posible.

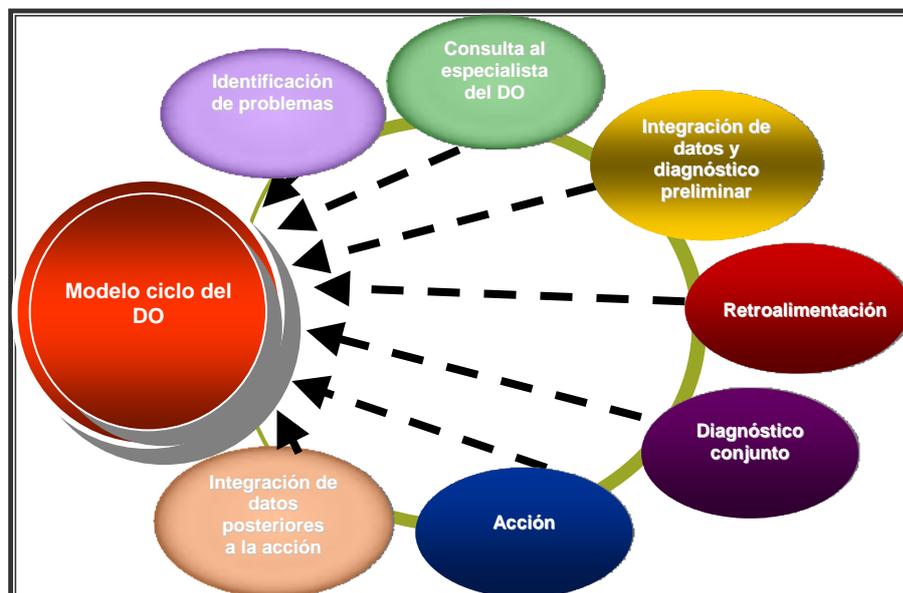
- b) Consulta con un especialista en DO, algunos íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional comúnmente son utilizados como agentes de cambio. Durante el contacto inicial, el agente de cambio (que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la empresa) y el cliente del sistema cuidadosamente se auxilian uno al otro. El agente de cambio debe lograr entender claramente a la empresa. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.

- c) Integración de datos y diagnóstico preliminar, esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. Probablemente la más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por semiestructuradas entrevistas, y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico. La participación es especialmente importante en la recopilación de datos y en las fases de evaluación. Los miembros comparten información en las diferentes etapas de instrumentación del cambio. De este modo, la opinión del grupo es la base del proceso de desarrollo.

- d) 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. Esta retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando. El consultor proporciona al cliente todos los datos relevantes y útiles. Obviamente, el consultor protege las fuentes de información y puede, a la vez ocultar datos si aprecia que el cliente no está



- preparado para ellos o la información pudiera hacer que el cliente se ponga a la defensiva.
- e) Diagnóstico conjunto de problemas, en este punto, un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse, este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional. El cliente debe aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas.
- f) Acción, en seguida, el consultante y el cliente de común acuerdo en ir más allá convienen las acciones a realizar. Esta fase corresponde al comienzo del proceso de "romper el hielo". La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos que habrán de ahorrarse.
- g) Integración de datos después de la acción, derivado de que el DO es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas. A través de estos, el líder puede monitorear, medir y determinar los efectos producidos por las acciones. Esta información es proporcionada al cliente y puede conducir a un nuevo diagnóstico y a la implementación de una nueva acción. La principal cualidad del modelo de DO es que es cíclico e interactivo, un proceso interactivo entre el consultante y el cliente, de cuya relación exitosa dependerá, la implantación efectiva de la estrategia de cambio.





Fuente: con base en los incisos del a) al g) que anteriormente se mencionan.

Modelo tridimensional de la eficacia gerencial de Reddin.

Reddin presenta un modelo para el desarrollo de la eficacia gerencial, denominado teoría tridimensional. El modelo conceptual de Reddin se basa en el hecho de que se solicita que el administrador sea eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia se mide en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de forma apropiada en situaciones de cambio. La única tarea del administrador es la de ser eficaz, los principales conceptos de la teoría tridimensional son:

- a) La eficacia gerencial debe evaluarse en términos de producto (resultado) en lugar de insumo, es decir, más por aquello que el administrador alcanza en resultados que por aquello que hace.
- b) Estilos gerenciales, para la teoría tridimensional, la conducta gerencial está compuesta de dos elementos básicos: la tarea de realizar y las relaciones con las personas.
- c) La teoría tridimensional tiene como objetivo desarrollar tres habilidades gerenciales básicas, que son:
 - ⇒ Sensibilidad situacional.- es la habilidad de adecuar las fuerzas que juegan en la situación.
 - ⇒ Flexibilidad de estilo.- es la habilidad de adecuar las fuerzas en juego, debidamente analizadas y diagnosticadas.
 - ⇒ Destreza de gerencia situacional.- es la habilidad de gestión situacional, es decir, la capacidad de modificar la situación que se debe modificar.
- d) La teoría tridimensional se basa en cinco conceptos básicos.



- ⇒ El cambio organizacional es un proceso para reunir gerentes en diferentes combinaciones que intercambien ideas sobre temas que deben ser discutidos en un clima de confianza e interés para alcanzar la eficacia.
- ⇒ El programa tridimensional no provee una dirección; pero propone que se ponga a consideración la eficacia como valor central y reconoce que los medios para obtenerla varían.
- ⇒ La solución está en dar a los ejecutivos la oportunidad de aplicar lo que se saben.
- ⇒ El cambio debe involucrar individuos, equipos, departamentos, relaciones, etcétera. Para que el cambio afecte a toda la organización todos deben participar en el proceso.
- ⇒ La flexibilidad es condición necesaria del cambio y debe estimularse para obtenerse el cambio deseado.
- e) Relación entre eficacia y situación.- las situaciones administrativas pueden ser visualizadas como campos de fuerzas ejercidas por los subordinados, colaboradores, organización y tecnología.

De acuerdo a los diferentes modelos del DO, considero que estos son una alternativa democrática y participativa, que permiten que las organizaciones se renueven y revitalicen en el actual mundo globalizado, en el que los cambios son aún más vertiginosos.



3. Teoría de grupos.¹⁶

Considerando la definición de desarrollo organizacional de Friedlander y Brown (1974, página 314) presentan al DO como una metodología “para facilitar cambios y desarrollo: en las personas (por ejemplo estilos, valores, capacidades). En tecnologías (por ejemplo mayor simplicidad o complejidad) y en procesos y estructuras organizacionales (por ejemplo relaciones, papeles)” y toda vez que las organizaciones están integradas por recursos materiales, tecnológicos, financieros y por supuesto el factor humano que coordina los recursos anteriores, por lo que en las organizaciones los procesos de alguna forma se tienen que realizar en grupos, derivado de esto veremos a continuación que nos dice la teoría de grupos.

Generalidades.

Los individuos dependen de los demás para satisfacer la mayoría de sus necesidades; por lo tanto, el grupo constituye una fuente primordial de motivación para el ser humano.

Los grupos también permiten a la mayoría de los miembros la satisfacción de necesidades sociales tales como la filiación, amistad aprobación, reconocimiento, poder y liderazgo, debido a que un grupo se entiende como la agrupación de dos o más personas con intereses comunes y metas compartidas.

Antecedentes.

La teoría de grupos tiene su inicio cuando los estudiosos en la materia dejan de ver al hombre como un aspecto único y aislado de la sociedad, y le dan

¹⁶ Con base en Socorro Olivares Orozco y Martín González García, *Comportamiento organizacional, los grupos en el cambio*, pp. 27 a la 37.



importancia a las interrelaciones que se producen entre el ser humano y su entorno.

Cuando se considera al hombre como capaz de modificar el ambiente pero, a su vez, se valora la importancia que éste tiene para modificar al ser humano es que comienza una nueva e indefinida forma de analizar los problemas sociales, la llamada “teoría de grupos”, la cual tiene como objetivo esclarecer las relaciones existentes dentro del grupo en relación con su estructura, comunicación, toma de decisiones y liderazgo, entre algunos otros procesos.

3.1 Clasificación de los grupos.

a) Procedencia.

Ésta se refiere al origen de los miembros del grupo. La procedencia es de suma importancia, ya que determina las normas, costumbres y valores que el individuo posee y que lo caracterizan, no sólo en un grupo determinado, también como miembro perteneciente a alguna cultura.

Por la procedencia de sus miembros, los grupos pueden clasificarse en primarios y secundarios.

⇒ Primarios: son aquellos grupos de procedencia que resultan básicos para la adaptación del ser humano a la sociedad, debido a que constituyen la herencia cultural en cuanto a normas y valores se refiere; por ejemplo, la familia o la tribu. Entre sus características podrían mencionarse las siguientes:

- Tiene proximidad física y emocional.
- Se reúnen frecuentemente.
- Comparten normas y valores.
- Tienen reglas, pero éstas no se establecen por escrito.
- Siguen un mismo patrón de autoridad.
- Tienen roles establecidos para cada miembro.
- Los recursos provienen de ellos mismos.



- Tienen como objetivo la permanencia de la especie (procreación).
 - Inicia el proceso de socialización.
- ⇒ Secundarios: son aquellos grupos a los que una persona se adhiere con el paso del tiempo, los cuales van a favorecer el proceso de socialización del individuo, como es el caso de los clubes, la iglesia, un partido político, etc., entre sus características se encuentran las siguientes:
- Sus visitas son menos frecuentes.
 - Existen menos vínculos emocionales.
 - Realizan una misma actividad.
 - Comparten algunas normas y valores.
 - Tienen reglas preestablecidas por escrito.
 - Los recursos provienen del exterior.
 - Tienen objetivos o metas comunes.
 - La pertenencia a ellos puede ser eventual.
 - La autoridad varía dependiendo del tipo de grupo.
 - Continúa el proceso de socialización.

La función principal del grupo primario es transmitir las normas y valores de tal manera que cada uno de los miembros pueda ser independiente para ser libre de construir una nueva familia y aprenda nuevas tareas, se relacione con el sexo opuesto y cumpla su rol social; por su parte, los grupos secundarios se encargan de solidificar estas normas y valores ayudando al individuo a conjugar las normas familiares con las de la sociedad, para integrarse, con mayor facilidad, a nuevos grupos (socialización), y así constituya una nueva familia encargada de conformar y heredar las normas y valores.

b) Función.

Ésta consiste en la manera en cómo está estructurado lo siguiente: el objetivo tras el cual han sido diseñados, la manera en que llevan a cabo sus sesiones, el tiempo y espacio con el que cuentan, y la manera en que obtienen los recursos dentro de la empresa.



Por la función que desempeñan los grupos secundarios pueden dividirse en formales e informales.

⇒ Formales: son aquellos grupos definidos por la estructura de la organización que poseen asignaciones y tareas que lo determinan como grupo de trabajo. En este tipo de grupos el comportamiento queda estipulado por las metas de la organización y el logro de las mismas. Dentro de estos se pueden mencionar los grupos de mando y de tarea.

⇒ Informales: son alianzas amistosas que carecen de una estructura formal, puesto que no han sido determinados por la empresa y tienen un objetivo o fin al margen de ésta. Dentro de éstos se encuentran los grupos de interés o amistad.

Tanto los grupos formales como los informales tienen un papel relevante dentro de la empresa, ya que si bien los primeros estructuran y delimitan el trabajo a realizar, los segundos favorecen la creación de buenas relaciones de trabajo, lo que ayuda al correcto desempeño de la tarea.

Afiliación al grupo.

Las razones más frecuentes para pertenecer a un grupo son la necesidad de seguridad, el estatus, la interacción, el poder y la obtención de metas.

Medios de producción del grupo.

Existen tres elementos fundamentales para la formación de cualquier grupo, éstos son: la gente que va a participar en él (miembros), el objetivo que desea alcanzar el grupo (metas), y todo aquello que éste requiere para lograrlo (recursos). A esta serie de elementos se les denomina medios de producción del grupo, pues es a partir de las características específicas de cada uno de ellos que el grupo será o no productivo.



La estructura orgánica del grupo está relacionada con el número de participantes o miembros; en los grupos con número impar, los sujetos tienden a agruparse por parejas y formar una alianza que podría perjudicar a aquéllos que quedan fuera. Por el contrario, en los grupos pares no todos comparten las mismas ideas, pero si se evita dejar fuera a alguien. Sin embargo, en estos grupos la situación de liderazgo es más autoritaria.

Metas del grupo.

Las metas del grupo representan compromisos definidos de manera colectiva, las cuales estarán encargadas de guiar la actividad de éste. Cuando estas metas giran alrededor de una sola tarea, se les denomina convergentes, pues la actividad del grupo recae en un solo objetivo; por el contrario, cuando existen varias actividades a realizar, como solucionar problemas laborales y establecer normas y políticas, se dice que las metas son divergentes pues el trabajo del grupo se abre en todas direcciones para indagar y explorar todo aquello que le concierna.

Las metas de un grupo pueden ser formales o explícitas, es decir, aquéllas que se plantean en forma concreta y específica por coordinación de cada uno de los miembros dedicados a establecer las estrategias de la organización, informales e implícitas, éstas no son planeadas con anticipación ni en forma específica y que obedecen al interés de los trabajadores, más que a un fin o estrategia de la organización.

Recursos.

Son aquellos elementos materiales o humanos que facilitan el logro de los objetivos; la cantidad de los recursos, la manera en que el grupo se hace de ellos y la calidad de los mismos son aspectos que determinan tanto su independencia como la etapa en la que se encuentra. Ambos recursos están directamente relacionados con la producción del grupo y la cohesión sobre él.



3.2 Variables que afectan el comportamiento grupal.

Dentro de los medios de producción de un grupo, existen ciertos arreglos que determinan su correcto funcionamiento, como son: las características de sus miembros y la cohesión del propio grupo.

Características de los miembros del grupo.

- Características de personalidad de los miembros. Las características de trabajo en equipo, la comunicación abierta, la cooperación y la disponibilidad para el trabajo, favorecen la productividad en el grupo; sin embargo, no existe un patrón de personalidad que determine a los trabajadores su forma de ser o actuar, en los miembros de un grupo en general, la personalidad de cada uno de ellos se conjuga para llevar a cabo un buen trabajo grupal.
- Tamaño del grupo. El número de miembros agrupados en él, determina la productividad y eficacia del mismo. Los grupos con menor número de miembros son más rápidos en cuanto a la realización de tareas; sin embargo, los grupos numerosos aunque son más lentos, son más certeros en la toma de decisiones para resolver problemas, esto puede deberse a que existe un mayor número tanto de sugerencias de solución como de la información recabada.
- Heterogeneidad en el grupo. Entre más diferencias individuales existan en el grupo, existirá también un mayor ámbito de sugerencias para la producción.



Determinantes de la cohesión grupal.

La cohesión se define como el grado en que los individuos se sienten atraídos entre sí, es decir, en qué medida cada uno de los miembros muestra simpatía o antipatía por los demás; dicha cohesión está determinada por varios factores como:

- Convivencia, es la frecuencia con la que se presenta la interacción de los miembros del grupo.
- Severidad de la iniciación, entre más difícil sea la afiliación y entre más obstáculos existan para la conformación del grupo, mayor será la cohesión del mismo; esto se debe principalmente a que durante el proceso de selección se eliminarán aquellos candidatos que no estén dispuestos a realizar su mayor esfuerzo para pertenecer a éste.
- Tamaño del grupo, la cohesión del grupo tiene estrecha relación con el tamaño del mismo, debido a que al aumentar éste se hace más difícil la convivencia entre sus miembros, lo que evita que se estrechen las relaciones afectivas y, por lo tanto, la cohesión grupal.
- Amenazas externas, es muy cierto que las amenazas externas generan mayor cohesión en el grupo, pues le recuerdan a éste la solidaridad y la unión que en él existe; sin embargo, no siempre es así, sobre todo cuando dichas amenazas caen sobre un grupo que considera que no resistirá el ataque, o que dicho ataque se solucionará con su desintegración. De ahí que la cohesión, en este caso, dependerá no sólo de las amenazas externas, sino de la madurez y motivación grupal.
- Éxitos anteriores. Los éxitos en un grupo parecen tener efectos mágicos, pues el haber triunfado anteriormente como grupo, genera tal sentimiento de pertenencia por parte de sus miembros, que este simple hecho generará éxitos mayores.



Cohesión y productividad grupal.

Es cierto que algunas veces se piensa que los grupos cohesivos son más eficaces en el logro de tareas, sin embargo, no siempre son los más productivos.

La productividad depende no sólo del grado de cohesión, también implica la correspondencia que el grupo tenga con las metas de la organización; es decir, si las actitudes del grupo son favorables en cuanto a la cooperación, trabajo en equipo e identificación con las metas institucionales, la cohesión favorecerá la producción de éste; pero si por el contrario las actitudes son negativas, éstas, lejos de favorecer, perjudican la producción grupal. Por lo cual, un grupo demasiado cohesivo, puede o no ser productivo en la organización; esto depende de que coincidan tanto las metas de la organización como las de grupo.



4. La mejora continua.¹⁷

El trabajo que se desarrolla en las organizaciones, debe ser entendido como una serie de procesos que deben ser mejorados constantemente sobre la base de:

- a) Comportamiento de grupo.
- b) Comportamiento de equipo.
- c) Compromiso de mejora constante.
- d) Establecimiento de objetivos específicos.
- e) Establecimiento de mecanismos de medición.
- f) Verificación de resultados.
- g) Aplicación de medidas correctivas o preventivas, de acuerdo a los resultados obtenidos.

A través de la mejora continua se debe optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de los clientes. La mejora es un reto para toda organización de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales. Para mejorar los procesos, debemos de considerar:

- a) Análisis de los flujos de trabajo.
- b) Fijar objetivos de satisfacción del cliente, para conducir la ejecución de los procesos.
- c) Desarrollar las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso.
- d) Responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso.

¹⁷ Con base en [Fernando Fernández Mourriño Cedido por UCh RR.HH. portal de estudiantes de RR.HH. www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh) Producción, procesos y operaciones
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/44/mejinnoproceso.htm>



En la mejora todos los integrantes de la organización, siempre deben esforzarse en hacer las cosas bien. Para conseguirlo, una organización requiere responsables de los procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor, requisitos y necesidades de los clientes internos, requisitos, expectativas y establecimiento del grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística.

Para establecer una metodología clara para la comprensión de la secuencia de actividades o pasos que debemos de aplicar para la mejora continua de los procesos, primero, el responsable del área debe saber que mejorar. Esta información se basa en el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos específicos de la organización; entonces para llevar a cabo la mejora continua, se podría pensar en los siguientes pasos:

- a) Definir el área de oportunidad, detectada con base a objetivos e indicadores.
- b) Establecer los mecanismos de medición más adecuados de acuerdo a la naturaleza del área de oportunidad.
- c) Identificar las causas que originan el área de oportunidad, determinando cual es la más relevante, estableciendo alternativas de soluciones y tomar la decisión más adecuada, por medio del análisis de los datos obtenidos.
- d) Establecer los planes de acción e implementar la mejora.
- e) Controlar la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante.

Para que los pasos antes mencionados, tengan una base sólida de análisis y monitoreo, es necesario recurrir a las herramientas de mejora, las cuales, deben ser seleccionadas de acuerdo a la naturaleza del área detectada como oportunidad y a la etapa del propio proceso de mejora en el cual nos encontremos.



La mejora continua aplicada a las actividades y procesos administrativo – burocráticos.¹⁸

Las necesidades de mayor información para la toma de decisiones en las organizaciones, el aumento de la presión estatal en materia de información estadística, trámites y cobros impositivos, así como el crecimiento del aparato estatal han dado lugar a un aumento desproporcionado y desequilibrante de las tareas administrativo-burocráticas con el elevado desperdicio de recursos entre los que sobresale el recurso tiempo.

Es por tal motivo imperioso establecer un sistema de mejora continua que permita mediante un método disciplinado que comprenda a todos (directivos y trabajadores) y mediante el uso de análisis de tiempos/tareas, planificación, uso de los recursos informáticos, sistemas de diagnósticos, reestructuración organizativa, trabajo en equipo, investigación de operaciones y sistemas de calidad entre otros, lograr incrementar la calidad, la productividad y la velocidad de respuesta, para que de esa forma, reducir progresiva y sistemáticamente el desperdicio producido por las labores administrativas.

Dentro de las organizaciones todo el trabajo administrativo, produce, reproduce, distribuye, analiza, anota y registra los documentos, números y palabras que figuran en éstos, permite a los directivos adoptar decisiones. Precisamente, la finalidad del trabajo administrativo es la toma de decisiones, así como es registro y control de lo que representa cada una de ellas y del modo de llevarla a la práctica.

La mayoría de los directivos y profesionales, por no decir todos, controlan e influyen, o se ven afectados por el modo en que funcionan las áreas administrativas, en las que se genera información para su análisis,

¹⁸ Con base Mauricio Lefcovich, *tema calidad*
http://www.degerencia.com/articulo/la_mejora_continua_aplicada_a_las_actividades_y_procesos_administrativo_burocraticos.



comunicación, registro, almacenamiento y recuperación. Todas las funciones de apoyo administrativo de una organización comprenden las actividades propias de los departamentos de personal, compras, recursos financieros, ingeniería, asuntos jurídicos, contables, almacenes etc. El área administrativa de la organización, es el contraste con los departamentos que tienen a su cargo la producción de los bienes u operación, sin embargo la administración se da en los mismos.

4.1 El Kaizen y las actividades o procesos administrativos.

El Kaizen es un sistema japonés que permite mediante su aplicación una mejora progresiva en los procesos, mediante la mejora en la calidad, los costos y los tiempos de entrega. Su filosofía hace hincapié en la necesidad de llevar a cabo continuas mejoras que permitan más altos niveles de satisfacción en los clientes o usuarios, lográndose mayores niveles de rentabilidad.

Que es Kaizen:¹⁹

“Kaizen es una filosofía de trabajo, que significa cambio constante, mejoramiento constante a pequeños pasos que no tiene fin. Kai significa reforma y Zen mejora. Kai+Zen = Kaizen --> Mejora continua.

El Kaizen requiere de los directivos y empleados un nuevo enfoque centrado en:

- ✓ La coordinación del flujo de trabajo.
- ✓ La programación del trabajo y el trabajador.
- ✓ Asegurar la productividad y la calidad.
- ✓ La mejora continua de la calidad y el aumento continuo de la productividad.
- ✓ La orientación, formación y mejora constante de las aptitudes.
- ✓ Trabajo en equipo (debe reestructurarse el trabajo de tal forma que un equipo de tres personas produzca los mismos resultados que cinco empleados aislados entre sí).

¹⁹ Con base Ecologistas culturales, <http://www.goihata.com/es/kaizen/> [sp.] 28/09/2008.



Estandarización.

Con el fin de llevar a cabo la mejora progresiva, la organización debe distribuir diariamente diversos recursos en forma apropiada, como mano de obra, información, equipos y materiales. La eficiente administración diaria de recursos requiere estándares. Cada vez que surgen problemas o anomalías, el directivo debe investigar, identificar la causa fundamental y reconsiderar los estándares existentes o implementar nuevos estándares para impedir su reaparición.

La definición de un estándar es la mejor manera de realizar el trabajo. Si un estándar significa la mejor manera, de aquí se deriva que el empleado debe adherirse al mismo estándar de la misma manera, todo el tiempo. Si los empleados no siguen estándares en un trabajo repetitivo, el resultado variará, llevando a fluctuaciones en la calidad. La dirección debe especificar con claridad los estándares para los empleados, como la única manera de garantizar la calidad para la satisfacción del cliente.

La medición de los niveles de productividad y calidad, así como su correspondiente gratificación mediante el control estadístico de procesos, permite un seguimiento eficaz de las variaciones, permitiendo la utilización de las diversas herramientas de gestión a los efectos de estandarizar en primer lugar el proceso, y con posterioridad mejorarlo.

4.2 Atributos de un buen sistema administrativo.

Un buen sistema administrativo es aquel que está en condiciones de procesar las operaciones de la organización cumpliendo las siguientes condiciones:

- Se ejecuten en el momento en que se necesitan.
- Insuman la menor cantidad de recursos.
- Se desarrollen dentro de un alto grado de seguridad.
- Produzcan la información necesaria para que los diversos niveles de la organización puedan actuar frente al curso que tomen los hechos económicos.



El sistema administrativo ideal es aquel que permite un funcionamiento organizado sin intervenciones espectaculares y esporádicas de personas providenciales.

Calidad del trabajo administrativo.

Tres factores relacionados entre sí determinan la calidad del trabajo administrativo:

a) Formación, podría parecer evidente que los empleados que no han recibido la adecuada preparación, son quienes deberían cometer la mayor cantidad de errores. Sin embargo, por la frecuente ausencia de procedimientos actualizados y los inadecuados métodos que se utilizan en la formación del personal administrativo (por ejemplo, a menudo los empleados enseñan a sus compañeros lo que deben hacer), esta última constituye un problema grave que da lugar a deficiencias. Proporcionar una formación adecuada es una de las mejores inversiones que puede realizar una empresa.

b) Motivación, es indudable que la falta o ausencia de motivación se refleja en la productividad para lograr la mejora continua.

c) Dirección, es un elemento clave a la hora de conseguir que los trabajadores obtengan buenos resultados. Además de ser responsables de la formación y la motivación del personal, la dirección fija normas por las que han de regirse las distintas operaciones y controla estas últimas. El director de la organización es quien decide, básicamente, cómo va a funcionar la misma. Si los empleados saben que se espera que realicen un trabajo de excelencia, establecerán sus prioridades de acuerdo con esta premisa. Pero si no es así, no hay razón alguna para que el personal se esfuerce por lograr buenos resultados que nadie les exige. Las expectativas deben aclararse con ejemplos, en lugar de constituir simples exhortaciones a mejorar. Los empleados deben saber que la dirección se preocupa.



El supervisor es la persona más directamente relacionada con la preparación y la motivación de los empleados dentro de la organización. Es una figura clave en la calidad del trabajo administrativo. Si el supervisor no asume un papel activo en el procesamiento del trabajo, vigilando constantemente y controlando la operación, los empleados carecerán de incentivos para preocuparse por la calidad de los resultados. Debe hacerse hincapié en que la función del supervisor no es la de estar encima del empleado, comprobando y verificando cada una de sus acciones, sino la de inspirar, capacitar y orientar al empleado dentro de la nueva filosofía y metodología del empoderamiento, y la administración participativa.

Replanteo del trabajo administrativo.

El trabajo tiene que replantearse de un modo que aporte tres cualidades a la organización, como se mencionan en los siguientes incisos:

- a) Simplicidad, en el flujo de trabajo, en el plano de las instalaciones, el diseño de las tareas, la corrección de errores, deben estar todos destinados a reducir al mínimo la complejidad. Un modo de lograr aumentos significativos de la productividad consiste en detener las actividades que no rinden. Cuando los directivos dejan de perder el tiempo en problemas insolubles, podrán observar cuántas oportunidades pueden encontrar en sus tareas cotidianas. La simplicidad en el lugar de trabajo es una virtud.
- b) Rapidez, así como la búsqueda de trabajo eliminable es un método para reexaminar qué es lo que la organización está haciendo, también se necesita una técnica para considerar cómo se hacen las cosas. Esta técnica requiere la revisión de los procesos utilizables para convertir la materia prima en productos. Un proceso es un conjunto de tareas interrelacionadas que realizan este tipo de transformación. El proceso tiene un ciclo, una secuencia de actividades necesarias para llevar a un objetivo desde el principio hasta el final del trabajo.



- c) Equilibrio, en las organizaciones los gastos generales se producen naturalmente para hacer posible el funcionamiento eficaz. Desempeñan un papel clave en la regulación del equilibrio adecuado entre las diversas actividades de la empresa.

Para el replanteo del trabajo administrativo, es necesario reforzar los puestos de trabajo mediante la profundidad, la versatilidad y el autocontrol.

- ✓ Un puesto de trabajo adquiere profundidad, cuando posee sustancia o contenido. En la mayoría de los casos, esto significa estructurar la asignación de tareas.
- ✓ También se suma fuerza al trabajo incorporando versatilidad (multiplicidad de funciones) al diseño del puesto de trabajo. Relacionada con la profundidad, la versatilidad permite que el individuo por medio de una amplia formación transfuncional, realice regularmente más de una tarea. La versatilidad es la clave de la alta productividad. La evitación de problemas es un importante beneficio de la inversión en versatilidad.
- ✓ En el replanteamiento, se espera que todas las personas que contribuyen al proceso asuman más responsabilidad en su propia dirección y control. La antigua tarea de supervisión de primer nivel debe desaparecer, y sus elementos clave se deben transferir al ejecutor.

La ética y la cultura.

La mejora continua representado por el Kaizen requiere de una ética del trabajo que tenga como aspecto fundamental la visión de lograr los más altos niveles de satisfacción con el menor uso de recursos. Es una obligación conjunta de propietarios/directivos y empleados. Hacer un uso eficiente de los recursos es hacer rentable y exitosa a la organización, permitiendo la continuidad de los ingresos para los empleados y directivos/propietarios, así como para su familia.



La mejora continua también es una obligación como posibilidad de crecimiento personal, y se crece personalmente superando sistemáticamente objetivos o niveles. Es una necesidad de retar continuamente nuevos niveles uno de los mayores motivadores de los empleados y directivos en la organización, es aquello que exige al máximo de su disciplina y creatividad.

Un uso ineficiente de los recursos implica menores niveles de ingresos para los operadores del sistema, sino además menores niveles de satisfacción para los usuarios; ello queda reflejado en toda su amplitud cuando de administración del agua, salud o educación pública se trata.

La mejora continua y la disciplina que ello requiere es también causa y efecto de un marco cultural donde las personas sean responsables de sus actos, donde ellas se consideren artífices de las mejoras tanto personales como sociales. Es necesario un cambio radical, sobre todo en los países latinoamericanos que conduzca a superar la decidía e implanten una ética del trabajo, así como una cultura de la calidad y la productividad, que tiendan a hacer un mejor uso de los escasos recursos, eliminando los desperdicios de procesos administrativos – burocráticos, tanto a nivel público como privado que impiden un crecimiento sostenido y equitativo en el nivel de vida de su población. No por casualidad los países con mayores niveles de vida y crecimiento son aquellos que han implantado sistemas de mejoras continuas en materia de calidad y productividad. Estos países sobre una férrea disciplina social basada en la educación, la investigación y el trabajo han hecho de la productividad un punto de referencia fundamental en sus políticas de estado, por la importancia que esta tiene en sus capacidades competitivas y por tanto en el nivel de vida de sus poblaciones.



5. Control administrativo.

Definición de control.

Es un proceso de supervisión constante cuyo objeto es comparar la planeación con las actividades que se realizan, evaluando oportunamente los resultados por secciones, comisiones o consejos para poder aplicar las medidas correctivas necesarias y lograr los planes establecidos.²⁰

Función administrativa que se ocupa de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar el cumplimiento de los objetivos y planes empresariales. El control es la medición y corrección de las actividades de los trabajadores para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Por tanto, mide el desempeño en relación con las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones, y al poner en movimiento las acciones para corregirlas, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes.

Por otro lado, el control es una de las partes del proceso administrativo, el cual encierra el ciclo y proporciona información respecto a cuáles han sido los resultados obtenidos, cuando se han dirigido los esfuerzos hacia esos objetivos.

Características.

- a) Planeación.- Se prepararán especificaciones que tomen en cuenta no tan sólo el objeto para el cual se requiere el producto, sino también la posibilidad de cumplirlas y el costo de hacerlo.
- b) Publicación.- Una vez aceptadas las especificaciones deben incorporarse a la información de fabricación y, desde luego, hacerse saber a los departamentos involucrados.

²⁰ Con base en K.G. Lockyer, *Control de la producción*, pp.16-20.



- c) Medición.- El inspector-revisor-ensayador debe medir las características que aparecen en la especificación.
- d) Comparación.- Las mediciones se comparan con la especificación, tal vez sea necesario procesar las mediciones para efectuar la comparación.
- e) Retroinformación.- Las desviaciones importantes, es decir las que están fuera de los límites, o aquellas que por su rapidez de cambio parezcan estar saliéndose de los límites y estas se hacen del conocimiento de los supervisores responsables.
- f) Acción correctora.- Las desviaciones ocasionarán que se tomen acciones correctoras para que la ejecución retorne al nivel deseado, en este caso la iniciación de la acción puede originarse dentro o fuera del departamento de control.

Definición del control administrativo.

El control administrativo puede ser definido como el proceso por el cual la administración traduce los objetivos y la estrategia de la organización en metas específicas a ser logradas en un tiempo determinado, y asegura el efectivo cumplimiento de estas metas. En términos más concretos, el control administrativo es el proceso empleado, como parte de la función administrativa para especificar la meta que la organización desea alcanzar en cada nivel administrativo, formular planes para el logro de la misma; asignar recursos entre las unidades organizacionales responsables de la implementación de estos planes; comunicar la meta y planes tal como fueron aprobados al personal responsable de su cumplimiento; influir en los administradores individuales para guiar a sus unidades organizacionales para lograr lo establecido; mantener en un balance y coordinación estas actividades organizacionales; medir el grado con que la meta ha sido realizada e identificar áreas de desempeño no satisfactorio para elevarlas a conocimiento de la administración y tomar acciones donde sea apropiado.



En conclusión el control administrativo es la función por la cual el administrador puede realizar o llevar a cabo sus metas y objetivos que estén planeados dentro de la organización, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

5.1 Propósitos, fases y elementos del control administrativo.

El propósito fundamental de los sistemas de control es ayudar a la administración a lograr sus objetivos por medio del suministro de un marco de trabajo formalizado para:

- Identificación de variables de control pertinentes.
- El desarrollo de buenos planes de corto plazo.
- El registro del grado de cumplimiento actual de los planes de corto plazo con relación al juego de variables del control.
- El diagnóstico de las desviaciones.

Tipos de control.

a) Control administrativo:

- Información.
- Gráficas.
- Libros sociales.

b) Control de mercadotecnia:

- Costos de publicidad.
- Investigación de mercados.
- Tipos de mercado.
- Canales de distribución.

c) Control presupuestal:

- Ingresos.
- Egresos.



d) Control financiero y contable:

- Libros de contabilidad.
- Catálogos de cuentas.
- Estados financieros.

e) Auditoria interna:

- Consejo de vigilancia.

f) Auditoria externa:

- Profesional.
- Despacho.
- Dependencias gubernamentales.

Elementos principales del control administrativo.

a) Establecimiento de metas.

Son las partidas que representan las metas de la organización y determinan lo que debe estar sujeto a seguimiento. Una de las actividades centrales del control administrativo es identificar lo que estas variables deben ser, las cuales provienen de dos fuentes principales:

- ⇒ Las metas y los objetivos.
- ⇒ El medio situacional, en particular la estructura de la organización, su personal, la tecnología disponible y el entorno.

La selección de variables de control depende parcialmente de la que se haga de las variables claves para los planes. Las variables claves son aquellas medidas operacionales que reflejan las metas de la organización; por ejemplo, el cambio en la participación en el mercado puede ser una variable clave utilizada para reflejar la meta de crecimiento de la organización. Sin embargo, algunas variables claves no podrán utilizarse como variables de control, debido



a que no están influidas por la organización; por ejemplo, las innovaciones de nuevos productos realizadas por la competencia puede constituir una variable clave, pero puede no ser una variable de control. No obstante, las metas y objetivos de la corporación, representadas por las variables claves son una fuente importante para la determinación de las de control.

b) Planificación.

El amplio dominio de la planificación puede caracterizarse como la determinación consciente de las acciones diseñadas para alcanzar metas específicas y de allí avanzar hacia la realización de los objetivos organizacionales. La planificación implica la toma de decisiones sobre el curso a seguir en el futuro. En general, introduce una consideración de vías alternativas de acción para alcanzar una meta dada. Parte de esta toma de decisiones involucra, a su vez, la asignación de los recursos de la organización, para cada una de las distintas actividades planificadas.

La planificación puede ser vista como esfuerzos organizados cuyo propósito es la toma de decisiones sobre la naturaleza del ejercicio en el cual la organización se involucrará, en la formulación de los objetivos corporativos y en el desarrollo de ideas, políticas principales y planes generales para el logro de estos objetivos.

Es preciso aclarar que la planificación y el control, concebidos con propiedad, son conceptos inseparables que actúan dentro del proceso de control administrativo, que al separarlos se violenta su relación simbiótica. El control considerado por separado de los planes, en términos de qué tipo ejercer no tiene sentido y como tal es combatido arduamente. En forma similar, el diseño



de los mecanismos de control sin una integración cuidadosa con los sistemas de planificación puede causar problemas. De manera que las funciones de planificación y control están interrelacionadas de tal forma, que su separación resulta imposible.

c) Reporte del desempeño.

La presentación del desempeño actual en comparación con el desempeño planificado y el reporte de este desempeño a los administradores afectados constituye un nexo crítico en el preciso control administrativo, en el sentido que su papel básico es proporcionar una responsabilidad significativa para el desempeño de los administradores; mejorando así la probabilidad de que los resultados deseados se materializarán en la actualidad. Este papel básico incluye proporcionar la información necesaria para el control ejercido por los administradores y dar una responsabilidad significativa entre estos administradores y sus superiores.

Dos de los propósitos principales del reporte de desempeño son mantener un historial y dirigir la atención. Lo anterior agrega una visión a la determinación sobre cómo un centro de responsabilidad se mantiene en relación con lo que había planeado lograr dentro de un período específico de tiempo. El último propósito de los reportes de desempeño busca indicar la existencia de un problema que debe ser investigado. En este sentido, los reportes de desempeño indican oportunamente la existencia probable de un problema, y estimulan la iniciación de una secuencia de análisis, decisión y acción.



La existencia de esta función de retroalimentación requiere ciertas indicaciones contra las cuales comparar el desempeño actual. Una de estas indicaciones es una meta predeterminada generada durante el proceso de planificación. Otros tipos pueden basarse en la actuación pasada del centro de responsabilidad, o en el desempeño actual en otros que realizan actividades similares.

Medios de control.

Gráfico de Control.- Conocido también como gráfico de control estadístico de calidad y como gráfico de control estadístico del proceso, se usa para analizar rápidamente el comportamiento de los procesos a través del tiempo y detectar variaciones en relación a una medida de tendencia central como la variabilidad del mismo.

La comunicación con el cliente externo.- Dado que el cliente externo es quien paga sus productos y servicios, por lo tanto es quien permite que su negocio siga en el mercado.

Los intereses del cliente externo.- Al cliente externo no le interesa los problemas de la empresa para permanecer en el mercado, lo único que le preocupa es conseguir exactamente la satisfacción de sus propias necesidades., aquellas por las que él está pagando.

El cliente interno.- Son aquellas personas de la misma organización que reciben sus servicios o productos, los servicios que la empresa presta son la misión de la misma, la filosofía, el mantenimiento de sistemas apropiados para trabajar, la atención a su calidad de vida y la atención a sus sentimientos.



Los proveedores.- El ayudar a desarrollar a sus proveedores requiere que deje usted de decidir sus compras basándose sólo en el precio. El solo menor precio puede indicar para la empresa más variabilidad, más errores, desperdicio, reproceso y esfuerzo.

5.2 Centros de responsabilidad en el control administrativo.

Todo sistema de control administrativo está construido alrededor de la unidad básica de la organización, conocida como centro de responsabilidad, el cual es una sola unidad dentro de la organización más grande; su misión, bien definida por lo demás, está dirigida por un administrador responsable de asegurar sistemáticamente, el cumplimiento del trabajo de la unidad en una forma eficiente y responsable. Cada centro de responsabilidad tiene ciertas características o atributos esenciales que pueden ser:

- Una función o misión bien definida.
- Un juego de actividades por medio de las cuales los recursos se convierten en productos deseados.
- Un administrador o supervisor responsable por el desempeño de la unidad.
- Responsabilidad del mismo administrador o supervisor por este mismo desempeño ante un nivel superior de la administración.

Los centros de responsabilidad constituyen la base del control administrativo. Son creados a través de un proceso de organización, por lo que, tienen una relación muy estrecha con el diseño y la estructura organizacional. Así, el diseño de los centros de responsabilidad, representa un punto principal de los vínculos entre el proceso de organización y el proceso de control.



Existen ciertos tipos de centros de responsabilidad que caen dentro del dominio del control administrativo:

a) Centros de gastos: es aquel donde los insumos responden directamente al nivel de actividades del centro de responsabilidad, ejemplos de este tipo de centros incluyen las operaciones de producción (manufactura, organizaciones de servicio, instituciones financieras, agencias no lucrativas); actividades manuales (contabilidad, ventas) y unidades de servicio corporativo (procesamiento de datos, compras). La segunda categoría de centros de gastos es donde los insumos no responden al estímulo de volumen en el corto plazo y son establecidos sobre todo, por medio del juicio administrativo. La investigación y el desarrollo y los staff corporativos (legales, relaciones públicas, desarrollo corporativo) son ejemplos de centros de gastos en esta categoría.

b) Centro de ganancias: es un centro de responsabilidad en una organización que busca el lucro, en la cual el administrador es el responsable de las ganancias generadas por su centro. Hablando en sentido estricto, el administrador de un centro de ganancias no es responsable de la óptima utilización de los activos empleados por su centro; ejemplos de centros organizacionales estructurados con frecuencia como centros de ganancias incluyen los siguientes: tiendas individuales en una cadena de tiendas, oficinas sucursales de ventas de una compañía industrial o de una compañía de seguros, las sucursales de un banco comercial, la completa organización de ventas de una compañía o división.



c) Centros de inversión: es un centro de responsabilidad en una organización de lucro donde el administrador es el responsable por el empleo rentable de los activos (capital invertido) utilizados por su centro, como también del nivel de ganancias generado por el mismo.

En general la responsabilidad formal del centro se expresa por alguna relación específica entre las ganancias y los activos empleados. Las unidades organizacionales estructuradas como centros de inversión incluyen las siguientes divisiones operativas, un grupo de divisiones operativas, una subsidiaria (como una unidad con su propia responsabilidad jurídica), y unidades esencialmente con la misma misión que la división, pero que realizan una tarea diferente.

Efectividad y eficiencia.

En el desempeño organizacional y su medición se necesitan dos conceptos adicionales: efectividad y eficiencia. La efectividad puede definirse como el grado en el cual los resultados deseados de un centro de responsabilidad son alcanzados realmente. La eficiencia, por otro lado, es el grado en el cual los recursos son usados de manera económica en la gerencia de cualquier resultado que se alcance en la actualidad. Cada centro de responsabilidad está, por definición, comprometido con su eficiencia y efectividad. Por lo tanto, cada uno debe dar cuenta por medio del proceso de control administrativo de su nivel de eficiencia y efectividad. Esto se implementa con la identificación de las dimensiones de desempeño, diseño de parámetros de medición del desempeño, y establecimiento de metas que se relacionan con la efectividad y la eficiencia.²¹

²¹ Con base en Luis Rene Cáceres, Estrategia, planificación y control.



6. Indicadores.²²

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

Diferencia entre datos, medidas, estadísticas e indicadores.

Un dato hace referencia tanto a los antecedentes necesarios para el conocimiento de algo, como a cada una de las cantidades que constituyen la base de un problema matemático y/o estadístico, esto es, constituye un insumo para un proceso de construcción de conocimiento y/o de estadísticas.

Una medida permite establecer parámetros de cantidad, peso, volumen, etc., a cualquier ente, permitiendo evaluar en términos cuantitativos la importancia de un objeto o fenómeno comparándolo con otro de la misma especie, pero que difiere de tamaño.

La estadística ha sido la ciencia que se ha dedicado a la reunión de todos los hechos que se pueden valorar de forma numérica para hacer comparaciones entre las cifras y sacar conclusiones aplicando la teoría de las probabilidades, por lo que en la estadística están inmersos los datos.

Las estadísticas sirven para diferentes propósitos, entre los que se encuentran el conteo y registro de los recursos humanos, económicos, materiales y/o tecnológicos de una organización.

La construcción de indicadores surge de las necesidades de información para medir o analizar la situación de una organización, respecto a la economía, sociedad, población o medio ambiente, de acuerdo a determinados valores o metas establecidos. Por lo que la construcción de indicadores nos permite tomar adecuadas decisiones, proporcionando información oportuna para la

²² Con base en José Antonio Heredia Álvaro, *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*, 2001, pp. 56 a la 86; Universidad de la Sabana, *Comunicación empresarial, plan estratégico, como herramienta gerencial*, 2006, pp. 156 a la 171, Angélica Mondragón Pérez, *Notas. Revistas de información y análisis INEGI*, número 19, 2002, pp. 52-57



evaluación o monitoreo de los asuntos administrativos; realizando comparaciones en el tiempo y espacio de las organizaciones.

6.1 ¿Qué es un indicador?

Los describen como herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos, son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo productos y alcanzando objetivos.

Una de las definiciones más utilizadas por diferentes organismos y autores es la que Bauer dio en 1966. “Los indicadores sociales (...) son estadísticas, serie estadística o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto”.

Los indicadores son una herramienta en la administración para evaluar, dar seguimiento y predecir tendencias, así como para valorar el desempeño institucional encaminado a lograr las metas y objetivos fijados en cada uno de los ámbitos de acción de los programas de trabajo.

Podemos definir un indicador como una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos.

Tipos de indicadores

El tipo de indicador se establece a partir de la dimensión o valoración de la realidad económica, social, política o humana que se pretende expresar; partiendo del tipo de medida o procedimiento necesario para su obtención.



También dependen del campo de conocimiento que se pretende analizar, se habla de indicadores económicos, sociales, ambientales, etc., indicadores objetivos y subjetivos. Los primeros se basan en evidencias externas independientes del informante (como podría ser el nivel educativo de la población), suponiendo que los métodos de captación, procesamiento y divulgación de la información son objetivos. Los segundos son juicios, casi siempre en modo y en concepto, y reflejan percepciones y opiniones de la población con respecto a su situación, a la de la sociedad o el país; un ejemplo es la opinión respecto al grado de educación alcanzado por los mexicanos.

Si se pretende destacar los avances o rezagos de algún aspecto de la realidad, se habla de indicadores positivos o negativos. Cuando la evaluación del indicador depende de un valor determinado (como puede ser un valor máximo o mínimo que se debe cumplir), o de la posición relativa del país o de las poblaciones con respecto a otras, entonces hablamos de indicadores absolutos y relativos. Los primeros dependen de una meta a cubrir (como puede ser un 100% de alfabetismo, asistencia escolar, población ocupada, etc.), mientras que los segundos ubican la posición de una unidad geográfica (como un país, con respecto a otras unidades), un ejemplo es el índice de desarrollo humano.

Considerando lo anterior, respecto a que la evaluación del indicador depende de un valor determinado y teniendo en cuenta que cumplir con la conclusión de tareas, se pueden tener los siguientes tipos de indicadores de cumplimiento.²³

- a) Indicadores de evaluación están relacionados con los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

²³ Con base en http://web.jet.es/amoarrain/gestion_indicadores.htm, [s.p.]



- b) Indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos; ejemplo: tiempo fabricación de un producto, periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.
- c) Indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos; ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.
- d) Indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.
- e) Los indicadores de gestión están ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura, teniendo como primer labor:
- ⇒ Concretar los objetivos de los indicadores para que sean coherentes con los objetivos estratégicos.
 - ⇒ Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y que el despliegue se está llevando a cabo.
 - ⇒ En aquellos que proceda establecer comparaciones y relacionarlos con actividades de benchmarking y/o actividades de aprendizaje.
 - ⇒ Guardar por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.
 - ⇒ Establecer un panel de indicadores estratégicos y prioridades, es decir identificar los procesos claves o significativos, que permitan dar una visión global y operativa de la gestión empresarial, para la mejora continua.



6.2 Técnica para la construcción de indicadores.

Para definir un buen indicador de control en un proceso, función u organización, es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán controlarse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un alto costo cuando no está soportado por un verdadero beneficio. Para esto se puede utilizar una sencilla técnica que consiste en responder cuatro preguntas básicas:

- ✓ ¿Es fácil de medir?
- ✓ ¿Se mide rápidamente?
- ✓ ¿Proporciona información relevante en pocas palabras?
- ✓ ¿Se grafica fácilmente?

Funciones básicas de los indicadores:

- ⇒ Función descriptiva, que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actividad o acción.

- ⇒ Función valorativa que consiste en añadir a dicha información un juicio de valor lo más objetivo posible, sobre si el desempeño en dicha actividad está siendo o no el adecuado.

Por esto es imprescindible, para valorar adecuadamente las actividades, completar los indicadores cuantitativos con otros de calidad.

Finalidad de la utilización de indicadores en la administración pública.

Los indicadores son un instrumento básico para la gestión pública, debido a que los recursos provienen en su mayor parte de contribuciones obligatorias (impuestos) y cuyo fin es la prestación de servicios a la sociedad, la eficacia de los servicios prestados y la correcta administración de los recursos disponibles, deben valorarse por su contribución a la satisfacción de las necesidades colectivas y el grado de cumplimiento de sus objetivos, y no sólo por sus resultados estrictamente en sentido de ejecución del presupuesto.



La evaluación de la gestión pública debe ser capaz de responder a la siguiente pregunta: “¿Cómo sabemos que estamos progresando en alcanzar nuestros objetivos prioritarios?”

Se ha demostrado que los indicadores de gestión son útiles para, en primer lugar, clarificar objetivos: es necesario disponer de instrumentos cualitativos y cuantitativos para poder describir y poner en claro los objetivos. A su vez, de los indicadores se obtiene una información objetiva sobre el desempeño de las actividades que realiza la institución, con lo que también se consiguen datos sobre los resultados de las mismas.

Por lo que, la construcción de un conjunto de indicadores capaz de resumir de manera sucinta y clara la información, es una necesidad fundamental para la administración pública.

Importancia de los indicadores.

Para una organización es definitivo contar con las señales que permitan identificar si está avanzando de manera segura por el camino indicado, en seguimiento de su destino o misión planteada, es así que el sistema de indicadores:

- a) Permite medir cambios en una condición o situación a través del tiempo.
- b) Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- c) Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- d) Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.



7. Comisión Nacional del Agua (Conagua).

El Agua dulce en el mundo es un recurso escaso y desigualmente distribuido.²⁴

El 97.5% del agua en la tierra se encuentra en los océanos y mares de agua salada, únicamente el restante 2.5% es agua dulce.

Del total de agua dulce en el mundo, 69% se concentra en los polos y en las cumbres de las montañas más altas y se encuentra en estado sólido. Un mundo de agua salada y en estado sólido.

El 30% del agua dulce mundial se encuentra en la humedad del suelo y en los acuíferos profundos.

Solo el 1% del agua dulce en el mundo escurre por las cuencas hidrográficas en forma de arroyos y ríos y se deposita en lagos, lagunas y en otros cuerpos superficiales de agua y en acuíferos asequibles. Esta es el agua que se repone regularmente a través del ciclo hidrológico también llamado el ciclo de la vida.

Esquema analítico del agua.

La preservación de los recursos naturales y entre ellos, preponderantemente el agua y el suelo, están estrechamente relacionados con las prácticas y procesos productivos, así como con los comportamientos sociales y la percepción y valoración que la sociedad otorga a sus diferentes formas de uso y manejo.

Con algunas variantes y énfasis, en el mundo se ha generalizado el reconocimiento de que el agua es un bien económico de carácter público, cuyo acceso y uso tiene un valor y un costo material que bajo ciertas condiciones de regulación puede ser objeto de transacciones que dan origen a mercados de agua. Igualmente se admite que las prácticas de uso y aprovechamiento tienen impactos sociales y ambientales que deben irse valorando adecuadamente y en su expresión negativa evitarse para garantizar la sustentabilidad y el desarrollo de las regiones y los países a mediano y largo plazo.

²⁴ Con base en <http://www.conagua.gob.mx/ocavm/Espaniol/TmpContenido.aspx?id=510b0111-d204-4734-957a-a14f8064598c|Consejos%20de%20Cuenca|0|5|0|0|0>, [s.p.]



Por otra parte, el uso y aprovechamiento sustentable del agua depende, además de las prácticas de manejo, de múltiples factores entre los que destacan: la educación o cultura de la sociedad con relación al agua; las formas de organización, características y la eficacia de las instituciones que atienden los asuntos hídricos, así como las características, modalidades y alcances de las políticas públicas relacionadas con el agua; la participación ordenada y organizada de los usuarios y de la sociedad en su cuidado y preservación; los sistemas de información, administración y planificación que se ponen en práctica para ordenar sus usos; los recursos financieros que se destinan a su aprovechamiento y manejo y la calidad de los recursos humanos que participan en estas actividades.

Así, cada vez se comprende más ampliamente y mejor que el agua es un sistema natural complejo que se encuentra íntimamente vinculado y en interacción permanente con otros sistemas principalmente ambientales, económicos y sociales lo que significa que para lograr su integral aprovechamiento y eficaz administración, sin afectar su calidad ni la capacidad del ciclo que la reproduce en la naturaleza, es indispensable tomar en cuenta todas sus relaciones de interdependencia, así como las múltiples y complejas funciones que desempeña en las actividades humanas y en los sistemas y procesos naturales.

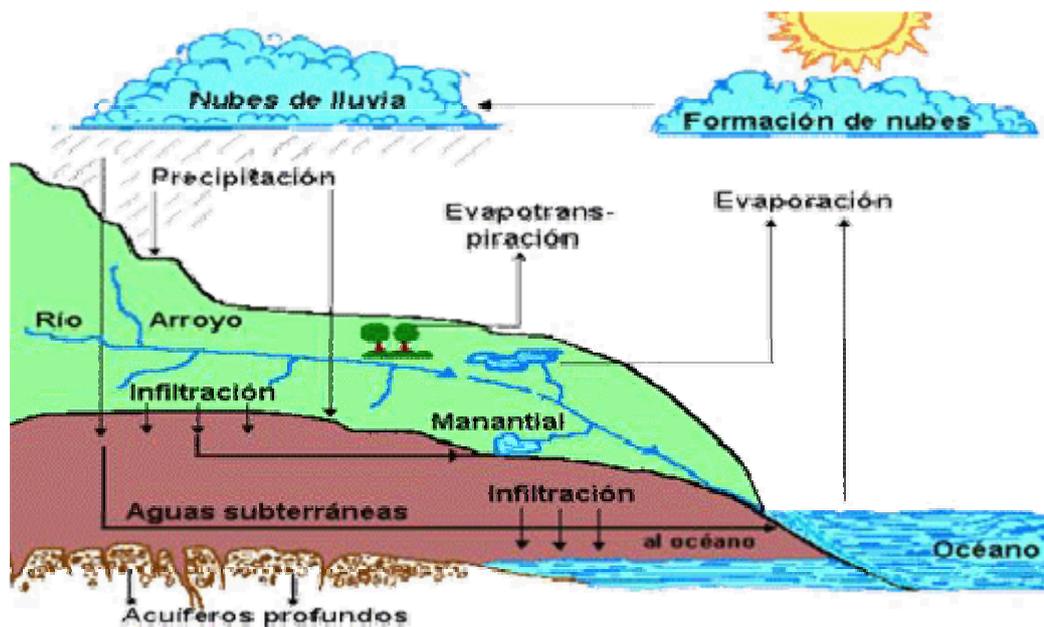
El ciclo del agua es el ciclo de la vida.

Ciclo del agua.- En el ciclo hidrológico el sol provoca la evaporación constante del agua que pasa a la atmósfera para volver a la tierra en forma de lluvia, nieve o granizo. Parte de esa precipitación se evapora rápidamente y vuelve otra vez a la atmósfera. Otra parte del agua que se precipita periódicamente fluye a través de la superficie de las cuencas formando arroyos y ríos para iniciar su viaje de retorno al mar. En su tránsito forma lagos y lagunas o se deposita en almacenamientos artificiales formados por represas y diques. Otra parte del agua que llega a la superficie terrestre en forma de lluvia, se deposita en el suelo donde se convierte en humedad o en almacenamientos



subterráneos denominados acuíferos. En condiciones normales, las aguas subterráneas se abren camino gradualmente hacia la superficie y brotan en forma de manantiales para volver a unirse a las aguas superficiales y engrosar los caudales de los ríos. Las plantas y la vegetación incorporan en sus tejidos parte de la humedad del suelo y de las aguas subterráneas y luego, una parte se desprende de ellas por transpiración para pasar a integrarse nuevamente a la atmósfera. Este es un ciclo natural que se repite intermitentemente.

Ciclo de la vida.- Sus características y su comportamiento son objeto de estudio y seguimiento, pero aún es difícil predecirlo con exactitud. La variabilidad y aleatoriedad del ciclo hidrológico son determinantes de la disponibilidad de las aguas superficiales y la recarga de los acuíferos. Por esto, resulta indispensable el establecimiento de reglas para su distribución entre usos y usuarios del agua a fin de atemperar los efectos de las épocas de sequía. Igualmente importante es prevenir y disminuir los riesgos provocados por los fenómenos hidro-meteorológicos en las temporadas de lluvia, tales como tormentas, ciclones y huracanes que dan origen a inundaciones y deslaves.



Fuente: <http://www.conagua.gob.mx/ocavm/Espaniol/TmpContenido.aspx?id=510b0111-d204-4734-957a-a14f8064598c|Consejos%20de%20Cuenca|0|5|0|0|0>, sp.



Contenido y alcance del concepto de gestión.

La gestión, es un término y un concepto comúnmente utilizado para definir un proceso generalmente administrativo, normativo o regulatorio. En su sentido más amplio, se refiere al conjunto de actividades, funciones, formas de organización institucional de organismos de gobierno, y no gubernamentales, recursos e instrumentos de política y sistemas de participación, relacionados con uno o varios objetivos que definen el sentido y el objeto de la gestión. Esto significa que no hay una gestión sin adjetivos, neutral ni general. Por el contrario, la gestión como proceso administrativo ó de conducción y regulación, sólo tiene sentido si se le asocia a objetivos y funciones o recursos concretos.

Gestión integral del agua por cuenca hidrológica.

Con base en los alcances del concepto previo, puede definirse la gestión del agua por cuenca hidrográfica como el conjunto de actividades, funciones, organización, recursos, instrumentos de política y sistemas de participación, aplicados en un territorio de cuenca, que se relacionan cuando menos con los siguientes aspectos:

- ✓ La medición de las variables del ciclo hidrológico y el conocimiento de sus características determinantes y consecuencias.
- ✓ La explotación, uso, aprovechamiento, manejo y control del agua.
- ✓ La prevención y mitigación de desastres naturales asociados a la presencia de fenómenos hidro-metereológicos.
- ✓ La construcción, mantenimiento y operación de las obras hidráulicas y la administración de los servicios asociados a ellas.
- ✓ El mantenimiento, operación y administración de distritos y unidades de riego.
- ✓ El control de la calidad del agua y su saneamiento.



- ✓ La conservación del agua y del medio acuático.
- ✓ La determinación y satisfacción de las necesidades de agua de la población en cantidad y calidad apropiadas y de las demandas derivadas de los procesos productivos y de servicios de la economía.
- ✓ Las actividades del proceso de planeación hidráulica y su consistencia en el tiempo (corto, mediano y largo plazos) y en diferentes espacios geográficos (nacional, regional, estatal y de cuenca hidrológica).
- ✓ La legislación y regulación de los usos y aprovechamientos del agua.
- ✓ La administración de las aguas superficiales y subterráneas y sus bienes inherentes.

Gestión integral de las cuencas hidrológicas.

Consiste en armonizar el uso, aprovechamiento y administración de todos los recursos naturales (suelo, agua, flora y fauna) y el manejo de los ecosistemas comprendidos en una cuenca hidrográfica, tomando en consideración, tanto las relaciones establecidas entre recursos y ecosistemas, como los objetivos económicos y sociales, así como las prácticas productivas y formas de organización que adopta la sociedad para satisfacer sus necesidades y procurar su bienestar en términos sustentables.

Antecedentes históricos de Conagua.²⁵

El antecedente más remoto de la actual Comisión Nacional del Agua lo constituye el Ministerio de Fomento, Colonización, Industria y Comercio creado el 22 de abril de 1853, que tenía a su cargo entre otras, las funciones de fomento agropecuario, a las cuales se incorpora más tarde la función de irrigación.

²⁵ Con base en el Manual de organización de Comisión Nacional del Agua, 2008, pp 7-9.



Propiamente el antecedente orgánico de la Comisión Nacional del Agua se ubica en el año de 1921, cuando se crea dentro de la Secretaría de Agricultura y Fomento la Dirección de Irrigación, a la que se asignan las funciones de organización del servicio hidrológico, el estudio de grandes proyectos de irrigación, así como la construcción y operación de las obras de riego.

La Ley sobre Irrigación en Aguas Federales del 9 de enero de 1926, dio origen a la Comisión Nacional de Irrigación, que siguió dependiendo de la Secretaría de Agricultura y Fomento.

Mediante reformas a la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 1o. de enero de 1947, se creó la Secretaría de Recursos Hidráulicos y tuvo como atribuciones principales las de la Comisión Nacional de Irrigación, excepto las relacionadas con los distritos de riego y conservación de suelos, que las siguió desempeñando la Secretaría de Agricultura y Ganadería.

Con fundamento en el artículo 10 de la citada Ley y mediante acuerdos y decretos presidenciales, las Direcciones de Aguas, Ingeniería Sanitaria y de Obras Hidráulicas, que dependían respectivamente de las Secretarías de: Agricultura y Ganadería, de Salubridad y Asistencia y de Comunicaciones y Obras Públicas, pasaron a depender de la Secretaría de Recursos Hidráulicos, cuyas facultades y funciones quedaron establecidas en el artículo 12 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, el 24 de diciembre de 1958; así como en la Ley Federal de Aguas de fecha 11 de enero de 1972.

Las ex Secretarías de: Agricultura y Ganadería, y de Recursos Hidráulicos quedaron fusionadas al expedirse la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, que entró en vigor el 1o. de enero de 1977, dando origen a la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.



Por decreto presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 16 de enero de 1989 se crea la Comisión Nacional del Agua, en calidad de órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

La Comisión Nacional del Agua se integró con el personal y los recursos provenientes de la Subsecretaría de Infraestructura Hidráulica; de la Dirección General del Servicio Meteorológico Nacional; de la Comisión de Aguas del Valle de México; de la Comisión del Lago de Texcoco; de las Coordinaciones Regionales de Infraestructura Hidráulica; de las Subdelegaciones de Infraestructura Hidráulica y Residencias Generales de la Construcción y Operación y de las Delegaciones de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos en los estados de la República; obedeciendo a la necesidad de concentrar en un solo órgano, la administración integral del agua y el cuidado de la conservación de su calidad, así como la planeación, construcción, operación y conservación de las obras hidráulicas del país.

En el cumplimiento de estos propósitos se sustentaron los cambios que experimentó la Institución y que incrementaron sus responsabilidades, como el asumir la dirección de la operación de los distritos de riego y propiciar su transferencia a los usuarios; así como la asignación y ejercicio de diversas facultades en materia de recaudación.

Para fortalecer el funcionamiento de la Comisión Nacional del Agua, por decreto presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 16 de abril de 1991, se dispone la creación de su Consejo Técnico, que al ser integrado por los titulares de las principales dependencias involucradas en la política hidráulica, ha constituido para la Institución, una instancia de apoyo invaluable para avanzar en el cumplimiento de los propósitos que le dieron origen.



Mediante decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre de 1994, se crea la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, a la que se asigna entre otros, el despacho de los asuntos relativos a formular y condicionar la política nacional en materia de aguas, con ello la Comisión Nacional del Agua, quedó adscrita a esta nueva dependencia.

Con el decreto de modificación a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de noviembre de 2000, en el artículo 32 Bis, se definió esta dependencia como Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, conservando sus atribuciones con relación a la administración, uso, regulación y aprovechamiento sustentable de las aguas nacionales, lo cual a su vez quedó establecido en su Reglamento Interior publicado el 4 de junio de 2001.

El 21 de enero de 2003 se publicó el Reglamento Interior de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, mediante el cual se estableció una estructura orgánica conformada por nueve subdirecciones generales, dos unidades staff, 13 gerencias regionales, entre ellas la Gerencia Regional Aguas del Valle de México y Sistema Cutzamala y las gerencias estatales.

Las modificaciones a la Ley de Aguas Nacionales publicadas el 29 de abril de 2004, establecen dentro de la estructura administrativa del ámbito regional de la Institución, al Organismo de Cuenca, básicamente para fomentar la participación de los usuarios del agua y de los particulares en la realización y administración de las obras y de los servicios hidráulicos, así como favorecer la descentralización de la gestión de los recursos hídricos, lo anterior se consolidó y concreto mediante el Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua publicado el 30 de noviembre de 2006, en la que se describe la estructura orgánica de la Comisión en sus dos niveles: Nacional conformada por una dirección general, siete subdirecciones generales, cuatro coordinaciones



7.1 Misión y Visión.²⁷

a) Misión.

"Administrar y preservar las aguas nacionales, con la participación de la sociedad para lograr el uso sustentable del recurso".

Administrar y preservar las aguas nacionales.

Implica:

Saber cuánta agua hay en nuestro país, clasificarla de acuerdo a su calidad y calcular su disponibilidad.

Otorgar permisos para la explotación, uso o aprovechamiento de las aguas nacionales, a través de las concesiones, asignaciones y reservas para hacer un uso más justo y eficiente del agua.

Asegurar el equilibrio hidrológico y una adecuada calidad del agua, mediante la construcción y operación de la infraestructura necesaria.

Garantizar la seguridad de la población ante la presencia de fenómenos hidrológicos extremos.

...con la participación de la sociedad

La participación de la sociedad considera la delegación de la responsabilidad de construir, operar y mantener la infraestructura hidráulica a las autoridades locales y los usuarios, así como lograr la participación social activa en la preservación de la calidad y cantidad del agua, reconociendo el valor económico y estratégico que tiene para nuestro país.

²⁷ *Idem.*



La participación de la sociedad en la preservación del recurso se logrará mediante el establecimiento de la cultura del agua; entendida ésta como los hábitos, costumbres y maneras de usar eficiente y racionalmente el recurso.

...para lograr el uso sustentable del recurso

La sustentabilidad del recurso está relacionada con tres factores:

La preservación del agua con el propósito de asegurar su disponibilidad en cantidad y calidad para las generaciones presentes y futuras, lo que implica detener y revertir su deterioro;

Propiciar el desarrollo económico del país mediante un mejor aprovechamiento del agua para incrementar la producción y productividad.

Coadyuvar al bienestar de la población, mejorando sus condiciones de vida.

En este sentido, el alcanzar la sustentabilidad implica preservar el recurso con desarrollo económico y bienestar social.

b) Visión.

"Ser un órgano normativo y de autoridad con calidad técnica y promotor de la participación de la sociedad y de los ordenes de gobierno en la administración del agua".

La visión establece el cambio de la *CONAGUA* hacia una organización cuya función predominante será el carácter normativo y de apoyo técnico en la administración y preservación del recurso, para lo cual la institución delegará la responsabilidad de construir, operar y mantener la infraestructura hidráulica urbana e hidroagrícola a las autoridades locales y usuarios, lo que implica el proceso de descentralización de la institución hacia estas instancias.



La alta capacidad técnica está referida tanto a las características del personal y de la organización, como a las herramientas técnicas para el desempeño de las funciones y responsabilidades.

La institución contará con la suficiente información para la toma de decisiones y con los mecanismos adecuados para la transmisión de instrucciones, con una adecuada comunicación interna y externa; todo ello apoyado en una normatividad coherente y congruente con sus responsabilidades, lo cual redundará en que la organización responda con efectividad y eficiencia a las necesidades de la población y a la atención de emergencias.

Para alcanzar la alta capacidad técnica, la organización ha iniciado un amplio proceso de desconcentración de funciones, programas y recursos de sus Áreas Centrales a las Gerencias Regionales, lo cual permitirá la adecuada planeación hidráulica a nivel de cuencas hidrológicas, el acercamiento de la institución con los usuarios, una mayor autonomía en la toma de decisiones y la implantación de soluciones acordes a las problemáticas regionales.



CAPITULO III

Marco de referencia.

1. Organismo de Cuenca Aguas del Valle de México (OCAVM).¹

Orígenes.

Los orígenes del Organismo de Cuenca Aguas del Valle de México, son parte de los antecedentes históricos de Comisión Nacional del Agua (Conagua), que se citan en el capítulo de marco teórico de este trabajo de tesis. Siendo el OCAVM, uno de los 13 organismos de cuenca del nivel regional hidrológico-administrativo de Conagua.

El OCAVM, tiene su sede en la ciudad de México, Distrito Federal, en la Región Hidrológico-Administrativa Aguas del Valle de México, misma que está limitada por los siguientes municipios, ubicados en los Estados que también se señalan:

- a) Municipios de Actopan, Alfajayucan, El Arenal, Cardonal, Chapantongo, Ixmiquilpan, San Agustín Tlaxiaca, Santiago de Anaya, Tasquillo, Tepeji del Río de Ocampo, Tula de Allende, Almoloya, Apan, Epazoyucan, Mineral del Monte, Pachuca de Soto, Mineral de la Reforma, Singuilucan y Tepeapulco, en el Estado de Hidalgo.
- b) Municipios de Chapa de Mota, Morelos, Soyaniuilpan de Juárez, Villa del Carbón, Amecameca, Ayapango, Cocotitlán, Chalco, Huixquilucan, Isidro Fabela, Ixtapaluca, Jilotzingo, Naucalpan de Juárez, Nicolás Romero, Temamatla, Tenango del Aire, Texcoco y Tlalmanalco, en el Estado de México.
- c) Municipios de Sanctórum de Lázaro Cárdenas, Nanacamilpa de Mariano Arista y Benito Juárez, en el Estado de Tlaxcala.
- d) En el territorio que ocupa el Distrito Federal.

¹ Con base en el Diario Oficial de la Federación, sexta sección, *Reglamento Interior de La Comisión Nacional del Agua*, 30 de noviembre de 2006, pp. 94 a la 98.



Misión.

Administrar y preservar las aguas nacionales en su ámbito regional hidrológico administrativo, con la participación de la sociedad, para el uso sustentable del recurso y el desarrollo integral.

Visión.

Ser una entidad de calidad técnica con autonomía administrativa y financiera en la gestión integral del agua, con la participación de los usuarios organizados.

Objetivo.

Planear, organizar, dirigir y controlar las acciones de la Comisión Nacional del Agua en la región hidrológico-administrativa de su competencia, mediante la programación, ejecución, control y evaluación del programa hídrico regional conforme a la legislación aplicable, para la administración, preservación, uso y reuso sustentable del recurso agua, incluyendo los bienes públicos inherentes.

1.1 Funciones del OCAVM.

- Aplicar y cumplir las políticas, normas, procedimientos, programas de trabajo, indicadores de gestión y metas que emitan las autoridades del nivel nacional y regional, informando del cumplimiento de las mismas.
- Ejercer la autoridad técnica, operativa, administrativa y jurídica especializada en la región hidrológico-administrativa de su circunscripción en lo concerniente a la gestión de los recursos hídricos y a la administración, gestión y custodia de las aguas nacionales y sus bienes públicos inherentes.
- Representar legalmente a la Comisión Nacional del Agua, en los procedimientos judiciales y administrativos en que intervenga, en la circunscripción territorial que le corresponda.



- Administrar y controlar los bienes y recursos humanos, materiales, financieros y de informática y telecomunicaciones asignados al Organismo de Cuenca.
- Integrar y proponer la planificación hídrica de la región hidrológico-administrativa de su circunscripción y el programa hídrico regional, los programas hídricos por cuenca hidrológica o grupos de cuencas en las que operen Consejos de Cuenca.
- Proponer para el ámbito de su competencia los proyectos de decreto de zonas reglamentadas, de veda y de reserva de aguas nacionales; de reglamentos para el control de la extracción y explotación, uso o aprovechamiento de las aguas nacionales, superficiales o del subsuelo, y sobre la determinación de cuotas de garantía.
- Proponer los acuerdos para la creación y establecimiento de distritos de riego y de temporal tecnificado, así como unidades de riego o drenaje del ámbito de su competencia.
- Proporcionar la información del cumplimiento de las facultades, atribuciones y funciones a su cargo, cuando sean objeto de descentralización y de celebración de convenios de coordinación con las entidades federativas y los municipios, o de convenios de concertación con los sectores social y privado y demás instrumentos análogos.
- Proponer al Director General de la Comisión Nacional del Agua, a través de las instancias correspondientes, la expedición y modificación de los manuales, lineamientos, guías operativas y demás instrumentos normativos, a fin de mejorar y simplificar los trámites y servicios.
- Promover ante las instancias correspondientes la formulación de normas oficiales mexicanas.



- Elaborar el anteproyecto de presupuesto, conforme al Programa Operativo Anual formulado previamente por el Organismo de Cuenca, e informar a las autoridades nacionales el ejercicio del presupuesto asignado.
- Presentar propuestas para la integración del manual de organización de la Comisión Nacional del Agua en su nivel regional hidrológico-administrativo, así como en materia de los procedimientos y servicios.
- Elaborar el programa de capacitación del Organismo de Cuenca y proponer planes de profesionalización.
- Elaborar propuestas para la creación, modificación, organización, fusión o extinción de las unidades administrativas adscritas al Organismo de Cuenca a su cargo.
- Dirigir y realizar directamente o a través de terceros los proyectos, estudios de factibilidad, construcción, modernización, rehabilitación y operación, conservación y mantenimiento de obras hidráulicas federales y sus complementarias y verificar dichas obras en el ámbito regional hidrológico-administrativo.
- Dirigir las acciones para fomentar y apoyar el desarrollo de sistemas urbanos y rurales de agua potable, alcantarillado, saneamiento, tratamiento, recirculación y reuso de las aguas nacionales, los de riego, temporal tecnificado o de drenaje y los de control de avenidas y protección contra inundaciones, así como para el aprovechamiento integral del agua, su regulación y control y preservación de su cantidad y calidad y verificar dichas obras en el ámbito regional hidrológico-administrativo.



- Administrar los bienes nacionales y sus bienes públicos inherentes en el ámbito de la región hidrológico-administrativa.
- Celebrar y suscribir acuerdos y convenios de coordinación con los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios en el ámbito de la región hidrológico-administrativa de su circunscripción.
- Integrar y presidir en el ámbito de operación del organismo de cuenca los subcomités de adquisiciones, arrendamientos y servicios, y de obra pública.
- Atender las solicitudes presentadas ante el organismo y expedir títulos de concesión o asignación, autorizaciones, permisos y certificados respecto de los trámites inscritos en el registro federal de trámites y servicios correspondientes, conforme a las disposiciones aplicables.
- Operar el programa de verificación e inspección; calificar las infracciones a la Ley y demás normas aplicables e imponer las sanciones que procedan en la región hidrológica-administrativa de su circunscripción.
- Ordenar y ejecutar la clausura de la explotación, uso o aprovechamiento ilegal de aguas nacionales, así como de las descargas de aguas residuales a cuerpos receptores de propiedad nacional que se realicen sin sujetarse a las disposiciones aplicables.
- Remover y demoler las obras de infraestructura cuando se realicen en contravención de las disposiciones jurídicas aplicables.
- Aplicar en el ámbito del Organismo de Cuenca las medidas de apremio, de seguridad, de urgente aplicación, correctivas, preventivas, provisionales y de carácter precautorio, con la intervención que corresponda a otras autoridades competentes.



- Aprobar estudios sobre la valoración económica y financiera del agua y comunicarlos a la Subdirección General de Administración del Agua.
- Ejercer las facultades de medición y promover el uso eficiente del agua, y de la energía eléctrica para fines agrícolas en la región hidrológico-administrativa.
- Proponer programas para la adquisición e instalación de medidores volumétricos y estructuras aforadoras en unidades y distritos de riego.
- Ordenar y practicar procedimientos de inspección y supervisión de obras de infraestructura hidroagrícola, maquinaria y equipo.
- Evaluar el desempeño de las unidades y distritos de riego, unidades de drenaje y distritos de temporal tecnificado, así como de las organizaciones de usuarios que las administren.
- Supervisar el monitoreo electromecánico de presas y plantas de bombeo que se encuentren bajo su administración.
- Autorizar técnicamente los reglamentos de distritos de riego, distritos de temporal tecnificado, unidades de riego y de drenaje y resolver sobre su fusión, escisión, redimensionamiento y los asuntos que tengan relación con su administración y operación.
- Integrar y actualizar los padrones de distritos de riego, distritos de temporal tecnificado y unidades de riego y de drenaje con la información que los usuarios proporcionen.
- Integrar los inventarios de la infraestructura, maquinaria y equipos que se encuentren bajo su administración.



- Otorgar los apoyos y operar los programas a cargo de la Comisión Nacional del Agua previstos en el presupuesto de egresos de la Federación en el ámbito del Organismo de Cuenca.
- Celebrar y suscribir los anexos de ejecución y técnicos y aplicar en las unidades y distritos de riego y de temporal tecnificado las reglas de operación, los manuales y bases técnicas y dar seguimiento.
- Aprobar las cuotas de autosuficiencia; recaudar las cuotas por suministro de agua en bloque, e intervenir en la atención y solución de problemas y conflictos por la explotación, uso y aprovechamiento de las aguas nacionales o conservación de la infraestructura en las unidades y distritos de riego y de temporal tecnificado de su jurisdicción.
- Determinar la dotación de volúmenes de agua para uso público urbano.
- Participar en la prevención y atención de emergencias causadas por fenómenos hidrometeorológicos extremos, cuando afecten centros de población; aplicar y dar seguimiento a los recursos del fondo de desastres naturales, y formular los libros blancos correspondientes, de conformidad con los instrumentos administrativos que al efecto se emitan.
- Conciliar y fungir, a petición de los usuarios, como árbitro en la solución de conflictos relacionados con el agua y sus bienes públicos inherentes en el ámbito de la región hidrológica-administrativa.
- Representar a la Comisión Nacional del Agua en el ámbito de competencia del Organismo de Cuenca e intervenir en procedimientos o instancias administrativas, juicios y cualquier otro procedimiento jurisdiccional o administrativo.



- Participar en procedimientos de expropiación, indemnización y regularización jurídica de inmuebles cuya administración corresponda a la Comisión Nacional del Agua.
- Realizar estudios de disponibilidad en la cuenca hidrológica, subcuencas o acuíferos, estudios técnicos o sobre los usos de las aguas nacionales, monitoreo, prospección, evaluación, simulación y manejo de las mismas, así como proyectos de recarga artificial, transferencia de tecnología y demás acciones tendientes a incrementar la disponibilidad de aguas subterráneas, y respecto de dictámenes de nuevos aprovechamientos de aguas nacionales superficiales, subterráneas y bienes públicos inherentes.
- Dirigir la operación de redes de monitoreo de niveles y calidad de agua subterránea, procesar los datos obtenidos, interpretarlos e incorporarlos al sistema regional de información.
- Planear, desarrollar, promover y actualizar el Sistema Regional de Información.
- Operar el sistema financiero del agua en el ámbito del Organismo de Cuenca e integrar y dar seguimiento a los programas que se realicen con crédito externo y otros mecanismos de financiamiento, conforme a la legislación aplicable.
- Determinar, liquidar, cobrar, recaudar y fiscalizar las contribuciones y aprovechamientos en materia de aguas nacionales y sus bienes públicos inherentes, conforme a lo dispuesto en las disposiciones fiscales aplicables e instrumentos administrativos que emitan las autoridades nacionales.



- Apoyar a los Consejos de Cuenca y participar, valorar e implementar las acciones y acuerdos de los mismos, de conformidad con las disposiciones aplicables.
- Realizar y evaluar el registro de lluvias, escurrimientos, almacenamientos, sedimentos y evolución de presas en el ámbito de la región hidrológico-administrativa, actualizando los censos de captaciones de aguas subterráneas.
- Regular y controlar las aguas nacionales y determinar el volumen de las mismas para los diversos usos.
- Instalar redes hidroclimatológicas de aguas superficiales, mantenerlas, operarlas y modernizarlas, e instalar obras civiles e instalaciones convencionales o telemáticas, así como realizar el registro de datos hidroclimatológicos.
- Dirigir el sistema regional de información hidroclimatológicas y el banco de datos a tiempo real o histórico que sirvan como base del sistema nacional de información de cantidad, usos y conservación del agua superficial y subterránea.
- Realizar proyectos de clasificación y cuantificación de los cuerpos de agua y humedales, así como el monitoreo sistemático y permanente de la calidad de las aguas nacionales en la región hidrológico-administrativa.
- Controlar y operar las redes de monitoreo de niveles y calidad de las aguas subterráneas, así como procesar los datos que se obtengan, interpretarlos e incorporarlos al sistema regional de información sobre cantidad, calidad, usos y conservación del agua.



- Dictaminar sobre la procedencia técnica de las solicitudes de los usuarios respecto a los aprovechamientos de aguas superficiales, así como para la autorización de construcción y modificación de obras en cauces, vasos y zonas federales.
- Elaborar estudios para delimitar y demarcar las zonas federales de cauces y cuerpos de agua de propiedad nacional.
- Instalar, mantener, operar y modernizar la red de observatorios meteorológicos de superficie.
- Dirigir las acciones ejecutivas y operativas del Organismo de Cuenca en la región hidrológico-administrativa de su competencia en materia de comunicación social, atención institucional y cultura del agua.
- Realizar estudios, encuestas y sondeos en los temas de su competencia, relacionados con las aguas nacionales y sus bienes públicos inherentes.
- Proporcionar a las autoridades nacionales la información que se requiera en términos de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
- Solicitar a las autoridades federales, de las entidades federativas y de los municipios, así como a los concesionarios, asignatarios y cualquier otro particular, la documentación e información necesarias para el ejercicio de sus facultades.
- Expedir las constancias de hechos correspondientes, así como emitir certificaciones de los expedientes o de los documentos que obren en éstos, relativos a los asuntos de su competencia, con sujeción a la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública



Gubernamental y demás leyes y disposiciones aplicables, previo el pago de los derechos correspondientes.

- Organizar, concentrar y conservar los archivos y documentos oficiales del Organismo de Cuenca.
- Proporcionar, dentro del límite de sus atribuciones y conforme a las disposiciones aplicables, información y datos a las autoridades federales, a las entidades federativas y a los municipios que se encuentren dentro de su circunscripción, así como cooperación técnica, cuando cuenten con recursos para tal efecto.
- Establecer en el marco del programa nacional hídrico y de los programas regionales hídricos que le corresponda, los mecanismos de comunicación y coordinación que se requieran para la realización de las acciones tendientes a promover el desarrollo de los programas de su competencia.
- Designar a los abogados del Organismo de Cuenca que serán autorizados o acreditados como delegados por las autoridades responsables de la Comisión, así como dirigirlos en los juicios, procedimientos y en los asuntos de su competencia.
- Conocer los resultados de la evaluación del cumplimiento de sus atribuciones; formular las aclaraciones que procedan, y tomar las medidas necesarias para su cumplimiento, dentro de los plazos que establezca el Director General de la Comisión Nacional del Agua.
- Fungir como Secretario Técnico del Consejo Consultivo del Organismo de Cuenca a su cargo, así como de los Consejos de Cuenca dentro de su circunscripción, y realizar las acciones necesarias para convocar a



las sesiones de los mismos y proporcionar los informes que le sean solicitados por el Consejo Consultivo.

- Proponer y realizar acciones de innovación, calidad y mejora de procesos en el ámbito del Organismo de Cuenca y promover la participación de las unidades administrativas a su cargo para la obtención de reconocimientos, premios o estímulos estatales y nacionales en la materia.
- Acordar y resolver los asuntos de su competencia, y conceder audiencia al público, así como recibir en acuerdo ordinario a los titulares de las direcciones que les estén adscritas y, en acuerdo extraordinario, a cualquier otro servidor público subalterno.
- Desempeñar las comisiones y demás funciones que dentro de la competencia del Organismo de Cuenca, que les confiera el Director General de la Comisión y las disposiciones jurídicas aplicables.
- Dirigir el registro público de derechos de agua en la región hidrológico-administrativa de su circunscripción; coordinar y supervisar las funciones operativas, ejecutivas y administrativas; y remitir la información relativa a los registros que realice, para su integración en el registro público nacional de derechos de agua.
- Promover y coordinar la participación de los Organismos de Cuenca del agua y de la sociedad competente, para contribuir a la consolidación, y en su caso, a la creación de los organismos vinculados a la problemática del agua en sus diversos usos.
- Promover la participación social en las políticas públicas referentes al agua y presentar a la comunidad las acciones de cultura del agua.



- Elaborar los programas de emergencia, para posibles contingencias por fenómenos hidrometeorológicos.
- Dar cumplimiento en el ámbito de competencia del Organismo de Cuenca, al “Acuerdo por el que se delegan atribuciones a las unidades administrativas que en el mismo se indican”, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 3 de octubre de 2007.

1.2 Estructura orgánica del OCAVM.²

- ✓ Dirección General del Organismo de Cuenca Aguas del Valle de México.
- ✓ Dirección de Administración.
- ✓ Dirección de Administración del Agua.
- ✓ Dirección del Registro Público de Derechos de Agua.
- ✓ Dirección de Asuntos Jurídicos.
- ✓ Dirección de Infraestructura Hidroagrícola.
- ✓ Dirección de Agua Potable, Drenaje y Saneamiento.
- ✓ Dirección de Programación.
- ✓ Dirección Técnica.
- ✓ Dirección de Revisión y Liquidación Fiscal.
- ✓ Coordinación de Atención a Emergencias y Consejos de Cuenca.
- ✓ Subdirección de Comunicación y Atención Social e Institucional.

2. Funciones de la Dirección de Administración.³

- Ejercer las funciones operativas y ejecutivas del Organismo en la región hidrológico-administrativa materia de su competencia, en lo concerniente a la administración de los recursos humanos, materiales y financieros que le sean asignados, de conformidad con lo que este ordenamiento establece.

² Con base en el Diario Oficial de la Federación, sexta sección, *Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua*, 30 de noviembre de 2006, pp. 98 a la 122.

³ *Ibid*, pp. 99 a la 101.



- Integrar y formular el anteproyecto de manual de integración, estructura orgánica y funcionamiento del Organismo, así como los manuales de organización y procedimientos, con base en las propuestas que formulen las demás unidades administrativas.
- Proporcionar a la Gerencia de Personal la información que requiera para apoyar su participación, tanto en el comité técnico de profesionalización y selección, como en la administración y operación del sistema del servicio profesional de carrera en la Comisión, y proponerle medidas para el mejoramiento y operación de dicho sistema.
- Difundir y vigilar el cumplimiento de la política de relaciones laborales y de las comisiones mixtas de seguridad, higiene y medio ambiente en el trabajo en el Organismo.
- Elaborar y proponer el anteproyecto de presupuesto del Organismo relativo a servicios personales y gastos correlativos a éstos, así como solicitar adecuaciones presupuestales y ejercer y controlar el ejercicio del presupuesto asignado al Organismo.
- Coadyuvar en la operación del sistema de pago de remuneraciones, prestaciones, enteros a terceros y nóminas del personal; aplicar el procedimiento para el pago de estímulos y recompensas a los servidores públicos previsto en el programa de desarrollo del personal, así como instrumentar y formalizar convenios en materia de relaciones laborales, de conformidad con las Condiciones Generales de Trabajo.
- Expedir las constancias de nombramiento o de asignación de remuneraciones del personal, de conformidad con las designaciones que se realicen en términos de las disposiciones aplicables, así como las cédulas de información del personal contratado por honorarios asimilado a servicios personales.



- Ejecutar las resoluciones de terminación de los efectos de los nombramientos, constancias de remuneración o ambas, así como de los contratos de los servidores públicos de confianza, conforme a las disposiciones jurídicas aplicables.
- Instrumentar y administrar el sistema regional de Identificación del Organismo, y expedir credenciales que identifiquen individualmente a sus servidores públicos como personal de la Comisión, así como constancias que los acrediten en las diligencias que deban practicar las unidades administrativas del Organismo, en ejercicio de sus atribuciones, de conformidad con las solicitudes que las mismas formulen, conforme a las comunicaciones que dichas unidades administrativas realicen, y remitir la información a la Subdirección General de Administración para la integración del sistema de identificación de la Comisión.
- Proponer los proyectos relativos a la terminación de los efectos de los nombramientos de los servidores públicos de tabulador general adscritos a la propia Comisión y conocer de su ejecución, así como la de los laudos o sentencias definitivas que se emitan con motivo de la impugnación de las resoluciones que se dicten.
- Participar en el ámbito del Organismo en la operación del sistema de comunicación interna de la Comisión.
- Operar los sistemas, procedimientos y servicios para el manejo de los recursos financieros, su adecuada operación presupuestaria y registro contable, e integrar la información presupuestal, contable, financiera y estadística de las unidades administrativas del Organismo.
- Formular y proponer el anteproyecto de presupuesto financiero anual del Organismo, y dar seguimiento a las aportaciones, subsidios y donativos otorgados a fideicomisos, mandatos y, en su caso, contratos análogos.



- Gestionar y obtener los recursos del presupuesto autorizado para la operación del Organismo, a efecto de dar cumplimiento a sus objetivos; remitir a la unidad administrativa competente del nivel nacional la información necesaria o que se requiera para la elaboración de los estados financieros de la Comisión, así como registrar y controlar las operaciones de los créditos externos de los que participe el Organismo, y recibir de la unidad administrativa competente del nivel nacional, la información que obtenga de la operación y consulta de los sistemas financieros-presupuestarios de la Administración Pública Federal Centralizada.
- Operar los sistemas de correspondencia, archivo, administración, resguardo y control documental financiero en el ámbito del Organismo.
- Proponer los programas anuales del Organismo y solicitar las modificaciones procedentes tratándose de:
 - ⇒ Adquisición de bienes y contratación de servicios;
 - ⇒ El aseguramiento de bienes muebles e inmuebles, y
 - ⇒ Disposición final de bienes muebles.
- Presidir, cuando así lo disponga el Director General del Organismo, el Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios, y el Subcomité de Bienes Muebles del Organismo.
- Autorizar, suscribir y celebrar contratos, pedidos, convenios y demás instrumentos jurídicos, de conformidad con las Leyes de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, y de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas, sus reglamentos y demás disposiciones aplicables, previa opinión de sus aspectos jurídicos por parte de la Dirección de Asuntos Jurídicos, así como previa solicitud y dictamen de las unidades administrativas correspondientes.



- Supervisar y controlar la gestión administrativa en materia de recursos materiales por parte de las unidades administrativas del Organismo; elaborar, dar seguimiento, actualizar, registrar y dirigir el resguardo del mobiliario asignado al Organismo.
- Determinar y aplicar, en el ámbito de su competencia, las sanciones y penas convencionales por incumplimiento a pedidos, contratos y convenios, de conformidad con las disposiciones aplicables.
- Controlar y coordinar la celebración de convenios y contratos relativos a bienes, servicios y obras de acondicionamiento y mantenimiento que efectúe el Organismo con proveedores y prestadores de servicios.
- Prestar el servicio de transporte aéreo ejecutivo, así como el mantenimiento de las aeronaves asignadas al Organismo.
- Compilar, organizar, vincular y operar los acervos documentales e informativos de los inmuebles federales que se le asignen, y proporcionar, al responsable inmobiliario y coordinador para la administración de los inmuebles a cargo de la Comisión, la información que requiera para el ejercicio de sus funciones.
- Participar en la investigación y determinación de la situación física y administrativa de los inmuebles federales a que se refiere la fracción anterior, salvo los regulados por leyes específicas; solicitar la integración de levantamientos topográficos y elaborar planos, para efectos del inventario, catastro y registro de los inmuebles, y comunicar al responsable inmobiliario hechos que puedan dar lugar a la formulación de denuncias por la ocupación ilegal de los inmuebles federales que le estén asignados, así como los casos en que se utilicen inmuebles federales sin que medie acuerdo de destino, e informar al mismo, respecto de los inmuebles federales o áreas no utilizadas por las unidades administrativas del Organismo.



- Obtener y conservar el aviso del contratista, el acta de terminación y los planos respectivos de las obras públicas que se lleven a cabo en los inmuebles, así como remitir a la Secretaría de la Función Pública original o copia certificada de estos documentos tratándose de inmuebles destinados.
- Sistematizar el inventario inmobiliario asignado al Organismo, y proyectar las cédulas inmobiliarias.
- Solicitar, administrar, vigilar y difundir publicaciones en el portal de Internet y cualquier otro de la misma naturaleza de la Comisión; administrar los servicios de informática y telecomunicaciones; controlar y verificar la operación de los mecanismos de seguridad en dichos servicios, y solicitar la asignación de cuentas de correo electrónico y acceso a Internet del personal del Organismo.
- Comunicar a la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones sus requerimientos y propuestas en materia de Informática y Telecomunicaciones; proponer el programa de desarrollo informático del Organismo y sus unidades; administrar el centro de cómputo del mismo, así como la mesa de ayuda, y formular propuestas de capacitación, en materia de informática y telecomunicaciones para ser incluidos en el programa institucional de capacitación.
- Informar y acordar con el Director General del Organismo los asuntos de su competencia.
- Las demás que le encomiende el Director General del Organismo, las que señalen las disposiciones legales y reglamentarias aplicables, y las que correspondan a las subdirecciones y jefaturas de departamento que le estén adscritas.



2.1 Estructura de la Dirección de Administración.

- ✓ Subgerencia de Personal.
- ✓ Subgerencia de Recursos Materiales y Servicios Generales.
- ✓ Subgerencia de Recursos Financieros.
- ✓ Coordinación de Informática y Telecomunicaciones.

3. Funciones de la Subgerencia de Personal.

General: establecer, dirigir y supervisar el funcionamiento de los sistemas, procedimientos y procesos para administrar los recursos humanos adscritos al Organismo de Cuenca Aguas del Valle de México.

Específicas: aplicar las normas, políticas y procedimientos que en materia de administración, desarrollo e integración de personal, pagos y control presupuestario, emita la Comisión Nacional del Agua, además de sugerir mejoras que permitan elevar su eficiencia a nivel interno y en el ámbito del Organismo de Cuenca Aguas del Valle de México.

- Establecer y evaluar el funcionamiento de los sistemas de administración, registro y control del ejercicio del presupuesto referente a sueldos.
- Vigilar que se cuente con una estructura ocupacional congruente con los tabuladores de sueldos y salarios, así como con el catálogo de puestos.
- Coordinar el procedimiento para elaborar la nómina y generar el pago de remuneraciones por concepto de sueldos, asimismo lo relativo a las prestaciones económicas en los tiempos programados, además efectuar el registro y las retenciones aplicadas para pago a terceros.
- Definir y dirigir las acciones para proporcionar las prestaciones y servicios de carácter social, cultural, recreativo y económico a los trabajadores, de acuerdo a las Condiciones Generales de Trabajo y a la



Ley Federal del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

- Establecer los sistemas de administración y desarrollo de personal, que garanticen la aplicación y cumplimiento de los derechos de los trabajadores en materia laboral, propiciando así el desempeño eficiente de sus funciones para contribuir a la consecución de las metas establecidas.
- Definir y vigilar la aplicación de las normas y políticas para la administración de los recursos humanos, desde el ingreso del trabajador hasta su separación de la Institución.
- Establecer y supervisar la aplicación de políticas y procedimientos para la oportuna gestión y registro de los movimientos de personal.
- Supervisar y verificar que las justificaciones o sanciones de las incidencias en que incurra el personal, se apliquen de acuerdo a sus derechos y obligaciones dentro del marco normativo y la legislación vigente.
- Normar y coordinar las acciones tendientes a integrar el estudio de detección de necesidades, así como al diseño, elaboración, implantación y evaluación del programa de capacitación dirigido a los trabajadores, a fin de propiciar su desarrollo.
- Coordinar la elaboración de los informes periódicos y extraordinarios sobre movimientos de personal, pago de sueldos, ejercicio presupuestario y demás que le sean requeridos.



- Vigilar y observar que se cumplan las políticas y procedimientos sobre reclutamiento, selección y contratación del personal, emitidos por la Comisión Nacional del Agua.
- Elaborar el programa de trabajo conforme a las funciones de su competencia y someterlo a la consideración de su superior jerárquico.
- Ejecutar las acciones necesarias para el cumplimiento del programa de trabajo autorizado e informar sobre el avance del mismo a su superior jerárquico.
- Elaborar el anteproyecto del presupuesto del área de su competencia, someterlo a la aprobación de su superior inmediato, así como ejercerlo correcta y oportunamente una vez autorizado.
- Administrar los recursos humanos, financieros y materiales asignados al área, conforme a las disposiciones establecidas en la materia.
- Proponer las políticas, normas y procedimientos que deban aplicarse en las áreas de su adscripción e implantarlos una vez autorizados, así como aquellos que determine el titular del área.

3.1 Estructura de la Subgerencia de Personal.

- ✓ Jefatura de Proyecto de Prestaciones.
- ✓ Jefatura de Proyecto de Remuneraciones.
- ✓ Jefatura de Proyecto de Relaciones Laborales.
- ✓ Jefatura de Proyecto de Organización y Métodos.
- ✓ Coordinación de Capacitación y Desarrollo.



4. Funciones de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones.

General: establecer y supervisar la elaboración de programas que conlleven a difundir y proporcionar las prestaciones de carácter económico y social que le corresponden al trabajador adscrito a la Institución.

Específicas: establecer, implementar y supervisar la aplicación de los lineamientos de carácter interno y la normatividad establecida para proporcionar las prestaciones a que tienen derecho los trabajadores, de acuerdo a las Condiciones Generales de Trabajo.

- Coordinar y vigilar que los programas que se lleven a cabo tengan por objetivo proporcionar las prestaciones de carácter económico y social a los trabajadores.
- Controlar la expedición de las credenciales y gafetes de identificación de personal.
- Efectuar las gestiones ante el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, a fin de solicitar los préstamos a corto, mediano y largo plazo, así como las demás prestaciones que otorga el mismo.
- Controlar el otorgamiento y certificación de los préstamos al personal de confianza, así como certificar los que se proporcionan a través del sindicato para el personal de base.
- Supervisar la elaboración de las constancias de evolución salarial y hojas de servicios.
- Vigilar que se apliquen los lineamientos normativos para la prestación del servicio social por parte de los estudiantes.



- Verificar que los procedimientos para otorgar el apoyo económico por concepto de ayuda para anteojos convencionales, guardería, titulación y becas a los hijos de los trabajadores, se realicen de acuerdo a las políticas y lineamientos establecidos.
- Supervisar el proceso para la selección de los trabajadores que sean merecedores al premio por antigüedad, productividad, recompensas, estímulos y premio al empleado del mes, en coordinación con las unidades administrativas que conforman el OCAVM y los dirigentes sindicales.
- Consolidar la información para el registro del personal que solicite su incorporación al fondo de ahorro capitalizable de los trabajadores al servicio del Estado (Fonac), tanto en el período ordinario como extraordinario, emitiendo los reportes quincenales correspondientes, de acuerdo a lo establecido por Comisión Nacional del Agua.
- Integrar la información referente al consentimiento y designación de los beneficiarios de los trabajadores, relativo al seguro institucional.
- Gestionar los seguros por fallecimiento, incapacidad total o permanente, pensiones y jubilaciones.
- Elaborar y coordinar los padrones de madres, padres e hijos, a fin de contar con los listados para realizar los festejos correspondientes, conforme a los días festivos que por Ley se establecen.
- Controlar la emisión y actualización de las constancias de servicio a petición expresa del personal.
- Validar las propuestas de liquidación del personal por concepto de retiro voluntario.



- Supervisar la actualización del sistema kardex, que contiene la historia laboral de cada uno de los trabajadores.
- Supervisar que se proporcionen los formatos a los trabajadores para su incorporación al sistema de ahorro para el retiro (SAR), así como de los comprobantes de las aportaciones y estados de cuenta correspondientes.
- Establecer, difundir y dirigir los programas y eventos que se realicen, a fin de proporcionar a los trabajadores eventos culturales, deportivos y turísticos.
- Concertar con empresas del sector público y privado, convenios para el otorgamiento de descuentos en los productos y/o servicios que ofrecen en beneficio del trabajador.

4.1 Estructura de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones.

- ✓ Jefatura de Departamento de Prestaciones.
- ✓ Jefatura de Departamento de Servicios.
- ✓ Coordinación de registro y Control de Kardex.

4.2 Prestaciones y servicios que se otorgan al personal adscrito al OCAVM.

Antes de conocer las prestaciones que se otorgan al personal adscrito al Organismo de Cuenca Aguas del Valle de México, a continuación menciono algunos conceptos de prestaciones:

Agustín Reyes Ponce, considera que las prestaciones sociales son servicios o beneficios que una empresa ofrece, además de lo que deben en justicia a sus trabajadores para ayudarlos en sus problemas.⁴

⁴ Con base en Agustín Reyes Ponce, *Administración de personal, relaciones humanas*, 1991, p. 176.



En el manual de percepciones y prestaciones para los servidores públicos de mando de la Auditoría Superior de la Federación, las prestaciones son: los beneficios que reciben los servidores públicos de mando, en razón del grupo, grado y nivel al que pertenezcan, en los términos de este manual.⁵

Para el Poder Legislativo – Cámara de Senadores, en el manual de percepciones de los servidores públicos de mando, nos dice que las prestaciones son entendidas como los beneficios adicionales que se otorgan en relación directa con el sueldo y/o en razón del puesto.⁶

Prestaciones y servicios de acuerdo a nivel jerárquico (ver anexo B):

a) Prestaciones de seguridad social.

⇒ Seguro de vida institucional.⁷

Consiste en un seguro de vida que Conagua, otorga a todos los servidores públicos, a través de la Aseguradora Metlife México S.A., dando una protección base en caso de invalidez total y permanente o fallecimiento, que consiste en 40 meses del último sueldo tabular (concepto 107 de nómina) y compensación garantizada (concepto 106 de nómina), que percibiera el trabajador al momento de decretarse su invalidez o fallecimiento. Existiendo la opción para los trabajadores de incrementar (potenciación) su suma asegurada, en 34, 51 y 68 meses, quedando una protección de 74, 91 o 108 meses, respectivamente.

Para este tipo de prestación se establecieron disposiciones fiscales aplicables a partir del 1° de enero del 2003, contenidas en los artículos: 109 fracción XVII, 158, 160, 167 fracción XVI de la Ley del impuesto sobre la renta, artículo 23 de la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2003, así como en la regla 3.19.20 de la 16a resolución de modificaciones a la miscelánea fiscal para 2002, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 de marzo de 2003, para el pago correspondiente a los beneficiarios de acuerdo a lo siguiente:

⁵ Con base en el Diario Oficial de la Federación del 22 de febrero de 2008, p.3.

⁶ Con base en el Diario Oficial de la Federación del 28 de febrero de 2008, p3.

⁷ Con base en Comisión Nacional del Agua, *Manual de organización para la operación y tramites de seguros para servidores públicos de la CNA*, 2002, pp. 7 a la 36.



i) Suma básica de 40 meses:

- Por invalidez o incapacidad total y permanente quedarán exentas de impuesto las cantidades entregadas a los titulares del seguro.
- Por fallecimiento las cantidades entregadas a los beneficiarios dependientes en forma ascendente o descendiente (padres, cónyuge o concubina, hijos y nietos) quedarán exentas del impuesto. sólo se aplicará la retención del 20% a los beneficiarios colaterales (hermanos, primos, sobrinos, tíos ó amigos).

ii) Potenciación de 34, 51 o 68 meses (concepto 50 de nómina).

- Las aportaciones que el trabajador realice quedan exentas de impuesto.

⇒ **Seguro de gastos médicos mayores.**⁸

Este seguro brinda protección a los servidores públicos superiores, mandos medios y especialistas en hidráulica, así como a sus hijos y cónyuge (sin costo), en su caso a sus ascendientes (con costo) a través de la Aseguradora Metlife México, en padecimientos preexistentes, intervenciones quirúrgicas, deportes peligrosos, parto normal, cesárea, accidentes, enfermedades y tratamientos médicos cubiertos por las condiciones de la póliza. El trabajador podrá incrementar su suma asegurada básica pagando por la potenciación un determinado costo, de acuerdo a la tabla de tarifas vigentes.

⁸ *Ibid*, pp. 59 a la 72.



⇒ **Créditos hipotecarios Fovissste.⁹**

El Fondo de Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (Fovissste), otorga a los trabajadores del Estado en activo que sean titulares de depósitos constituidos a su favor al fondo de vivienda por más de 18 meses, créditos para adquirir vivienda nueva o usada, remodelaciones o construir una vivienda, así como traspasar la deuda hipotecaria adquirida con otras instituciones al Fovissste.

⇒ **Servicio médico del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.¹⁰**

Es una prestación a la que tienen derecho todos los trabajadores del Estado, la cual consiste en asistencia médica para el trabajador y su familia (cónyuge, hijos y papas).

b) Prestaciones económicas.

⇒ **Reconocimiento de antigüedad en el Gobierno Federal.**

Al trabajador se le reconoce el tiempo laborado en el Gobierno Federal, para otorgarle una prima quinquenal, así como el premio de antigüedad, de acuerdo a lo siguiente:

a) Prima quinquenal:¹¹

Clave	Años de servicio	Monto mensual
1A1	5	\$ 46.00
2A2	10	\$ 55.00
3A3	15	\$ 82.00
4A4	20	\$ 109.00
5A5	25	\$ 136.00

⁹ Con base en la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, 2007, p. 29.

¹⁰ *Ibid*, pp. 39 a la 44.

¹¹ Con base en Comisión Nacional del Agua, *Manual de procedimientos para el trámite del pago de la prima quinquenal*, 2001, pp. 7 a la 40.



b) Premio de antigüedad:¹²

Años de Servicio	Monto*
15	\$ 1,800.33
20	\$ 3,534.17
25	\$ 5,959.08
30	\$ 8,998.16
40	\$17,205.78
50	\$29,063.82

*monto que se incrementa de acuerdo al salario mínimo vigente en el Distrito Federal.

⇒ **Préstamos ISSSTE.**¹³

ISSSTE otorga préstamos a todos los trabajadores del gobierno que tienen como mínimo un año de servicios, de acuerdo a lo siguiente:

A corto plazo	Complementarios
De 1 a 5 años de servicio \$10,500.00	De 1 a 5 años de servicio 4 meses de sueldo.
De 5 a 10 años de servicio \$13,000.00	De 5 a 10 años de servicio 5 meses de sueldo.
De 10 a 15 años de servicio \$15,000.00	Más de 10 años de servicio 6 meses de sueldo.
De 15 a 20 años de servicio \$17,000.00	
Más de 20 años de servicio \$18,500.00	

¹² Con base en Comisión Nacional del Agua, *Manual de procedimientos para el control de premios*, 2002, pp. 27 a la 34.

¹³ Con base en la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, 2007, pp. 80 a la 82.



⇒ **Seguro colectivo de retiro.**¹⁴

El servidor público que cuente con una pensión que otorga el ISSSTE, podrá reclamar el pago del seguro colectivo de retiro y procederá de acuerdo a lo siguiente:

Hombres	Años de Servicio	Mujeres
\$12,500.00	15	\$12,500.00
\$13,125.00	16	\$13,125.00
\$13,750.00	17	\$13,750.00
\$14,375.00	18	\$14,375.00
\$15,000.00	19	\$15,000.00
\$15,625.00	20	\$15,625.00
\$16,250.00	21	\$16,250.00
\$16,875.00	22	\$16,875.00
\$17,500.00	23	\$17,500.00
\$18,125.00	24	\$18,125.00
\$18,750.00	25	\$18,750.00
\$20,000.00	26	\$20,000.00
\$21,250.00	27	\$21,250.00
\$22,500.00	28	\$25,000.00
\$23,750.00	29	-----
\$25,000.00	30 o MÁS	-----

⇒ **Seguro de separación individualizado.**¹⁵

Esta prestación consiste en fomentar el ahorro a largo plazo para los trabajadores. La prima ordinaria de aportación del trabajador puede ser del 2%, 4%, 5% ó 10% del sueldo tabular y compensación garantizada, que se descuenta a través de nómina (concepto 82), y de igual porcentaje será la aportación del Gobierno Federal. El porcentaje de aportación puede ser modificado a petición del trabajador en cualquier momento. Sin embargo el fondo de ahorro únicamente lo puede retirar el trabajador al presentarse las siguientes circunstancias:

¹⁴ Con base en la Circular número BOO.R01.07.-0041, OCAVM, 2008, pp. 4.

¹⁵ Con base en Comisión Nacional del Agua, *Manual de organización para la operación y tramites de seguros para servidores públicos de la CNA*, 2002, pp. 39 a la 54.



- Separación del servicio activo.
- Remoción a un puesto de tabulador general.
- Renunciar a su puesto de confianza y reintegrarse a su puesto de base.
- Pensión.
- Incapacidad o invalidez total y permanente.
- Fallecimiento (beneficiarios).

El servidor público además de la prima ordinaria puede realizar aportaciones extraordinarias del 2%, 4%, 5% ó 10% del sueldo tabular y compensación garantizada, El descuento de estas aportaciones extraordinarias también se aplica vía nómina a las percepciones del trabajador, sin embargo, el Gobierno Federal, no realiza aportaciones iguales a las efectuadas por concepto de primas extraordinarias. De las aportaciones extraordinarias se pueden realizar retiros totales o parciales cada seis meses.

⇒ **Sistema de ahorro para el retiro (SAR).**¹⁶

Tiene como objeto aumentar los recursos a disposición del trabajador al momento de su retiro (por pensión) o en caso de fallecimiento a los beneficiarios. Este sistema de ahorro está dividido en dos subcuentas:

- Fondo de ahorro, que consiste en un 2% del sueldo base.
- Fondo de vivienda que consiste en un 5% del sueldo base.

Ambas aportaciones las realiza bimestralmente la dependencia, sin ningún descuento para el trabajador.

¹⁶ Con base en la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, 2007, pp. 61 a la 63.



⇒ **Devolución del 5% del Fovissste.**¹⁷

Fovissste reintegra a los trabajadores que causen baja por pensión, los depósitos que la Institución constituyó a favor de éstos, entre septiembre de 1972 a diciembre de 1992, consistente en un 5% del sueldo cotizable al ISSSTE.

⇒ **Pago por defunción.**¹⁸

El pago por defunción o pago de marcha, es una prestación de carácter económico que se proporciona a los familiares o no familiares, que al momento de ocurrir el fallecimiento, cubran los gastos del funeral. El reembolso es hasta el equivalente a cuatro meses de sueldo (concepto 107 de nómina) y compensación garantizada (concepto 106 de nómina), que percibiera el trabajador al momento de fallecer.

⇒ **Fondo de ahorro capitalizable de los trabajadores al servicio del Estado (Fonac).**¹⁹

Tiene como objetivo que el trabajador se beneficie con un ahorro en forma conjunta entre el Gobierno Federal, sindicato y trabajador, el cual ampara los riesgos por fallecimiento, incapacidad o invalidez total y permanente. Este ahorro se realiza a partir de la quincena 14 de cada año (16 de julio) a la quincena 13 (15 de julio) del siguiente año y en el mes de agosto se entrega el ahorro correspondiente al trabajador; o bien antes si causa baja del sistema de nómina por cualquier motivo.

¹⁷ Con base en Presentación en power point, *Campaña anual de prevención y actualización*, Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, Comisión Nacional del Agua 2007.

¹⁸ Con base en Comisión Nacional del Agua, *Manual de procedimientos para el trámite de pagas de control de premios*, 2002, pp. 27 a la 34.

¹⁹ Con base en Comisión Nacional del Agua, *Manual de operación y control del fondo de ahorro capitalizable para los trabajadores al servicio del Estado*, 2000, pp. 1 a la 21.



⇒ **Pago de anteojos convencionales.**²⁰

Tiene como objetivo ayudar al pago de anteojos convencionales al personal de tabulador general, derivado de la disminución o pérdida de la vista que sufra por el desarrollo de su trabajo con aparatos de topografía, en dibujos, sistemas de cómputo, laboratorio, soldadura eléctrica y autógena, fragua, torcería, o actividades similares, por lo que se otorgan como máximo 45 días de salario mínimo general vigente en el Distrito Federal.

⇒ **Pago por titulación a nivel licenciatura.**²¹

Consiste en otorgar por una sola vez el equivalente a ciento veinte días de salario mínimo general vigente en el Distrito Federal, al personal que logró obtener un título profesional.

⇒ **Pago de menaje de casa.**²²

Se denomina pago de menaje de casa, a los gastos generados por el traslado y maniobras de un embarque y desembarque; este tipo de prestación se otorga a todos los servidores públicos del Organismo de Cuenca Aguas del Valle de México, que por necesidades del servicio deban ser trasladados a una población o entidad diferente a la de su residencia, debido a las siguientes causas:

- Por reorganización o necesidades del servicio plenamente justificadas.
- Por desaparición del centro de trabajo.
- Por permuta autorizada.
- Por fallo del Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje.

²⁰ Con base en Comisión Nacional del Agua, *Manual de procedimientos para el pago de ayudas económicas*, 2001, pp. 37 a la 41.

²¹ Con base en Comisión Nacional del Agua, *Manual de procedimientos para la autorización del pago de ayuda de anteojos convencionales*, 2004, pp. 1 a la 21.

²² Con base en Comisión Nacional del Agua, *Manual de procedimiento menaje de casa*, 2006, pp. 1 a la 15.



En el caso de que el traslado del servidor público sea mayor a seis meses, tendrá derecho a que se cubran los gastos de menaje de casa de su cónyuge y de sus familiares en línea recta ascendentes o descendentes o colaterales en segundo grado, siempre y cuando dependan económicamente del mismo.

c) Prestaciones deportivas y culturales.²³

En el artículo 138 de las condiciones generales de trabajo de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat), se establece que *“Anualmente y tomando en cuenta el uso racional de los recursos de la Secretaría, en las fechas que fijen ésta y el Sindicato y con base a la convocatoria que se celebre, se llevarán a cabo los juegos nacionales, deportivos y culturales de la SEMARNAT, para cuyo efecto se darán las facilidades correspondientes al trabajador.”*

Así mismo se llevan a cabo los siguientes eventos deportivos denominados “20 de noviembre” y “12 de diciembre”, en coordinación con los comités ejecutivos locales de las secciones sindicales 12, 13 y 18 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Semarnat, de acuerdo a lo establecido en la fracción VI del artículo 83 de las condiciones generales de trabajo, donde se cita: *“Dentro de sus presupuestos anuales, la Secretaría considerará una partida para fomentar el deporte y la activación física entre los trabajadores, de común acuerdo con el Sindicato”.*

c) Servicios al personal:

⇒ Constancias de servicios.- este documento se proporciona a los trabajadores del OCAVM, que lo solicitan para realizar trámites ante instancias gubernamentales o privadas, en el cual se manifiestan los datos que se encuentran registrados en su expediente laboral, así como en su comprobante de sus remuneraciones, siendo estos los siguientes: nombre, CURP, fecha de ingreso, área de adscripción actual, interrupciones,

²³ Con base a las Condiciones generales de trabajo, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2004, pp. 37 y 65.



licencias sin goce de sueldo, sueldo base mensual, compensación garantiza mensual y prima quinquenal mensual.

- ⇒ Expedición de la hoja única de servicios²⁴.- este documento se le proporciona al trabajador una vez que causó baja definitiva de la institución, en el cual se refleja su nombre, registro federal de contribuyentes, CURP, domicilio particular, años cotizados al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado, así como sus diferentes incrementos salariales y sueldo base cotizable. También se proporciona al trabajador que se encuentre activo, para realizar trámites ante Fovissste.
- ⇒ Filiación del personal.- se define al llenado de la "Hoja de Filiación", que asienta datos: personales, laborales, familiares, documentos oficiales y estudios realizados de cada persona que ingresa al Gobierno Federal. La toma de filiación se deberá realizar a todo el personal cuyo ingreso a la Comisión Nacional del Agua, sea también el primero al Gobierno Federal, sin distinción del nivel y puesto que se le asigne permanente o interino (excepto personal contratado bajo el régimen de honorarios).

El personal de nuevo ingreso a la Comisión que ya hubiera sido filiado en cualquier otra dependencia o entidad del Gobierno Federal, deberá entregar en su unidad administrativa correspondiente, una fotocopia de su Hoja de Filiación, a fin de que sea integrada a su expediente.

- ⇒ Otorgamiento de licencias a la base²⁵.- es el documento mediante el cual el titular del Organismo de Cuenca Aguas del Valle de México, autoriza licencia sin goce de sueldo al personal que teniendo plaza de base, se le asigne una plaza de confianza en la Administración Pública Federal.

²⁴ Con base en Comisión Nacional del Agua, *Manual de procedimientos para el trámite de expedición de la hoja única de servicios*, 2001, pp. 1 a la 57.

²⁵ Con base en Comisión Nacional del Agua, *Manual de procedimientos para el trámite de licencias*, 2002, pp. 45 a la 51.



- ⇒ Otorgamiento de licencias prepensionatorias.- es el documento mediante el cual el titular del Organismo de Cuenca Aguas del Valle de México (OCAVM), autoriza licencia con goce de sueldo por tres meses al personal que reúne los requisitos establecidos por el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado (ISSSTE), para que se le otorgue una pensión ante el mismo ISSSTE.
- ⇒ Constancias de evolución salarial para pensionados.- es el documento que se proporciona al trabajador que causó baja del OCAVM, por pensión ante el ISSSTE, mediante el cual se manifiestan los incrementos salariales que ha tenido el puesto que tenía al causar baja, a fin de que los incrementos los consideren en el ISSSTE.
- ⇒ Constancias de descuentos para préstamos ISSSTE o créditos hipotecarios. es el documento que se proporciona al trabajador, mediante el cual se manifiestan los descuentos que se le han aplicado a través de nómina.
- ⇒ Captura de solicitudes de créditos hipotecarios en sistema Fovissste vía Internet, se refiere a la convocatoria que emite el Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado (Fovissste), para que los trabajadores participen en el sorteo de otorgamiento de vivienda nueva, remodelación de su vivienda, construcción en terreno propio o rendición de pasivos.
- ⇒ Coordinación de registro, control y resguardo de expedientes laborales.- los expedientes de personal se integran por documentos personales, seguros, desarrollo profesional y capacitación y documentos laborales, los cuales se van generando durante la trayectoria laboral del trabajador en la Comisión Nacional del Agua y se encuentra ordenada en forma cronológica, de acuerdo a lo siguiente:



- Documentos Personales:

- Solicitud de empleo.
- Currículum vitae.
- Cartas de recomendación.
- Certificado médico.
- Acta de nacimiento del trabajador.
- Acta de nacimiento de los hijos.
- Registro federal de contribuyentes.
- Cartilla liberada (hombres).
- Filiación.
- Comprobante de domicilio.
- Identificación oficial.
- CURP.

- Seguros:

- Alta y/o modificaciones salariales ante ISSSTE.
- Designación de beneficiarios del seguro de vida institucional.
- Designación de beneficiarios del sistema de ahorro par el retiro (SAR).
- Cédula de inscripción al Fonac.

- Desarrollo profesional y capacitación:

- Comprobantes de estudios.
- Cursos y/o diplomados.



• Documentos laborales:

- Tarjeta kardex.
- Premios y notas buenas.
- Licencias con sueldo y sin sueldo.
- Contratos laborales y/o nombramientos (en su caso copia de talones de pago).
- Cédula de evaluación.
- Hojas únicas de servicios.
- Promociones, remociones, bajas temporales.
- Cambios de adscripción.
- Actas administrativas.



CAPITULO IV

Metodología de la investigación.

1. Metodología para confirmar la hipótesis.¹

A partir de la información conocemos los hechos pertinentes y adoptamos acciones apropiadas basadas en la realidad, por lo que antes de recopilar la información, es importante determinar qué se va a ser con ella, de tal manera que como objetivo se establece, implementar un modelo estratégico de mejora continua para administrar y entender los procesos, así como sus resultados, orientados hacia la adecuada toma de decisiones.

Como notamos en el capítulo referente al planteamiento del problema, la mejora de la gestión es un tema que cobra cada vez mayor relevancia en el seno de las organizaciones internacionales. En México, la actual administración se enfoca a la gestión de las instituciones públicas a resultados, con el fin de incrementar la calidad del gasto y su impacto en la población, mediante la mejora de los procesos al interior de las propias instituciones.

Por lo que, el mayor desafío que afronta la gestión pública, es la transformación de las estructuras y los procesos de actuación a fin de mejorar sus resultados. Esto implica orientar su actuación en términos de garantizar eficiencia, eficacia y calidad, así como explorar soluciones diferentes en la prestación de servicios para alcanzar resultados de mayor valor e impacto ciudadano.

En ese contexto, la formulación de la propuesta para establecer controles administrativos de gestión, que permitan obtener indicadores para la adecuada toma de decisiones, considera la filosofía del Desarrollo Organizacional (DO), en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del Organismo de Cuenca Aguas

¹ Con base Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, pp. 1 a la 270.



del Valle de México (OCAVM), se deriva de contribuir al cumplimiento del objetivo del mismo OCAVM, a través del otorgamiento en tiempo y forma de las prestaciones a que tienen derecho los trabajadores, brindando un clima de seguridad laboral.

De acuerdo con la interferencia del investigador en el fenómeno que se analiza, nuestro estudio de tesis, será de **tipo no experimental** debido a que no se pretende conocer las causas de que no existan controles administrativos en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del Organismo de Cuenca Aguas del valle de México, por lo que es de tipo **correlacional**, toda vez que con el establecimiento de controles administrativos de gestión se pretende obtener indicadores que permitan la mejora continua en los procesos del área de estudio, en el período comprendido del primer semestre de 2008.

2. Modelo a implementar.

Es importante investigar y consultar sobre los diferentes autores que hablan sobre el DO, así como del control administrativo, integración de grupos y mejora continua, además el modelo que se propone en este trabajo de tesis se ajusta a la organización de acuerdo al análisis y diagnóstico realizado durante la etapa preparatoria, en donde se identificó, la misión, visión, objetivo y área de oportunidad que causa un impacto en el desempeño del Organismo de Cuenca y Aguas del Valle de México.

Es conveniente aclarar, que el sentido en que se plantea este trabajo de tesis, aportará como resultado la atención de las áreas de oportunidad identificadas en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, por lo que el modelo solo se enfoca a la mejora continua en los controles administrativos de gestión, que permita obtener indicadores para una adecuada toma de decisiones.

El modelo sugerido que a continuación se presenta fue desarrollado por Fernando Achilles de Faria Mello (2005), así mismo se consideró con información bibliográfica de los diferentes expositores de la filosofía del DO.



2.1 Fase I: Diagnóstico.

Es el proceso mediante el cual se analizan las situaciones previas, presentadas en la unidad donde se analiza la investigación, para así determinar las áreas de oportunidad y las necesidades del mismo. Fernando Achilles de Faria Mello (2005), nos dice en su libro *desarrollo organizacional, enfoque integral*, que la recopilación de datos y diagnóstico implica la consideración de diferentes aspectos, factores o variables que informen sobre el mejor entendimiento posible de situación real del cliente y del sistema-objetivo.

Existen diversos modelos y guías para recopilar datos y para el diagnóstico. La recopilación de datos se puede hacer según diferentes procesos, aislada o combinada: por lectura de documentos (relaciones, registros diversos), observación, convivencia, entrevistas, cuestionarios, reuniones.

La existencia de un mapa cognoscitivo, un modelo de áreas y factores a diagnosticar, antes de recoger los datos, ayuda a la precisión y objetividad del trabajo de obtención de información o de organización para un diagnóstico.

El trabajo de diagnóstico se debe hacer, siempre que sea posible, con la colaboración entre consultor (interno o externo) y cliente. Y, mejor aún, entre el consultor y los participantes del sistema objetivo que proporcionaron los datos recopilados, con base en los cuales se hará el diagnóstico. De esto se desprende que para el desarrollo de este trabajo de tesis, será el personal adscrito a la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM.

Fernando Achilles de Faria Mello, argumenta que el diagnóstico es algo que puede cambiar, tanto como los cambios día a día de la organización. Ese diagnóstico es, por tanto, un proceso de acompañar y entender la organización y colaborar en las decisiones sobre lo que hay que hacer. Es una manera de que el agente de DO conviva y se relacione con el sistema. Es una postura dinámica en su interacción con el sistema. El diagnóstico (que es siempre un



esbozo de la realidad), hecho en un momento cualquiera, puede ser rehecho y retocado siempre que se presenten nuevas perspectivas o percepciones.

Un punto importante que frecuentemente surge durante el diagnóstico es el que se refiere a la retroinformación de los datos obtenidos, acerca de los dos aspectos:

- a) Cómo organizar los datos, de modo que tengan el máximo de valor real junto al cliente (comprensión, impacto, etc.) y que tiene utilidad para el esfuerzo de DO (relevancia frente a los objetivos, planeación de acciones, programación de intervenciones, etc.), En este caso, la utilización de un modelo o mapa cognoscitivo sólo puede ser útil para que los datos tengan generalidad e interdependencia sistémica.
- b) Identificar o no las fuentes (personales o grupos) que generen los datos. En esa etapa el agente se dará cuenta de las desventajas o ventajas de “abrir el juego”, aclarando con los suministradores si se mantendrá o no confidencialidad o anonimato. Lo ideal sería el juego abierto, en que cada uno asumiese personalmente la autoridad y la responsabilidad de las informaciones. Pero esto no es siempre posible, y muchas veces es inconveniente.

Si hubo un compromiso de confidencialidad o anonimato, el agente de DO debe asegurarse inclusive de que la peculiaridad de ciertas informaciones no identifique personas o no amenace su cargo funcional dentro del sistema. Lo esencial es que el cliente y los demás participantes del esfuerzo de DO asuman los datos que reciben como retroinformación. Concurden o no con todos esos datos, éstos se deben comprender y aceptar de hecho como que son la expresión de su realidad organizacional, aunque presenten divergencias, incoherencias o conflictos de punto de vista. Y también, aunque sean incómodos, agresivos en su crudeza, inaceptables en sus desagradables verdades. Para esta situación del desarrollo de la investigación se considera la



Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, debido a que el área objeto de estudio se encuentra dentro de la Administración Pública Federal, y tiene información reservada, confidencial y pública.

2.1.1 Sujetos participantes.

La población está constituida por dieciocho trabajadores de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, siendo el total de la población considerada como muestra en la presente investigación. En este sentido, la población por ser finita no se llevará tratamiento muestral.

2.1.2 Herramientas e instrumentos de recolección de datos.

Los métodos estadísticos son herramientas eficaces para obtener datos que permitan tener una base para mejorar los procesos administrativos de gestión, sin embargo, se debe de tener en cuenta que las herramientas estadísticas son precisamente instrumentos y no servirán si su uso no es adecuado.

Las herramientas estadísticas dan objetividad y precisión a la información que nos proporciona datos; por lo que y de acuerdo a lo visto en el marco teórico de este trabajo de tesis, en lo relativo a indicadores, un dato hace referencia tanto a los antecedentes necesarios para el conocimiento de algo como a cada una de las cantidades que constituyen la base de un problema matemático y/o estadístico, esto es, constituye un insumo para un proceso de construcción de conocimiento y/o de estadísticas.

Una medida nos permite establecer parámetros de cantidad, peso, volumen, etc., a cualquier ente, permitiendo evaluar en términos cuantitativos la importancia de un objeto o fenómeno comparándolo con otro de la misma especie, pero que difiere de tamaño.



La estadística ha sido la ciencia que se ha dedicado a la reunión de todos los hechos que se pueden valorar de forma numérica para hacer comparaciones entre las cifras y sacar conclusiones aplicando la teoría de las probabilidades, dando como resultado que los datos estén inmersos en la estadística.

Las estadísticas sirven para diferentes propósitos, entre los que se encuentran el conteo y registro de los recursos humanos, económicos, materiales y/o tecnológicos de una organización.

Ahora bien, es trascendental mencionar que en este trabajo de estudio, no se pretende conocer las causas que pudieron originar la no aplicación de controles de gestión, sin embargo es importante verificar con que controles administrativos de gestión cuenta la unidad de investigación, pensando que los métodos estadísticos proporcionan un medio eficaz para desarrollar una nueva tecnología, en el entendido que ésta significa los conocimientos que tenemos para hacer las cosas, que nos permita establecer indicadores para la adecuada toma de decisiones, finalmente es necesario hacer notar, que no es solamente el conocimiento de los métodos estadísticos como tales, sino más bien la actitud mental hacia su uso.

En el contexto anteriormente expuesto, se utiliza como técnica la encuesta, para recabar los datos pertinentes a la investigación, permitiendo entrevistar a las personas que laboran en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM.

El instrumento a usar es el cuestionario, que consta de catorce (14) preguntas o ítems, con respuestas dicotómicas, es decir, presentando dos alternativas como respuestas de forma cerrada, SI NO de acuerdo a lo siguiente:



1. ¿La misión del Organismo de Cuenca Aguas del Valle de México (OCAVM), establece que las prestaciones a que tiene derecho el personal, se deben apegar a las condiciones generales de trabajo vigentes?

SI NO

2. ¿El manual de organización del OCAVM, menciona todas las prestaciones a que tiene derecho el personal?

SI NO

3. ¿Los procedimientos de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, se basan en las relaciones laborales entre sindicato y autoridades administrativas?

SI NO

4. ¿Dentro de los objetivos de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, se establece el pago de sus remuneraciones?

SI NO

5. ¿El control administrativo de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, indica los cursos de capacitación para la realización de sus funciones?

SI NO

6. ¿Se cumple con la normatividad establecida por Comisión Nacional del Agua, en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM?

SI NO

7. ¿Considera que con un sistema de control administrativo en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, se logren las metas institucionales?

SI NO

8. ¿Está usted en disposición de aplicar un sistema de control administrativo, para que la información que se genere en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, sea más confiable?

SI NO

9. ¿Usted considera que a través de un sistema de control administrativo, se pueda lograr la eficiencia de las funciones asignadas a la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM?

SI NO

10. ¿El programa de trabajo de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, establece los tiempos de respuesta para las solicitudes de los trabajadores?

SI NO

11. ¿Cree usted que una constante supervisión proporcionará exactitud, veracidad y confiabilidad en las funciones asignadas a la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM?

SI NO

12. ¿Existen actualmente lineamientos que establezcan los pasos y procedimientos para llevar a cabo una administración transparente y efectiva en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM?

SI NO

13. ¿Considera que con un sistema de control administrativo en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, se pueden obtener indicadores que permitan la toma de decisiones?

SI NO

14. ¿Considera que con el establecimiento de los indicadores obtenidos a través de controles administrativos, la información que se genere en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, sea más oportuna y confiable para la toma de decisiones?

SI NO



2.1.3 Validez del contenido del instrumento.

En este sentido Hernández Sampieri (2006), señala que la validez en términos generales “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.277).

La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en el que la medición representa al concepto o variable medida, por ejemplo una prueba de operaciones aritméticas no tendrá validez de contenido si incluye solamente problemas de resta y excluye problemas de suma, multiplicación o división.²

Considerando, que con el establecimiento de los controles administrativos se obtendrán indicadores que permitan una adecuada toma de decisiones, para lograr la mejora continua en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del Organismo de Cuenca de Aguas del Valle de México, para lo cual se debe verificar si el personal conoce la misión de la institución donde labora, objetivos específicos, procedimientos, controles administrativos, programa de trabajo, normatividad y lineamientos para la realización de sus funciones, así como la disponibilidad para implementar indicadores y lograr la mejora continua,

2.1.4 Confiabilidad del instrumento.

Hernández Sampieri (2006), establece que la confiabilidad, “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados, por ejemplo si se midiera en este momento la temperatura ambiental usando un termómetro y éste indicara que hay 22°C, y en un minuto más tarde se consultara otra vez y señalara 5°C, tres minutos después se observara nuevamente y éste indicara 40°C, dicho termómetro no sería confiable, debido a que su aplicación repetida produce resultados distintos, sin embargo para medir la confiabilidad del cuestionario se utilizó la medida de estabilidad (confiabilidad por test-retest), en este procedimiento un mismo instrumento de medición se aplica dos o más veces a un mismo grupo de

² *Ibid*, p. 278.



personas, después de cierto período. Si la correlación entre los resultados de las aplicaciones es altamente positiva, el instrumento se considera confiable, por lo que para determinar la confiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba piloto con cinco (5) personas de la población en estudio, obteniéndose una correlación positiva con el análisis de los datos.

Procedimiento de la fase I.

Para llevar a cabo el diagnóstico se hace necesario la ejecución de los siguientes pasos:

- ⇒ En primer lugar se entrevistaron a los Jefes de Departamento de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, para determinar las personas que laboran en dicha área, los cuales proporcionarán la información objeto del estudio.
- ⇒ Luego se seleccionó la técnica e instrumento de recolección de datos, siendo esta el cuestionario.
- ⇒ Respectivamente y por último se determinará la validez y confiabilidad del instrumento que se aplicó y las estadísticas correspondientes al mismo.

Técnicas de análisis de datos.

Constituye el diseño estadístico descriptivo, logrando el porcentaje que se representará gráficamente en forma cuantitativa, como se refleja en el gráfico de barras.

2.2 Fase II: diseño de la propuesta.

En esta fase contemplan los sujetos participantes, técnicas e instrumentos de recolección de datos y procedimiento para llevar a cabo el diseño de la propuesta.



2.2.1 Sujetos participantes.

En la propuesta participarán los Jefes de Departamento y los Coordinadores de Unidad de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, así como el autor de la presente investigación.

2.2.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

La técnica utilizada fue el torbellino de ideas, la cual permitió conocer la necesidad de proponer un control administrativo para establecer indicadores, que nos proporcionen información oportuna y veraz, a través de lo cual se logre la mejora continua en los procesos de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM.

Procedimientos de la fase II.

Los pasos a seguir para el diseño de la propuesta, son los siguientes:

- Consultas de los medios bibliográficos.
- Opiniones y alternativas de los empleados que laboran en la unidad donde se realizó la presente investigación.
- Se escogió la técnica que está más acorde con la solución que se requiere para el área de oportunidad, resultando así el torbellino de ideas.

2.3 Fase III. Factibilidad de la propuesta.

En la presente fase se contempla los sujetos participantes, técnica e instrumento de recolección de datos, procedimiento, técnica de análisis de datos y resultados de la factibilidad de la propuesta.

2.3.1 Sujetos participantes.

Se refiere a los individuos que conforman a la investigación y participan en esta fase, y son las que se relacionan directamente con la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM.



2.3.2 Técnica e instrumento de recolección de datos.

La técnica aplicada para determinar la factibilidad de la propuesta fue el sondeo de opiniones mediante el cual se evidenció la aceptación de la propuesta por parte de los sujetos que intervienen en la investigación.

Procedimiento fase III.

- ⇒ Reunión con los sujetos participantes en la factibilidad.
- ⇒ Formulación de preguntas.
- ⇒ Elaboración y aplicación del instrumento.



CAPÍTULO V

1. Comprobación de la investigación.

Tomar las decisiones con base a datos, representa un enfoque científico en la administración, cuya ciencia fundamental es la estadística, la cual nos permite inferir a partir de unos cuantos datos. Si deseamos mejorar un proceso o atender las áreas de oportunidad, es de mucha ayuda el análisis de datos que se obtengan mediante la observación científica del proceso. El control de un proceso debe extenderse, mantenerlo y mejorarlo, partiendo de datos y su análisis.

Para lograr lo anterior en las organizaciones gubernamentales, donde los paradigmas son difíciles de romper, sino se considera al factor humano; Fernando Achilles de Faria Mello (2005), nos dice en su libro *desarrollo organizacional, enfoque integral*, que es necesario comprender que toda organización es un ente y por encima de todo, un sistema humano. Con esto se quiere decir que, además de no ser ético (por lo menos de parte del consultor) principalmente no es realista y puede ser desastroso despreciar las dimensiones comportamentales (psicológicas, emocionales, interpersonales y culturales) en los esfuerzos de cambios, y hasta en esfuerzos para impedir modificaciones en el statu quo”.

Es esencial reflexionar sobre el aspecto causal o condicionante de los factores comportamentales, en el diagnóstico y planeación de programas de DO, y de igual forma es esencial tomar en consideración las consecuencias de cualesquiera acciones a nivel tecnológico, estructural, económico o administrativo. Sobre todo en el sistema humano: es decir, en los factores comportamentales que podrían, en seguida, pasar de la condición de “mero” efecto a la condición de factor condicionante bajo la forma de resistencias y dificultades que aparecen bajo variadas formas o engañosos síntomas, o bien bajo la forma de causa de nuevas disfunciones técnico-administrativas.



De Faria Mello (2005), comenta que el enfoque integral, existen diferentes maneras de clasificar los métodos, técnicas e instrumentos de DO. Una de ellas, presentada por French y Beil (1973) se basa en dos preguntas:

- a) ¿se dirige básicamente la intervención a los individuos y a las relaciones individuales, o se dirige al aprendizaje de los grupos (en este caso inclusive a la relación entre grupos)?
- b) ¿el método, técnica o instrumento se dirige más bien al nivel de tarea/contenido (lo que hace: ahí predominan los aspectos del subsistema técnico administrativo-estructural)? ¿O más bien al nivel de proceso/clima (cómo se hace, lo que ocurre en términos de proceso psico-social, comportamiento humano, dinámica de grupos psicología individual y grupal)?

Considerando la filosofía del DO, en el inciso anterior, en esta investigación se pretende conocer si con el establecimiento de los controles administrativos gestión, se obtendrán indicadores que permitan una adecuada toma de decisiones, para lograr la mejora continua en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del Organismo de Cuenca de Aguas del Valle de México.

1.1 Procedimiento.

- ⇒ Reunión con los sujetos participantes en la factibilidad.
- ⇒ Formulación de preguntas.
- ⇒ Elaboración y aplicación del instrumento.

2. Diagnóstico, análisis y recopilación de datos.

Los resultados que se presentan en este trabajo de investigación, son obtenidos de la información correspondiente al primer semestre de 2008, la cual permitirá realizar el diagnóstico y análisis para desarrollar el modelo a implementar.



Los factores que se investigan son relativos a la misión institucional, objetivos, procedimientos, controles administrativos, normatividad, lineamientos, disponibilidad de cambio, programa de trabajo, supervisión y establecimiento de indicadores.

3. Sujetos participantes.

El personal que interviene en el diagnóstico, el cual está adscrito a la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, de acuerdo a lo siguiente:

- ⇒ 3 Jefes de Departamento.
- ⇒ 3 Coordinadores de Unidad.
- ⇒ 12 operativos.

4. Técnica e instrumento de recolección de datos.

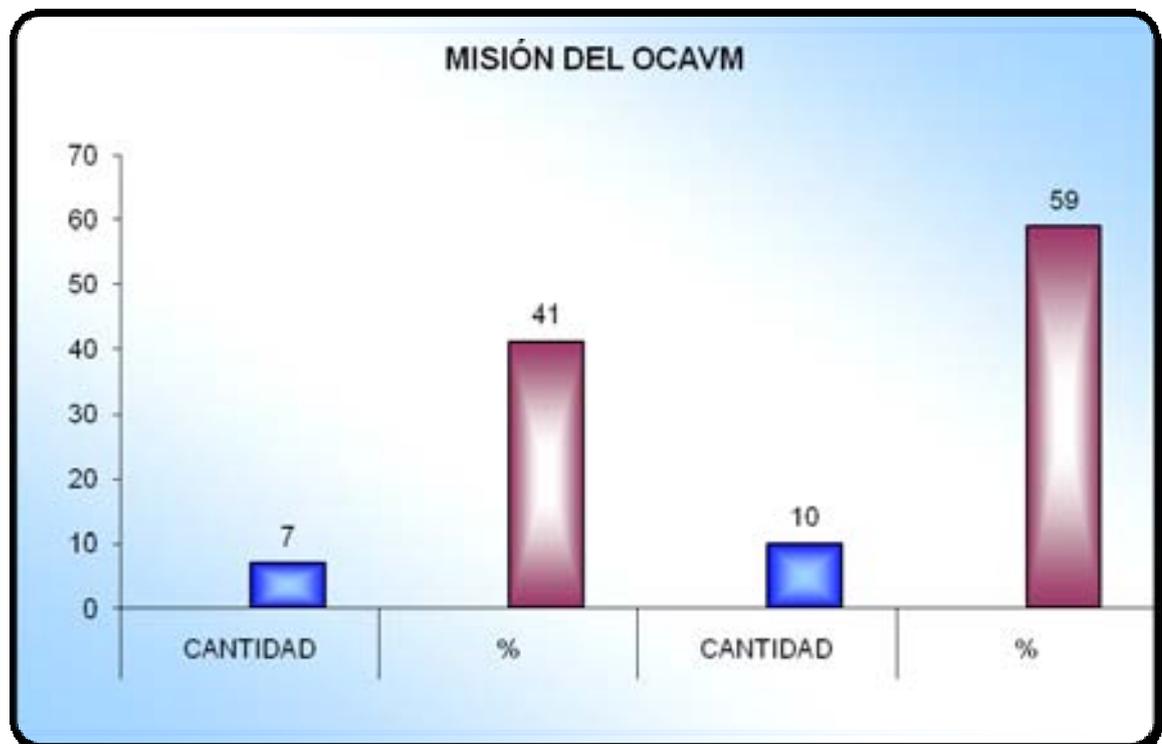
- a) Se identificó las fuentes de información que fueron los mismos empleados de la institución, quienes mostraron que controles administrativos de gestión, procedimientos e indicadores tienen en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM.
- b) Las preguntas o ítems de control seleccionadas son las 14 variables descritas en el punto “2.1.2 Herramientas e instrumentos de recolección de datos, del capítulo IV metodología de la investigación”, los resultados en relación a las áreas de oportunidad que serán atendidas directamente, son los controles administrativos de gestión, procedimientos e indicadores para la mejora continua.
- c) Se recolectaran los datos, que como se mencionó en el punto 2 de este capítulo, corresponde al primer semestre de 2008.



5.- Análisis de los resultados obtenidos.

PREGUNTA O ITEM	RESPUESTA				TOTAL
	SI		NO		
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	

1. ¿La misión del Organismo de Cuenca Aguas del Valle de México (OCAVM), establece que las prestaciones a que tiene derecho el personal, se deben apegar a las condiciones generales de trabajo vigentes?	7	41	10	59	17	100%
---	---	----	----	----	----	------

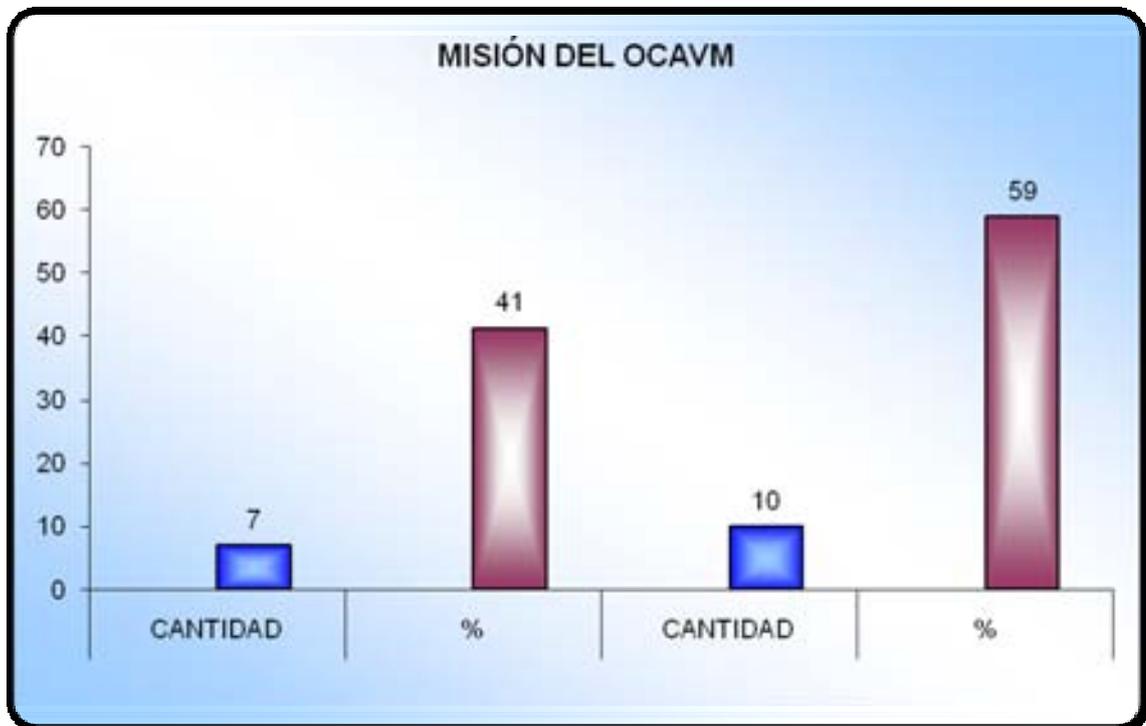


Podemos observar que de acuerdo al resultado obtenido, 10 personas que equivalen al 59 por ciento de las que respondieron el cuestionario, conocen la misión del OCAVM, toda vez que efectivamente en ésta, no se establece que las prestaciones a que tiene derecho el personal, se deben apegar a las condiciones generales de trabajo vigentes, por lo que es necesario implementar mecanismos para difundir la misión, a fin de que el 100% del personal adscrito a la Jefatura de Proyecto de Prestaciones, tenga claro que tan importante o que impacto tienen sus funciones, para lograr la razón de ser de la Institución.



PREGUNTA O ITEM	RESPUESTA				TOTAL
	SI		NO		
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	

2. ¿El manual de organización del OCAVM, menciona todas las prestaciones a que tiene derecho el personal?	8	47	9	53	17	100%
---	---	----	---	----	----	------

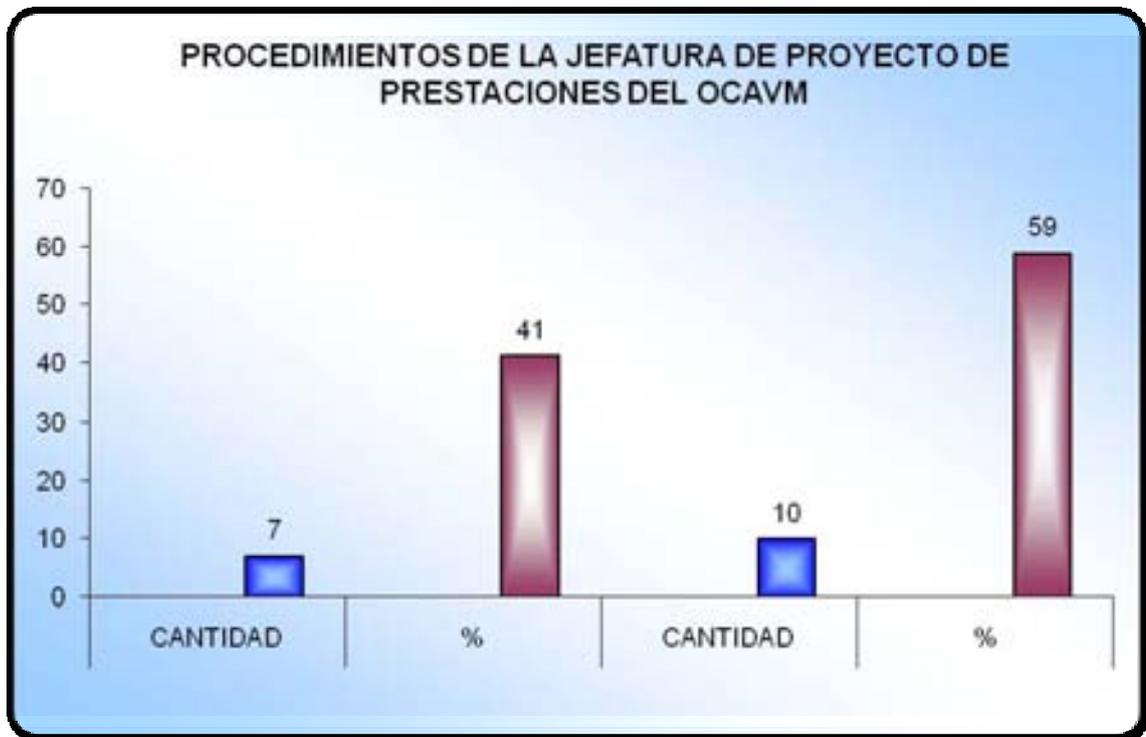


Podemos observar que de acuerdo al resultado obtenido, 10 personas que equivalen al 59 por ciento de las que respondieron el cuestionario, conocen la misión del OCAVM, toda vez que efectivamente en ésta, no se establece que las prestaciones a que tiene derecho el personal, se deben apegar a las condiciones generales de trabajo vigentes, por lo que es necesario implementar mecanismos para difundir la misión, a fin de que el 100% del personal adscrito a la Jefatura de Proyecto de Prestaciones, tenga claro que tan importante o que impacto tienen sus funciones, para lograr la razón de ser de la Institución.



PREGUNTA O ITEM	RESPUESTA				TOTAL
	SI		NO		
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	

3. ¿Los procedimientos de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, se basan en las relaciones laborales entre sindicato y autoridades administrativas?	7	41	10	59	17	100%
--	---	----	----	----	----	------

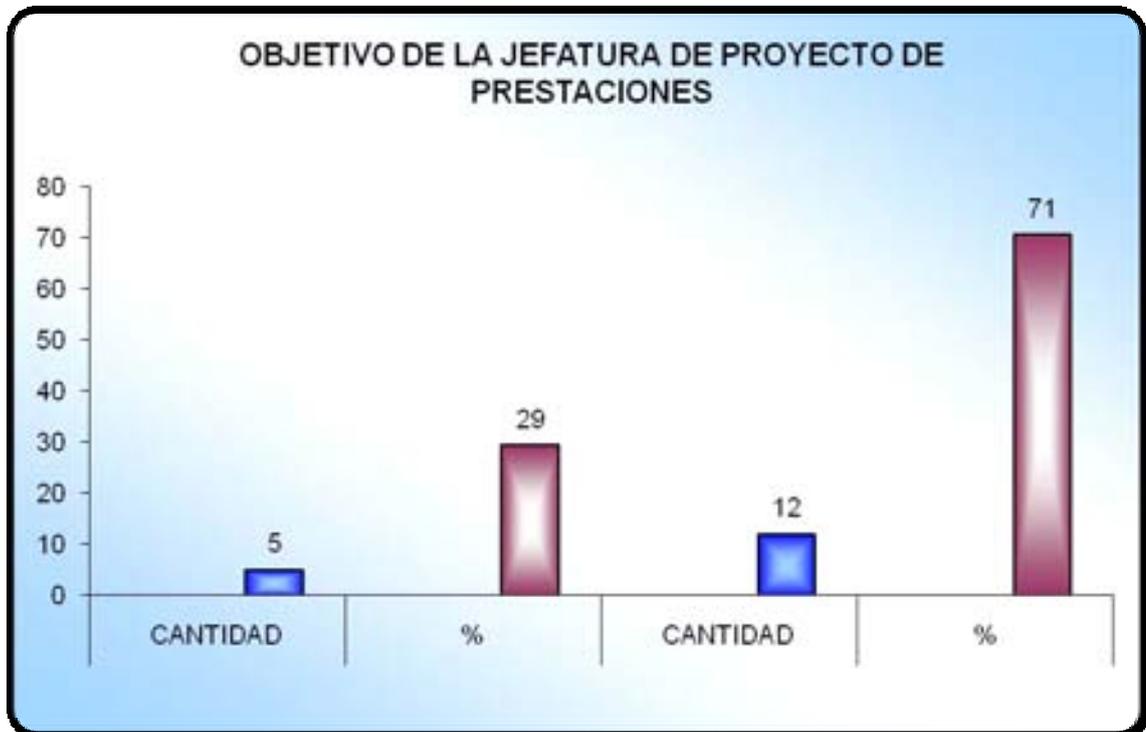


Podemos observar que de acuerdo al resultado obtenido, que 10 personas que equivalen al 59 por ciento de las que respondieron el cuestionario, conocen los procedimientos de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, toda vez que efectivamente éstos, no se basan en las relaciones laborales entre sindicato y autoridades administrativas, por lo que es necesario implementar mecanismos para difundir o elaborar procedimientos, a fin de que el 100% del personal adscrito al área de estudio, tenga definidas sus funciones y actividades a realizar.



PREGUNTA O ITEM	RESPUESTA				TOTAL
	SI		NO		
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	

4. ¿Dentro de los objetivos de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, se establece el pago de sus remuneraciones?	5	29	12	71	17	100%
---	---	----	----	----	----	------

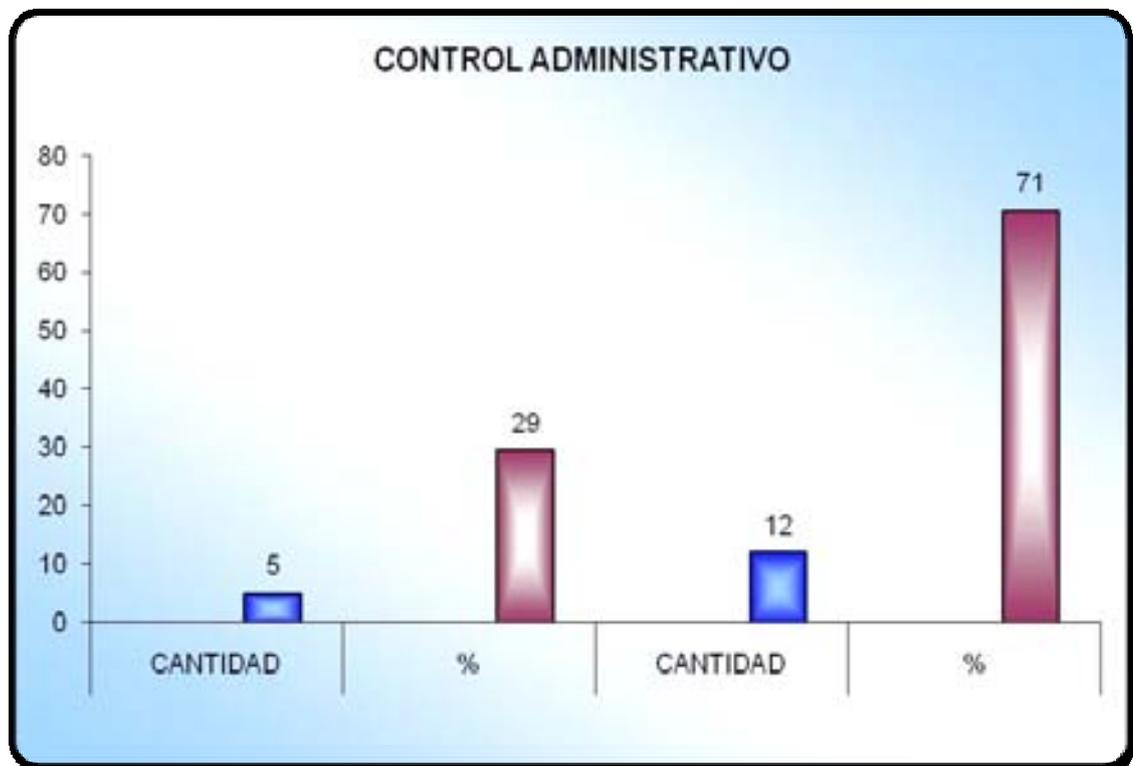


Podemos observar que de acuerdo al resultado obtenido, 12 personas que equivalen al 71 por ciento de las que respondieron el cuestionario, conocen el objetivo de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, toda vez que efectivamente en éste, no se establece el pago de remuneraciones, por lo que es necesario implementar mecanismos para difundir el objetivo, a fin de que el 100% del personal adscrito al área de estudio, tenga claro que las funciones y actividades que realizan tienen una finalidad, de acuerdo a la misión de la organización, la cual debe tener un impacto positivo ante la sociedad.



PREGUNTA O ITEM	RESPUESTA				TOTAL
	SI		NO		
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	

5. ¿El control administrativo de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, indica los cursos de capacitación para la realización de sus funciones?	5	29	12	71	17	100%
---	---	----	----	----	----	------

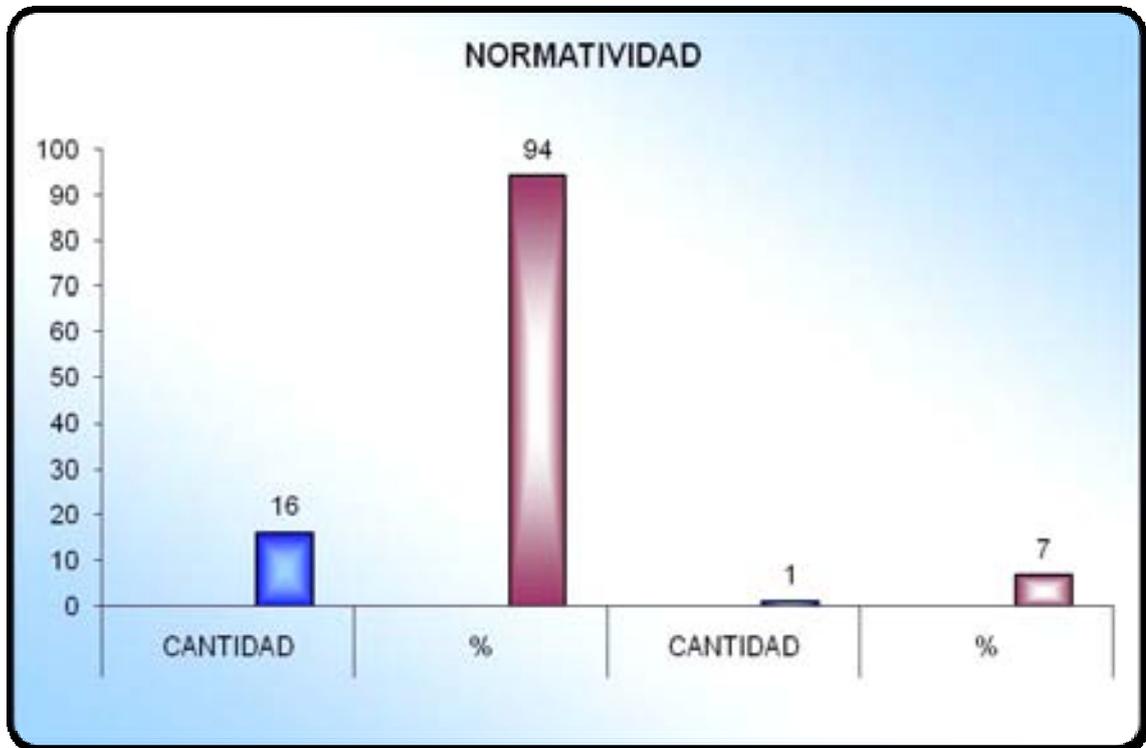


Podemos observar que de acuerdo al resultado obtenido, 12 personas que equivalen al 71 por ciento de las que respondieron el cuestionario, conocen los controles administrativos de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, toda vez que efectivamente en éstos, no se indican los cursos de capacitación para la realización de sus funciones, sin embargo y con base en el 33 por ciento que dio una respuesta positiva, podemos deducir que no tiene controles administrativos, por lo que es necesario implementarlos en los procesos del área de estudio.



PREGUNTA O ITEM	RESPUESTA				TOTAL
	SI		NO		
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	

6. ¿Se cumple con la normatividad establecida por Comisión Nacional del Agua, en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM?	16	94	1	7	17	100%
---	----	----	---	---	----	------

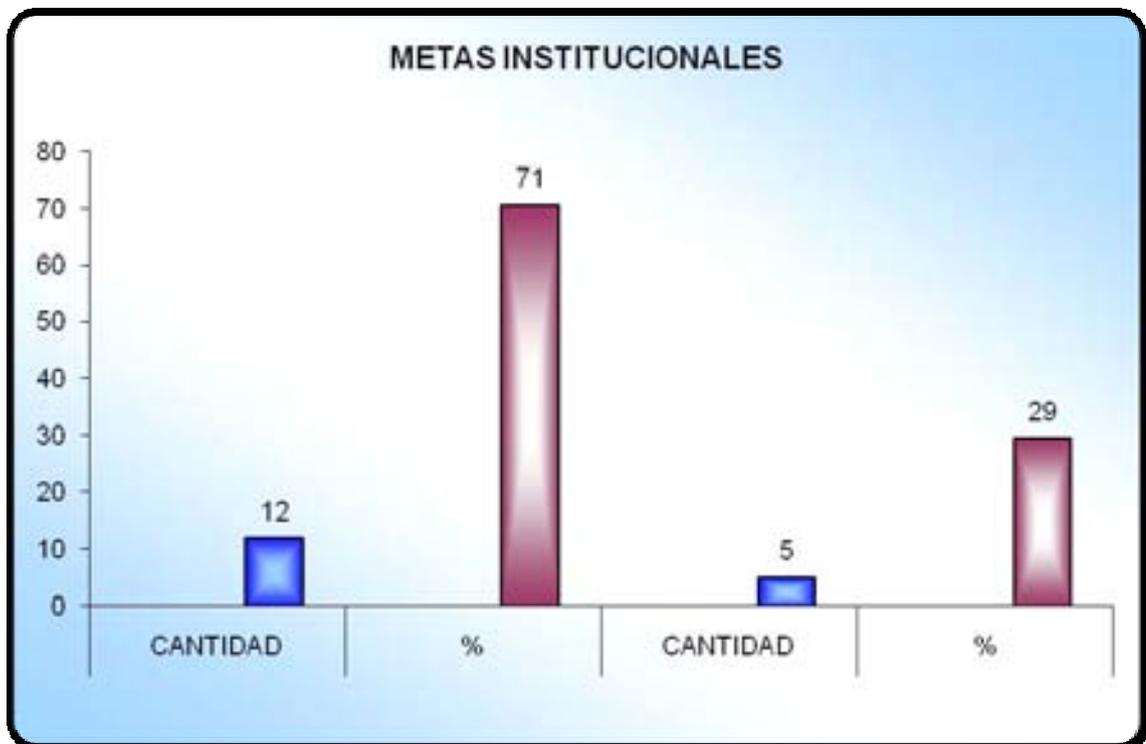


Podemos observar que de acuerdo al resultado obtenido, 16 personas que equivalen al 94 por ciento de las que respondieron el cuestionario, cumplen con la normatividad establecida por Comisión Nacional del Agua, en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, sin embargo es necesario difundir y establecer precisamente controles administrativos que permitan obtener indicadores para cumplir al 100% con la normatividad establecida.



PREGUNTA O ITEM	RESPUESTA				TOTAL
	SI		NO		
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	

7. ¿Considera que con un sistema de control administrativo en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, se logren las metas institucionales?	12	71	5	29	17	100%
---	----	----	---	----	----	------

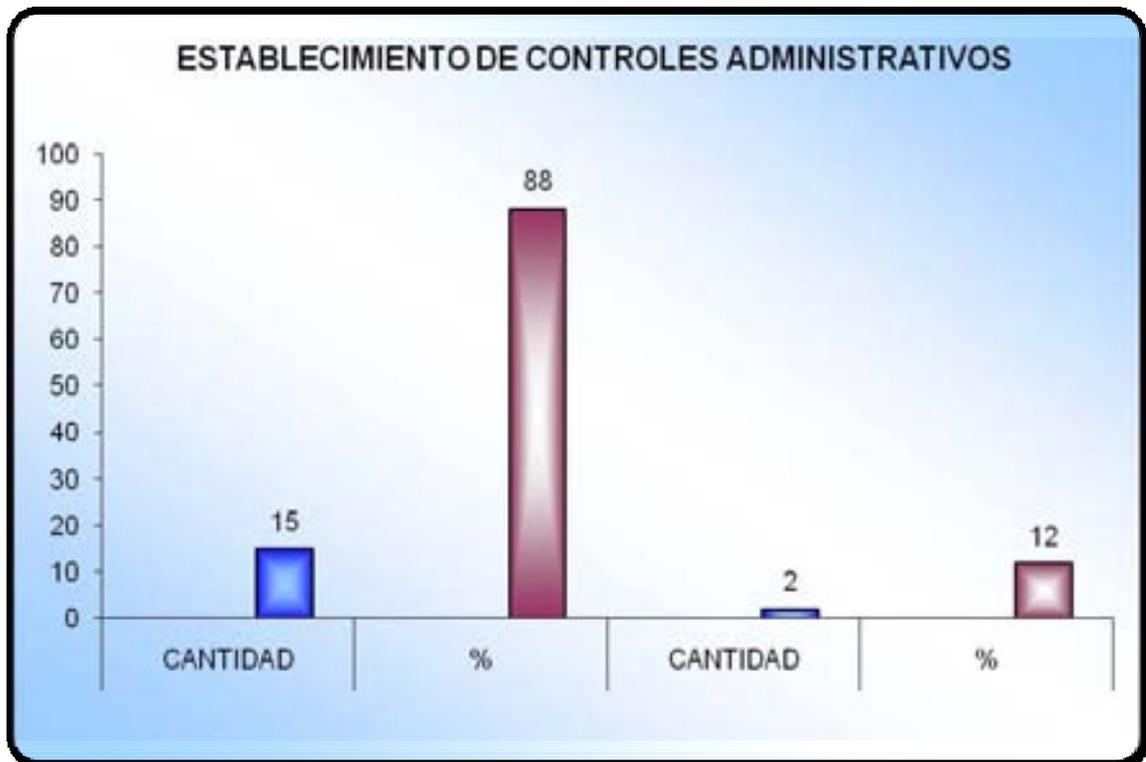


Podemos observar que de acuerdo al resultado obtenido, 12 personas que equivalen al 71 por ciento de las que respondieron el cuestionario, consideran que con un sistema de control administrativo en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, se logren las metas institucionales, sin embargo es necesario concienciar al 100% del personal, que los controles administrativos facilitan la realización de sus actividades.



PREGUNTA O ITEM	RESPUESTA				TOTAL
	SI		NO		
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	

8. ¿Está usted en disposición de aplicar un sistema de control administrativo, para que la información que se genere en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, sea más confiable?	15	88	2	12	17	100%
---	----	----	---	----	----	------

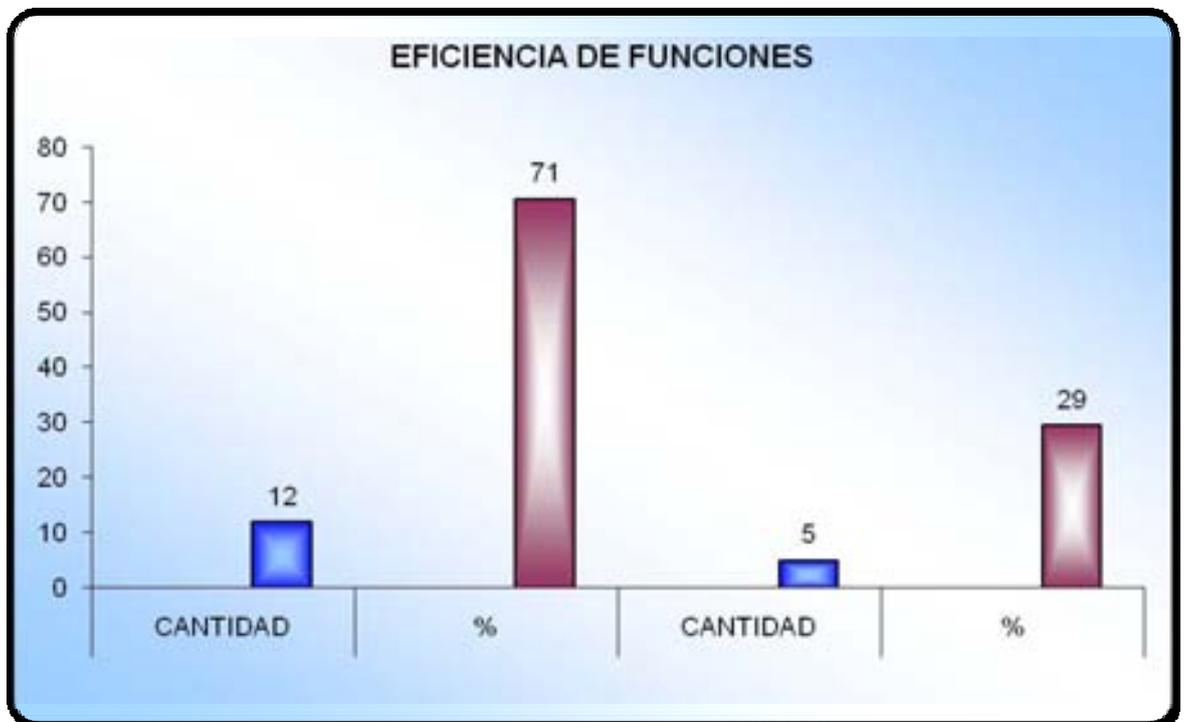


Podemos observar que de acuerdo al resultado obtenido, 15 personas que equivalen al 88 por ciento de las que respondieron el cuestionario, están en disposición de aplicar un sistema de control administrativo, para que la información que se genere en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, sea más confiable, por lo que se deduce que llevar a cabo la concienciación que se menciona en el ítem 7, es factible establecer controles que nos permitan obtener indicadores para la adecuada toma de decisiones.



PREGUNTA O ITEM	RESPUESTA				TOTAL
	SI		NO		
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	

9. ¿Usted considera que a través de un sistema de control administrativo, se pueda lograr la eficiencia de las funciones asignadas a la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM?	12	71	5	29	17	100%
---	----	----	---	----	----	------

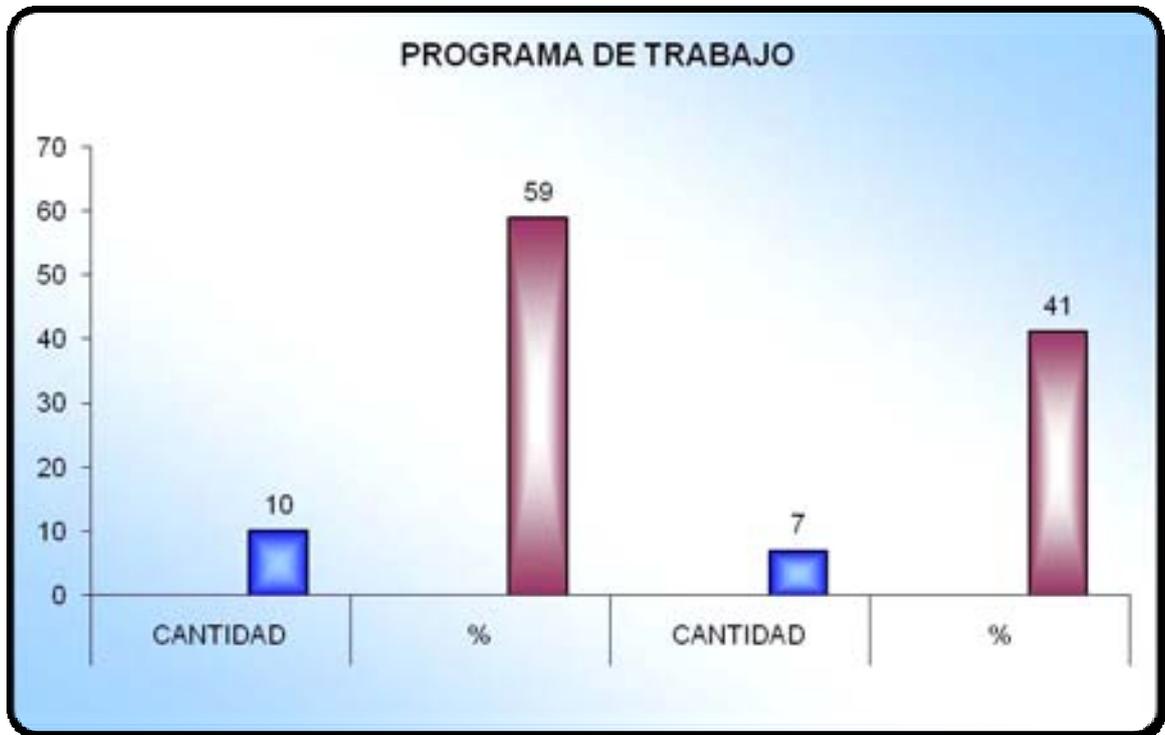


Podemos observar que de acuerdo al resultado obtenido, 12 personas que equivalen al 71 por ciento de las que respondieron el cuestionario, consideran que a través de un sistema de control administrativo, se pueda lograr la eficiencia de las funciones asignadas a la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, por lo que y de acuerdo a los ítems 7 y 8, se confirma que es factible establecer controles que nos permitan obtener indicadores para la adecuada toma de decisiones.



PREGUNTA O ITEM	RESPUESTA				TOTAL
	SI		NO		
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	

10. ¿El programa de trabajo de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, establece los tiempos de respuesta para las solicitudes de los trabajadores?	10	59	7	41	17	100%
--	----	----	---	----	----	------

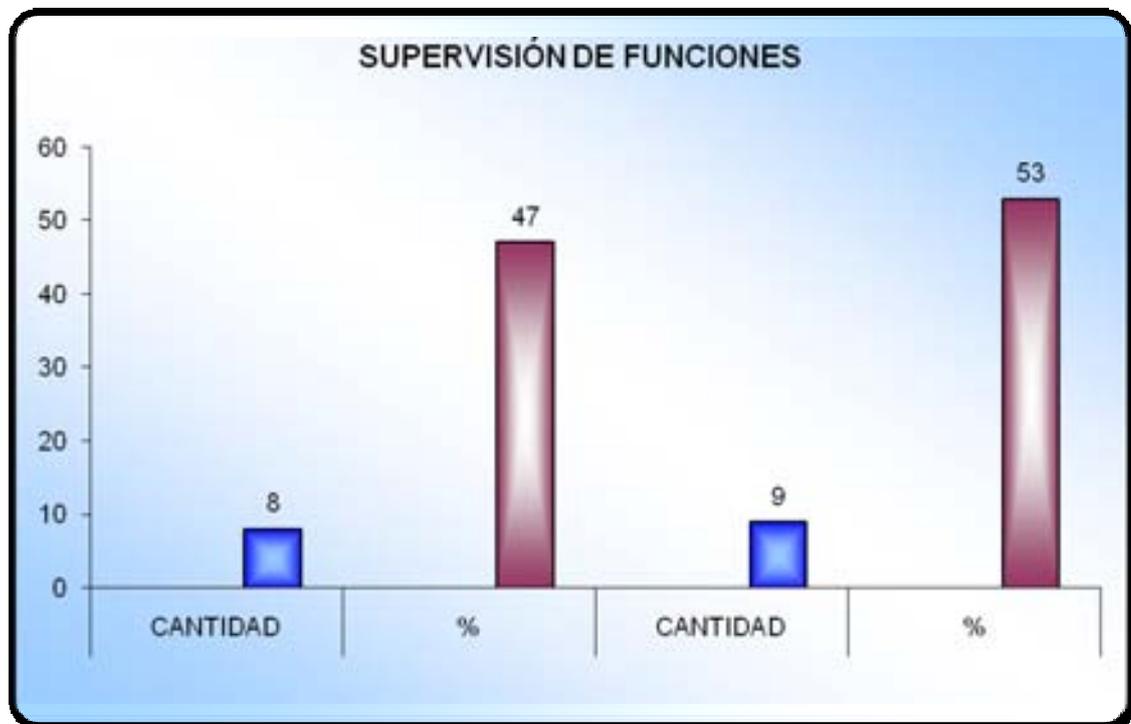


Podemos observar que de acuerdo al resultado obtenido, 7 personas que equivalen al 41 por ciento de las que respondieron el cuestionario, conocen el programa de trabajo de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, toda vez que efectivamente en éste, no se establecen los tiempos de respuesta para las solicitudes de los trabajadores, por lo que es necesario que el 100% del personal se involucre y comprometa en la elaboración del programa de trabajo del área de estudio, para el logro de las metas establecidas.



PREGUNTA O ITEM	RESPUESTA				TOTAL
	SI		NO		
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	

11. ¿Cree usted que una constante supervisión proporcionará exactitud, veracidad y confiabilidad en las funciones asignadas a la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM?	8	47	9	53	17	100%
--	---	----	---	----	----	------



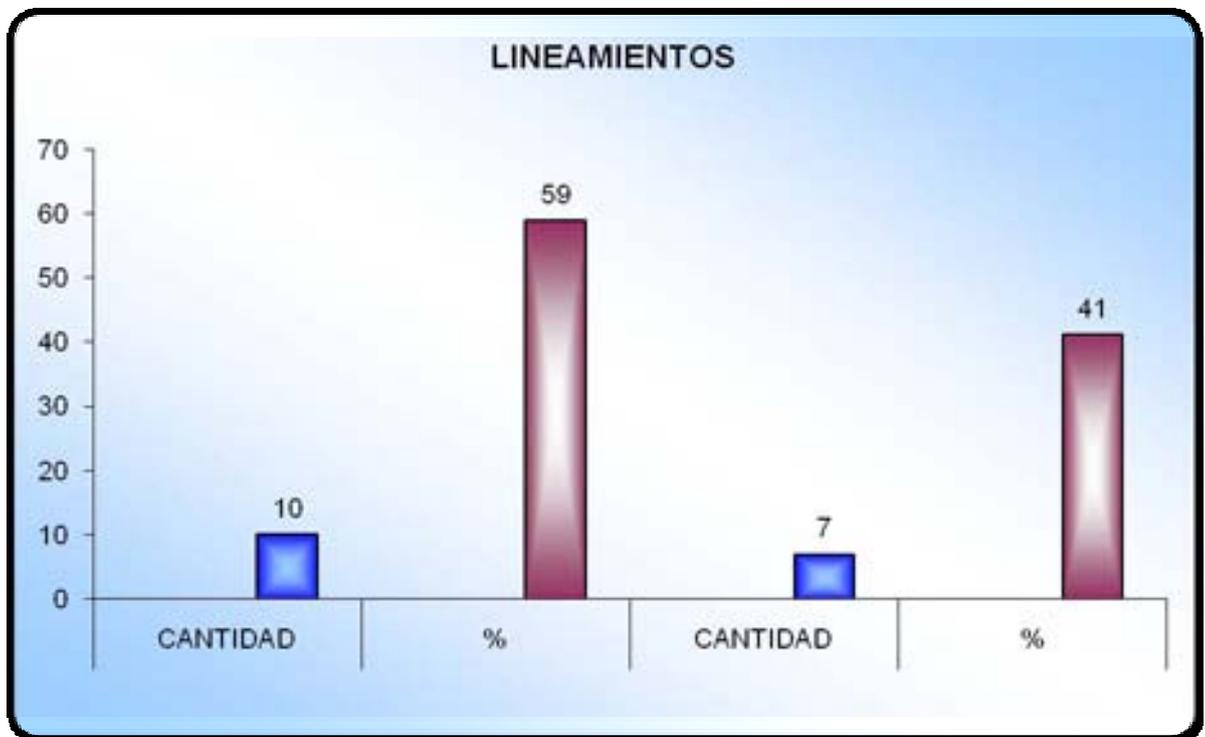
Podemos observar que de acuerdo al resultado obtenido, 9 personas que equivalen al 53 por ciento de las que respondieron el cuestionario, consideran que una constante supervisión no proporciona exactitud, veracidad y confiabilidad en las funciones asignadas a la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, por lo que se puede aprovechar esta situación para capacitar al 100% del personal del área de estudio, en equipos con empowerment, recordando que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

PREGUNTA O ITEM	RESPUESTA	TOTAL
-----------------	-----------	-------



	SI		NO		
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	

12. ¿Existen actualmente lineamientos que establezcan los pasos y procedimientos para llevar a cabo una administración transparente y efectiva en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM?	10	59	7	41	17	100%
--	----	----	---	----	----	------



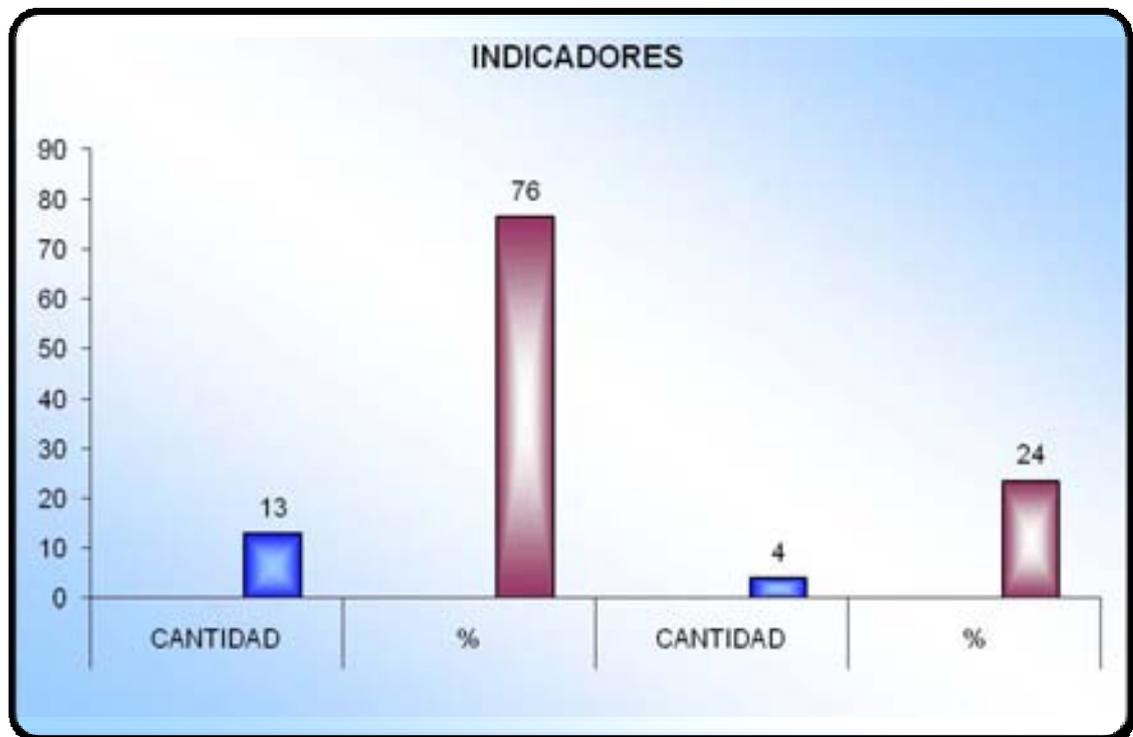
Podemos observar que de acuerdo al resultado obtenido, 10 personas que equivalen al 59 por ciento de las que respondieron el cuestionario, indican que existen actualmente lineamientos que establecen los pasos y procedimientos para llevar a cabo una administración transparente y efectiva en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, sin embargo es necesario implementar controles administrativos que permitan obtener indicadores para cumplir al 100% con los lineamientos establecidos.

PREGUNTA O ITEM	RESPUESTA	TOTAL
-----------------	-----------	-------



	SI		NO		
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	

13. ¿Considera que con un sistema de control administrativo en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, se pueden obtener indicadores que permitan la toma de decisiones?	13	76	4	24	17	100%
---	----	----	---	----	----	------



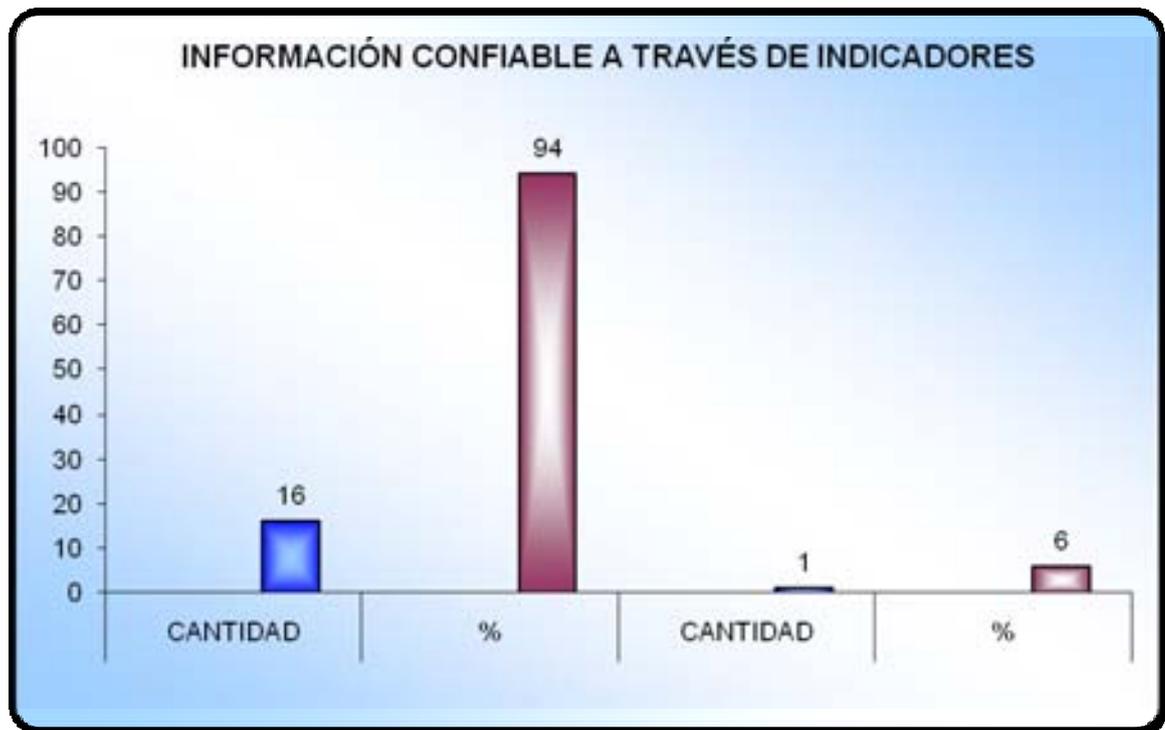
Podemos observar que de acuerdo al resultado obtenido, 13 personas que equivalen al 76 por ciento de las que respondieron el cuestionario, consideran que con un sistema de control administrativo en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, se pueden obtener indicadores que permitan la toma de decisiones, por lo que y de acuerdo a los ítems 7, 8, 9 y 10 se deduce que es factible establecer controles que nos permitan obtener indicadores para la adecuada toma de decisiones.

PREGUNTA O ITEM	RESPUESTA	TOTAL
-----------------	-----------	-------



	SI		NO		
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	

14. ¿Considera que con el establecimiento de los indicadores obtenidos a través de controles administrativos, la información que se genere en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, sea más oportuna y confiable para la toma de decisiones?	16	94	1	6	17	100%
---	----	----	---	---	----	------



Podemos observar que de acuerdo al resultado obtenido, 16 personas que equivalen al 94 por ciento de las que respondieron el cuestionario, consideran que con el establecimiento de los indicadores obtenidos a través de controles administrativos, la información que se genere en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, sea más oportuna y confiable para la toma de decisiones, por lo que se deduce que el área de estudio cuenta con personal para llevar a cabo la mejora continua, con base en el Desarrollo Organizacional.

6.- Entrevista.



Los jefes de departamento comentan que no tienen controles administrativos de gestión, que la información que se genera no se registra en ningún control, los manuales de procedimientos no están actualizados, no se tiene un programa de trabajo o cronograma de actividades. No obstante lo anterior la Jefatura de Proyecto de Prestaciones, tiene personal que está comprometido en la realización de sus funciones, es decir tiene actitud de servicio.

7.- Resumen de datos obtenidos del cuestionario y la entrevista.

- a) El 41% del personal, no conoce la misión institucional.
- b) El 47% del personal, no conoce el manual de organización de la institución.
- c) El 41% del personal, no conoce o no tiene bien definidos los procedimientos de sus funciones.
- d) El 29% del personal, no conoce el objetivo de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM.
- e) El 29% del personal, no conoce o no tiene bien definidos los controles administrativos de gestión.
- f) El 7% del personal, no tiene bien definida la normatividad aplicable en sus funciones asignadas.
- g) El 12% del personal, considera que con los controles administrativos, no se logran las metas institucionales.
- h) El 29% del personal, considera que con los controles administrativos, no se logra la eficiencia de las funciones asignadas.
- i) El 29% del personal, no conoce o no tiene programa de trabajo.
- j) El 47% del personal, considera que es necesario una constante supervisión.
- k) El 41% del personal, no tiene bien definidos los lineamientos aplicables en sus funciones asignadas.
- l) El 24% del personal, no considera que con el establecimiento del control administrativo, se puedan obtener indicadores que permitan la adecuada toma de decisiones.
- m) Fragmentación de procesos.
- n) Dispersión de funciones.
- o) Escasa coordinación entre las áreas.



- p) Documentos normativos desactualizados.
- q) Sistema de información de recursos humanos inconcluso.

8.- Factibilidad técnica.

El control administrativo de gestión, es una herramienta útil y necesaria para una organización, toda vez que permite garantizar efectividad, eficacia y legalidad de los procesos y operaciones institucionales, permitiendo verificar si todo se realiza conforme al programa de trabajo, señalando desviaciones de acuerdo a los indicadores establecidos, a fin de lograr la mejora continua.

9.- Factibilidad operativa.

En la actualidad, la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, está integrada con personal, que conoce su trabajo, se encuentra comprometido con sus funciones e institución. Por tal motivo, la propuesta de establecer controles administrativos de gestión, para obtener indicadores que permitan una adecuada toma de decisiones y a su vez para lograr la mejora continua, posee un gran índice de factibilidad operativa, si consideramos los resultados obtenidos en los ítems 7, 8, 9, 13 y 14, además el personal adscrito al área de estudio, será el encargado de lograr la eficiencia, efectividad y legalidad de los procesos, para implantar el supuesto.

10.- Factibilidad económica.

La factibilidad económica al implantar la propuesta de establecer controles administrativos de gestión, para obtener indicadores que permitan una adecuada toma de decisiones y a su vez lograr la mejora continua, no tiene ningún costo adicional, debido a que la implementación se realizaría con el mismo personal adscrito al área de estudio.

11.- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).



a) Fortalezas.

- Personal con capacidad y comprometida con su trabajo.
- Actitud positiva del personal.
- Experiencia del personal para mejorar los procesos.

b) Oportunidades.

- El personal está comprometido con su trabajo, sin embargo es difícil cambiar paradigmas.
- El personal que está trabajando en el área de investigación, tiene un fuerte deseo de sumar.
- Falta de comunicación y difusión de información de manera ascendente y descendente.

c) Debilidades

- Se observa una considerable falta de confianza en la organización por parte de los empleados.
- El personal menciona tener algunas barreras de credibilidad en la organización, debido a la incongruencia en lo que se dice y se hace por parte de sus líderes.

d) Amenazas.

- Personal con una antigüedad laboral o edad, que le permite obtener una pensión que otorga el ISSSTE a sus derechohabientes.
- Disminución de la plantilla, lo cual no permite atender los diferentes proyectos que se tienen al mismo tiempo.
- Organizaciones sindicales.

12.- Propuesta para la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM.



- a) Redistribución de las funciones considerando procesos completos.
- b) Integración de funciones de la misma naturaleza.
- c) Involucrar al personal de las acciones de mejora a implantar.
- d) Identificación y análisis de procesos en base al objetivo de la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, en el cual se deben considerar los siguientes datos:
 - ⇒ Misión.
 - ⇒ Visión.
 - ⇒ Objetivo.
 - ⇒ Normatividad establecida.
 - ⇒ Nombres:
 - Proceso.
 - Responsables.
 - Área en que opera.
 - ⇒ Área específica de operación.
 - ⇒ Identificaciones de los controles administrativos de gestión.
 - ⇒ Identificar la estructura general y específica.
- e) Análisis de los procesos y controles administrativos de gestión, de acuerdo a lo siguiente:
 - ⇒ Identificar objetivo y vinculación.
 - ⇒ Elaborar diagramas de interrelaciones.
 - ⇒ Establecer alcances del proceso.
 - ⇒ Elaborar el proceso actual, para evaluar el control administrativo de gestión.
 - ⇒ Identificar las áreas que están conectadas con el proceso, con base en su intervención, analizando el control administrativo de gestión.
 - ⇒ Analizar los requerimientos del proceso y sus áreas de oportunidad.



- ⇒ Para lograr la mejora continua, es necesario elaborar escenarios de rediseño del proceso y de controles adecuados.
 - ⇒ Evaluación de riesgos y controles.
 - ⇒ Involucradas a las áreas que intervienen en los procesos, para tener propuestas de mejora que permitan la adecuada toma de decisiones.
- f) Herramientas que se pueden utilizar para la revisión de procesos y control administrativo.
- ⇒ Diagrama de interrelación del proceso y de control administrativo.
 - ⇒ Diagrama de flujos de entrada y salida.
 - ⇒ Diagrama de flujo del proceso y de su control administrativo.
 - ⇒ Diagrama de flujo donde se visualicen las áreas que intervienen en los procesos.
 - ⇒ Hoja de escenarios del proceso mejorado.
 - ⇒ Hojas de escenarios del proceso mejorado del control administrativo.
- g) Implementar las mejoras, con base en los escenarios de procesos y controles administrativos.
- h) Establecer los indicadores, que permitan la medición para la adecuada toma de decisiones.
- i) Aunado a lo anterior, establecer los programas de revisión que nos permitan continuar con las mejoras.



Conclusiones.

Para poder desarrollar este trabajo de investigación fue necesario apoyarse en diferentes pensamientos relativos a grupos, mejora continua, control administrativo, indicadores y en esencial al desarrollo organizacional (DO). ¿y por qué en éste último en esencial?, porque el DO, en cada una de las etapas de su proceso para lograr el cambio, considera al ser humano, como a continuación lo define Gordon Lippitt (1969) “el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos”.

En ese contexto y debido que es difícil romper con paradigmas en una organización gubernamental, como el área de investigación, es fundamental considerar al personal para lograr la mejora continua, se establezcan controles e indicadores que permitan la adecuada toma de decisiones.

El proceso de la investigación permite reflejar aspectos de gran relevancia para la mejora continua en los controles administrativos de gestión, en la obtención de indicadores para la adecuada toma de decisiones, la cual constituye un elemento estratégico que incide positivamente en la programación de las organizaciones, y en el caso de la institución estudiada, se determinaron las siguientes conclusiones: .

Se evidencia que actualmente en la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del Organismo de Cuenca Aguas del Valle de México (OCAVM), no existe un adecuado control administrativo de gestión en las funciones asignadas, que permitan obtener información en tiempo y forma. Esta área de oportunidad implica que es necesario actualizar los procedimientos, difundir la misión y visión generales y específicas, así como concientizar a los trabajadores que tan importantes son sus funciones, las cuales en primer instancia se ven reflejadas con los clientes internos y a través de éstos con los clientes externos.



**Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado
Maestría en Administración de Organizaciones**



De igual manera el logro efectivo de esta investigación fue el diseño de la propuesta la cual permitirá establecer un control de gestión efectivo, para administrar de una manera planificada y organizada las actividades encomendadas a la Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVAM.

Finalmente se determinó que la propuesta es factible por cuanto a los elementos que constituyen la misma permitieron que estos factores enfoquen la viabilidad de la propuesta.



ANEXO A

VARIABLES INTERCULTURALES DE LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS, JAPONESAS Y ESTADOUNIDENSES.			
VARIABLE	MEXICANAS	JAPONESAS	ESTADOUNIDENSES
Grado en que los valores y objetivos de la organización son conocidos y compartidos con el personal.	Bajo.	Muy alto.	Medio.
Orientación al mercado (calidad, servicios, satisfacción de las necesidades de los consumidores).	Baja, con tendencia a crecer por necesidad.	Muy fuerte.	Mediana, con tendencia a crecer.
Estructura básica de organización.	Burocrática-mecanicista.	Paternalista (muy parecida al clan).	Burocrática-mecanicista, con tendencias a flexibilizarse.
Velocidad a la que está ocurriendo un cambio en la cultura organizacional.	Lenta, con tendencia a acelerarse por necesidad.	Lenta.	Rápida.
Actitud hacia el cambio.	Defensiva (tan poco cambio como sea posible).	Adaptativa (tanto cambio como sea necesario, tanta tradición como sea posible).	Proactiva (búsqueda constante de nuevas formas de hacer las cosas).
Estilo de liderazgo predominante.	Autocrático-paternalista.	Paternalista-participativo.	Directivo-consultivo-persuasivo, con tendencia gradual a la participación funcional.
Mecanismos de control.	Externos.	Internos.	Externos.
Actitud hacia la autoridad.	Temor.	Respeto y disciplina.	Disciplina.
Toma de decisiones.	Centralizada descendente.	Descentralizada (consensual ascendente).	Centralizada-descendente, con tendencia a la descentralización.
Grado de ritualización de las relaciones formales.	Alto.	Muy Alto.	Bajo.
Orientación de las relaciones interpersonales.	Hacia la diplomacia en el trato.	Hacia la armonía y la evitación del conflicto.	Hacia la asertividad y la confrontación.
Comunicación.	Evasiva y ambigua.	Evasiva y ambigua.	Directa, abierta y franca.
Actitud hacia el conflicto.	Se evita.	Se evita.	Se acepta y a veces se promueve.
Importancia que se da a la capacitación y desarrollo del personal.	Media.	Muy alta.	Alta.
Grado en que se fomenta la especialización.	Alto.	Bajo.	Alto.
Grado en que la empresa se siente responsable de proteger a la persona y de velar por su bienestar.	Medio.	Muy alto.	Bajo.

Fuente: Con base en Socorro Olivares Orozco y Martín González García, *Comportamiento organizacional, los grupos en el cambio*, p. 21.



ANEXO B

PRESTACIONES DEL ORGANISMO DE CUENCA AGUAS DEL VALLE DE MÉXICO	PERSONAL
---	-----------------

SEGURIDAD SOCIAL	S.P.S. M.M. E.H. *	T.G. **
Seguro de vida institucional.	X	X
Seguro de gastos médicos mayores.	X	
Crédito hipotecario Fovissste.	X	X
Clínica de detección y diagnóstico automatizado.	X	X
Servicio médico Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.	X	X

ECONÓMICAS

Reconocimiento de antigüedad en el gobierno federal.	X	X
Prima quinquenal.	X	X
Préstamos ISSSTE.	X	X
Seguro colectivo de retiro.	X	X
Seguro de separación individualizado.	X	
Sistema de ahorro para el retiro (SAR).	X	X
Devolución del 5% del Fovissste.	X	X
Pago por defunción.	X	X
Fondo de Ahorro Capitalizable de los Trabajadores al Servicio del Estado (Fonac).		X
Pago de anteojos convencionales.		X
Pago de guardería.		X
Pago por titulación a nivel licenciatura.	X	X
Finiquito por conclusión de servicios en forma definitiva en la administración pública.	X	X
Pago de licencia de manejo para el personal con funciones de chofer.		X
Premios por productividad, empleado del mes, estímulos y recompensas.		X
Pago de menaje de casa.		X

DEPORTIVAS Y CULTURALES

Juegos nacionales, deportivos y culturales de la Semarnat.		X
Evento del 20 de noviembre.		X
Evento del 12 de diciembre.		X



SERVICIOS AL PERSONAL	S.P.S. M.M. E.H. *	T.G. **
Constancias de servicios.	X	X
Expedición de la hoja única de servicios.	X	X
Filiación del personal.	X	X
Otorgamiento de licencias a la base.	X	X
Otorgamiento de licencias prepensionatorias.	X	X
Constancias de evolución salarial para pensionados.	X	X
Constancias de descuentos para préstamos ISSSTE o créditos hipotecarios.	X	X
Captura de solicitudes de créditos hipotecarios en sistema Fovissste, a través de Internet.	X	X
Coordinación de registro, control y resguardo de expedientes laborales.	X	X

* S.P.S. Servidores públicos superiores.

M.M. Mandos medios.

E.H. Especialistas en hidráulica.

** T.G. Tabulador general.



Glosario.

Acuíferos.	Dicho de una capa o vena subterránea que contiene agua.
APF.	Administración Pública Federal.
Asequibles.	Que puede conseguirse o alcanzarse.
Cambio.	Es la transición de una situación a otra diferente o el pasaje de un estado hacia otro diferente.
Clima organizacional.	Constituye el medio interno o la atmósfera psicológica características de cada organización.
Cohesión.	Es el grado en que los individuos se sienten atraídos entre sí, es decir, en qué medida cada uno de los miembros muestra simpatía o antipatía por los demás.
Conagua.	Comisión Nacional del Agua.
Control.	Es un proceso de supervisión constante cuyo objeto es comparar la planeación con las actividades que se realizan, evaluando oportunamente los resultados.
Convergentes.	Que se dirige a un punto común.
Cuenca.	Territorio cuyas aguas afluyen todas a un mismo río, lago o mar.
Cuenca hidrográfica.	Territorios para llevar a cabo la gestión integral de los recursos hídricos.
Cultura organizacional.	Es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización.
CURP.	Clave única de registro de población.
Desarrollo organizacional.	Es el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.



Descongelamiento.	Significa que las viejas ideas y prácticas se derriten y se desprenden para ser sustituidas por nuevas ideas prácticas aprendidas.
Divergentes.	Generar tantas ideas u opciones como sea posible en respuesta a una pregunta abierta o a un reto.
DO.	Desarrollo organizacional.
Efectividad.	Es el grado en el cual los resultados deseados de un centro de responsabilidad son alcanzados realmente.
Eficiencia.	Es el grado en el cual los recursos son usados de manera económica en la gerencia de cualquier resultado que se alcance en la actualidad.
Control administrativo.	Es el proceso por el cual la administración traduce los objetivos y la estrategia de la organización en metas específicas a ser logradas en un tiempo determinado, y asegura el efectivo cumplimiento de estas metas.
Empowerment.	Dotar de autoridad y control a los empleados para que tomen decisiones por sí mismos en la ejecución normal de sus tareas.
Endorreico.	Territorios cuyos escurrimientos superficiales de agua no llegan al mar, desaguan en lagos, se infiltran o se evaporan.
Exorreica.	Territorio cuyos escurrimientos superficiales de agua llegan al mar.
Factores endógenos.	Que se originan o nacen en el interior de la organización.
Factores exógenos.	De origen externo.
Filosofía.	Conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el conocimiento de la realidad, así como el sentido del obrar humano.
Fonac.	Fondo de ahorro capitalizable de los trabajadores al servicio del estado.
Heterogeneidad.	Mezcla de partes de diversa naturaleza en un todo.



Hídrico.	Perteneciente o relativo al agua.
Hidrográficas.	Caudal de una corriente fluvial en función de los cambios climáticos estacionales.
Hidrología.	Parte de las ciencias naturales que trata de las aguas.
Hidrológico.	Perteneciente o relativo a la hidrología.
Indicador.	Es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los referentes externos e internos.
Inherente.	Que por su naturaleza está de tal manera unido a algo, que no se puede separar de ello.
ISSSTE.	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
Kaizen.	Es una filosofía de trabajo, que significa cambio continuo, mejoramiento constante a pequeños pasos que no tiene fin.
Muda.	Significa desperdicio en japonés; o cualquier cosa y/o actividad que no agregue valor.
OCAVM.	Organismo de Cuenca Aguas del Valle de México.
OCDE.	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
PMG.	Programa especial de mejora de la gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012.
PNCCFTDA.	Programa nacional para el combate a la corrupción y el fomento a la transparencia y el desarrollo administrativo.
PND.	Plan Nacional de Desarrollo.
Promap.	Programa especial de modernización de la Administración Pública Federal.
Ratio.	Correspondencia de la cantidad que se expresa a cada una de las partes de que se trata, por ejemplo piezas fabricadas por hora.



- Recongelamiento.** Significa que lo que se aprendió fue integrado a la práctica actual.
- Sensitividad.** Dotar de sensibilidad o despertar sentimientos morales, estéticos, etc.
- Sistema lumínico.** Perteneciente o relativo a la luz.



Fuentes de información consultadas:

Libros:

ACHILLES DE FARIA MELLO, Fernando. *Desarrollo organizacional enfoque integral*, México, Limusa, 2005, 184 pp.

CACERES Luis Rene, *Estrategia, planificación y control*, México Fondo de cultura económica, 1991, 517 pp.

CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, trad. Carmen Leonor de la Fuente Chávez y Elizabeth Lidia Montaña Serrano, Colombia, McGraw Hill Interamericana, 2006, 7ª ed., 562 pp.

GUIZAR MONTÚFAR, Rafael. *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*. México, McGraw Hill, 2004, 405 pp.

HEREDIA ALVARO José Antonio, *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*, Athenea, 2001, 230 pp.

HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, Carlos Fernández-Collado, Pilar Baptista Lucio. *Metodología de la investigación*. México, McGraw-Hill Interamericana, 2008, (4ª ed.), 850 pp.

ISHIKAWA, Kaoru, *¿Qué es el control total de calidad?, la modalidad japonesa*, trad. de David J. Lu, Margarita Cárdenas, Bogotá, Norma, 1997, 261 pp.

LOCKYER, K. G., *Control de la producción*, México, Editora técnica México, 1967, 250 pp.

OLIVARES OROZCO Socorro y Martín González García, *Comportamiento organizacional, los grupos en el cambio*, México, Banca y comercio, 191 pp.

REYES PONCE Agustín, *Administración de personal, relaciones humanas*, México, Limusa, 1991, 248 pp.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA, *Comunicación empresarial, plan estratégico, como herramienta gerencial*, Colombia, Ecoe ediciones, 2006, 233 pp.



Leyes:

MÉXICO, *Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado*, 2007, 135 PP.

MÉXICO, *Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental*, 2002, 21 pp.

MÉXICO, *Ley del impuesto sobre la renta*, 2003.

MÉXICO, *Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio fiscal*, 2003

Manuales:

MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, *Manual de organización*, (documento interno), 2008, 181 pp.

MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, ORGANISMO DE CUENCA AGUAS DEL VALLE DE MÉXICO, *Manual de organización*, (documento interno), 2005, [s.p.].

MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, *Manual de procedimiento para la autorización del pago de ayuda de anteojos convencionales*, (documento interno), 2004, pp. 21.

MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, *Manual de procedimientos para el pago de ayudas económicas*, (documento interno), 2001, pp. 61.

MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, *Manual de procedimientos para el control de premios*, (documento interno), 2002, pp. 105.

MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, *Manual de procedimiento para el trámite de pagas de defunción*, (documento interno), 2001, pp. 39.

MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, *Manual de procedimiento menaje de casa*, (documento interno), 2006, pp. 37.

MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, *Manual de operación y control del fondo de ahorro capitalizable para los trabajadores al servicio del Estado*, (documento interno), 2000, pp. 31.

MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, *Manual de procedimientos para el trámite de licencias*, (documento interno), 2002, pp. 51.

MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, *Manual de procedimientos para el trámite de expedición de la hoja única de servicios*, (documento interno), 2001, pp. 57.



MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, *Manual de procedimientos para el trámite del pago de la prima quinquenal* (documento interno), 2001, pp.42.

MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, *Manual de procedimientos para la operación y trámites de los seguros para servidores públicos de la CNA* (documento interno), 2002, pp.89.

Internet:

ECOLOGISTAS culturales, <http://www.goihata.com/es/kaizen/>, 28/09/2008, [s.p.]

http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm, 28/09/2008, [s.p.]

LEFCOVICH Mauricio, La mejora continua aplicada a las actividades y procesos administrativo – burocráticos, calidad ,http://www.degerencia.com/articulo/la_mejora_continua_aplicada_a_las_actividades_y_procesos_administrativo_burocraticos, 3 de septiembre de 2008, [s.p.]

MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA <http://www.conagua.gob.mx/conagua/Espaniol/TmpContenido.aspx?id=627017f9-7e2f-44ba-ba8c-25e28baf085d|%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20ACERCA%20DE%20CONAGUA|1|0|0|0|0->, 14 de agosto de 2008, [s.p.]

MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA <http://www.conagua.gob.mx/ocavm/Espaniol/TmpContenido.aspx?id=510b0111-d204-4734-957a-a14f8064598c|Consejos%20de%20Cuenca|0|5|0|0|0>, 29 de septiembre de 2008, [s.p.]

ROJAS RAMOS, Daniel, “Teorías de la calidad – apuntes de ingeniería industrial”, *Teorías de la calidad*, [s.a.], <http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/teoriasdelacalidad/default.asp>, (17 de septiembre de 2007), 8 pp.

Apuntes:

JOSÉ VALENZUELA, Adriana, *apuntes de Desarrollo Organizacional*, julio – agosto/ 2007, Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de contaduría y administración, [s.p.].



Revistas:

MONDRAGÓN PÉREZ Angélica, Notas. Revistas de información y análisis INEGI, número 19, 2002, pp. 52-57.

Otras fuentes:

MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, Organismo de Cuenca Aguas del Valle de México (OCAVM), *Circular No. BOO.R01.07.-0041 del 28 de julio de 2008*, relativa a los lineamientos del seguro colectivo de retiro, pp. 4.

MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, Organismo de Cuenca Aguas del Valle de México (OCAVM), *Presentación en power point, Campaña anual de prevención y actualización*, Jefatura de Proyecto de Prestaciones del OCAVM, 2007 [s.p.]

MÉXICO, Diario Oficial de la Federación, sexta sección, Poder Ejecutivo Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, *Reglamento Interior de La Comisión Nacional del Agua*, 30 de noviembre de 2006, pp. 128.

MÉXICO, Diario Oficial de la Federación, Poder Legislativo, Cámara de Senadores, *Manual de percepciones de los servidores públicos de mando*, 22 de febrero de 2008, pp. 582.

MÉXICO, Diario Oficial de la Federación, Poder Legislativo Auditoría Superior de La Federación, *acuerdo por el que se expide el manual de percepciones y prestaciones para los servidores públicos de mando de la Auditoría Superior de la Federación*, 28 de febrero de 2008, pp. 229.

MÉXICO, Diario Oficial de la Federación, Poder Ejecutivo, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Decima sexta resolución de modificaciones a la resolución miscelánea fiscal para 2002 y anexos 7, 9 y 11 y de aclaración al anexo 1*, 28 de marzo de 2003.