



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN**

“SELECCIÓN DE UN MODELO DE DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS  
FINANCIEROS Y CONTABLES EN UNA CLÍNICA DE  
MEDICINA REGENERATIVA EN ZONA SATÉLITE”

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :  
LICENCIADA EN CONTADURÍA  
P R E S E N T A :  
ARIANETH ORTEGA CABRERA

**ASESORA:**  
DRA. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO 2014



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



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

ASUNTO: VOTO APROBATORIO

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

**ATN: M. en A. ISMAEL HERNÁNDEZ MAURICIO  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán.**

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

**SELECCIÓN DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS FINANCIEROS Y CONTABLES EN UNA CLÍNICA REGENERATIVA EN ZONA SATÉLITE**

Que presenta la pasante: **ARIANETH ORTEGA CABRERA**  
Con número de cuenta: **30505783-3** para obtener el Título de: **Licenciada en Contaduría**

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

**ATENTAMENTE**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"**  
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 13 de Junio de 2014.

**PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO**

	NOMBRE	FIRMA
<b>PRESIDENTE</b>	M.C.E. María Blanca Nieves Jiménez y Jiménez	
<b>VOCAL</b>	Dr. Carlos Matias Armas	
<b>SECRETARIO</b>	Dra. Sandra Luz González López	
<b>1er SUPLENTE</b>	M.A. María Esther Monroy Baldi	
<b>2do SUPLENTE</b>	M.A. Benito Rivera Rodríguez	

NOTA: Los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).  
En caso de que algún miembro del jurado no pueda asistir al examen profesional deberá dar aviso por anticipado al departamento.  
(Art 127 REP)  
HHA/Vc

# AGRADECIMIENTOS



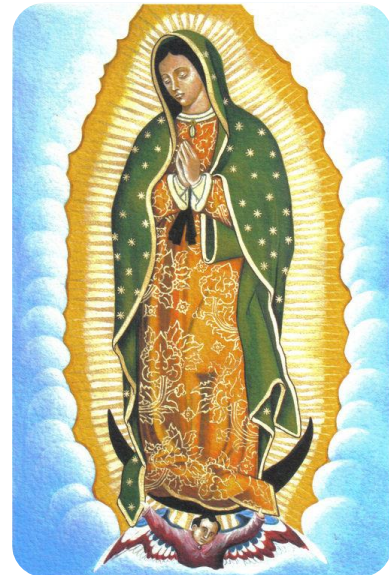
## *A DIOS Y MARÍA SANTÍSIMA*



Gracias Dios por darme la vida, fe, amor, salud y fortaleza. El que siempre estés a mi lado en los tiempos fáciles y difíciles. Agradezco por permitirme llegar a este momento de mi vida, así como el ponerme personas muy importantes en mi camino.



Gracias María Santísima por todas tus bendiciones, por protegerme con amor y ayudarme con inteligencia, fortaleza y salud en cada momento difícil de mi vida. Agradezco el haber puesto en mi camino a las personas correctas, por la hermosa familia que tengo y sobre todo por permitirme cumplir este sueño al lado de ellas.



## *A MI ASESORA DE TESIS*



Gracias Dra. Sandra Luz González López por todas sus enseñanzas dentro y fuera del aula, las cuales me han ayudado en mi vida de una manera muy efectiva.

Agradezco por brindarme la oportunidad de estar a su lado en este proyecto, usted es un gran ejemplo a seguir, tiene una trayectoria de excelencia, sin duda alguna ejerce un liderazgo inteligente, nos contagia esa pasión de ser mejores cada día compartiendo sus valores: Actitud Positiva, Disposición, Compromiso y sobre todo su gran Fe en Dios y la Santísima Virgen, que fueron fundamentales para obtener una tesis de éxito, por esto y más soy su Fan No. 1

Me siento feliz porque usted me inspira a ser una persona de excelencia.

*Con Admiración y Respeto*

*Arianeth*

*A MI COASESOR DE TESIS*



Gracias Dr. Carlos Matías Armas por sus valiosos conocimientos, por su tiempo y dedicación a la revisión de esta tesis.

Ha sido una muy grata experiencia conocerlo más de cerca gracias a este proyecto, es usted un ser humano extraordinario. Digno de admirarlo por su superación profesional, su calidad humana y su sabiduría.

*Con Admiración y Respeto*  
*Arianeth*

## *A LA CLÍNICA SATÉLITE*



Primero que nada agradezco con orgullo a la Dra. Sandra Luz González López (Directora Administrativa de la Sociedad), y siento un gran privilegio de que sea mi jefa y me considere en este gran equipo de trabajo. Le doy las gracias por su apoyo y confianza depositada en mí para la elaboración de esta tesis y porque gracias a usted pertenezco a esta sociedad.

Así también agradezco muy en especial al Dr. Gerardo González López (Presidente de la Sociedad) el que me permita ser parte de su sociedad, esto representa un orgullo y privilegio para mí. Recordándole que usted es un líder inteligente y un gran ser humano, motivo por lo cual lo admiro, lo respeto y me pongo a sus órdenes.

*Con Admiración y Respeto Gracias*  
*Arianeth*



# RECONOCIMIENTOS



## *A LA UNAM*



Por ser una institución educativa de nivel superior que ha logrado conservar su prestigio y reconocimiento a nivel mundial, así como ser reconocida por sus estudios y poner en alto, el aseguramiento de la calidad de la educación en México, formando profesionales de alto nivel; ésta nos brinda la oportunidad de pertenecer a la máxima casa de estudios, en donde día a día adquiriré valiosos conocimientos, siendo un gran orgullo, ser parte de la Universidad más Reconocida de Latinoamérica.

Gracias a todos los profesores que contribuyeron en mi formación profesional.

¡Goya Goya Cachun Cachun ra ra Cachun Cachun ra ra Universidad!

*Arianeth*

*A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN*



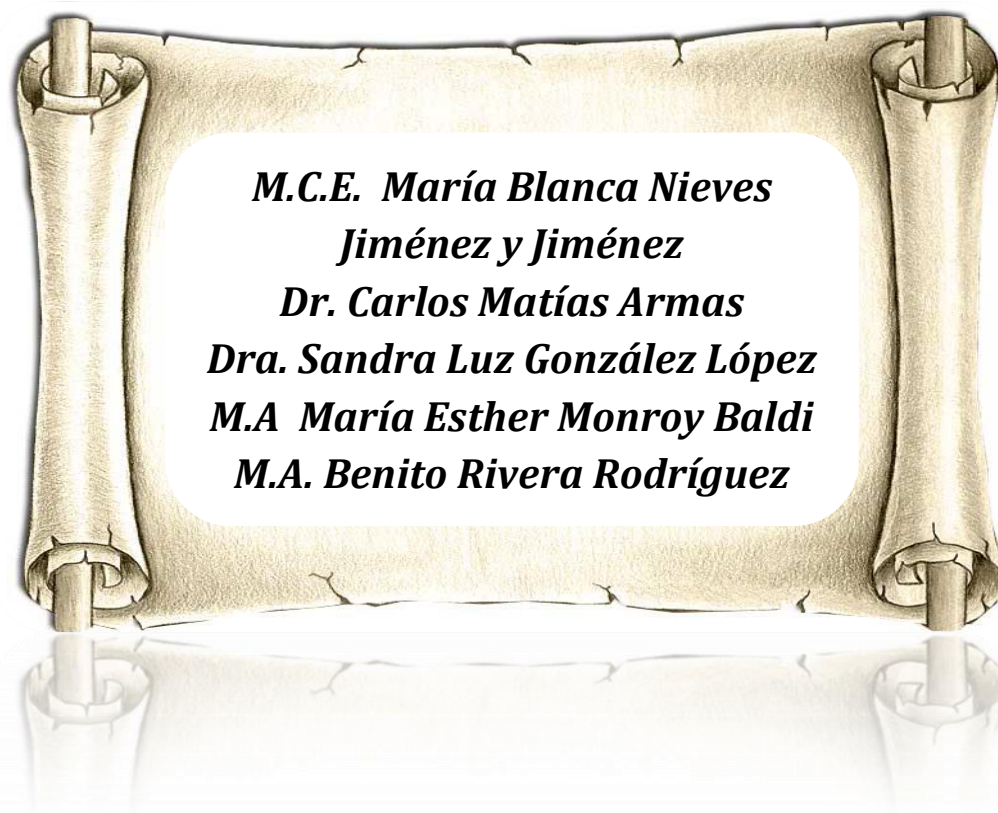
*Foto: M.A. María Esther Monroy Baldi, Dra. Sandra Luz González López,  
Q.F.B. Bertha Guadalupe Rodríguez Sámano, M. en C. Jorge Alfredo Cuellar Ordaz*

Gracias a mi querida y distinguida Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, no sólo recibí mi formación profesional, sino una actitud preponderante, contando con profesores de excelencia, que por su contribución forman a profesionistas de alto rendimiento, sino que además tuve la fortuna de hacer grandes amistades, de vivir momentos inolvidables que en esta etapa de mi vida, fueron inolvidables y me hicieron muy feliz.

Reconozco a todo el cuerpo docente y administrativo por su esfuerzo, dedicación, guía y por los conocimientos transmitidos, que renuevan el aseguramiento de la calidad, para obtener, más reconocimientos como institución educativa, que se dan a la tarea de elegir personas de alto nivel académico formadores de profesionistas de alto rendimiento.

*Arianeth*

## *A EL H. JURADO*



***M.C.E. María Blanca Nieves  
Jiménez y Jiménez  
Dr. Carlos Matías Armas  
Dra. Sandra Luz González López  
M.A. María Esther Monroy Baldi  
M.A. Benito Rivera Rodríguez***

Al jurado por darme la oportunidad y por el tiempo dedicado para revisar esta tesis, así como sus valiosas aportaciones que me hicieron, para mejorar la presente.

Por formar parte del equipo de profesionistas que estarán siempre presentes en una etapa importante de mi desarrollo profesional, mil gracias por sus consejos, sus sugerencias, sus conocimientos y por compartir sus experiencias para obtener de ellas lo mejor, lo cual queda plasmado en este libro que representa para esta servidora un sueño hecho realidad.

*Arianeth*



# DEDICATORIAS



*A MIS PADRES*

*Lourdes Cabrera Martínez*

*Carlos Ortega Ramírez*

Les agradezco sus consejos y experiencias compartidas para enriquecer mi vida, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí, me siento feliz de ser su hija, porque ambos son seres maravillosos con un gran corazón.

Gracias Mamá por tú amor y cariño en todo momento, por tus sacrificios para poder sacarme adelante desde siempre.



Gracias Papá por tú amor y comprensión, por tu trabajo y enseñanzas de la vida.

*Con Amor*  
*Arianeth*

## *A MI FAMILIA*



A mis padres Lourdes Cabrera Martínez y Carlos Ortega Ramírez que siempre me han apoyado y amado.

A mi abuelita Malena Martínez, por demostrarme que en la vida todo tiene solución y que con fe todo es posible.

A mi tía Sofía Cabrera Martínez, por ser una segunda mamá, gracias a tus consejos y amor soy lo que soy.

A mis sobrinos Cristian Ledezma Ortega y Michel Ledezma Ortega por recordarme que hay que ser mejores en esta vida, y que me tengan como un ejemplo a seguir.

¡Familia los amo muchísimo!. Y doy gracias a Dios y a la Santísima Virgen por tenerlos.

*A MIS HERMANAS*

*Karla Ortega Cabrera*

*Chantal Ortega Cabrera*



A mis hermanas, por siempre estar ahí, para querernos y apoyarnos en todo momento, y no porque nacimos de los mismos padres sino porque nuestro corazón siempre está unido en todo momento.

Mi corazón está plenamente agradecido por haber sido bendecida por su amada presencia. Su valor, su amor, su fidelidad y sus palabras tienen un valor incalculable. Bendito el día en que Dios decidió que ustedes fueran mis hermanas.

¡Hermanas las amo muchísimo!



## *A MIS AMIGOS*



A Emilio Antonio Rosas Mendoza, por permitirme conocerte y ser parte de tu vida, por tu amistad, tus consejos, tu interés, por compartir risas y llantos en todo este tiempo.

A Eunice de la Torre Moreno, por ser una gran amiga, por esas risas, consejos, abrazos en la facultad y por la confianza depositada en mí.



A Andrea Gómez, por ser mi confidente, por todos esos consejos, abrazos y experiencias vividas, por compartir risas y sobre todo por esa amistad de años que nos hace fuertes.

A mis amigos y compañeros de clase, gracias por su amistad y consejos compartidos durante todo mi periodo profesional.

# ÍNDICE

<i>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i> .....	i
<i>OBJETIVO</i> .....	ii
<i>HIPÓTESIS</i> .....	iii
<i>INTRODUCCIÓN</i> .....	1

## **CAPÍTULO 1. Administración Financiera**

1.1 Origen de la Administración Financiera .....	4
1.2 Concepto de Administración Financiera.....	7
1.3 Características de la Administración Financiera.....	10
1.4 Objetivos de la Administración Financiera.....	12
1.5 Recursos de la Administración Financiera.....	13
1.6 Instituciones Reguladoras Financieras.....	14
1.7 Finalidad de la Administración Financiera .....	17
1.8 NIF Normas de Información Financiera .....	18
1.9 Importancia de la Administración Financiera.....	21

## **CAPÍTULO 2. Organizaciones Inteligentes**

2.1 Concepto de las Organizaciones Inteligentes .....	23
2.2 Características de las Organizaciones Inteligentes .....	25
2.3 Objetivos de las Organizaciones Inteligentes .....	26
2.4 Bases para crear una Organización Inteligente.....	27
2.5 Finalidad de las Organizaciones Inteligentes .....	30
2.6 Importancia de las Organizaciones Inteligentes .....	32

### **CAPÍTULO 3. Desarrollo Organizacional**

3.1 Concepto de Desarrollo Organizacional.....	35
3.2 Características de Desarrollo Organizacional.....	37
3.3 Objetivos de Desarrollo Organizacional.....	39
3.4 Modelos de Desarrollo Organizacional.....	40

### **CASO PRÁCTICO**

4.1 Antecedentes de la Clínica Satélite .....	73
4.2 Propuesta de un Modelo de Desarrollo Organizacional para optimizar los recursos financieros y contables en la Clínica Satélite de Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente).....	82
4.3 Aplicación y desarrollo del Modelo de Desarrollo Organizacional para optimizar los recursos financieros y contables en la Clínica Satélite de Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente) ....	90

<i>C O N C L U S I Ó N</i> .....	138
----------------------------------	-----

<i>B I B L I O G R A F Í A</i> .....	141
--------------------------------------	-----



## *PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA*



El no contar con un desarrollo organizacional limita y entorpece el óptimo funcionamiento de la empresa, ¿Cómo seleccionar un modelo de desarrollo organizacional para optimizar los recursos financieros y contables en una clínica de medicina regenerativa en zona Satélite?





## *OBJETIVO*



Seleccionar un modelo de desarrollo organizacional para mejorar los recursos financieros y contables en una clínica de medicina regenerativa en la zona Satélite.



## *HIPÓTESIS*



Si se selecciona un modelo de Desarrollo Organizacional adecuado en una Clínica de Medicina Regenerativa en la zona Satélite, se logrará optimizar el funcionamiento Administrativo y Contable de la misma Organización.



## *INTRODUCCIÓN*

El presente trabajo se desarrolla en tres capítulos y un caso práctico, el primero describe aspectos básicos de la Administración Financiera; El segundo ampara a las Organizaciones Inteligentes, esto implica acumular experiencias y así los sistemas aprenden qué acciones son las que mejor le permitieron alcanzar sus objetivos, permitiendo la capacidad de entender, comprender y resolver problemas; En el tercero describiremos detalladamente los Modelos Organizacionales para seleccionar el más adecuado para optimizar los recursos financieros y contables en una clínica de medicina regenerativa en zona Satélite, y para finalizar presentare el caso práctico, en el cual haremos una breve descripción de lo que es la Clínica, mencionando su historia, organigrama, su visión, misión, valores, política de calidad, y su problemática a resolver.

Se seleccionará un modelo de desarrollo organizacional en una clínica de medicina regenerativa en zona Satélite. Se tiene que valorar e implementar el cambio organizacional para que la empresa pueda crecer y desarrollarse. Se averiguara que tanto conviene implementar un modelo de desarrollo organizacional. Se les dará una herramienta importante administrativa a los lectores, así también como lo es el conjunto de conocimientos administrativos y contables para implementar controles, sistemas y procedimientos que permitan obtener un crecimiento y desarrollo de la organización. Teniendo presente la filosofía de incrementar la productividad, es decir, a partir de hacer más con menos; lo cual requiere un cambio planeado.



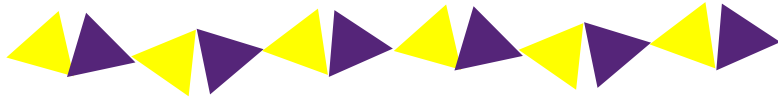
De ésta manera se tomarán dos tipos de decisiones, considerando su funcionamiento, así como las referentes a las inversiones y las que se enfocan a las fuentes de financiamiento. Se tomará la acción necesaria y una serie de herramientas para ayudar en el análisis y evaluación de las decisiones, de ésto se ocupa la Administración Financiera.

La Administración Financiera, nos ayuda a tomar decisiones en las empresas que desarrollan sus operaciones en un ámbito caracterizado por múltiples factores, como la competencia de otras empresas del mismo giro o de productos sustitutos. Las regulaciones legales por parte del gobierno, de las instituciones financieras e instituciones de consumidores, etc., que en conjunto definen el medio ambiente, donde las empresas compran, producen y venden sus productos o servicios e interactúan de diversa maneras.

En la esfera internacional, las empresas nacionales compiten con las compañías trasnacionales de diferentes nacionalidades las cuales adoptan mecanismos, que van desde fusiones, ediciones, alianzas estratégicas, introducción de nuevos productos, modificación de los productos o servicios actuales, e incorporación de nuevas tecnologías en los procesos productivos y en los productos.

Se estudia el proceso que se sigue para determinar los objetivos de las empresas al diseñar los mecanismos para conseguir los objetivos a través de un Modelo adecuado de Desarrollo Organizacional para esta línea de investigación elegida.





# CAPÍTULO 1

## Administración Financiera



**El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización.**

**J.P. Sergent**





### 1.1 Origen de la Administración Financiera

El gerente financiero desempeña una función dinámica en el desarrollo de la empresa moderna. Con su creciente influencia que ahora se extiende más allá de los registros, informes, posición de efectivo de la empresa, cuentas y obtención de fondos, el gerente financiero tiene a su cargo: La inversión de fondos en activos y obtener la mejor mezcla de financiamiento y dividendos en la relación con la valuación global de la empresa.

En un principio no se tenía claro el tema de las fianzas, e iba muy de la mano con la economía.

En la década de 1920 las innovaciones tecnológicas y las nuevas industrias provocaron la necesidad de mayor cantidad de fondos, impulsando el estudio de las finanzas para destacar la liquidez y el financiamiento de las empresas.

Con la depreciación de los años treinta en E.U., el énfasis se dio en las bancarrotas y en las reorganizaciones para obtener liquidez corporativa y de las regulaciones del mercado de valores, obligando a centrar el estudio financiero en los aspectos defensivos de la supervivencia de las empresas, como invertir para proteger los bienes, o conservar sólida la estructura financiera.

Durante la década de 1940 a 1950, las finanzas siguieron un enfoque tradicional que se había desarrollado durante las décadas de 1920 a 1930. Analizaban la empresa desde el punto de vista de alguien ajeno a la misma. Sin embargo se empezaban a dar cuenta que había que poner atención al flujo de efectivo de la empresa desde el interior.



Después en la década de 1950, surge nueva tecnología con la llegada de la computadora, esto revolucionó la forma de presentar información de la empresa, dirigiendo su atención a nuevas metas y al desarrollo de la metodología importante, como lo es el flujo de efectivo, y así dar más profundidad a los medios utilizados para realizar operaciones bancarias, pagar cuentas, cobrar el dinero que se debe, traspasar efectivo, etc., con el avance tecnológico para la actividad financiera, la importancia de los mercados globales y la operación de negocios, se dieron cuenta que hay mucho que explorar dentro de la empresa, esto para tener la correcta toma de decisiones y beneficiar en todos los sentidos a la empresa.

Posteriormente en la década de 1950 a 1970 se vio progresar la disciplina a pasos gigantescos. Como respuesta al mejoramiento de las oportunidades nacionales e internacionales, al tremendo progreso tecnológico y el gran interés que los inversionistas del mercado pusieron en el crecimiento, la administración financiera continuó evolucionando mediante el mejoramiento de su metodología y la redefinición de sus problemas principales. La profesión pasó por una serie de desafiantes debates relativos a cuestiones tales como el costo de capital, como resultado de esta participación comenzaron a emplearse un gran número de modelos más precisos de valuación, surgiendo así el desarrollo analítico de la administración financiera. Se enriqueció con la disponibilidad de medios computacionales a gran escala, que permitieron a quienes tomaban decisiones utilizar bases masivas de datos al probar técnicas tales como modelos para la selección de portafolio de inversiones, programación matemática y simulación. Éste período también fue testigo de un notable interés en las finanzas y negocios internacionales y de una renovada preocupación por los efectos de fusiones de empresas y de instituciones financieras de gran magnitud sobre las variaciones del nivel de precios.



Seguidamente en la década de 1980 ha habido grandes avances con respecto a la valuación de empresas y se ha dedicado una creciente atención al efecto que las imperfecciones del mercado tienen sobre el valor. En nuestro país se incorporan las ideas de calidad, que influyen en todas las áreas de la administración, entre ellas la de las finanzas. Nace la ingeniería financiera, como una idea para desarrollar nuevos modelos de operaciones financieras y de las formas de las operaciones con títulos, valores y nuevos tipos de contratos. Se avanza en la teoría sobre todo para minimizar el riesgo. La Informática ya es una realidad, las P.C. (personal computer) con precios accesibles se extienden en todos los mercados y permiten el acceso de grandes masas de personas, incorporando software (programas) que permiten un rápido avance en la incorporación de la teoría y técnica financiera a las organizaciones públicas y privadas.

Ya en la década de 1990, las finanzas han tenido una función vital y estratégica en las empresas. Las diferencias en la información que conocen la administración, los inversionistas en valores de la empresa y otros intervinientes, como propietarios, clientes, proveedores y empleados, ha sido un área de fructíferas investigaciones en estos años. Otra realidad en la década de 1990, es la globalización de las finanzas, produciéndose la integración de los mercados financieros mundiales en forma creciente. La evolución de las funciones de las finanzas ha tenido gran repercusión sobre el papel y la importancia de la administración financiera.

Finalmente en la década del 2000 las finanzas han evolucionado del estudio descriptivo al análisis riguroso y teorías normativas. Han dejado de ser un campo preocupado fundamentalmente en la obtención de fondos para abarcar la administración de activos, la asignación del capital, la minimización del riesgo y la valuación de la empresa en el mercado global. La principal característica de las finanzas actuales es su cambio continuo por



nuevas ideas y técnicas. Así se ven las finanzas actuales; como un área de la microeconomía, que toma sus materias primas de la contabilidad, las matemáticas, la estadística, la economía y el derecho para construir teorías descriptivas y normativas acerca de cómo obtener y asignar mejor los recursos financieros a través del tiempo, en un contexto de incertidumbre.

En la actualidad hay interesantes avances. Por otra parte la globalización de la economía, la virtualización de las organizaciones y de sus operaciones, tienen que comprender a la perfección el objetivo fundamental de la empresa y contribuir a maximizar el valor de la misma; gracias a los avances tecnológicos, traerán sin lugar a dudas, importantes cambios en la aplicación de la administración financiera, tanto en lo que hace a nuevos instrumentos, al proceso administrativo de delegación, estructuración, áreas funcionales, toma de decisiones, conducción del personal, implementación de los sistemas de información y control, etc.

### 1.2 Concepto de Administración Financiera

Se dará a conocer el concepto de Administración Financiera según el punto de vista de diversos autores:

❖ **El Autor J. Lawrence Gitman se refiere:**

A la Administración Financiera como “a los deberes del administrador financiero en la empresa. Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de todo tipo de empresa – financieras y no financieras, privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas. Desempeñan una gran variedad de tareas financieras como



planeación, extensión de crédito a los clientes, evaluación de grandes gastos propuestos y la consecución de dinero para financiar las operaciones de la empresa.”<sup>1</sup>

Lawrence Gitman, enfoca a la administración financiera por sus actividades y deberes en la organización ya sea lucrativa o no lucrativa.

### ❖ El Autor Douglas R. Emery puntualiza:

Que la Administración Financiera es el “área de las finanzas que aplica principios financieros dentro de una organización para crear y mantener valor mediante la toma de decisiones y una administración correcta de los recursos.”<sup>2</sup>

Emery, hace referencia en cuanto a ciertas normas que existen dentro de una organización para poder llevar un control de los recursos, y así poder hacer más con menos.

### ❖ El Autor James C. Van Horne afirma:

Que “la administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede desglosarse en tres áreas importantes: Decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes.”<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Gitman, Lawrence J. “*Principios de Administración Financiera*”, pág. 3

<sup>2</sup> Emery, Douglas R.; Finnerty, John D.; Stowe, John D. “*Fundamentos de Administración Financiera*”, pág. 3

<sup>3</sup> Van Horne C., James, Wachowiez, Jr., John M. “*Fundamentos de Administración Financiera*”, pág. 3



Van Horne por su parte, nos dice que tiene tres áreas muy importantes: decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes, para que dominen el financiamiento de bienes con una meta en sí.

❖ **El Autor Abraham Perdomo Moreno dice:**

Que es la “Coordinación de elementos de una empresa, para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez, mediante el manejo del efectivo en caja, bancos, y valores temporales, para el pago normal de pasivos y desembolsos imprevistos.”<sup>4</sup>

Perdomo Moreno menciona, que es importante llevar un correcto control de los bienes de la empresa, para no sufrir de liquidez en efectivo, bancos, valores, etc., y así salir de los gastos que no se tenían contemplados.

De los conceptos antes mencionados y analizados se obtiene lo siguiente:

- ❖ **Administración Financiera:** Es el área de las finanzas, donde se coordinan los elementos de una empresa lucrativa y no lucrativa, para maximizar sus bienes y prevenir o reducir problemas de liquidez, facilitando la Toma de Decisiones.

---

<sup>4</sup> Moreno, Abraham Perdomo “*Administración Financiera de Caja, Bancos y Valores Temporales*, pág. 37



### 1.3 Características de la Administración Financiera

La Administración Financiera cuenta con diversas características con el fin de ayudar al administrador financiero en sus funciones y toma de decisiones dentro de la organización, para el estudio de la Evaluación y Proyección del Futuro Económico-Financiero de la empresa.

Se podría empezar con la función Administrativa Financiera debido a que la mayoría de las decisiones empresariales se miden en términos financieros, el papel del Administrador Financiero es clave en la operación de la empresa. Las personas que constituyen todas las áreas de:

- *Recursos Humanos*
- *Finanzas*
- *Producción*
- *Mercadeo*
- *Mercadotecnia, etc.*

Necesitan de un conocimiento básico de la función de Administración Financiera. Con tal propósito, se verá el papel que desempeña la organización de las Funciones Financieras y su relación con la economía y la contabilidad.

Algunas de las características principales de la Administración Financiera son las siguientes:

#### **Recopilación de datos significativos:**

Conjunta datos importantes internos y externos de la empresa, para que, sirvan de base en la Toma de Decisiones.





### + **Análisis financiero:**

Es el estudio y la evaluación del pasado Económico-Financiero de la empresa, encauzando a la Toma de Decisiones.

### + **Planeación financiera:**

Es el estudio, evaluación y proyección del futuro económico-financiero de la empresa, para la Toma de Decisiones.

### + **Control financiero:**

Es el estudio y evaluación simultánea del pasado y el futuro Económico-Financiero de la empresa, para la Toma de Decisiones acertadas, al detectar y corregir las variaciones surgidas al comparar los conceptos y las cifras del análisis y la planeación financiera.

### + **Toma de decisiones acertadas:**

Este punto se basa en la aplicación de las técnicas: Recopilación de datos significativos, análisis, planeación, control y evaluación financiera, mediante la elección óptima de alternativas, en situación normal, de inflación o deflación; a corto, mediano o largo plazo; en condiciones de certidumbre, riesgo y conflicto, para alcanzar los objetivos preestablecidos por la empresa y maximizar el capital contable de la misma.

### + **Maximizar el capital contable de la empresa:**

Es decir, que aumente el patrimonio o valor de la empresa. Ahora bien, sabiendo que el Capital Contable es la diferencia del activo total menos el pasivo total, para maximizar dicho Capital contable sería necesario:

- Coordinar los activos de la empresa*
- Coordinar los pasivos de la empresa*
- Coordinar los resultados de la empresa*



### 1.4 Objetivos de la Administración Financiera

En el caso de las corporaciones, los propietarios de una empresa por lo regular no son sus administradores; la meta del administrador financiero es la de lograr los objetivos de los dueños de la empresa, sus accionistas. En la mayoría de los casos si los administradores tienen éxito en esta actividad, también lograrán sus objetivos financieros y profesionales.

Por lo tanto el principal objetivo de la administración financiera es realizar actividades tendientes al análisis y planeación financieros, decisiones de inversión y financieras, todo con el fin de incrementar lo más ampliamente posible las utilidades de los propietarios de la empresa, los accionistas. La meta de la empresa y por lo tanto, de todos los administradores y empleados de la misma, es maximizar la riqueza de los propietarios para quienes es administrada. La riqueza de los propietarios corporativos se mide de acuerdo con el precio de las acciones, el cual, a su vez, se basa sobre la regularidad de los rendimientos, su magnitud y su riesgo.

Entre los objetivos de la administración financiera se pueden destacar los siguientes:

- Obtener fondos y recursos financieros
- Manejar correctamente los fondos y recursos financieros
- Destinarlos o aplicarlos correctamente a los sectores productivos
- Administrar el capital de trabajo
- Administrar las inversiones
- Administrar los resultados
- Presentar e interpretar la información financiera
- Tomar decisiones acertadas
- Maximizar utilidades y capital contable a largo plazo





- Dejar todo preparado para obtener más fondos y recursos financieros cuando sea necesario
- Planear el crecimiento de la empresa, tanto táctica como estratégica
- Captar los recursos necesarios para que la empresa opere en forma eficiente
- Asignar recursos de acuerdo con los planes y necesidades de la empresa
- Optimizar los recursos financieros
- Minimizar la incertidumbre de la inversión
- Maximización de las utilidades
- Maximización del patrimonio neto
- Maximización del valor actual neto de la empresa
- Maximización de la creación de valor

### 1.5 Recursos de la Administración Financiera

Un recurso es un medio, de cualquier clase, que permite obtener algo que se pretende. El dinero, por ejemplo, es un recurso indispensable para comprar una casa. Las finanzas, por otra parte, hacen referencia a los bienes, los caudales y la circulación del dinero.

Esto nos permite afirmar que los recursos financieros son los activos que tienen un grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros.

Las empresas generan estos recursos a partir de diversas actividades. La venta de productos y servicios, la emisión de acciones, las rondas de



capitalización, los préstamos solicitados y los subsidios son algunas de las fuentes de recursos financieros.



**EJEMPLO:** Si una empresa tiene 5,000 pesos en efectivo y una caja de ahorro con 3,000 pesos, sus recursos financieros alcanzarán los 8,000 pesos. Por supuesto, este es un ejemplo simplificado, ya que la realidad financiera de una empresa es mucho más compleja.

Los encargados de la administración de los recursos financieros deben analizar y planificar el correcto flujo de fondos; de este modo se evitarán los problemas por falta de recursos para afrontar las actividades productivas o el pago de obligaciones. En caso que la compañía no cuente con los recursos suficientes, podría convertirse en deudora y tener que pagar intereses adicionales.

Los presupuestos y los balances, por lo tanto, resultan fundamentales para conocer el estado de los recursos financieros, ya que reflejan el ingreso y la salida de dinero de las arcas de la organización.

### 1.6 Instituciones Reguladoras Financieras

El sistema financiero mexicano es el conjunto de leyes, reglamentos, organismos e instituciones que generen, captan, administran, orientan y dirigen, tanto el ahorro como la inversión y el financiamiento dentro de un marco legal de referencia en el contexto político que brinda nuestro país.

Primero se empezará con explicar a qué se refiere el sistema financiero mexicano, de acuerdo a los siguientes autores.



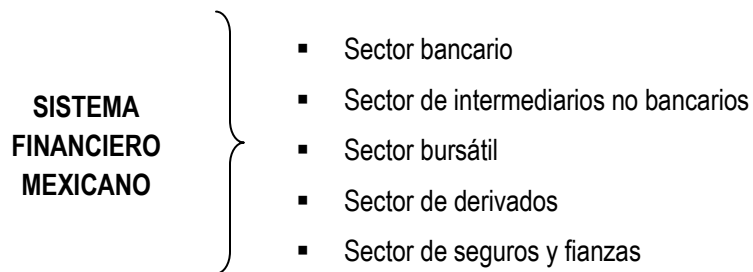


✚ **Los Autores Arturo Morales, José Morales y Fidel Alcocer nos dicen:**

Que el sistema financiero mexicano “se entiende como un conjunto de entidades integradas por instituciones financieras que tienen por objeto la captación de recursos en forma profesional, así como el otorgamiento de créditos financieros a los diferentes sectores de nuestra economía bajo un marco jurídico establecido y con la supervisión y vigilancia de las autoridades del sistema.”<sup>5</sup>

Los autores nos mencionan que las instituciones financieras son las encargadas de llevar el control de las entidades en forma profesional para el otorgamiento de créditos financieros a los diferentes sectores, bajo nuestra ley.

Partimos de aquí, qué el sistema financiero mexicano está dividido en cinco grupos:



Este conjunto de cinco grupos está contemplado por la legislación vigente, es decir, instituciones públicas.

Para facilitar el análisis y poder explicar mejor los cinco grupos del sistema financiero mexicano se puede concluir presentando un *cuadro resumen*:

---

<sup>5</sup> Morales Castro, Arturo; Morales Castro José Antonio; Alcocer Martínez Fidel Ramón “*Administración Financiera*”, pág. 2



GRUPO	INSTITUCIONES	DESCRIPCIÓN
<b>a) Sector bancario</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La Secretaría de Hacienda y Crédito Público</li><li>▪ El Banco de México</li><li>▪ La Comisión Nacional Bancaria y de Valores</li><li>▪ La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas</li><li>▪ La Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro</li></ul>	Las actividades son de regulación y control; éstas son llevadas a cabo por instituciones públicas que reglamentan y supervisan las operaciones que se realizan entre ofertantes y demandantes.
<b>b) Sector de intermediarios no bancarios</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Instituciones de Crédito</li><li>▪ Sistema Bursátil</li><li>▪ Instituciones de Seguros y Fianzas</li><li>▪ Organizaciones y actividades Auxiliares del Crédito</li><li>▪ Sistema de Ahorro para el Retiro</li><li>▪ Grupos Financieros</li></ul>	Las actividades del sistema financiero son a nivel operativo; están divididas, básicamente de acuerdo con el tipo de actividad que realiza.
<b>c) Sector bursátil</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)</li><li>▪ Banco de México (BANXICO)</li><li>▪ Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)</li><li>▪ Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF)</li><li>▪ Comisión Nacional de Sistema de Ahorro para el Retiro (CON SAR)</li><li>▪ Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)</li></ul>	Son instituciones reguladoras que se encargan principalmente de llevar a cabo la: <ul style="list-style-type: none"><li>- Ejecución,</li><li>- Interpretación,</li><li>- Estabilizar el poder adquisitivo,</li><li>- Supervisar el funcionamiento,</li><li>- Vigilar y supervisar ,</li><li>- Regular el sistema de ahorro para el retiro,</li><li>- Protección y defensa de los derechos e intereses del público usuario de los servicios financieros.</li></ul>



GRUPO	INSTITUCIONES	DESCRIPCIÓN
d) Sector de derivados	<ul style="list-style-type: none"><li>Banca Comercial</li><li>Casa de Bolsa</li><li>Operadoras de Sociedades de Inversión</li><li>Grupos Financieros</li></ul>	Son instituciones operativas. - Conjunto de bancos comerciales, - Son los intermediarios bursátiles, - Prestación de servicios de administración a sociedades de inversión, - Regula las agrupaciones financieras.
e) Sector de seguros y fianzas	<ul style="list-style-type: none"><li>Bolsa Mexicana de Valores (BMV)</li><li>Instituto de Depósito de Valores (INDEVAL)</li><li>Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles (AMIB)</li><li>Clasificadoras de Valores</li><li>Valuadoras de Sociedades de Inversión</li></ul>	Son las instituciones de apoyo especializadas, que actúan en el sistema financiero y participan en el mercado de valores, cuya función es proporcionar las instalaciones y los medios administrativos para poner en contacto a los ahorradores con los demandantes de recursos.

### 1.7 Finalidad de la Administración Financiera

A continuación se enlistaran algunas finalidades principales de la Administración Financiera:

#### Crea Oportunidades de Desarrollo:

La Banca e Instituciones afines como lo son, bancos, asociaciones hipotecarias, bancos de ahorro, compañías financieras, e instituciones de crédito, que ofrecen excelentes oportunidades de desarrollo para aquellos que están *capacitados en los servicios financieros*. Debido a los muchos servicios que prestan estas instituciones.



### **Ambiente de Regulaciones cada vez más tolerantes:**

La planeación financiera personal, las oportunidades de desarrollo para los proyectistas de finanzas personales se han incrementado notablemente en años recientes, en gran medida debido a la compleja estructura impositiva, nuevos instrumentos de inversión y a un ambiente de regulaciones cada vez más tolerante. Las instituciones financieras, de corretaje, compañías de aseguradoras, y empresas de consultoría están interesadas en *contratar individuos que puedan proporcionar asesoría a los clientes* en lo que respecta a sus asuntos financieros personales.

### **Inversiones:**

Las posibilidades de desarrollo en el campo de las inversiones incluyen trabajar, como corredor o analista de valores en una empresa de corretaje, compañías aseguradoras u otras instituciones financieras. La función de los especialistas en inversiones es la de analizar los valores y crear carteras (portafolios) que lograrán los objetivos de sus clientes. Otras oportunidades de desarrollo para trabajar es en, la banca de inversiones, cuya labor consiste en el *Desarrollo de Ofertas de Valores para los Emisores Corporativos y Gubernamentales*.

## **1.8 NIF Normas de Información Financiera**

De acuerdo a las Normas de Información Financiera (NIF) A-3 necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros<sup>6</sup>, señalamos que la contabilidad se estableció para proporcionar información acertada, principalmente para el área de administración y en consecuencia para el

---

<sup>6</sup> Normas de Información Financiera (NIF) NIF A-3





desarrollo de las entidades y, por tanto, es procesada y agrupada para el uso de la administración y de las personas que trabajan en la organización. Con esta finalidad se preparan estados financieros básicos para dar a conocer un resumen de los **aspectos relevantes y primordiales** a la propia administración, el cual también, se hace extensivo a terceros interesados en el desarrollo de la organización.

Por otra parte, la información es requerida por personas internas y externas de la organización. El interesado primario, es la administración de la entidad y, en seguida, los interesados externos, que en las economías más evolucionadas o en desarrollo, es inherentemente el público en general, ese es el propósito de los estados financieros, cubrir esas necesidades.

Ahora bien, pasamos a entidades institucionales, con administración profesional, en las cuales el número de interesados en tener información de la misma entidad ha crecido considerablemente. Este número ilimitado de posibles interesados, analizado con mayor detenimiento en el desarrollo de la norma, da origen al concepto de usuario general de la información financiera.

Es axiomático que la información financiera y las técnicas contables se siguen sofisticando y se han mantenido en constante evolución en los últimos años de manera sobresaliente. La información financiera que solía constar de un balance que arrojaba utilidades, se ha transformado en un conjunto integrado de estados financieros básicos, sus notas concernientes y, en ocasiones, otro tipo de información financiera relevante, para revelar, como mínimo, la situación financiera, los resultados de operación y los cambios en la situación financiera de una entidad.





Se destaca que “La información financiera que genera una entidad es de muy diversa índole y vasta, pues una gran parte de ella está diseñada como herramienta administrativa. Sin embargo, no toda la información financiera que se genera dentro de la entidad es de utilidad para el usuario general de la información financiera, quien en términos ordinarios requiere únicamente la información de los estados financieros básicos. Los estados financieros básicos son la parte esencial de la información financiera, la cual además de ser de primera necesidad para la administración, se expone al usuario general, para que éste pueda desprender sus propias conclusiones sobre cómo está cumpliendo la entidad con sus objetivos.

Como resultado, se presenta para la entidad, emisores de normas y reguladores la responsabilidad de precisar cuál es el tipo de información esencial que debe proporcionarse al usuario general de la información. Esta información debe encontrarse en los estados financieros básicos; sin embargo, el grado de detalle o amplitud a los mismos debe variar según las circunstancias de cada entidad y las características del entorno en que se desarrollan, de manera tal que la información esencial esté debidamente reflejada en la información proporcionada. Por tanto, la información financiera se encuentra en constante evolución considerando el entorno económico y las características de las entidades.”<sup>7</sup>

Se puede pregonar, que la norma tiene por objeto definir la estructura de las Normas de Información Financiera y establecer el enfoque sobre el que se desarrolla el marco conceptual. Así también, encontramos un adecuado soporte teórico para sustentar la práctica contable y para guiar conceptualmente la emisión de normas particulares. Siendo así, una herramienta indispensable en la organización.

---

<sup>7</sup> IBIDEM pág. 4 - NIF A-3



Cubriendo así las necesidades de los usuarios internos y externos de la organización, con la información de manera clara y oportuna para la administración y muy en especial para los dueños o socios, manteniéndose al tanto de las utilidades y los resultados que genera la organización.

### 1.9 Importancia de la Administración Financiera

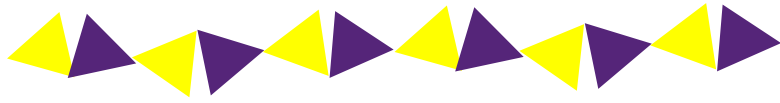
En el pasado, los gerentes de área en el negocio veían sus decisiones como algo aislado y sin relación con el resto de la empresa. Por ejemplo, según Guadalupe Ochoa nos dice que “El gerente de mercadotecnia proyectaba las ventas, el gerente de ingeniería y producción determinaba los activos necesarios para satisfacer esa demanda, y el trabajo del gerente de finanzas consistía en obtener los recursos para comprar el equipo, maquinaria e inventario, considerando el costo de los fondos y la rentabilidad de la inversión.”<sup>8</sup> Así era antiguamente, en la actualidad las decisiones deben tomarse de manera más coordinada, sabiendo que cualquier decisión tomada ayuda o afecta a otras áreas de la organización en sus diferentes campos de acción.

De esta manera podemos mencionar el impacto en un listado de la importancia de la Administración Financiera en la organización:

- Lograr el éxito de la organización*
- Generar información clara y oportuna*
- Ayuda a la buena toma de decisiones acertadas*
- Coordina los activos, pasivos de la organización*
- Prepara pronósticos para la organización*

---

<sup>8</sup> Ochoa Setzer, Guadalupe. “Administración Financiera”, pág.8



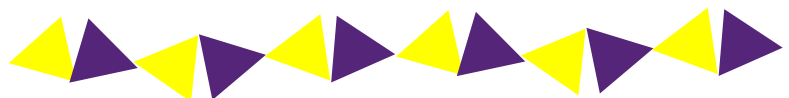
# CAPÍTULO 2

## Organizaciones Inteligentes



Siembra un acto y cosecharás un hábito,  
Siembra un hábito y cosecharás un carácter,  
Siembra un carácter y cosecharás un destino.

Charles Reade





### 2.1 Concepto de las Organizaciones Inteligentes

Para determinar qué es una Organización Inteligente se analizarán los siguientes conceptos según el punto de vista de diversos autores:

❖ **El autor Peter Senge se refiere que:**

“Una Organización Inteligente, es aquella que aprende continuamente, tanto ella, como sus miembros. Plantea una *visión sistémica de la empresa* con todos sus elementos y sus interrelaciones, considerando que todos los miembros de una organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que habitualmente se cree.”<sup>9</sup>

Peter, nos explica que las Organizaciones Inteligentes permiten que los conocimientos se lleven a cabo en todos los niveles organizacionales para que el aprendizaje se de en todas direcciones y así obtener un crecimiento y desarrollo conveniente de alto nivel.

❖ **Los autores Pedler Mile, John Burgoyne y Tom Boydell mencionan que:**

“Las Organizaciones Inteligentes que aprenden son aquellas que facilitan el aprendizaje para todos sus miembros y que se transforman continuamente.”<sup>10</sup>

Los Autores, hacen referencia a fomentar el cambio de actitud individualmente, ya que, es la base para generar un cambio organizacional.

---

<sup>9</sup> Senge Peter, “*The fifth discipline: the art and practice for learning organization*”  
<http://newjobsnewtimes.blogspot.mx/2012/03/las-5-disciplinas-de-la-organizacion.html> 2012

<sup>10</sup> Pedler Mile, John Burgoyne y Tom Boydell, “*The learning company*”.



❖ **La Dra. Sandra Luz González López expone que:**

“Las Organizaciones Inteligentes son un conjunto de personas que labora en un lugar específico, con estructura organizacional y que cuenta con actitud positiva, disposición y compromiso, y que persiguen un mismo fin.”<sup>11</sup>

La Dra. Sandra Luz, puntualiza que debe de haber un cambio positivo de actitud en el recurso humano, que conlleva una actitud positiva, disposición y compromiso en el desarrollo de sus labores, permitiendo así que surjan líderes para que puedan proponer y ayudar a la organización a lograr un fin común. Y seguramente llegar a este punto es difícil pero no imposible de lograr, por esta razón uno debe de trabajar en el cambio propositivo, permitiendo la entrada a nuevas ideas o formas de trabajar en equipo.

De los conceptos antes mencionados y analizados se obtiene lo siguiente:

- ❖ **Organización Inteligente:** Es aquella formada por personal que ha cambiado, gracias a la capacitación y motivación de líderes que transmitieron una actitud positiva, disposición y compromiso, dando resultados en su productividad, logrando así en el recurso humano un crecimiento individual y de equipo, que logra objetivos comunes.

---

<sup>11</sup> González López Sandra Luz, Artículo de la Revista Comunidad UNAM no. 7, UNAM, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2013. pág. 5



### 2.2 Características de las Organizaciones Inteligentes

Las Organizaciones Inteligentes comprenden ciertas características para ayudar al personal en sus funciones dentro de éstas, y son las siguientes:

- Las personas adoptan un pensamiento disciplinado
- Las personas son detallistas
- Toman la información en base de datos y en la evidencia, en vez de adivinando o asumiendo
- Buscan constantemente nuevos conocimientos y formas de aplicar
- Valora y recompensa a los individuos que expanden su conocimiento y sus habilidades en áreas que benefician a la organización
- Comparten ideas mediante reportes, sistemas informativos, discusiones informales, educación y capacitación
- Existe un ambiente de confianza en el que no se teme decir la verdad y en el que no se tiene miedo de compartir información e ideas con otros
- Existe el gusto por aprender
- Existe un interés compartido entre los empleados
- Las personas son respetadas y se les ofrecen alternativas de desarrollo profesional
- Existe la Previsión, Planeación y Organización
- Existe la Integración, Dirección y Control
- Las personas son positivas
- Las personas son comprometidas
- Las personas cuentan con disposición
- Existe una buena comunicación
- Las personas son responsables
- Las personas son ordenadas





- A las personas les gusta trabajar en equipo, por esta razón se da la Integración
- Las personas son emprendedores
- Existe la creatividad en las personas
- Existe el liderazgo

Una manera para detectar si la organización aprende es, sin duda, su capacidad de hacer circular o transmitir los nuevos conocimientos. Hay líderes que en su estrategia de cambio presentan diferentes enfoques aplicables al desempeño de dichos roles para explorar ciertas peculiaridades inherentes a la posición de la gente de cambio.

Por esta razón decimos que una Organización Inteligente es la que sin duda lleva a la práctica, el enseñar y compartir los conocimientos.

### 2.3 Objetivos de las Organizaciones Inteligentes

Establecer un objetivo es fijarse un propósito; cuando lo anterior se aplica a un organismo social se convierte en la razón de su existencia.

También, además de estar totalmente adaptada al medio ambiente, poder hacer frente a la competencia, brindar un buen servicio, la Organización Inteligente tiene por objetivos:

➤ **Resolver sistemáticamente los problemas:**

Mediante decisiones, documentadas y apoyadas en evidencias, preferentemente a través del método científico.





- **Experimentar nuevos enfoques:**  
Pone a prueba el conocimiento existente para expandir horizontes y buscar nuevos y mejores conocimientos.
  
- **Aprender de la propia experiencia e historia:**  
Revisa aciertos y errores para evitar el éxito improductivo: Aquel que ocurre cuando sale bien y nadie sabe por qué.
  
- **Aprender de las prácticas modelo:**  
Benchmarking. Se compara con las demás organizaciones mediante estudios de referencia. También aprende de consumidores y proveedores.
  
- **Transferir el conocimiento rápido y eficientemente a toda la organización:**  
Mediante el desarrollo de sistemas, procesos y tecnología, generando así una nueva visión de apertura y de aprendizaje.

### 2.4 Bases para crear una Organización Inteligente

Las bases para crear una Organización Inteligente o de aprendizaje son las siguientes:

- “Monitorear estrechamente lo que ocurre en el entorno de las actividades organizacionales, ya sea por medio de contactos de los empleados con los clientes o por contactos con las nuevas tecnologías, los proveedores, los accionistas y los futuros candidatos a emplear. Utilizar una amplia red de relaciones organizacionales con el ambiente como un medio que permita buscar continuamente información y conocimiento.

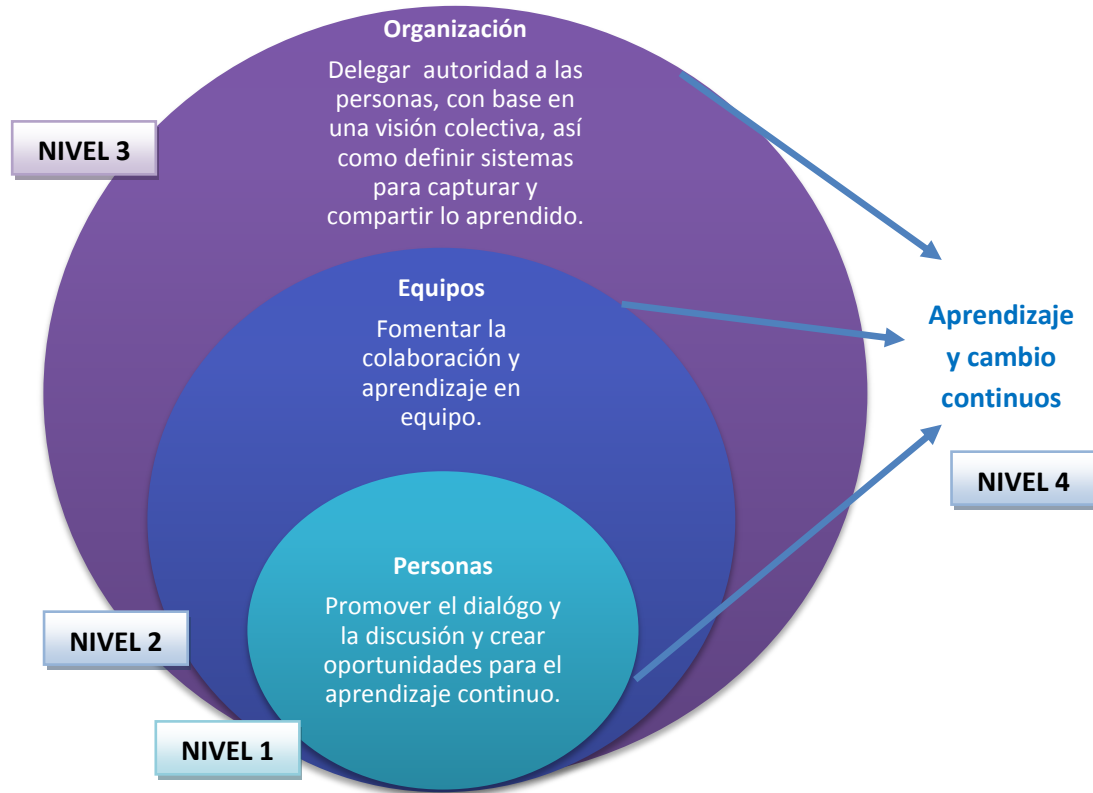


- ☑ Desarrollar y ofrecer medios y recursos para que las personas que reciben esa información la pueden relacionar con los que las demás personas observan y analizan de acuerdo con el conocimiento previo de la organización. Crear condiciones para que toda la información y conocimiento sea útil para el trabajo de las personas y que pueden transformarse en acciones eficaces, que produzcan resultados concretos.
  
- ☑ Reunir, documentar y organizar la información y los análisis para ponerlos a disposición de todas las personas de la organización y para su posterior utilización. Poner a disposición toda la información y el conocimiento a través de medios adecuados para su localización y utilización intensiva en todos los niveles de la organización.
  
- ☑ Aumentar gradualmente el nivel de conocimiento de la organización y medir continuamente el índice de aprendizaje a fin de asegurar que realmente, se haya logrado un avance. Hacer que el conocimiento sea incorporado continuamente, por medio del aprendizaje, a la conducta de las personas y evaluar el grado en que esto se está logrando por que aumenta el volumen y la intensidad del fenómeno”<sup>12</sup>.
  
- ☑ Fomentar en su personal la actitud positiva, disposición y compromiso al 100% para que los objetivos se logren en su totalidad.

La organización de aprendizaje ofrece un ambiente social en la cual las personas adquieren conocimientos en la medida en que se trabajan con otras para lograr sus objetivos. La adquisición de conocimientos involucra a la organización, a equipos y a personas, como muestra siguiente figura:

---

<sup>12</sup> Tesis dirigida por la Dra. Sandra Luz González López. “*Diseño de una estructura organizacional adecuada en una nueva empresa textil*”, UNAM, México, 2013, pág. 46 a 48.



**Figura No. 1** “Modelo de Organización Inteligente”<sup>13</sup>

### ❏ Nivel 1

Este Modelo comienza con el nivel de aprendizaje individual, donde se crean oportunidades continuas para conocer el trabajo de cada persona, gracias a los resultados.

### ❏ Nivel 2

En el siguiente nivel de equipo, se avivan la colaboración y la cooperación, siendo el principal punto el aprendizaje en equipo.

<sup>13</sup> Chiavenato Idalberto. “Administración de los recursos humanos. El capital humano de las organizaciones”. pág. 434.



### ▣ Nivel 3

En el último nivel de organización, se enriquece gradualmente, el aprendizaje con una visión y objetivo en común a través de políticas, procedimientos, normas y estrategias.

### ▣ Nivel 4

El nivel final es el ambiente exterior. En éste, la organización aprende de sus clientes o pacientes, para generar la retroalimentación.

## 2.5 Finalidad de las Organizaciones Inteligentes

Las organizaciones inteligentes fueron fundadas, para crear objetivos colectivos, por ello consideran la necesidad de lograr una permanencia en el tiempo, innovando, mejorando y proponiendo todo aquello que le permita adaptarse al cambio de su entorno.

De lo anterior, se considerará las siguientes finalidades básicas:

#### ➤ **Establecer una estructura formal:**

Es el propósito de la Organización Inteligente, es establecer una estructura formal que permita a los integrantes, colaborar eficaz y eficientemente al logro de los objetivos.

#### ➤ **Agrupar actividades:**

La Organización Inteligente se encarga de agrupar actividades, establecer jerarquías, designar las áreas de autoridad y responsabilidad de los integrantes, coordinar a los grupos en sentido vertical y



horizontalmente por medio de las relaciones de autoridad, y diseñar sistemas de comunicación.

➤ **Organismo dinámico:**

La Organización Inteligente no es estática, sino esencialmente dinámico, será indispensable preparar y adaptar los cambios organizacionales.

➤ **Lograr los objetivos:**

La Organización Inteligente se basa en producir bienes y servicios de manera eficiente y de forma colectiva.

➤ **Permanencia en el tiempo:**

Consiste en mantener a la Organización Inteligente funcionando y vigente a través del tiempo de manera exitosa.

➤ **Adaptación al cambio:**

La Organización Inteligente trabaja en un entorno con variaciones en diversos aspectos (resistencia al cambio), los cuales repercuten en la organización.

➤ **Innovación:**

La Organización Inteligente cambia el entorno, crea la necesidad de utilizar nuevas y mejores tecnologías, así como crear productos y servicios novedosos.





### 2.6 Importancia de las Organizaciones Inteligentes

Las Organizaciones Inteligentes, constituyen, comunidades vivas que se nutren de la capacidad de aprendizaje de sus miembros y están abiertas a cambios en su estructura, es decir, son capaces de rediseñarse continuamente a sí mismas.

Las Organizaciones Inteligentes son importantes porque:

- ◆ Cuentan con un empuje y las capacidades para mejorar su desempeño continuamente.
- ◆ Aprende de las experiencias del pasado, de los clientes, de las diferentes partes de la empresa y de otras compañías.
- ◆ Mediante innovación y cambios continuos, una organización que aprende crea una ventaja competitiva sostenible en su sector.
- ◆ En este tipo de organizaciones todos los empleados comparten responsabilidades de tomar decisiones, dirigir las operaciones y lograr los objetivos organizacionales.
- ◆ Las Organizaciones Inteligentes generan una sensación de comunidad y confianza, es decir, comparten soluciones entre compañeros.
- ◆ Una Organización Inteligente no puede lograr buenos resultados sin que los empleados estén dispuestos a aprender y a cambiar, para lograr esto es fundamental poner en práctica la actitud positiva, disposición y compromiso.

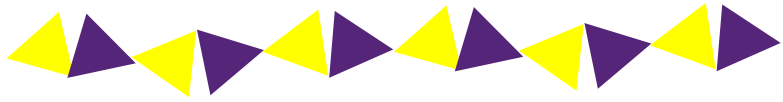




## CAPÍTULO 2. Organizaciones Inteligentes

---

- ◆ Las Organizaciones Inteligentes destacan sobre todo el uso de equipos, alianzas estratégicas y redes sin fronteras.
- ◆ Las Organizaciones Inteligentes deben realizar una exploración exhaustiva, realizar las mediciones y promover la participación en los problemas y sus soluciones”.



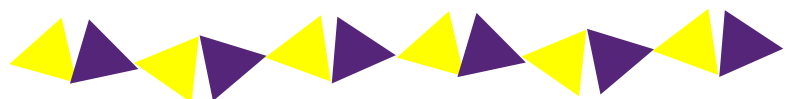
# CAPÍTULO 3

## Desarrollo Organizacional



**Actitud Positiva más Disposición más  
Compromiso es igual a Éxito.**

**Dra. Sandra Luz González López**







### 3.1 Concepto de Desarrollo Organizacional

El concepto Desarrollo Organizacional, comenzó con la necesidad de estudiar al hombre, la organización y el ambiente, recabando una serie de conocimientos que anteriormente se consideraban de forma individual.

Los cambios como el aumento de tamaño en las organizaciones y los avances tecnológicos, entre otros, necesitaron de un nuevo enfoque, que buscará el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones, con relación a los cambios, siendo el Desarrollo Organizacional una de las principales herramientas para ello.

Se dará a conocer el concepto de Desarrollo Organizacional, según el punto de vista de diversos autores:

#### ❖ **El Autor Warner Burke nos dice:**

Que el Desarrollo Organizacional “Es la capacidad que tiene la organización para adaptarse a los cambios tecnológicos, políticos y sociales.”<sup>14</sup>

Burke, hace énfasis a las habilidades con las que cuenta la organización para dirigir el camino y adaptarse a los distintos cambios que se den.

#### ❖ **El Autor Stephen Robbins nos afirma:**

Que el Desarrollo Organizacional “Es un proceso inevitable y constante dentro de una organización ya que ésta se encuentra en continuo estado de cambio debido al ambiente que se desenvuelve.”<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Burke Warner W., “Desarrollo Organizacional”, pág. 46



Robbins, nos explica que las organizaciones deberán tener la capacidad de reaccionar positivamente a éstos cambios.

❖ **El Autor Fulmer Robert menciona:**

Que el Desarrollo Organizacional “Es una alteración o ajuste en la organización de alguna unidad que se considera que es un ambiente total entonces el cambio es algo que altera ese ambiente en su estructura, proceso, funciones y objetivos.”<sup>16</sup>

Robert, ajusta en la organización el cambio, como podrían ser los métodos o técnicas que alteren el ambiente en su estructura, proceso, funciones y objetivos.

❖ **La Dra. Sandra Luz González López nos señala:**

Que el Desarrollo Organizacional “Es un proceso de transformación en la organización expresando en nuevas formas de realizar o dividir el trabajo en nuevos procesos productivos, el diseño de nuevos productos, entre otros, que se da a consecuencia de, en primer término los cambios que ocurren en el entorno de la organización en el ámbito tecnológico, política, económica y social; y en segundo, los cambios que surgen dentro de la propia organización como es el caso de nuevas estrategias para incrementar la participación en el mercado y la diversificación de la línea de productos.”<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Robbins Stephen P. “Las Organizaciones del Mañana”, pág. 25

<sup>16</sup> Fulmer Robert M., “Administración y Organización”, pág. 237

<sup>17</sup> González López, Sandra Luz, “Desarrollo Organizacional”, División de Ciencias Administrativas y Sociales, Departamento de Ciencias Administrativas, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, UNAM, 2012, pág. 22



La Dra. Sandra Luz González, determina que el ambiente repercute en la organización lo que hace reaccionar a las organizaciones con el fin de mantenerse en el mercado y lograr su competitividad en todo momento.

De los conceptos antes mencionados y analizados se obtiene lo siguiente:

- ❖ **Desarrollo Organizacional:** Es el área de las finanzas, donde se coordinan los elementos de una empresa lucrativa y no lucrativa, para maximizar sus bienes y prevenir o reducir problemas de liquidez, facilitando la Toma de Decisiones.

### 3.2 Características de Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional, tiene características que permiten identificar su forma de operar y se integran con los conocimientos acerca del hombre en las organizaciones y en su medio ambiente, así como la manera en que emplean diversas técnicas, herramientas y disciplinas, para solucionar problemas, buscar oportunidades y aumentar la competitividad, tanto Individual como organizacional.

Algunas das características principales del Desarrollo Organizacional son las siguientes:

- 🌈 **Consigue desarrollo general:**

Ya que mejora tanto a los individuos, como a la organización, de modo que, los programas de Desarrollo Organizacional tratan de que ambas partes se beneficien.



 **Se apoya en las ciencias de la conducta:**

A fin de conseguir el cambio favorable en las personas, en aspectos tales como los valores, creencias, costumbres, ideas y actitudes, el Desarrollo Organizacional se vale de las ciencias de la conducta.

 **Se orienta a cambios:**

Es necesario realizar modificaciones y adaptarse en función de las contingencias de la organización y el medio, obteniendo así, un desarrollo favorable.

 **Identificación, análisis y solución de problemas:**

Para realizar cambios favorables, es necesario identificar posibles conflictos, problemas u oportunidades que mejoren la organización.

 **Evaluación constante:**

El entorno de las organizaciones es cambiante y requiere de una evaluación continua, para identificar situaciones que generan conflictos o crean oportunidades de desarrollo y contribuyen a la permanencia de la organización.

 **Trabajo grupal:**

En el Desarrollo Organizacional se pretende aprovechar, mejorar y compartir conocimientos, ideas, experiencias, entre otras capacidades con los demás individuos, de modo tal que se desarrolle la cultura de colaboración, el compromiso y el trabajo en equipo.

 **Adaptabilidad situacional:**

Significa que el Desarrollo Organizacional no se basa exclusivamente en un procedimiento rígido, por el contrario, está orientado para



adaptarse según las contingencias, su flexibilidad, permite adaptar las acciones de acuerdo a las necesidades diagnosticadas.

### 3.3 Objetivos de Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional cuenta con diferentes objetivos, siendo el principal, el cambio favorable en diversos aspectos, a partir del cual, se generan otros objetivos que deben ser considerados con la misma importancia, ya que en conjunto y enfocados principalmente en las personas y las organizaciones, permitirán obtener los mejores resultados.

Algunos de los objetivos principales del Desarrollo Organizacional son los siguientes:

- Crear cambios en función de las contingencias, adaptando las acciones y adecuando las necesidades específicas diagnosticadas.
- Desarrollar un sistema capaz de auto renovarse y organizarse de varias maneras de acuerdo con las tareas, de modo que las funciones sean las que determinen la forma y no las tareas las que encajen en la estructura.
- Diagnosticar y solucionar problemas de situaciones insatisfactorias.
- Buscar el sentido de identificación y clima de confianza, entusiasmo y satisfacción personal dentro de la organización.



- Desarrollar la capacidad de trabajo individual y en equipo, es decir lograr el cambio de actitud en el factor humano.
- Mejorar los procesos de comunicación dentro de la organización.
- Analizar la influencia del entorno en los diversos aspectos de la organización.
- Desarrollar a la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Cambiar la actitud en todo el personal de la organización.
- Lograr que los individuos de una organización resuelvan por sí mismos sus problemas, creando un proceso permanente de mejoras, es decir, se da una mejora continua.
- Lograr el Éxito Organizacional,
- Lograr la salud organizacional.

### 3.4 Modelos de Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional, empezó por solucionar pequeños grupos de problemas en la organización, posteriormente de grupos más grandes, hasta llegar a organizaciones complejas, de éste modo surgieron diversos modelos



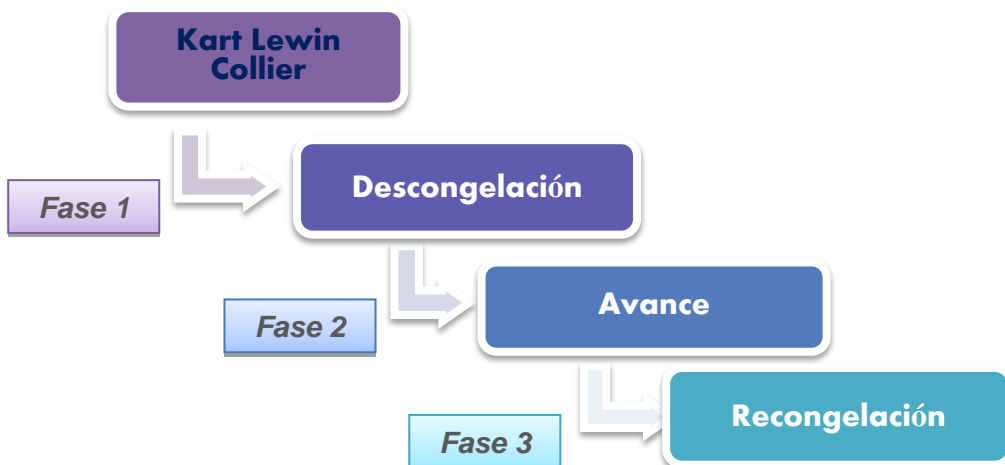
de Desarrollo Organizacional que han permitido diagnosticar y solucionar problemas en las organizaciones.

A continuación se describirán algunos de los principales modelos de Desarrollo Organizacional, haciendo un breve resumen de su contenido resaltando sus ventajas y desventajas que consideremos más importantes:

### Modelo de Desarrollo Organizacional por Kart Lewin Collier:

Lewin, “propone un modelo de Desarrollo Organizacional enfocado exclusivamente al cambio”<sup>18</sup> desarrolló un modelo de tres fases como una estrategia para la aceptación del cambio, de modo que se identifiquen las fuerzas positivas y negativas, y se busque el beneficio por medio de las fuerzas positivas para evitar la resistencia al cambio, se debe tener en cuenta la situación actual localizando el problema para alcanzar la meta.

#### Fases del modelo de Lewin:



**Esquema No. 1** Representación gráfica del modelo de D.O. de Lewin.

<sup>18</sup> IBIDEN, pág. 31



### ◆ Fase 1

#### **Descongelación:**

Es la aceptación al cambio reduciendo fuerzas, incluyendo la motivación y buscando la soltura de las personas, para que estas se sientan cómodas con el cambio.

### ◆ Fase 2

#### **Avance:**

Consiste en llevar a cabo una dinámica desarrollando valores, conductas, actitudes y hábitos.

### ◆ Fase 3

#### **Recongelación:**

Implica integrar las nuevas conductas, actitudes y hábitos, a través de mecanismos de apoyo como las normas y las políticas, modificando la estructura organizacional y adaptando de manera mutua al individuo y a la organización.

En estas tres fases de Lewin, se descubre que una vez que las personas aceptan el cambio, disminuyen su carga de trabajo, aumentan su productividad y calidad a través del cambio que se generó. Dejando atrás la competencia y enfocándose al trabajo en equipo.

#### **Ventajas del modelo Lewin:**

- Se incrementará la comunicación en la organización.
- Se buscará el desarrollo y cambio no sólo de los hábitos y actitudes del personal, sino también de los procedimientos de la organización.
- Habrá seguimiento de los resultados.



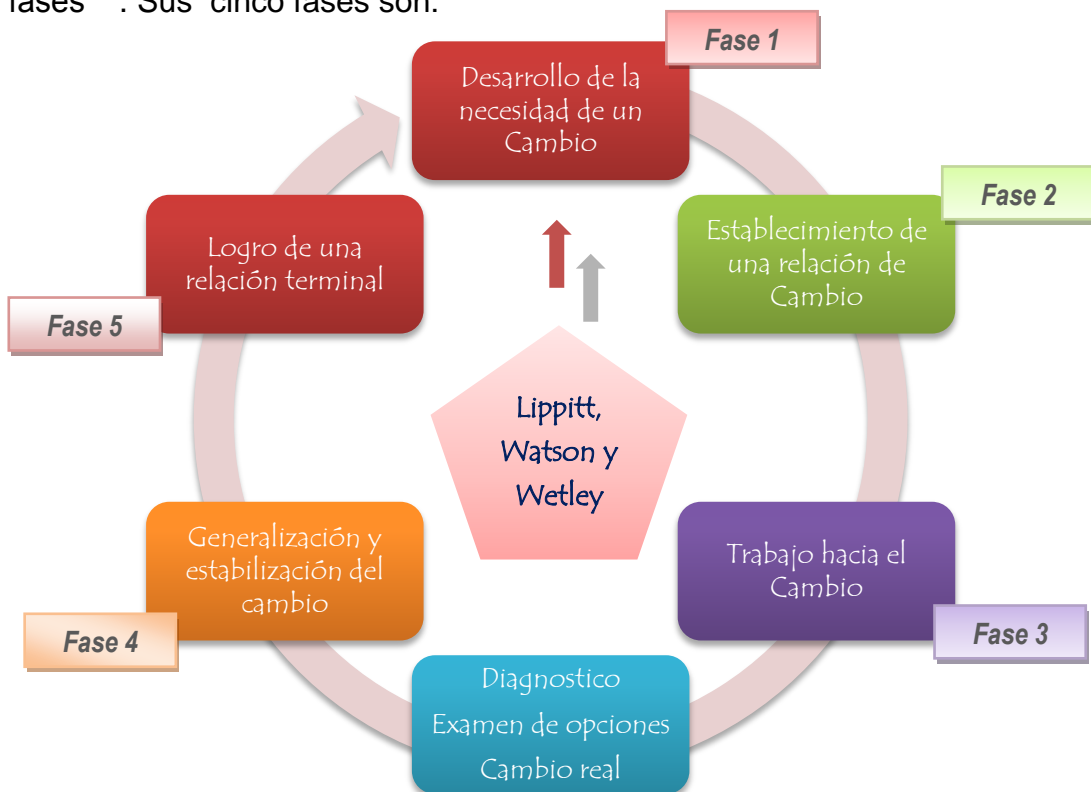


**Desventajas del modelo Lewin:**

- Sin una estrategia adecuada para el cambio, no habría resultados positivos.
- Podría haber pérdida de tiempo y productividad.
- Es necesario cambiar la actitud o comportamiento en grupo y no de forma individual, ya que sería más difícil la aceptación del mismo.

**Modelo de Desarrollo Organizacional por Lippitt, Watson y Wetley:**

“Lippitt, Watson y Westley en 1958 amplían los tres pasos de Lewin a 5 fases”<sup>19</sup>. Sus cinco fases son:



**Esquema No. 2** Representación gráfica del modelo de D.O. de Lippitt, Watson y Wetley

<sup>19</sup> IBIDEM, pág. 33



### 🌀 Fase 1

#### **Desarrollo de la necesidad de un cambio:**

Suponiendo que esta fase tiene lugar según uno de éstos tres modelos:

- Un agente de cambio demuestra necesidad mediante, por ejemplo, la presentación de datos de entrevistas que indican un grave problema.
- Un tercero ve una necesidad y pone en contacto al agente de cambio y al sistema cliente (organización) en potencia.
- El sistema cliente cobra conciencia de su propia necesidad y busca la ayuda de un consultor.

### 🌀 Fase 2

#### **Establecimiento de una relación de cambio:**

Consiste en el desarrollo de un esfuerzo de trabajo en colaboración entre el agente de cambio y la empresa.

El sistema del cliente parece ir en busca de la seguridad de que el posible agente de cambio sea suficientemente distinto del sistema del cliente para ser un verdadero experto.

Dar con este equilibrio es un factor crítico para toda consulta eficaz de desarrollo organizacional.

### 🌀 Fase 3

#### **Trabajo para lograr el cambio:**

De avance, la cual encierra tres subfases:

- *Aclaración o diagnóstico del problema de la organización*, que consiste en la reunión de datos por el agente de cambio y su intento por comprender el sistema, en especial las áreas problema.



- *Examen de los caminos y metas opcionales*, lo que implica el establecimiento de objetivos o metas e intervenciones de acción; influyendo también en la determinación del grado de motivación para el cambio y el comienzo de un proceso de enfoque de energía.
- *Transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio*, lo que también se traduce en la parte de hacer, es decir, poner una ejecución una nueva estructura organizacional, llevar a cabo un programa específico de capacitación, instalar un nuevo sistema, etc.

### 🌀 Fase 4

#### **Generalización y estabilización del cambio:**

También llamada la fase de recongelación, su actividad clave es difundir el cambio a otras partes del sistema total, aunque incluye también el establecimiento de mecanismos o actividades que mantengan el impulso que se logró durante las fases anteriores.

Lippitt y sus colegas dan al nombre de proceso de institucionalización, a los miembros de la organización que se comprometen, es decir, que están involucrados en la planeación y la ejecución para el cambio para trabajar con las nuevas normas.

### 🌀 Fase 5

#### **Logro de una relación terminal:**

En la última fase es la relación terminal, esto es, que hay que poner fin a la relación entre el agente de cambio y la organización. Los autores pueden hacer notar que es muy común que los clientes acaben dependiendo de los agentes de cambio externos y que el objetivo





principal de éstos últimos es trabajar por su cuenta, sin aceptar empleo fijo alguno.

### **Ventajas del modelo Lippitt, Watson y Wetley:**

- Este modelo se adecua según las necesidades de cada organización.
- Toda la información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio.
- La organización cobra conciencia y busca ayuda de un consultor.
- La organización se involucra con planeación para trabajar con nuevas normas.
- La organización se involucra en la ejecución de las nuevas normas.

### **Desventajas del modelo Lippitt, Watson y Wetley:**

- Será difícil dar con un equilibrio entre cliente-organización.
- Sin un seguimiento adecuado los clientes acaben dependiendo de los agentes de cambio externos.
- Los clientes deberán trabajar por su cuenta.

## **Modelo de Desarrollo Organizacional por Blake y Mouton:**

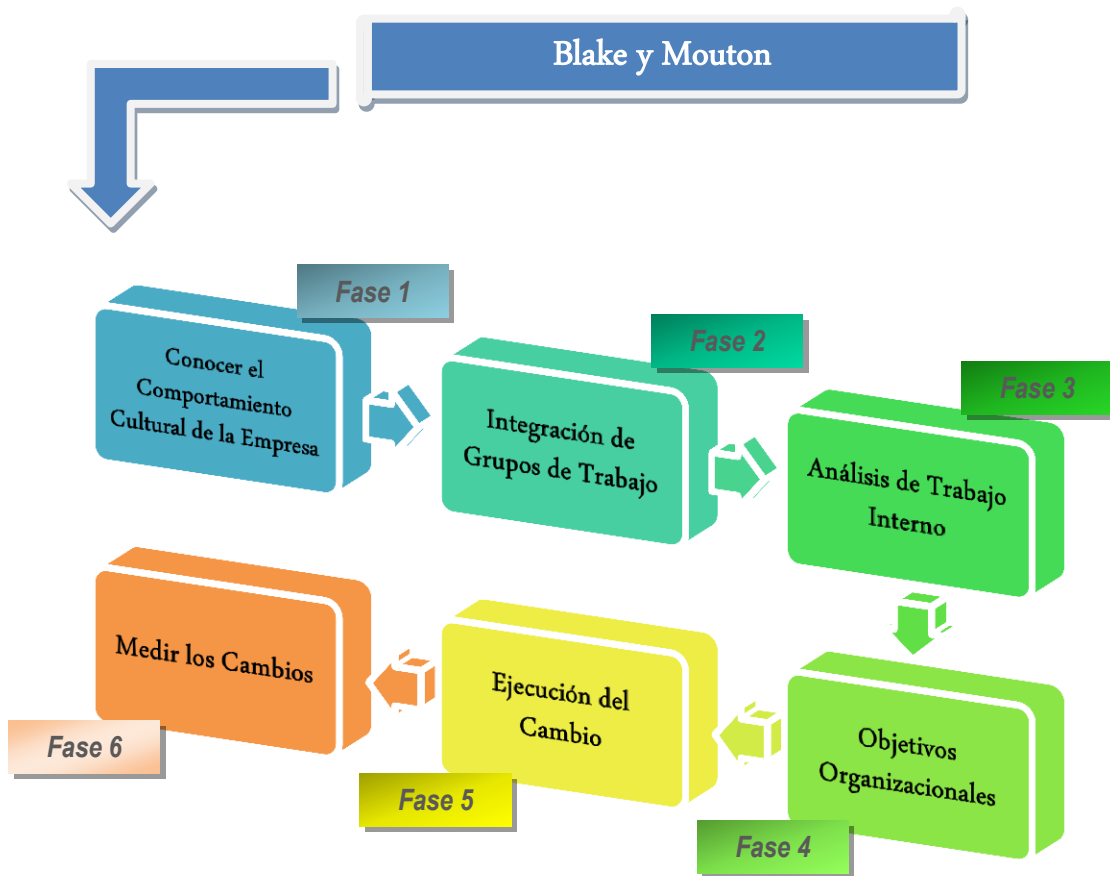
“El modelo de Desarrollo Organizacional RID es propuesto por Blake y Mouton en 1969; proponiendo seis fases para llegar al Desarrollo Organizacional. Haciendo énfasis en la cooperación y la coordinación del factor humano, los cuales para Blake y Mouton resultan ser vitales para el éxito de una organización”<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> IBIDEM, pág. 35



Fases del modelo de Blake y Mouton:



Esquema No. 3 Representación gráfica del modelo de D.O. de Blake y Mouton.

**Fase 1**

**Conocer el Comportamiento Cultural de la Empresa:**

Con esto nos referimos que la Organización Inteligente comprenda y se familiarice con el comportamiento personal y profesional de todo el personal. Así mismo se puede decir que deberá de existir una capacitación para implementar las políticas y valores del recurso humano.



### Fase 2

#### **Integración de Grupos de Trabajo:**

Se les pide a los grupos de trabajo de la Organización Inteligente se conozcan y aprueban las formas de trabajo que ya se estén llevando a cabo para la resolución de problemas.

### Fase3

#### **Análisis de Trabajo Interno:**

Será el alcance, de una buena cooperación y coordinación de la Organización Inteligente Integrada para obtener el éxito.

### Fase 4

#### **Objetivos Organizacionales:**

Estos objetivos serán determinantes al grupo de trabajo, como un modelo estratégico de la Organización Inteligente, el cual nos dará una rentabilidad que es condicionante previamente para un impulso máximo.

### Fase 5

#### **Ejecución del cambio:**

Se implementarán las tácticas para convertir la organización de lo que ha sido en lo que será, bajo de un modelo de estrategia ideal para la Organización.

### Fase 6

#### **Medir los cambios:**

Esto con el fin de evaluar y establecer las nuevas metas y objetivos de los resultados alcanzados, es decir, si los resultados alcanzados son favorables se tendrán nuevas metas y objetivos en el futuro.



### **Ventajas del modelo Blake y Mouton:**

- Este modelo se adecua según las necesidades de cada organización.
- Toda la información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio.
- La organización cobra conciencia y busca ayuda de un consultor.
- La organización se involucra con planeación para trabajar con nuevas normas.
- La organización se involucra en la ejecución de las nuevas normas.

### **Desventajas del modelo Blake y Mouton:**

- Será difícil dar con un equilibrio entre cliente-organización.
- Sin un seguimiento adecuado los clientes acaben dependiendo de los agentes de cambio externos.
- Los clientes deberán trabajar por su cuenta.

## **Modelo de Desarrollo Organizacional por Lawrence**

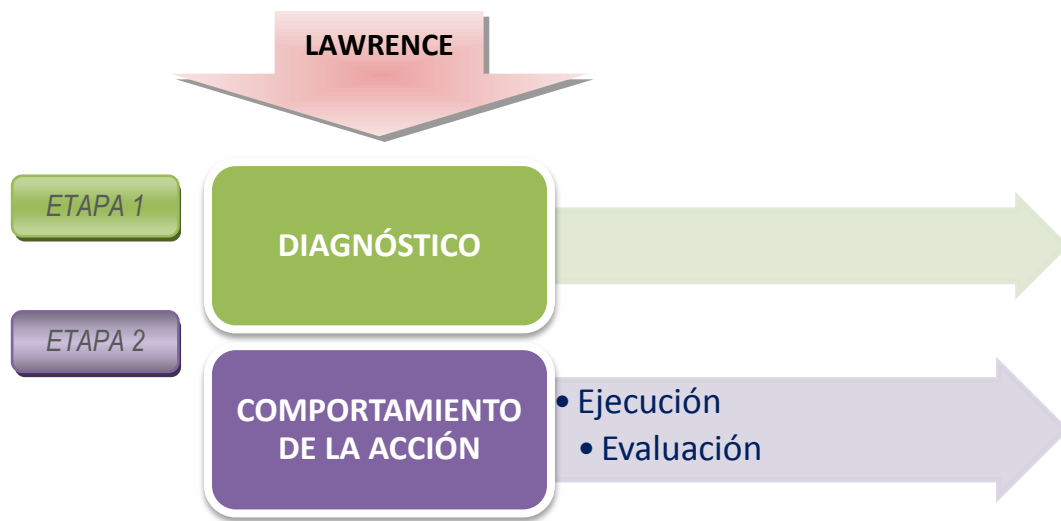
“Para Lawrence (1973) el modelo de Desarrollo Organizacional comprende las siguientes etapas”<sup>21</sup>:

---

<sup>21</sup> IBIDEM, pág. 35



### Fases del modelo de Lawrence:



Esquema No. 4 Representación gráfica del modelo de D.O. de Lawrence

#### ◆ Etapa 1

##### Diagnóstico:

En esta fase “ofrece una fotografía instantánea de la situación actual de la organización”. El diagnóstico es, punto de partida, consiste en; el proceso de recolectar y analizar los datos de los factores causales de los problemas organizacionales. Incluye muy fehacientemente hablar con las personas interesadas, identificar múltiples causas, problemas y sus interrelaciones, independientemente de juntar comprobaciones cuantitativas mediante cuestionarios u otros medios.

#### ◆ Etapa 2

##### El comportamiento de la acción:

Lawrence sugiere hacerse algunas preguntas en esta fase:

- *¿Qué personas se encuentran motivadas para adelantar un intento de cambio?*
- *¿Cuáles son los puntos de influencia y de poder en el sistema?*







- *¿Cuáles variables pueden ellos afectar más rápidamente?*

La respuesta a estas preguntas puede guiar hacia la búsqueda de varios planes alternativos. Las acciones que intervienen pueden ser de varios tipos:

- ❖ De una naturaleza educacional; es decir acciones diseñadas para cambiar las expectativas de los colaboradores.
- ❖ De la naturaleza estructural; es decir, una modificación en la división del trabajo, en la red de comunicaciones planeada, etc.
- ❖ Un cambio en la principal estrategia transaccional de la organización.

Tanto un cambio estratégico como un cambio estructural, a menudo requieren un esfuerzo educativo antes que el cambio. Cuando se dispone de varios planes alternativos de acción, se pueden comparar entre sí, mejorando las posibilidades de éxito para su ejecución.

✚ **La ejecución de la acción:** Traslada el plan seleccionado al comportamiento real. La ejecución generalmente necesita seguir una secuencia en el tiempo. Se pueden hacer revisiones frecuentes a medida que se desarrolla lo planeado.

✚ **Evaluación:** Consiste en comparar las metas planeadas con los datos reales y hacer un diagnóstico de la discrepancia y de sus causas.

### **Ventajas del modelo de Lawrence:**

- Nos llevara rápidamente a resultados.
- Se incrementará la comunicación en la organización.



- Identificará las causas y problemas reales de la organización.
- Se impulsará la capacitación y la educación al personal.

### **Desventajas del modelo de Lawrence:**

- Podría haber pérdida de productividad.
- Pretende motivar en poco tiempo al personal.
- Podría existir disgustos en el personal con la organización, ocasionando renunciaciones.
- Al pretender varios planes alternativos, se pierde tiempo para el logro de resultados.

### **Modelo de Desarrollo Organizacional por Newton Margulies:**

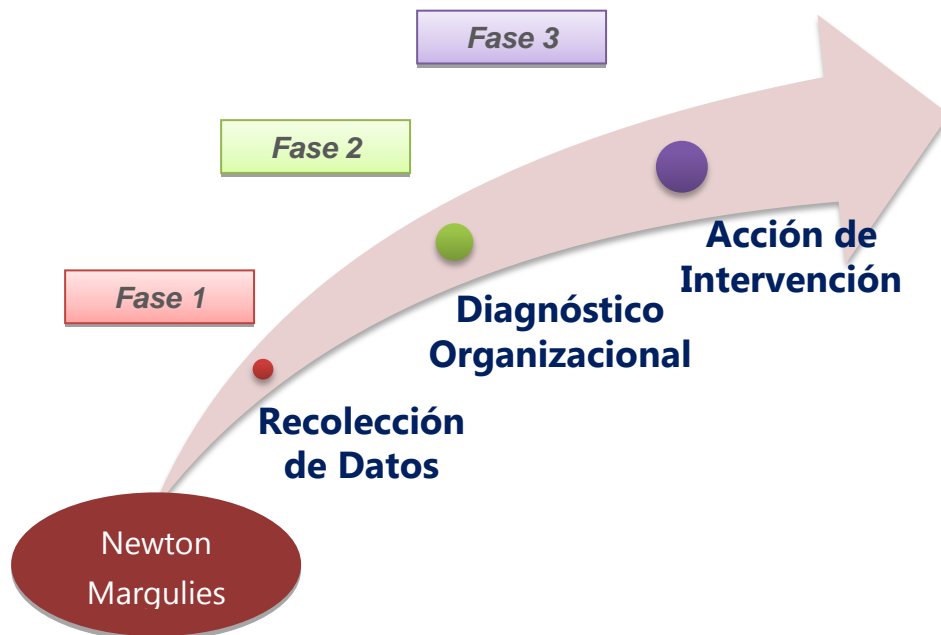
Margulies, implemento un modelo de tres fases, y hace énfasis en la recopilación y análisis de datos; resaltando que encierra técnicas y métodos para señalar el:

- *Sistema organizacional,*
- *Las relaciones entre sus elementos, subsistemas, y*
- *Las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.*

Teniendo como principal beneficio en sus implementos de éste modelo de Desarrollo Organizacional la obtención de datos; de ésta manera se conocerá la organización, ocasionando así un impacto en la cultura organizacional.



### Fases del modelo de Margulies:



**Esquema No. 5** Representación gráfica del modelo de D.O. de Margulies.

#### © Fase 1

##### “Recolección de Datos:

Abarca la determinación de la naturaleza y la disponibilidad de datos necesarios y los métodos utilizables para recopilarlos.

#### © Fase 2

##### Diagnóstico Organizacional:

Enfoca principalmente el proceso solución de problemas. El análisis de problemas en Desarrollo Organizacional abarca un número de técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridad y relación con los propósitos y objetivos. Abarca también la generación de estrategias alternativas y desarrollo de planes para su ejecución. Considerable atención es dada al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para





la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.

### Fase 3

#### **Acción de Intervención:**

La acción de intervención puede ser llevada a cabo a través del entrenamiento de sensibilidad y métodos de laboratorio, hasta la formación de grupos o inter-grupos, etc.. Esta fase puede ser definida como una acción planeada a ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico. La acción de intervención no es la fase final del Desarrollo Organizacional sino una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad”<sup>22</sup>.

#### **Ventajas del modelo Margulies:**

- Se encontrarán las causas del problema.
- Determinará las oportunidades de la organización.

#### **Desventajas del modelo Margulies:**

- Sin un seguimiento adecuado no habría resultados positivos.
- Podría haber pérdida de tiempo en caso de no llevar a cabo el modelo.

---

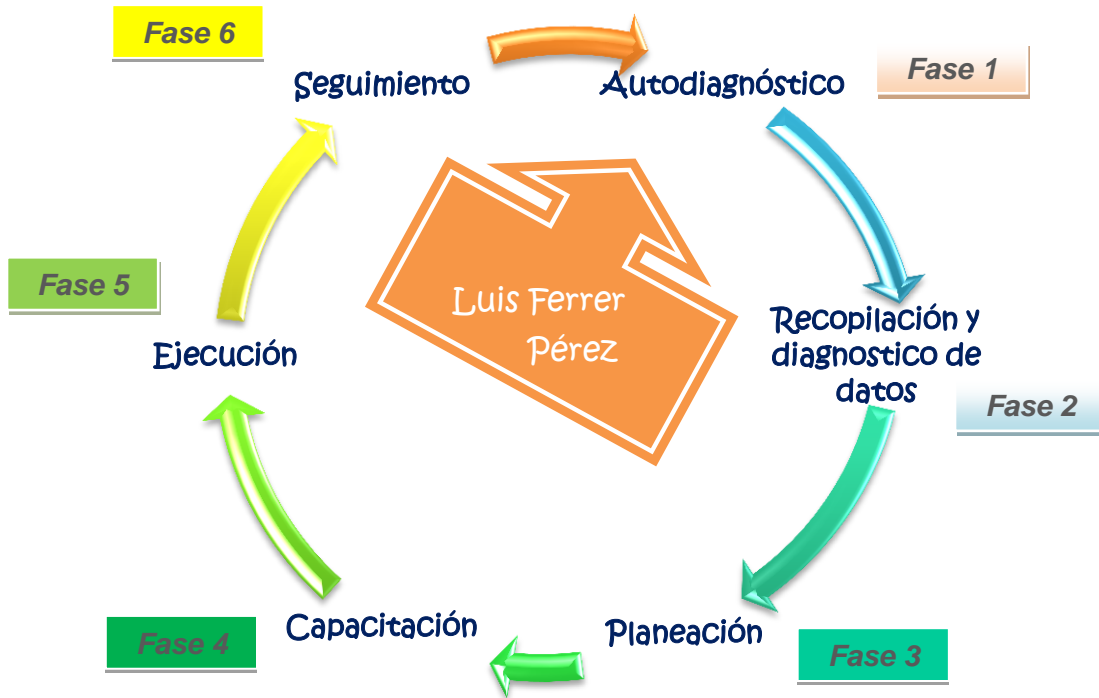
<sup>22</sup> IBIDEM, pág. 39



**Modelo de Desarrollo Organizacional por  
Luis Ferrer Pérez**

“Luis Ferrer en 1979 propone seis fases para implantar en una organización un modelo de Desarrollo Organizacional”<sup>23</sup>.

**Fases del modelo de Luis Ferrer:**



**Esquema No. 6** Representación gráfica del modelo de D.O. de Luis Ferrer.

**☀ Fase 1**

**Autodiagnóstico:**

Fase en la cual el consultor (agente de cambio) asiste al cliente (organización) para que éste detecte el estado de salud por el que pasa la empresa.

<sup>23</sup> IBIDEM, pág. 41



### ☀ Fase 2

#### **Recopilación y diagnóstico de datos:**

Se lleva a cabo a través de encuestas, entrevistas y reuniones de confrontación. Los datos que aquí se investigan son: La estructura organizacional, el clima organizacional, el poder, el ejercicio de la autoridad, los estilos gerenciales y de liderazgo, la solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y los conflictos intergrupales o intra-grupales.

### ☀ Fase 3

#### **La planeación de la aplicación del Desarrollo Organizacional en la Organización Respectiva:**

Se refiere a la realización del conjunto de planes que se pretenden desarrollar para poder llegar a los objetivos fijados.

### ☀ Fase 4

#### **Capacitación del personal indicado:**

Esto para que la ejecución del Desarrollo Organizacional sea efectiva.

### ☀ Fase 5

#### **Ejecución:**

Es la aplicación de la planeación, teniendo en cuenta la relación que existe entre “Liderazgo y Administración” y el “cambio de Conductas”.

### ☀ Fase 6

#### **Seguimiento y reciclaje:**

Verificar que se cumplan los programas u objetivos establecidos para poder obtener los resultados deseados.



### **Ventajas del modelo de Luis Ferrer**

- Diagnosticará la salud de la organización.
- Aumentará la comunicación en la organización.
- Impulsará la capacitación para un desarrollo organizacional efectivo.
- Aplicará liderazgo y administración.
- Dará seguimiento a los programas y objetivos.

### **Desventajas del modelo de Luis Ferrer**

- Se perderán enfoques en la autoevaluación
- La organización puede carecer de los datos necesarios (La estructura organizacional, el clima organizacional, el poder, el ejercicio de la autoridad, los estilos gerenciales y de liderazgo, la solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y los conflictos intergrupales o intra-grupales) para una buena recaudación de los mismos.
- Al no existir un liderazgo, se tornara difícil cumplir con los objetivos.
- Podría existir pérdida de tiempo.

### **Modelo de Desarrollo Organizacional por Wendell French**

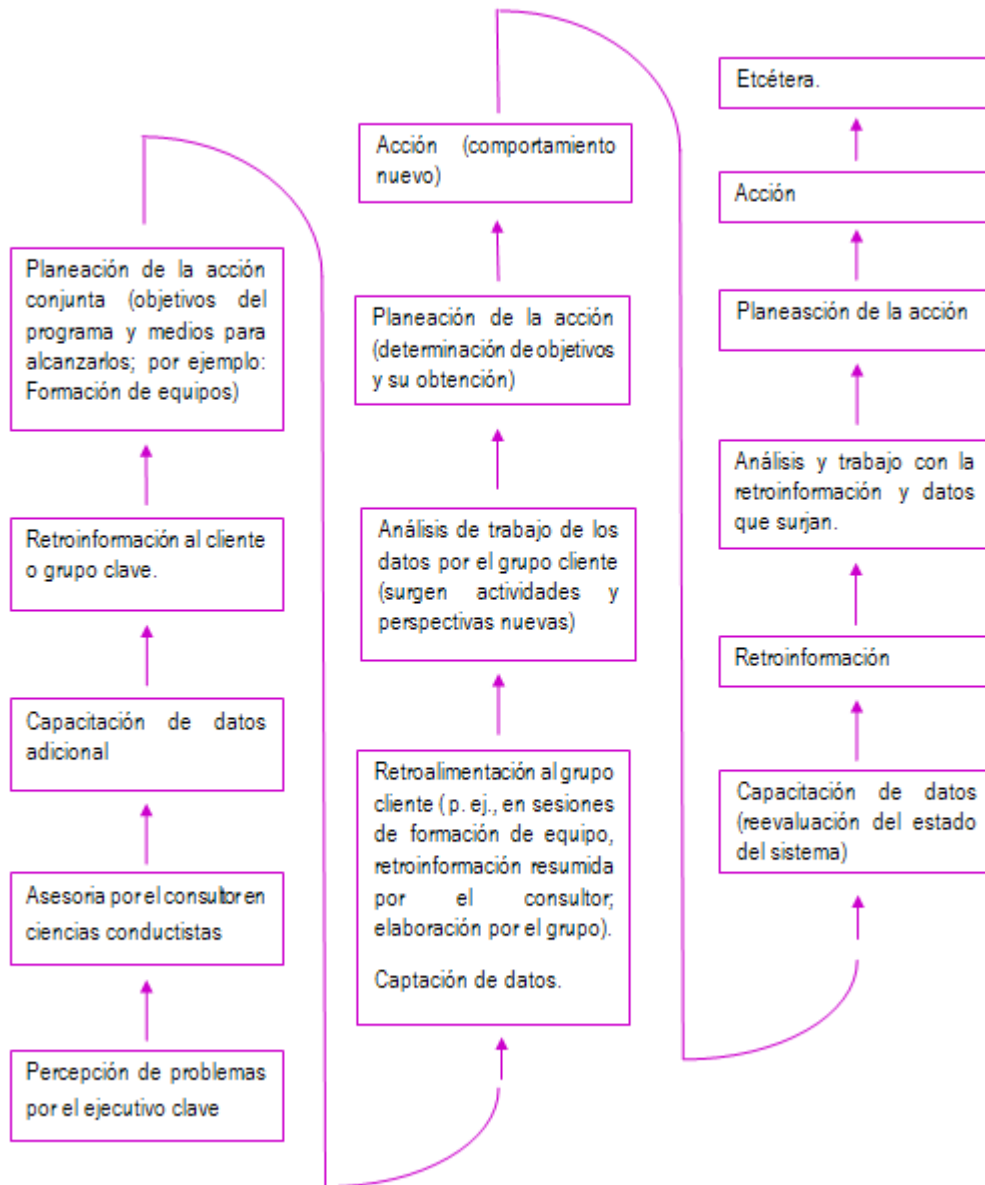
“Wendell French (1969), Frohmar, Sashkin y Kavanagh (1976) y Schein (1983) han tomado el siguiente modelo de la investigación de la acción y lo han hecho aplicable al proceso de Desarrollo Organizacional”<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> IBIDEM, pág. 43



Esquema del modelo de Wendell French:



Esquema No. 7 Representación gráfica del modelo de D.O. de Wendell French





## Modelo de Desarrollo Organizacional por Collerette

“Collerette en 1995 resume el proceso de Desarrollo Organizacional en cuatro grandes fases”<sup>25</sup>:



Esquema No. 8 Representación gráfica del modelo de D.O. de Collerette

### Fase 1

#### **Diagnóstico de la Situación Insatisfactoria:**

La fase de diagnóstico incluye todas las actividades encaminadas a proporcionarnos una visión clara de la situación insatisfactoria, de tal manera que podamos abordarla en una forma lúcida y realista. Algunas de ellas son las siguientes:

<sup>25</sup> IBIDEM, pág. 45



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

### Fase 2

#### **Planificación de la Acción:**

Es la fase en la que el agente de cambio elegirá y elaborará los procedimientos de cambio, actuando en lo que se desea modificar.

En tanto que el diagnóstico se caracteriza por actividades de búsqueda, análisis, reflexión e interrogación, la planificación por su parte, suele caracterizarse por la decisión, la concepción y la preparación. Se mencionan algunas actividades que se llevarán a cabo:

- *La definición de objetivos.*
- *La elaboración de estrategias.*
- *La elección de los medios de acción.*
- *La identificación de los elementos humanos involucrados en la acción.*
- *El establecimiento de un plan de acción.*
- *La concepción y preparación de las herramientas necesarias para la acción.*
- *La concepción y elaboración de los instrumentos de control y evaluación.*

Es decir, la planificación se planteará lo siguiente:

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

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



### Fase 3

#### **Ejecución de la acción:**

Esta fase se refiere a cómo se supondrá, el momento en que se lleve a cabo el plan de acción proyectado.

En la medida en que estemos conscientes de que el diagnóstico pudo dejar fallas en nuestra percepción de la situación en cuestión, aquí dependiendo de las fallas o de las cualidades del diagnóstico y de la planificación que se habrán de condicionar nuestras posibilidades de éxito.

### Fase 4

#### **Evaluación de la acción:**

La evaluación planteará más que nada, las siguientes interrogantes: *¿En qué medida han permitido las acciones tomadas alcanzar los objetivos perseguidos? Y ¿Cuáles son los factores responsables de este resultado?* Por lo tanto, la evaluación consiste en describir los resultados y averiguar qué factores o fenómenos explican esos resultados.

En cierta forma la evaluación constituye un nuevo diagnóstico porque ofrece una nueva imagen de la situación y, dado el caso, describe la distancia que pudiera haber entre la situación actual y la deseada.

#### **Ventajas del modelo de Colerette:**

- Es que se hará el diagnóstico de la insatisfacción.
- Permitirá hacer análisis, reflexiones y búsquedas para las posibles soluciones.
- Aumentará la comunicación de la organización.



- Se obtendrán resultados satisfactorios.
- Se contara con la mayor habilidad de los que ejecutan el plan.

### **Desventajas del modelo de Collette:**

- Sino, se obtienen resultados satisfactorios, podría haber pérdida de tiempo.
- El acopio de datos se podría tornar difícil, por aquello de contar con elementos reveladores o relevantes que sean significativos.
- Será necesario mencionar la actitud que deben de tener en el momento de la recabacion de información.
- Será difícil o complicado plantearse la pregunta adecuada o idónea para explicar los resultados.

### **Modelo de Desarrollo Organizacional por la Dra. Sandra Luz González López:**

El modelo de Desarrollo Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López, consta de 3 fases que son las siguientes:

- ✓ *Recolección y Análisis de la información*
- ✓ *Diagnóstico y Planeación*
- ✓ *Ejecución*

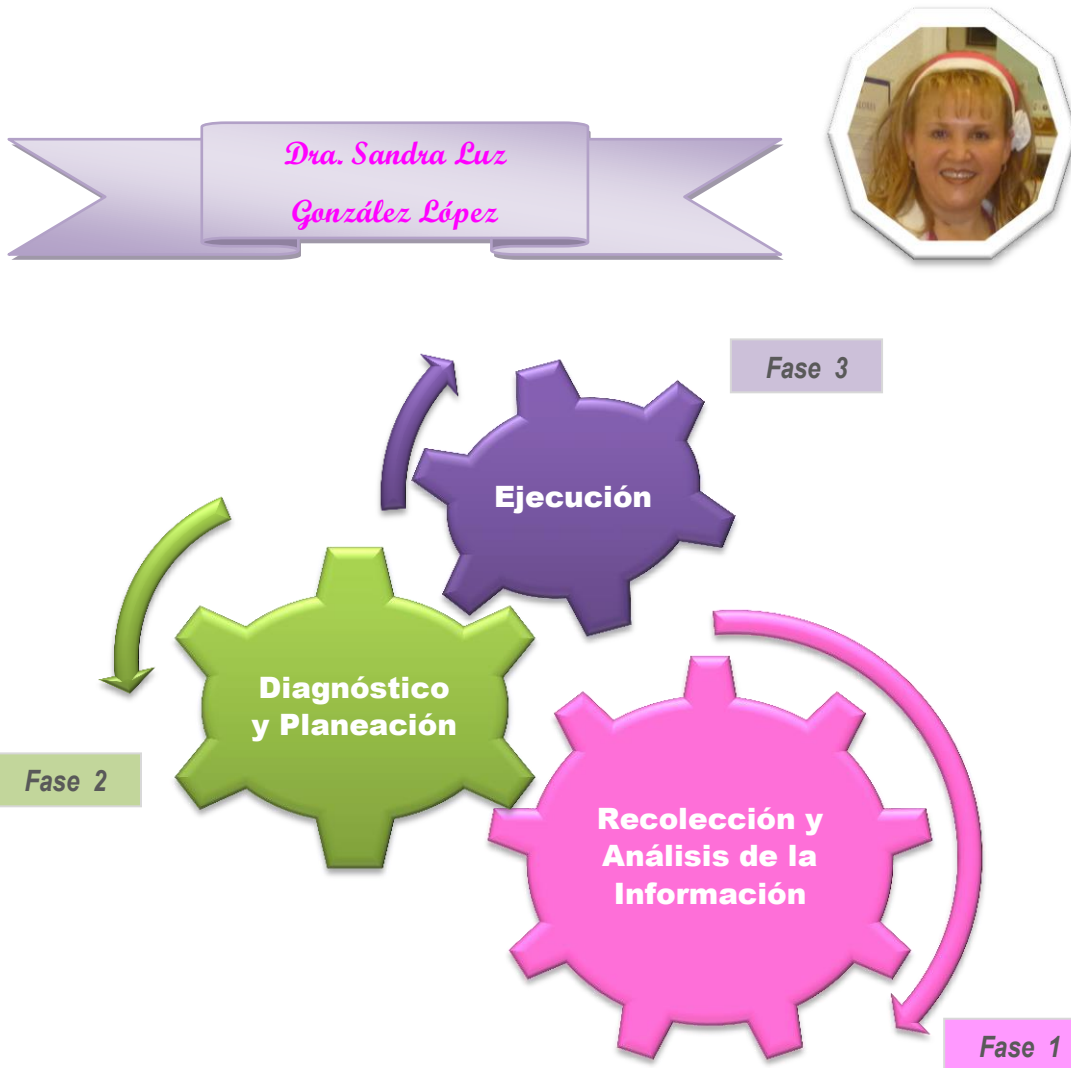
“Este modelo se estructuró pensando en las organizaciones que operan en nuestro país, lo cual permitirá que pueda ser implementado en las organizaciones mexicanas que se interesen por lograr un Desarrollo Organizacional eficaz.”<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> IBIDEM, pág. 47



Fases del modelo de la Dra. Sandra Luz González López:



Esquema No. 9 Representación gráfica del modelo de D.O. de la Dra. Sandra Luz González López



### Fase 1

#### **Recolección y Análisis de la Información:**

Tendrá como objetivo el dar a conocer la situación actual de la organización, se concentra la información preliminar de la empresa, exponiendo los siguientes ejemplos:

- Nombre de la empresa.
- Ubicación.
- Giro.
- Posición en el mercado.
- Fecha de inicio de sus operaciones.
- Servicio y productos que ofrece.
- Recursos con los que cuenta.
- Número de personas.
- Prestaciones.
- Público con el que tiene relación.
- Equipo de transporte.
- Misión y objetivos.
- Estructura organizacional.
- Valores de la empresa.
- Manuales administrativos y reglamentos ( manual de bienvenida, manual de políticas, manual de procedimientos de limpieza de las instalaciones, manual de procedimientos y revisión y mantenimiento de equipos de seguridad, manual de organización y reglamento interior de trabajo, etc.)

En esta fase es de suma importancia conocer la estructura organizacional de la organización.



### Fase 2

#### **Diagnóstico y Planeación:**

En esta etapa se identifican los aspectos positivos y negativos con los que cuenta la organización, éstos deberán ponerse por escrito, indicando las áreas en que se localizan las ineficiencias y el porqué de éstas.

Las acciones a seguir se refieren a:

- Elaboración de planes de trabajo por parte de las gerencias.
- Establecimiento del tiempo en que se ha de implantarse el programa de Desarrollo Organizacional.
- Dar a conocer los beneficios que obtendrá la organización con el establecimiento del programa de Desarrollo Organizacional.
- Elaboración de programas para el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- Establecimiento de un programa de entrega de resultados e información.
- Creación de nuevos departamentos o divisiones para contrarrestar las diferencias y vigilar el cumplimiento del programa.
- Realizar planes para la mejora de los sistemas y procedimientos de las áreas afectadas.
- Establecer parámetros y sistemas de información que proporcionen bases de comparación de avances y resultados con el objetivo de tener un real y verdadero control sobre las operaciones realizadas.
- Elaboración de un análisis que involucre aspectos tales como:
  - *Costos de nuevos proyectos.*
  - *Fecha de inicio y terminación de éstos.*





- *Responsable.*
- *Estatus de proyecto.*

Para la buena toma de decisiones será necesario considerar, el análisis de costos, estimación de ventas, la estimación de periodos anteriores, etc., pero sin dejar de tomar en cuenta, los informes, reportes de otras áreas funcionales.

### Fase 3

#### **Ejecución:**

En esta fase se pondrá en práctica lo antes planeado, es decir si queremos obtener resultados favorables, tenemos que ejecutar lo planeado, creando nuevas estrategias para detectar posibles desviaciones y corregirlas a tiempo.

#### **Ventajas del modelo de la Dra. Sandra Luz González López:**

- El modelo será eficaz por ser diagnosticado para empresas mexicanas.
- Permitirá diagnosticar los problemas existentes en la organización, pronosticando problemas futuros.
- Identificará aspectos positivos y negativos en la organización.
- Cambiará de forma positiva la conducta de los empleados.
- Conocerá los recursos con los que cuenta la organización.

#### **Desventajas del modelo de la Dra. Sandra Luz González López:**

**Nota:** Cabe destacar que las desventajas no son el modelo, las desventajas van directo al factor humano.





- Cabe destacar que por nuestra cultura en el país se nos dificulta formar equipos de trabajo.
- La gente es 100% negativa, no les gusta participar, por lo tanto en lugar de construir solo destruyen.
- En las organizaciones hay Jefes no Líderes, lo cual repercute al logro de los objetivos al 100%.
- Se necesita de disposición y compromiso para lograr resultados de excelencia y que solo se pueden lograr con un agente de cambio y en nuestra cultura hay muy pocos agentes de cambio
- No se da tan fácilmente las decisiones inteligentes, porque no hay un liderazgo inteligente.
- Lo más lamentable es que no contamos la mayoría de los mexicanos con actitud positiva, la mayoría de las veces contamos con actitud negativa.

Cabe destacar que la autora de este modelo la Dra. Sandra Luz González López, tiene una trayectoria de excelencia, donde se destacan los siguientes reconocimientos:

- ❖ Licenciada en Administración. En los primeros lugares de la Generación. Titulada con Mención Honorífica.
- ❖ Maestría en Administración (Organizaciones). En los primeros lugares de la Generación. Titulada con Felicitación Especial del Jurado Asignado.
- ❖ Doctorado en Ciencias Jurídicas Administrativas y de la Educación. Primer lugar de la generación con promedio de Diez y un reconocimiento de trayectoria de excelencia, es decir, involucra Licenciatura, Maestría y Doctorado.



La Dra. Sandra Luz González López es especialista en el área de Desarrollo Organizacional, orgullosamente una Mujer Mexicana, ella cambia la actitud de las personas con su liderazgo inteligente, su actitud positiva, es un gran ejemplo a seguir, porque ella enfrenta las problemáticas que existen en nuestro país; Por esta razón su modelo de Desarrollo Organizacional tiene una estructura excelentemente elaborada, ya que en cada una de sus fases se explica de manera clara y específica.

Se divide en tres fases, cada una perfectamente delimitada y definida para que al momento de ser explicadas, se logren los resultados de calidad que buscamos en las Organizaciones Inteligentes.

Consideremos que con dicho modelo alcanzamos resultados al 100% efectivo y se logrará lo que cualquier empresa u Organización Inteligente quiera tener, es decir, resultados de excelente calidad y una buena competencia en el mercado.

### 3.5 Finalidad de Desarrollo Organizacional

A continuación se presentará algunas finalidades actuales del Desarrollo Organizacional:

- ❑ Que el Desarrollo Organizacional logre los cambios planeados.
- ❑ Que la Organización Inteligente aprenda como sistema.
- ❑ Que la Organización Inteligente pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos.



- ❑ Que el Desarrollo Organizacional se incline para que haya un mejoramiento continuo.
- ❑ Que el Desarrollo Organizacional se incline para que haya efectividad.
- ❑ Que el Desarrollo Organizacional responda al cambio.
- ❑ Que el Desarrollo Organizacional acerque a procesos más certeros y mejor definidos.
- ❑ Que el Desarrollo Organizacional cambie la actitud.
- ❑ Que el Desarrollo Organizacional tenga permanencia en el mercado de las Organizaciones.
- ❑ Que el Desarrollo Organizacional te lleve al éxito organizacional.

### 3.6 Importancia de Desarrollo Organizacional

“El Desarrollo Organizacional, ha desempeñado un papel importante desde sus inicios. El tiempo le ha permitido al Desarrollo Organizacional, acumular y aplicar nuevos y mejores conocimientos, contribuyendo en gran medida a realizar mejoras para las organizaciones y las personas.

El Desarrollo Organizacional ha permitido a las organizaciones subsistir en un ambiente de cambios muy acelerados, debido a las mejoras realizadas en ellas y a los beneficios obtenidos por las mismas, permitiéndoles a su vez, obtener experiencia y renovarse para generar mejoras futuras en un ambiente globalizado y competitivo.

Algunas de las principales características que describen la importancia del Desarrollo Organizacional son:



★ **Renovación y permanencia de las organizaciones:**

Consiste en adaptar a la organización, a los constantes cambios en que se desarrolla, de modo que le permita realizar mejoras continuas y lograr su permanencia.

★ **Mejoramiento de las organizaciones:**

Las organizaciones que reconocen la necesidad de ser mejores, ubican en el Desarrollo Organizacional, una herramienta de apoyo para adaptarse a diversas contingencias, permitiéndoles así, su desarrollo.

★ **Promueve la adquisición de una nueva cultura:**

Los cambios en los valores, actitudes, ideas, entre otros, contribuyen al desarrollo personal e indirectamente al desarrollo de la organización, fomentando así, una nueva cultura.

★ **Desarrollo de las personas:**

El Desarrollo Organizacional, brinda la oportunidad a las personas de desarrollar su potencial y ser considerados como seres humanos con necesidades.

★ **Aprender de la experiencia:**

Las experiencias y conocimientos previos, permitirán aplicar de forma más fácil y efectiva el Desarrollo Organizacional.”<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Tesis dirigida por la Dra. Sandra Luz González López. “Modelo de Desarrollo Organizacional para cambiar la actitud del personal del área de compras en una empresa *textil*”, UNAM, México, 2009, pág. 70 a 71

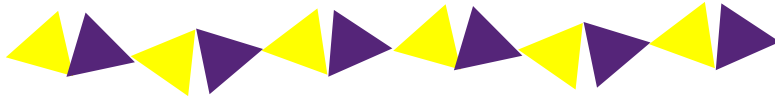


## **CAPÍTULO 3. Desarrollo Organizacional**

---

Lo antes mencionado, permitirá conocer los efectos en el Desarrollo Organizacional adecuado en las Organizaciones Inteligentes para el logro de resultados al 100% viéndose reflejados en la máxima eficiencia.

Reconociendo que deberemos mejorar los conocimientos, valores y actitudes que conllevarán a una cultura más experimentada.



# CASO PRÁCTICO

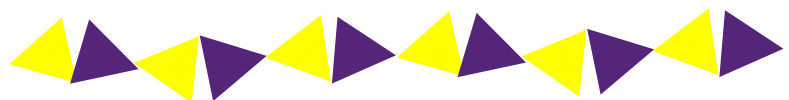


**Terapia con Inductores**

(Medicina Regenerativa – Medicina Inteligente)

Antes que otra cosa,  
la preparación es la clave para el Éxito.

Alexander Graham Bell





## 4.1 Antecedentes de la Clínica Satélite

Los doctores Gerardo Martín González López, Dolores Javier Sánchez González y Carlos Armando Sosa Luna, después de tres años de investigaciones clínicas en más de setecientos pacientes, han desarrollado la terapia celular con células madre de origen humano para su aplicación médica.

Fundada en el año 2000, la **Sociedad Internacional para la Terapia Celular con Células madre, medicina regenerativa y el antienvjecimiento S.C.**, ofrece en forma privada servicios profesionales de alta especialidad y vanguardia.



Crecimiento en el año 2012, **Clínica Satélite de Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa – Medicina Inteligente)**, se inicia una nueva administración inteligente por la Dra. Sandra Luz González López.



Se dirige al público en general y se ofrece consulta médica especializada en regeneración y antienvjecimiento, que incluye la evaluación, diagnóstico y



tratamiento con base en la terapia celular. Las células madre y los diversos procedimientos de vanguardia que se están integrando a este campo del conocimiento científico y clínico, dentro del ejercicio privado de la profesión médica a nivel internacional ofreciendo servicios sencillos, seguros y con calidad y calidez.

### ★ **COMPUESTOS DE REGENERACIÓN CELULAR**



“Este compuesto de regeneración celular permite la administración intravenosa, intramuscular y local de células madre con fines terapéuticos en padecimientos crónicos degenerativos. El objeto es aplicar células madre en forma de terapia celular, evitándose estudios de gene tipificación de HLA e intervenciones quirúrgicas y de radiología intervencionista que se emplean en el implante y trasplante de células madre.

#### 🌈 **Compuesto**

Este compuesto de regeneración celular permite la administración intravenosa, intramuscular y local de células madre con fines terapéuticos en padecimientos crónicos degenerativos. El objeto es aplicar células madre en forma de terapia celular, evitándose estudios de gene tipificación de HLA e intervenciones quirúrgicas y de radiología intervencionista que se emplean en el implante y trasplante de células madre.







### Seguridad del compuesto de regeneración celular

La seguridad de la terapia celular que aplica la Clínica Satélite de Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa – Medicina Inteligente) radica en ser un proceso natural con el cual los organismos pluricelulares se regeneran y se reparan. En todos los individuos las células madre existen y se encuentran en diversos reservorios como la médula ósea.



Desafortunadamente, las agresiones recibidas con el tiempo se acumulan y aunado al proceso de senescencia celular condicionan un estado de insuficiencia de células, el cual gradualmente no puede ser compensado por el proceso natural antes señalado, ya que esta insuficiencia celular también afecta el número y funcionalidad de las células madre en sus reservorios endógenos. La terapia celular con células madre es el tratamiento más avanzado e idóneo para procurar la salud en muchas enfermedades.

### Patente

El tratamiento que se aplica en la Clínica Satélite de Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa – Medicina Inteligente) de este compuesto de regeneración celular, cuenta con una patente internacional.





### Tratamiento

Se diseña una terapia específica en forma individualizada a cada paciente, programándose sesiones semanales o quincenales de terapia celular. Las líneas celulares, vías de administración, y número de sesiones son diseñadas y prescritas por el médico tratante. De acuerdo a la evolución del paciente se pueden modificar las dosis, líneas celulares y vías de administración.



Habitualmente para que el paciente pueda percibir un efecto de mejoría se requiere por lo menos 5 sesiones y la dosis promedio recomendada es de 10 a 20 sesiones según las condiciones clínicas y el padecimiento a tratar. En cada terapia se aplican volúmenes de  $2 \times 10^9$  células madre suspendidas en 10 mililitros de solución especial la cual contiene además diversos factores para su adecuada diferenciación, administrándose por vía intravenosa, intramuscular o local.

Cabe destacarse que se darán las características de las Células Madre como un dato informativo:

### ★ CARACTERÍSTICAS DE LAS CÉLULAS MADRE

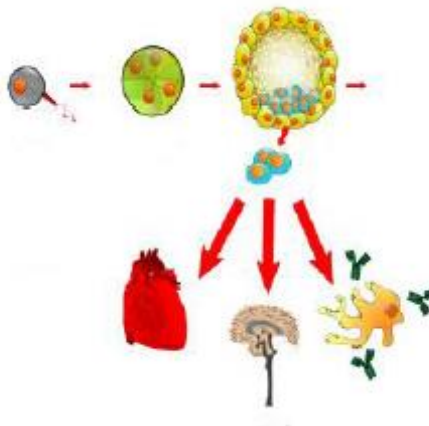
La célula madre pluripotencial es la precursora de aproximadamente 250 estripes de células diferenciadas y sus estadios de diferenciación parcial que van perdiendo la capacidad pluripotencial de la célula madre original y se van comprometiendo con un determinado linaje celular para formar células especializadas específicas, como son las neuronas, las células beta pancreáticas, los cardiomiocitos, entre otras más.



Las células madre se caracterizan por que pueden dividirse simultaneamente para mantener una autorenovación celular; es decir una producción sostenida de células madre semejantes a ella, así como la transdiferenciación y tropismo que permite generar células hijas comprometidas hacia una estripe celular específica, además de que tienen la capacidad de migrar al sitio de lesión o daño en el que ocurre la diferenciación celular, después de que ocurra la implantación, observando la regeneración celular en los tejidos sanos y enfermos.

### ★ FUNCIONAMIENTO

Las células madre pluripotenciales pueden formar cualquier tipo de órgano adulto, se originan de las células de la masa celular interna dentro del blastocito, convirtiéndose en cualquier tejido del órgano, aunque sólo las células de la médula son totipotenciales, capaces de formar placenta.





## ★ ESCÁNER FISIOLÓGICO

Con el fin de proporcionar el mejor tratamiento para el paciente, el cual es individualizado y particular para cada paciente, la Clínica Satélite de Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa – Medicina Inteligente) realiza un escáner intersticial fisiológico, en la primera consulta de valoración, el cual se realiza en un máximo de 10 minutos.



➤ **¿Qué es?** El sistema escáner cuenta con patentes mundiales y es la única unidad disponible en el comercio que utiliza una corriente continua, permitiendo el análisis fisiológico dentro los tejidos finos de los órganos vía el líquido intersticial.

Esta nueva tecnología no invasiva funciona mediante impedancia bioeléctrica. Por medio de leves impulsos eléctricos enviados a través de electrodos se miden características físicas y químicas de distintas partes del cuerpo.

➤ **¿Para qué sirve?** Detecta riesgos de salud de cada uno de los órganos que conforman nuestro cuerpo desde predisposición de diabetes, estudios de laboratorio, funcionamiento neurológico, riesgos cardiovasculares, riesgos inmunológicos, enfermedades gastrointestinales, entre otros”<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup>Tesis dirigida por la Dra. Sandra Luz González López. “Propuesta de un proceso administrativo para lograr la máxima eficiencia de la Sociedad Internacional de Terapia Celular División Fábrica”, UNAM, México, 2013, pág. 110 a 114.



★ ¿EN QUÉ ENFERMEDADES ESTÁ INDICADO?

Cualquier enfermedad crónico-degenerativa como:

- ✓ INSUFICIENCIA RENAL
- ✓ PARKINSON
- ✓ ESCLEROSIS MÚLTIPLE
- ✓ ESTRÉS
- ✓ DIABETES MELLITUS Y SUS COMPLICACIONES
- ✓ HIPERTENSIÓN ARTERIAL
- ✓ EVENTO VASCULAR CEREBRAL
- ✓ INFARTOS
- ✓ ENFERMEDADES INMUNOLÓGICAS
- ✓ CARDIOPATÍA ISQUEMICA Y SECUELA POR INFARTOS EN EL CORAZÓN
- ✓ SECUELAS POR EVENTOS VASCULARES CEREBRALES
- ✓ PARÁLISIS CENTRALES Y PERIFÉRICAS
- ✓ OSTEOPORÓISIS
- ✓ HERNIAS DE DISCO
- ✓ ARRUGAS
- ✓ MANCHAS EN LA PIEL
- ✓ ALZHEIMER
- ✓ CANSANCIO CRÓNICO, ENVEJECIMIENTO DE LA PIEL
- ✓ ENTRE OTRAS...





★ **Análisis FODA de la Clínica Satélite de Terapia con Inductores  
(Medicina Regenerativa – Medicina Inteligente)**

**Fortalezas:**

- Actualmente este giro es nuevo y único.
- Ofrece servicios profesionales de alta especialidad y con la última tecnología a un precio muy atractivo.
- Se dirige al público en general.
- Se cuenta con una patente internacional.
- El alto mando está constituido por médicos especializados y administradores altamente capacitados.
- Instalaciones y tecnología de vanguardia.
- Se cuenta con un buen presupuesto para inversión.
- Empresa socialmente responsable.
- Se garantizan los resultados a través de ésta medicina inteligente.
- Cabe destacar que se cuenta con la mejor líder efectiva, especialista en Desarrollo Organizacional, impulsa la actitud positiva y el desarrollo en todos los que formamos parte de este equipo inculcando la fe en Dios y la Santísima Virgen.

**Oportunidades:**

- Al ser un giro único se tiene más posibilidades de comercializar y ser líderes en el mercado.
- Como negocio la Clínica Satélite de Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa – Medicina Inteligente) se ha convertido en un área de alto crecimiento y un retorno rápido de la inversión.
- Se tiene grandes posibilidades de expansión de servicios.



- Se cuenta con una buena ubicación para abastecer en un principio nuestras propias clínicas.
- El medicamento es muy efectivo, por lo tanto es muy recomendable para todo tipo de enfermedad crónico-degenerativo.

### **Debilidades:**

- Al ser único en su giro, la posibilidad de ser conocidos es escaso.
- Los permisos son especializados lo que los hace tardados y muy caros.
- El local necesita muchos acondicionamientos. (en aspectos de seguridad e higiene y esterilización)
- Las especificaciones de estructura del local deben ser adaptados. (desde el punto de vista, para la aplicación de la terapia)
- El personal deber ser especializado.
- No se cuenta a nivel nacional con la maquinaria para esta terapia, por lo tanto se solicita a otros países
- La maquinaria requiere de especificaciones especializadas para su buen funcionamiento y mantenimiento,

### **Amenazas:**

- Como es tan cara la terapia, los pacientes la pueden dejar al 50%, es decir, no terminarla.
- A los pacientes de otro Estado, se les dificulta mucho el traslado para el Estado de México, por tener pocas Clínicas de atención.
- Actualmente el Dr. Gerardo Martín González López es el creador y científico de la terapia con inductores, por lo cual nos sentimos orgullosos de que sea mexicano.





## 4.2 Propuesta de un Modelo de Desarrollo Organizacional para optimizar los recursos financieros y contables en la Clínica Satélite de Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente)

De acuerdo a lo analizado en el capítulo 3 (tres), se toma el modelo de Desarrollo Organizacional de la autora Dra. Sandra Luz González López, ya que es una persona altamente calificada en el tema, además de contar con una amplia experiencia, lo cual la determina como especialista en el área de Desarrollo Organizacional.







Una vez relatada la historia, los antecedentes y objetivos de la Clínica Satélite de Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa – Medicina Inteligente), se realizará un diagnóstico de ésta, con el objetivo de localizar y analizar las fallas existentes en los recursos financieros y contables por no contar con un desarrollo organizacional limitando y entorpeciendo el óptimo funcionamiento de la empresa.

Cabe destacar que la autora de este modelo la Dra. Sandra Luz González López, tiene una trayectoria de excelencia, donde se destacan los siguientes reconocimientos:

- ❖ Es egresada de la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, en la carrera de Administración, obteniendo el título de Lic. en Administración con Mención Honorífica.
- ❖ Tiene la Maestría en Administración de Organizaciones, considerada como alumna de alto rendimiento y otorgándole felicitación especial en su examen de Grado.
- ❖ Es Doctora en Ciencias Jurídicas Administrativas y de la Educación, considerada el primer lugar de su Generación por haber obtenido el promedio de 10 (Diez).
- ❖ Recibe el Reconocimiento de Excelencia por haber obtenido el promedio más alto de calificación de su Generación, del Doctorado en Ciencias Jurídicas Administrativas y de la Educación.
- ❖ Recibió el Reconocimiento de Trayectoria de Excelencia Académica por la Universidad de las Naciones, el cual se lo otorga el Rector de dicha Universidad Dr. Manlio Arturo Mattiello Canales. (Por su trayectoria de excelencia en los tres niveles: Licenciatura, Maestría y Doctorado).
- ❖ Ganadora de concursos de oposición de la UNAM en las siguientes Asignaturas:
  - ✓ Desarrollo Organizacional
  - ✓ Organizaciones





- ✓ Teoría de las Organizaciones
- ✓ Sistemas Administrativos
- ❖ Recientemente recibe el reconocimiento por el Rector de la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, Dr. José Narro Robles, por haber ganado el concurso de oposición de la materia de Desarrollo Organizacional.
- ❖ Es autora de la obra de Desarrollo Organizacional, 3era. Edición, 1ra. Reimpresión a la fecha.
- ❖ Autora de diversos artículos publicados en la Revista Comunidad UNAM, de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán en el área de Desarrollo Organizacional y Liderazgo Efectivo.
- ❖ Orgullosamente mexicana, considerada de Excelencia Académica, Mujer y una Profesional Exitosa.
- ❖ Imparte Cátedra a Nivel Licenciatura y Posgrado.
- ❖ Dirige tesis a nivel Licenciatura, Maestría y Doctorado.
- ❖ Ejerce un Liderazgo Inteligente, poseedora de Calidad humana, Actitud positiva, Disposición, es decir, un Liderazgo 100% Efectivo.
- ❖ Certificada por la Universidad de San Diego, California y seleccionada como ponente en las videoconferencias San Diego, California, en el área de Desarrollo Organizacional y Liderazgo.
- ❖ Es consultora de Empresas en el área de Desarrollo Organizacional desde 1998 a la fecha.
- ❖ Recibe el Reconocimiento por parte de la Universidad de Salamanca, España, por haber aprobado con Excelencia las Jornadas de Derecho Privado.
- ❖ Certificada por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de contaduría y Administración ANFECA 2014.

Se considera que este modelo es adecuado para poder ser aplicado en la **Clínica Satélite de Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa – Medicina Inteligente)**, ya que es práctico el número de fases a seguir, pero a la vez abarca los tres aspectos fundamentales para generarse el cambio





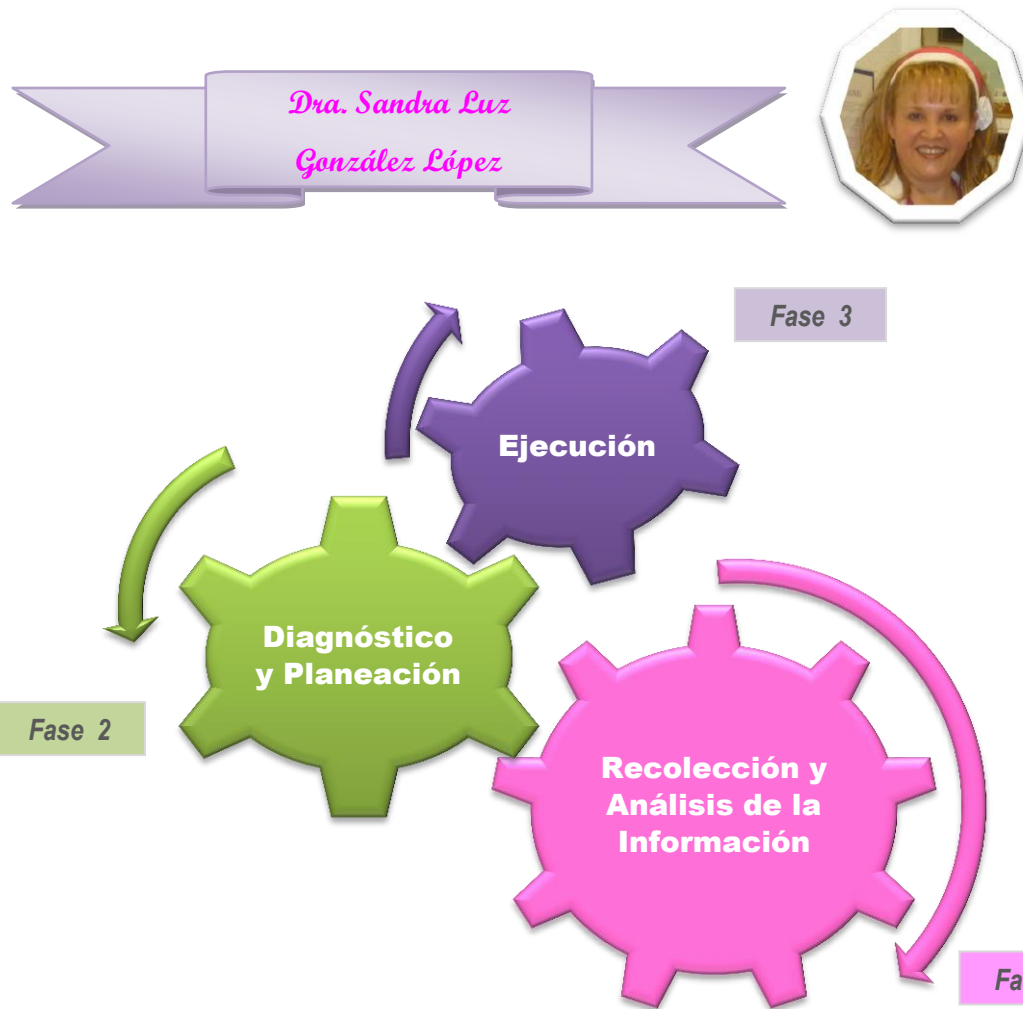
satisfactoriamente, es entendible debido a su precisión con que se describe cada una de sus fases, es idóneo para aplicarse en la Clínica Satélite debido a su funcional, eficaz y práctica estructura para llevar a cabo el cambio organizacional que necesita la **Clínica Satélite de Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa – Medicina Inteligente)**, con la certeza de que si se lleva a cabo su correcta aplicación los resultados serán a corto plazo y de la manera más satisfactoria para así contribuir a cumplir los objetivos y la meta planteada por la administración inteligente.

El modelo de cambio organizacional que se selecciona a la **Clínica Satélite de Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa – Medicina Inteligente)**, es el diseñado por la Dra. Sandra Luz González López, el cual se selecciona ya que está pensado para implementarse en organizaciones mexicanas por lo que resulta sumamente confiable su aplicación; además siendo la autora una especialista del cambio organizacional, que cuenta con el dominio del tema y con una amplia trayectoria, puesta en práctica en organizaciones nacionales.

De acuerdo al modelo seleccionado que a la letra dice que está basado en tres fases de la siguiente manera:



Fases del modelo de la Dra. Sandra Luz González López:



Esquema No. 9 Representación gráfica del modelo de D.O. de la Dra. Sandra Luz González López



Sus fases consisten en:

 **Fase 1**

**Recolección y Análisis de la Información:**

Tendrá como objetivo el dar a conocer la situación actual de la organización, se concentra la información preliminar de la empresa, exponiendo los siguientes ejemplos:

- Nombre de la empresa.
- Ubicación.
- Giro.
- Posición en el mercado.
- Fecha de inicio de sus operaciones.
- Servicio y productos que ofrece.
- Recursos con los que cuenta.
- Número de personas.
- Prestaciones.
- Público con el que tiene relación.
- Equipo de transporte.
- Misión y objetivos.
- Estructura organizacional.
- Valores de la empresa.
- Manuales administrativos y reglamentos ( manual de bienvenida, manual de políticas, manual de procedimientos de limpieza de las instalaciones, manual de procedimientos y revisión y mantenimiento de equipos de seguridad, manual de organización y reglamento interior de trabajo, etc.)

En esta fase es de suma importancia conocer la estructura organizacional de la organización.



## ■ Fase 2

### **Diagnóstico y Planeación:**

En esta etapa se identifican los aspectos positivos y negativos con los que cuenta la organización, éstos deberán ponerse por escrito, indicando las áreas en que se localizan las ineficiencias y el porqué de éstas.

Las acciones a seguir se refieren a:

- Elaboración de planes de trabajo por parte de las gerencias.
- Establecimiento del tiempo en que se ha de implantarse el programa de Desarrollo Organizacional.
- Dar a conocer los beneficios que obtendrá la organización con el establecimiento del programa de Desarrollo Organizacional.
- Elaboración de programas para el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- Establecimiento de un programa de entrega de resultados e información.
- Creación de nuevos departamentos o divisiones para contrarrestar las diferencias y vigilar el cumplimiento del programa.
- Realizar planes para la mejora de los sistemas y procedimientos de las áreas afectadas.
- Establecer parámetros y sistemas de información que proporcionen bases de comparación de avances y resultados con el objetivo de tener un real y verdadero control sobre las operaciones realizadas.
- Elaboración de un análisis que involucre aspectos tales como:
  - *Costos de nuevos proyectos.*
  - *Fecha de inicio y terminación de éstos.*
  - *Responsable.*





➤ *Estatus de proyecto.*

Para la buena toma de decisiones será necesario considerar, el análisis de costos, estimación de ventas, la estimación de periodos anteriores, etc., pero sin dejar de tomar en cuenta, los informes, reportes de otras áreas funcionales.

 **Fase 3**

**Ejecución:**

En esta fase se pondrá en práctica lo antes planeado, es decir si se requieran obtener resultados favorables, se tiene que ejecutar lo planeado, creando nuevas estrategias para detectar posibles desviaciones y corregirlas a tiempo.

# RECONOCIMIENTOS DE EXCELENCIA DRA. SANDRA LUZ







### **4.3 Aplicación y desarrollo del Modelo de Desarrollo Organizacional para optimizar los recursos financieros y contables en la Clínica Satélite de Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente)**

De acuerdo al modelo de Desarrollo Organizacional antes analizado se tomará la primera fase para aplicarlo a la Clínica Satélite de Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente), con lo que se obtendrá el diagnóstico actual y con lo que se determinara bajo qué situación está funcionando.

Cabe destacar que en la tesis dirigida por la Dra. Sandra Luz González López, se esta tomando en cuenta el punto general de la Sociedad Internacional para la Terapia Celular con Celulas Madre, medicina regenerativa y el antienvjecimiento, S.C. para poder implementarlo en la Clínica Satélite.

#### **Fase 1**

##### **Recolección y Análisis de la Información:**

- *Nombre de la empresa:*  
**Clínica Satélite de Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente).**
  
- *Ubicación:*  
**Torre Axa, piso 1, depto. 101, Colonia Satélite, Naucalpan de Juárez, Estado de México. C.P. 53100**



- *Giro:*  
**Producir el compuesto de Regeneración celular en una línea de medicamentos genéricos**
  
- *Posición en el mercado:*  
**En la localidad se encuentra bien posicionado en Satélite debido a la centricidad que tiene y que no tiene competidores.**
  
- *Fecha de inicio de sus operaciones:*  
**En Octubre 2012.**
  
- *Servicio y productos que ofrece:*  
**Ofrece servicios profesionales de alta especialidad y con la última tecnología, ofrece atención personalizada por tres médicos especializados para el paciente en la clínica, ofrece servicio de escáner fisiológico y ofrece la terapia con inductores.**
  
- *Recursos con los que cuenta:*  
**Bienes Muebles**
  - ✓ **Terapia con inductores**
  - ✓ **1 refrigerador**
  - ✓ **7 escritorios**
  - ✓ **14 sillas**
  - ✓ **1 librero**
  - ✓ **1 escáner fisiológico**
  - ✓ **1 cama de consultorio medico**
  - ✓ **1 biombo de consultorio**
  - ✓ **Recepción**
  - ✓ **Sala de Espera**





**Bienes Inmueble**

- ✓ **Consultorio**
- ✓ **1 Oficina**

▪ *Número de personas:*

- ✓ **1 Presidente de la Sociedad**
- ✓ **1 Administradora General de la Sociedad**
- ✓ **1 Auxiliar Administrativo y Contable**
- ✓ **1 Contadora de la Sociedad**
- ✓ **1 Auxiliar Contable**
- ✓ **3 Médicos especializados**
- ✓ **1 Enfermera altamente capacitada**
- ✓ **1 Recepcionista**

▪ *Público con el que tiene relación:*

- ✓ **Personal**
- ✓ **Proveedores**
- ✓ **Pacientes**
- ✓ **Comunidad (edificio)**
- ✓ **SHCP, Secretaría de Salud, Tesorería y Autoridades.**

▪ *Equipo de transporte:*

**No cuenta con equipo de transporte.**

▪ *Visión, Misión y objetivos:*

**Visión**

Producir el compuesto de regeneración celular a Nivel Internacional.



### **Misión**

Elaboración del compuesto de regeneración celular en una línea de medicamentos genéricos para colocarlos en el mercado nacional.

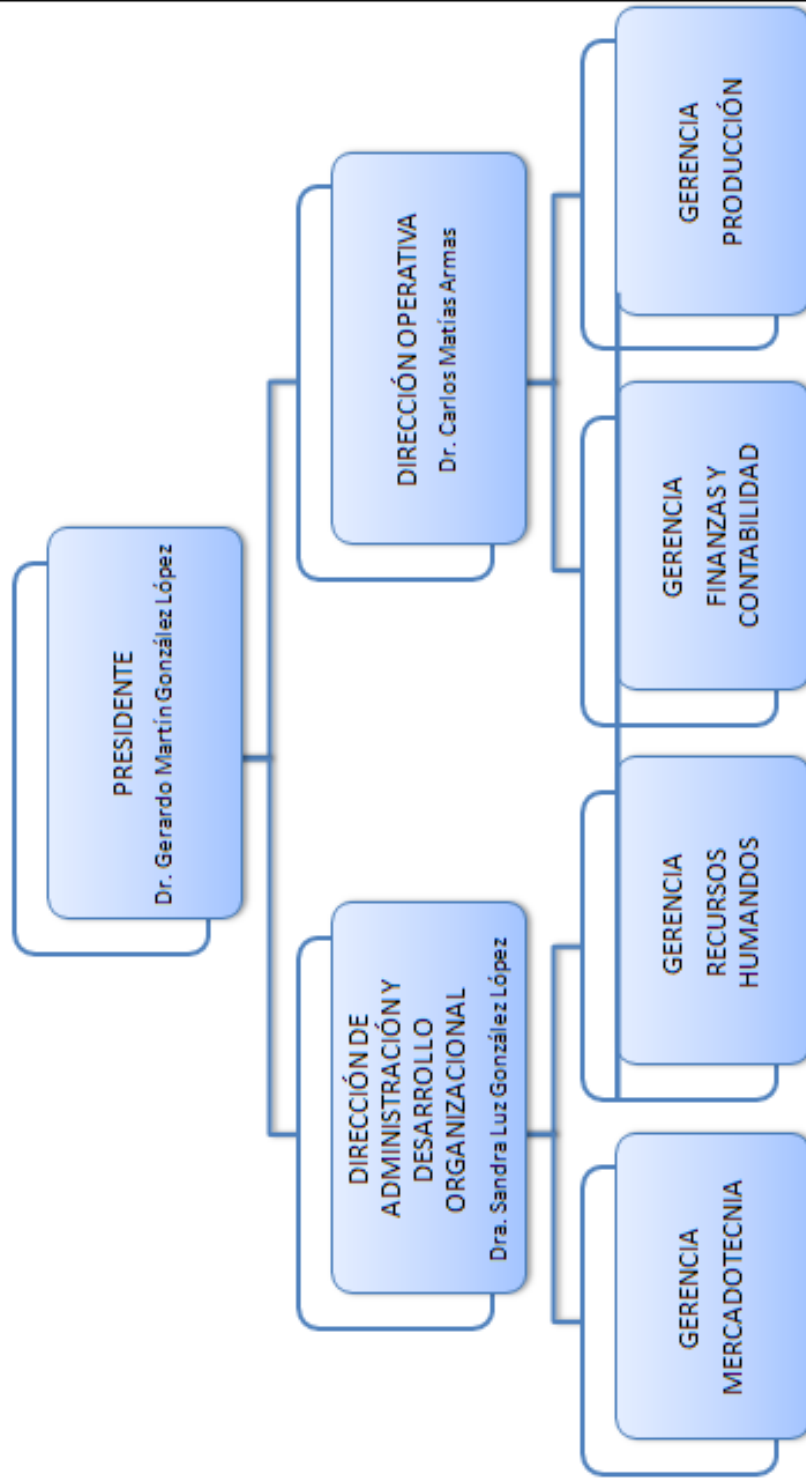
### **Objetivos**

- Crecer como sociedad internacional de Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa – Medicina Inteligente) en infraestructura como el personal, producción y ventas.
  
  - Contar con la calidad requerida en los procesos de cada una de las áreas funcionales de la sociedad internacional de Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa – Medicina Inteligente).
  
  - Mantener una actitud positiva en el personal, para facilitar los cambios que se requieran en el proceso de Desarrollo Organizacional, de la Sociedad Internacional de Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa – Medicina Inteligente).
- *Estructura organizacional:*
- A continuación se presenta la estructura organizacional que existe en general para la Sociedad Internacional para la Terapia Celular con Celulas Madre, medicina regenerativa y el antienviejimiento, S.C.



### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

*Sociedad Internacional para la Terapia Celular con Células Madre, medicina regenerativa y el antienvejecimiento, S.C.*





A continuación se dará a conocer la descripción de puestos de la Sociedad Internacional para la Terapia Celular con Celulas Madre, medicina regenerativa y el antienvjecimiento, S.C. de las funciones más importantes de los dirigentes de esta sociedad.

**Nota:** Cabe destacar que lo más interesante, es que vamos a describir detalladamente las funciones del personal de la Clinica Satélite en la fase 2.

**PRESIDENTE DE LA SOCIEDAD**  
**DR. GERARDO MARTÍN GONZÁLEZ LÓPEZ**

Desempeña las siguientes actividades:

- Dirigir a la empresa.
- Autorizar gastos.
- Proteger bienes y valores.
- Manejar presupuestos.
- Planeación estratégica.
- Maneja recursos financieros y económicos.
- Mide riesgo.
- Delega la autoridad al 100% a las direcciones las cuales son: *Dirección de Administración y Desarrollo Organizacional, y Dirección Operativa.*
- Representa intereses de los diversos grupos de una institución.
- Aprueba los planes y políticas.
- Comunica a todos los niveles lo más sobresaliente que se tendrá que ejecutar en la Organización.
- Aprueba la participación de las tareas administrativas de las dos Direcciones (Dirección de Administración y Desarrollo Organizacional, y Dirección Operativa).
- Acepta todos los cambios que se necesiten para el desarrollo y crecimiento de la Organización.





- Mantener la Actitud Positiva, Disposición y Compromiso en todas las funciones que le corresponda realizar.
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de nuestros productos y servicios.
- Garantizar la calidad de los mismos optimizando la realización costo/beneficio.
- Ofrecer un servicio de asesoría técnica y servicio post-venta.
- Buscar nuevas oportunidades de negocio a través de nuevos clientes y proyectos.
- Lograr los objetivos financieros de la compañía.

**DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN  
Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
DRA. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ**

Desempeña las siguientes actividades:

- Ejecución del Proceso Administrativo en toda la Organización (División Fabrica).
- El proceso de Cambio Planeado.
- Diagnóstico de la situación actual de la Organización.
- Determinación de la situación deseada.
- Determinación, Ejecución y Evaluación de los Resultados de las acciones a seguir.
- Integrar los intereses de los individuos con los objetivos de la organización, en donde todo el personal deberá mantener Actitud Positiva, Disposición y Compromiso.
- Distribución del poder en la empresa u organización que equivale a descentralizar y delegar (para una toma de decisiones efectivas en la Organización).



- Combatir los conflictos internos y el recelo y desconfianza entre los miembros de la Organización.
- Precisión y claridad de objetivos y un efectivo compromiso con ello.
- Lograr la efectividad de la Organización.
- Promover una cultura de Cambio Organizacional.
- Desarrollar la capacidad de autoanálisis.
- Formular, implementar y evaluar las políticas de Empleo Público, relacionadas con la organización del empleo, los sistemas de clasificación y nomenclatura y administración de salarios.
- Desarrollar instrumentos tecnológicos y normativos para la implementación de las políticas que están bajo el ámbito de su competencia.

**DIRECCIÓN OPERATIVA**  
**DR. CARLOS MATÍAS ARMAS**

Desempeña las siguientes actividades:

- Desarrollar las acciones necesarias para el óptimo funcionamiento, enfocados a la seguridad y calidad en el servicio.
- Establecer normas y procedimientos de gestión y control de las funciones operativas, verificando que se cumplan las metas y programas de trabajo establecidos.
- Representar a la empresa en foros nacionales e internacionales.
- En general, realizar todos los actos y operaciones que sean necesarios para cumplir con el objeto en los términos de la Ley que crea el Organismo y demás ordenamientos jurídicos aplicables.
- Dirigir y administrar los recursos económicos asignados a la operación y mantenimiento de la empresa.
- Supervisar el funcionamiento de las instalaciones y equipos, para verificar que se mantengan en óptimas condiciones de mantenimiento, seguridad, limpieza y eficiencia operativa.







- Dirigir y administrar los recursos materiales y humanos de su Dirección atendiendo y motivando al personal a su cargo, sus condiciones de trabajo y fomentando la capacitación.
- Cumplir y hacer cumplir las normas de calidad en el servicio.

## **GERENTE DE MERCADOTECNIA**

Desempeña las siguientes actividades:

- Función de estudiar y estimular la demanda.
- Función de satisfacer la demanda.
- Pronósticos de ventas relacionados con los niveles de demanda futura.
- Información pertinente a las órdenes de ventas.
- Los requisitos de calidad del cliente.
- Nuevos productos y procesos.
- La retroalimentación del cliente relacionada con los productos.
- Elaboración de plan de visitas a clientes reportando sus necesidades y coordinarse con las áreas internas para atender en forma adecuada al cliente.
- Coordinarse con el Director General para la elaboración de presupuestos de ventas de acuerdo al alcance de su zona de ventas y medir el cumplimiento.
- Efectuar la cobranza correspondiente a los clientes asignados y reportar al área de Tesorería los resultados obtenidos.
- Coordinarse con el área de investigación y desarrollo para la elaboración de pruebas de nuevos productos en función de la necesidad de los clientes.
- Realizar prueba en campo para demostrar al cliente la funcionalidad y aplicación del producto y dar seguimiento una vez que se venda.
- Efectuar actividades de prospección para la captación de nuevos clientes. Dar el seguimiento de las entregas a clientes.
- Analizar el funcionamiento de los productos de la empresa en el mercado y retroalimentar a la Dirección General para la toma de las acciones que conlleven a incrementar las ventas.





- Coordinarse con los técnicos demostradores para hacer presentación con clientes y cerrar ventas.
- Coordinación y supervisión de las actividades de los representantes de ventas con la finalidad de asegurar el cumplimiento a visitas a clientes y el logro de los objetivos de ventas.
- Realizar juntas de trabajo con los representantes de ventas para la revisión de resultados, planteamiento de estrategias y retroalimentación del comportamiento del mercado para incrementar la efectividad de la fuerza de ventas.

## GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Desempeña las siguientes actividades:

- Entrenamiento de recursos humanos.
- Relaciones industriales.
- Seguridad.
- Compensación equitativa y justa.
- Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
- Determinación de niveles realistas de desempeño.
- Creación de canales de capacitación y desarrollo.
- Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.
- Realizar la labor de selección de personal de acuerdo con las características solicitadas por el puesto requisitante.
- Labores de inducción al personal de nuevo ingreso.
- Realizar cálculos de nómina.
- Realizar movimientos de altas, bajas y modificaciones ante el IMSS.



- Dar cumplimiento y seguimiento al programa de capacitación, Solicitud de vales de despensa y gasolina.
- Elaboración de contratos del personal, control y custodia de expedientes.

## GERENTE DE FINANZAS

Desempeña las siguientes actividades:

- Información de presupuestos.
- El análisis de las inversiones.
- Provisión de capital para mejoras.
- Provisión para información sobre el estado general de la firma.
- Efectúa el análisis y la planeación financiera.
- Toma de decisiones de inversión.
- Toma de decisiones de financiamiento.
- Transformar la información financiera a una forma útil para supervisar la condición financiera de la empresa.
- Administra la política de crédito de la empresa, por medio de los informes que se le presenten.
- Responsable de la administración de cartera de inversión.
- Maneja evaluaciones de rendimiento financiero.
- Registro contable de operaciones.
- Coordinar el desarrollo de los presupuestos anuales de la organización en coordinación con las Direcciones y la Presidencia.
- Analizar permanentemente el flujo de efectivo de la empresa para efectuar una adecuada planeación de los ingresos y egresos de la organización para cumplir con los compromisos.
- Efectuar con el contador el análisis de costos de operación, administrativos y financieros en los que se incurra para asegurar que se obtiene el rendimiento financiero que se haya presupuestado y toma acciones ante las desviaciones.





- Verificar que la recuperación de cobranza se efectue con oportunidad y tomar acciones en conjunto con el encargado de cuentas por cobrar para aquellos clientes que se retrasen en sus pagos.

## GERENTE DE PRODUCCIÓN

Desempeña las siguientes actividades:

- El gerente de producción planifica en qué forma deben asignarse los recursos materiales.
- Debe decidir cuales personas deben ser asignadas a los distintos trabajos, que materiales y suministros (adición de valor) deben usarse para fabricar los productos que representan los outputs del sistema de producción.
- Además, deben planear el uso de elementos accesorios que facilitan y acompañan las actividades de producción / operaciones, tales como herramientas, guías, instalaciones, equipos para mover materiales, etc. La mayoría de estos planes toman la forma de directivas o mandatos los cuales, en términos bastante amplios, pueden ser considerados como información.
- Cumplir con las normas de Calidad establecidas.
- Tener a tiempo el producto solicitado.
- Elaborar el programa de producción de acuerdo a las necesidades de venta y de reposición de inventarios.
- Informar con oportunidad al almacén y compras de materiales primas o materiales que se requieran cuando se va a fabricar un nuevo producto.
- Supervisar que el personal de producción cumple con la asignación y funciones definidas para su puesto.
- Capacitar al personal en el desarrollo de sus funciones para obtener un mejor desempeño en su trabajo.
- Asegurar que el personal de producción cumple con las buenas prácticas de manufactura.
- Monitorear permanentemente el cumplimiento al programa de producción y elaborar los reportes correspondientes.





- Informar a compras las necesidades de materia prima.
- Participar en proyectos de mejora continua.

Continuando con la recolección y análisis de la información, se expone lo siguiente:

- *Valores de la empresa:*
  - ✓ **Proporcionar salud**
  - ✓ **Recuperar la inversión**
  - ✓ **Hacer crecer el capital inicial**
  - ✓ **Satisfacer al paciente, es lo más importante**
  - ✓ **Pago de impuestos**
  - ✓ **Seguirse preparando en talleres y cursos**
  - ✓ **Tener y concervar el liderazgo en le mercado**

Dichos valores no están plasmados ni correctamente dirigidos además de no ser del conocimiento de los que ahí laboran.

- *Manuales administrativos y reglamentos (manual de bienvenida, manual de políticas, manual de descripción de puestos y revisión y mantenimiento de equipos de seguridad, manual de organización y reglamento interior de trabajo, etc.)*

**No existe ningún tipo de manual que contenga alguno de los puntos anteriores. Los procedimientos, la utilización del equipo de trabajo, el trato a los pacientes, el reglamento interior de trabajo, las políticas, objetivos, etc., son expresados verbalmente por la encargada de la Clínica Satélite, es decir, por lo que se alcanza a entender se valora a simple vista de manera deficiente.**



**Las Políticas conocidas verbalmente son:**

- Brindar un servicio de calidad a todos los niveles.
  
- Todo el personal que labore en la Clínica Satélite Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa – Medicina Inteligente) deberá contar con Actitud Positiva, Disposición y Compromiso en todo lo que desempeñe.
  
- Todos los miembros de la Clínica Satélite Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa – Medicina Inteligente) deben tener la predisposición hacia el Cambio y Mejora Continua.

 **Fase 2**

**Diagnóstico y Planeación**

❖ **DIAGNÓSTICO:**

Esta fase permite determinar las deficiencias en base al funcionamiento que tiene la **Clínica Satélite de Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente)**, en el área de finanzas y contabilidad.

Podemos observar que la **Clínica Satélite de Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente)**, carece de una estructura organizacional, en consecuencia esto origina que su área de finanzas y contabilidad se desarrollen, pero no están delimitadas, ni definidas correctamente.





Se desarrollará a continuación un diagnóstico de las funciones principales que se llevan a cabo en la Clínica Satélite; dichas funciones serán determinadas en el área de finanzas y contabilidad en las que se debieran estar definidas y por ende contenidas para diagnosticar.

### **@ Área de Finanzas y Contabilidad**

- A) No existe un sistema contable
- B) Sus operaciones son llevadas empíricamente
- C) La actitud del personal es negativa
- D) No se da la comunicación efectiva
- E) No existe el trabajo en equipo
- F) Carece de autoridad
- G) No hay un control en el flujo de efectivo
- H) No hay utilización de financiamiento
- I) No hay presupuestos
- J) No hay reportes
- K) No hay un archivo ordenado con documentos útiles para la contabilidad, no existe el alta y la determinación del régimen fiscal. Así como la licencia de funcionamiento.





## ❖ **PLANEACIÓN:**

### 📍 **Área de Finanzas y Contabilidad**

A continuación se darán las sugerencias para optimizar los recursos financieros y contables de la Clínica Satélite:

#### **A) Se sugiere un Sistema Contable**

Un sistema contable, son todos aquellos elementos de información contable y financiera que se relacionan entre sí, con el fin de apoyar la toma de decisiones de manera eficiente y oportuna; pero esta información debe ser analizada, clasificada, registrada (libros correspondientes: diario, mayor, auxiliares, etc.), y resumida (estados financieros), para que pueda llegar a un sinnúmero de usuarios finales que se vinculan con la clínica, desde los dueños del negocio, hasta los clientes (pacientes).

Por lo tanto, el sistema contable debe ajustarse plenamente a las necesidades de la empresa, considerando, el giro del negocio y su estrategia competitiva, que permita estandarizar procesos, definir estructuras de costos y por ende presentar una información contable estandarizada que facilite su interpretación, una eficiente toma de decisiones y que pueda procesarse para realizar los diferentes análisis financieros del negocio.

En este caso se recomienda simplificar los registros, debido a que, la clínica se encuentra como RIF (Régimen de Incorporación fiscal), para datos oficiales no requiere un sistema muy elaborado aunque para control interno sería conveniente llevar los libros correspondientes, para así elaborar Estados Financieros que nos proporcionen información a fin de conocer si







efectivamente el Cambio Organizacional está proporcionando una optimización de los Recursos Financieros y Contables.

## **B) Se propone que sus operaciones sean llevadas a través de Libros**

La información contable deberá ofrecer el control, la compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable de costo / beneficio.

Se debe ejecutar tres pasos básicos, que deben Registrar, Clasificar y Resumir, sin embargo el proceso contable involucra la comunicación a quienes estén interesados y la interpretación de la información para ayudar en la toma de decisiones comerciales.

El registro de la actividad financiera en un sistema contable se debe llevar un registro sistemático de la actividad comercial diaria en términos económicos. En una empresa se llevan a cabo todo tipo de transacciones que se pueden expresar en términos monetarios y que se deben registrar en los libros de contabilidad.

### **🕒 Libro de Control de inventarios:**

En este libro se registran todos los bienes, derechos y deudas que se tienen, permite conocer de forma minuciosa los aumentos y disminuciones en los inventarios. Es un medio de control de las mercancías, materias primas, productos en proceso y productos terminados.



Ⓢ **Libro de Diario:**

Aquel en el cual se registran de forma cronológica las transacciones realizadas indicando detalladamente cuáles han sido entradas o salidas de dinero.

Ⓢ **Libro Mayor o de Cuentas Corrientes:**

Es aquel que se utiliza para agrupar de forma organizada todas las anotaciones en el libro diario. En cada página se registra una de las cuentas contables de la empresa.

### C) Se propone cambiar la actitud del personal

Se deben contemplar sus necesidades básicas, es decir, si están cubiertas con el trabajo que desempeña. Utilizando la pirámide de Maslow.



Posteriormente en este análisis si se cubre satisfactoriamente y el trabajador continua con una actitud negativa, entonces, se tendrá un trato personalizado




a través de conversaciones motivantes a fin de conseguir el cambio de actitud.

Para que la gente esté dispuesta al 100% es necesario motivarla e incentivarla a través de estímulos verbales y físicos, es decir, premios a la puntualidad, reconocimiento del buen servicio al cliente, etc.

 **Actitud de éxito:**

El tener una actitud optimista. Amable y emprendedora, será de gran ayuda para el logro de los objetivos empresariales.

Siempre es bueno llevarse de la mejor manera con todas las personas que nos rodean en el sitio de trabajo. Guardar odios o rencores ocasionará que se genere un ambiente laboral negativo, que nuestra mente no piense con racionalidad y que nuestro trato no sea el mejor no sólo con la persona que no nos agrada, sino con todos los individuos con quienes “convivimos” dentro de la empresa. Por muy desagradable que nos parezca una persona, tratemos de descubrir su “lado bueno”, sus cualidades, su aspecto más positivo. Muchas veces, de juicios que se toman apresuradamente, se obtienen conclusiones erróneas que indudablemente afectarán nuestra forma de pensar y de tratar a la demás gente.

 **Evitar el aburrimiento y el cansancio en nuestro trabajo, se consigue teniendo nuestra actitud siempre alegre y positiva:**

Es importante aprovechar al máximo el tiempo en nuestro sitio de trabajo. Si estamos pendientes cada minuto del reloj y no vemos la hora de salir, posiblemente el tiempo se nos hará eterno y nuestro grado de aburrimiento y tristeza subirá de manera alarmante.

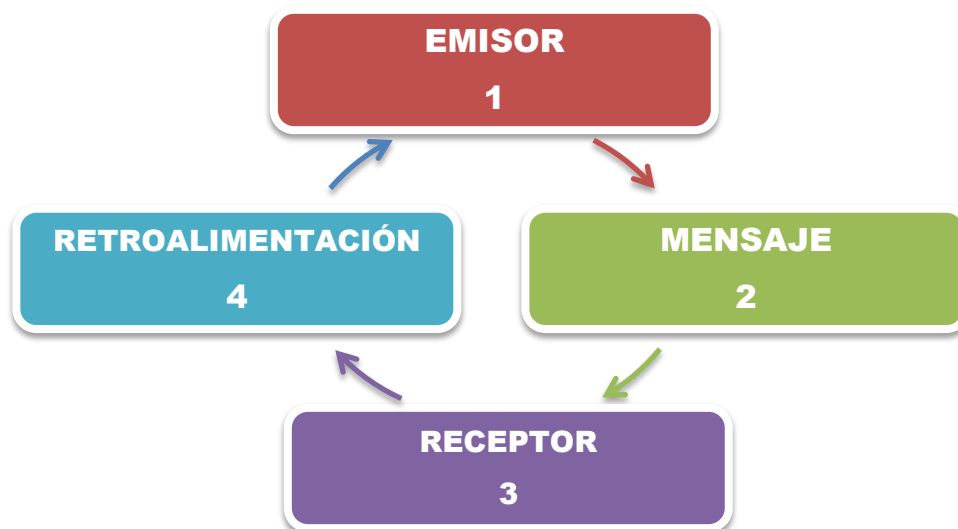




**Actitud de servicio:**

El servicio al cliente es una actitud que se refleja en cada una de nuestras acciones diarias y que tiene mucho que ver con lo que se quiere y se siente; e influye de manera directa en los resultados de nuestro trabajo diario, y por tanto en las operaciones del mismo. Si se pudiera definir el término de “Servicio al Cliente” se podría decir que es la manera en cómo una empresa brinda el servicio a sus clientes y se manifiesta en la forma en la cuál se relaciona con ellos. Por tanto se podría decir que el servicio al cliente involucra todas las actividades que realizan para que el cliente obtenga un servicio o producto en el momento y lugar que lo requiere, y que asegure que el producto cumple con sus expectativas y necesidades. Así mismo esta actitud de servicio debe mantenerse tanto externa como internamente ya que, se reflejara en el funcionamiento óptimo de cada una de las áreas de la empresa.

**D) Para que se dé una comunicación efectiva se necesita un proceso a través del cual se intercambian ideas, sentimientos, pensamientos, etc.; por medio de los siguientes elementos:**





Es importante definir cada uno de estos elementos que sirven para que se de una comunicación efectiva.

1. **“Emisor:** Es el que emite el mensaje.
2. **Mensaje:** Información que se va a transmitir o que se va a dar a conocer.
3. **Receptor:** Persona quien recibe el mensaje o información emitida.
4. **Retroalimentación:** Respuesta del mensaje emitido.

Además, la comunicación efectiva debe ser clara, precisa, veraz y oportuna, esto permitirá que la comunicación se de en todos los niveles y todas direcciones.

Se entiende por:

- ✓ **Clara:** Que lo que se vaya a transmitir sea entendible.
- ✓ **Precisa:** Exactamente lo que queremos dar a conocer.
- ✓ **Veráz:** Que lo que se vaya a transmitir este de acuerdo con la realidad, es decir, que sea verdadero.
- ✓ **Oportuna:** Que lo que se vaya a decir sea en el momento necesario”<sup>29</sup>.

**E) Se sugiere que para que haya trabajo en equipo se cumplan las siguientes características:**

- Que se dé una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.

---

<sup>29</sup> González López, Sandra Luz. “*Apuntes de la Asignatura Comunicaciones*”. México, UNAM, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2008



- Para su implantación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen apunten a un objetivo en común.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar.

◆ **Liderazgo efectivo:**

Es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

◆ **Promover canales de comunicación:**

Tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

◆ **Existencia de un ambiente de trabajo armónico:**

Permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Se hace énfasis en que siguiendo una serie de estrategias, procedimientos y metodologías, se puede alcanzar en conjunto las metas propuestas.



Se sugiere el trabajo de equipo, y para lograr la unión de los empleados, se propone técnicas grupales de conocimiento e integración, pláticas de inducción e introducción.

**F) Se propone una estructura organizacional especializada para la Clínica Satélite de Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa- Medicina Inteligente)**

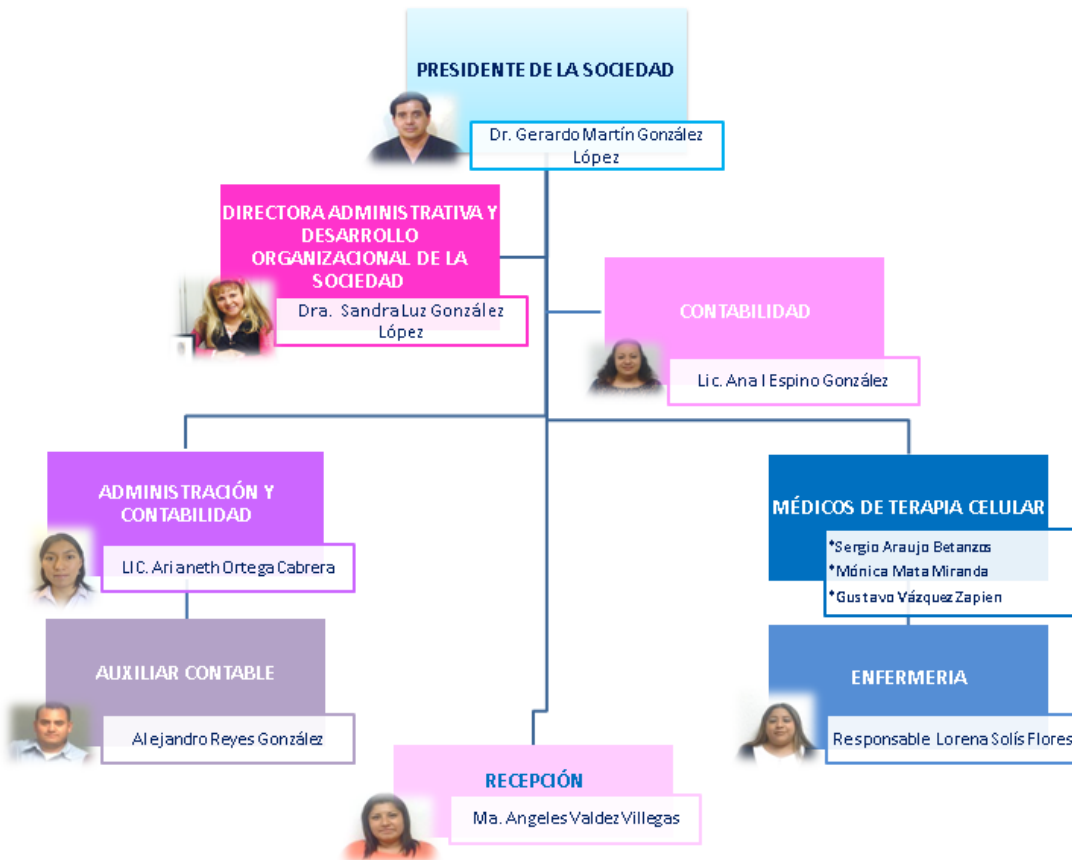
En base a las funciones que desempeñan se da el nivel jerárquico y además se conocerán detalladamente las funciones y obligaciones de cada puesto, para que no existan conflictos de autoridad.



**Terapia con Inductores**  
(Medicina Regenerativa – Medicina Inteligente)

### Estructura Organizacional

*Clínica Satélite de Terapia con Inductores*  
(Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente)





**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**Clínica Satélite Terapia con Inductores**  
**(Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente)**

Hoja 1 de 2



PRESIDENCIA DE LA SOCIEDAD

**DR. GERARDO MARTÍN GONZÁLEZ LÓPEZ**

**Cabe destacar que es el Presidente de la Clínica Satélite y desempeña las siguientes actividades:**

- Dirigir a la Clínica Satélite
- Autorizar gastos de la Clínica Satélite
- Proteger bienes y valores de la Clínica Satélite
- Manejar presupuestos de la Clínica Satélite
- Planeación estratégica de la Clínica Satélite
- Maneja recursos financieros y económicos de la Clínica Satélite
- Mide riesgo de la Clínica Satélite
- Delega la autoridad al 100% a la Dirección de Administración
- Aprueba los planes y políticas de la Clínica Satélite
- Comunica a todos los niveles lo más sobresaliente que se tendrá que ejecutar de la Clínica Satélite
- Aprueba la participación de las tareas administrativas de la Dirección Administrativa y el área de Contabilidad
- Acepta todos los cambios que se necesiten para el desarrollo y crecimiento de la Clínica Satélite
- Mantener la Actitud Positiva, Disposición y Compromiso en todas las funciones que le corresponda realizar de la Clínica Satélite



**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

***Clínica Satélite Terapia con Inductores***  
***(Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente)***

Hoja 2 de 2

**PRESIDENCIA DE LA SOCIEDAD****DR. GERARDO MARTÍN GONZÁLEZ LÓPEZ**

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de nuestros productos y servicios de la Clínica Satélite
- Garantizar la calidad de los mismos optimizando la realización costo/beneficio de la Clínica Satélite
- Ofrecer un servicio de asesoría técnica y servicio post-venta de la Clínica Satélite
- Buscar nuevas oportunidades de negocio a través de nuevos clientes y proyectos de la Clínica Satélite
- Lograr los objetivos financieros de la Clínica Satélite.

**Elaboró:****Revisó:****Autorizó:**

Arianeth Ortega Cabrera  
*(Auxiliar Administrativo  
y Contable)*

Dra. Sandra Luz  
González López  
*(Directora Administrativa)*

Dr. Gerardo Martín  
González López  
*(Presidente de la Sociedad)*





## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

***Clínica Satélite Terapia con Inductores***  
***(Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente)***

Hoja 1 de 4



**DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**DRA. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ**

Cabe destacarse que este perfil se hará personal, de acuerdo a la descripción de este puesto.

- ★ 100% líder efectiva en todas las actividades que desempeña, ejerciéndolas con Actitud Positiva, Disposición y Compromiso, cuenta con una trayectoria de excelencia lo cual garantiza resultados efectivos; cabe destacarse que es sumamente fuerte espiritualmente manifestando en cada momento a Dios y a la Santísima Virgen, lo que la hace más plena y admirable al alcanzar todas sus metas y objetivos al 100% con resultados de excelencia, motivo por lo cual se le considera como líder inteligente, digna de admiración y de ser un gran ejemplo a seguir y contagiando a todos los que aquí trabajamos en la Clínica Satélite de Actitud Positiva.

Cabe destacar que la titular del puesto cuenta con la siguiente curricular:

- ❖ Es egresada de la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, en la carrera de Administración, obteniendo el título de Lic. en Administración con Mención Honorífica.
- ❖ Tiene la Maestría en Administración de Organizaciones, considerada como alumna de alto rendimiento y otorgándole felicitación especial en su Examen de Grado.
- ❖ Es Doctora en Ciencias Jurídicas, Administrativas y de la Educación, considerada el primer lugar de su Generación por haber obtenido el promedio de 10 (Diez).





## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

***Clinica Satélite Terapia con Inductores***  
***(Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente)***

Hoja 2 de 4



**DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**DRA. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ**

- ❖ Recibe el Reconocimiento de Excelencia por haber obtenido el promedio más alto de calificación de su Generación, del Doctorado en Ciencias Jurídicas Administrativas y de la Educación.
- ❖ Recibió el Reconocimiento de Trayectoria de Excelencia Académica por la Universidad de las Naciones, el cual se lo otorga el Rector de dicha Universidad Dr. Manlio Arturo Mattiello Canales. (Por su trayectoria de excelencia en los tres niveles: Licenciatura, Maestría y Doctorado).
- ❖ Ganadora de concursos de oposición en las siguientes Asignaturas:
  - ✓ Desarrollo Organizacional
  - ✓ Organizaciones
  - ✓ Teoría de las Organizaciones
  - ✓ Sistemas Administrativos
- ❖ Recientemente recibe el reconocimiento por el Rector de la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, Dr. José Narro Robles, por haber ganado el concurso de oposición de la materia de Desarrollo Organizacional.
- ❖ Es autora de la obra de Desarrollo Organizacional, 3ra. Edición, 1ra. Reimpresión a la fecha.
- ❖ Autora de diversos artículos publicados en la Revista Comunidad UNAM, de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán en el área de Desarrollo Organizacional y Liderazgo Efectivo.
- ❖ Orgullosamente mexicana, considerada de Excelencia Académica, Mujer y una Profesional Exitosa.
- ❖ Imparte Cátedra a Nivel Licenciatura y Posgrado.
- ❖ Dirige tesis a nivel Licenciatura, Maestría y Doctorado.



**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

***Clínica Satélite Terapia con Inductores***  
***(Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente)***

Hoja 3 de 4



**DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**DRA. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ**

- ❖ Ejerce un Liderazgo Inteligente, poseedora de Calidad humana, Actitud positiva, Disposición, es decir, un Liderazgo 100% Efectivo.
- ❖ Certificada por la Universidad de San Diego, California y Seleccionada como ponente en las videoconferencias San Diego, California, en el área de Desarrollo Organizacional y Liderazgo.
- ❖ Es consultora de Empresas en el área de Desarrollo Organizacional desde 1998 a la fecha.
- ❖ Recibe el Reconocimiento por parte de la Universidad de Salamanca, España, por haber aprobado con Excelencia las Jornadas de Derecho Privado.
- ❖ Certificada por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de contaduría y Administración ANFECA 2014

**Cabe destacar que es la Directora Administrativa y Desarrollo Organizacional de la Clínica Satélite y desempeña las siguientes actividades:**

- Ejecución del Proceso Administrativo en toda la Clínica Satélite
- Ejecución del proceso de Cambio Planeado de la Clínica Satélite
- Diagnóstico de la situación actual de la Clínica Satélite
- Determinación de la situación deseada de la Clínica Satélite
- Determinación, Ejecución y Evaluación de los Resultados de las acciones a seguir de la Clínica Satélite



**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

***Clínica Satélite Terapia con Inductores***  
***(Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente)***

Hoja 4 de 4



**DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**DRA. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ**

- Distribución del poder en la Clínica Satélite que equivale a descentralizar y delegar (para una toma de decisiones efectivas en la Sociedad)
- Combatir los conflictos internos y el recelo y desconfianza entre los miembros de la Clínica Satélite
- Precisión y claridad de objetivos y un efectivo compromiso con ello
- Lograr la efectividad de la Clínica Satélite
- Promover una cultura de Cambio Organizacional en la Clínica Satélite
- Desarrollar la capacidad de autoanálisis en la Clínica Satélite
- Desarrollar instrumentos tecnológicos y normativos para la implementación de las políticas que están bajo el ámbito de su competencia de la Clínica Satélite
- Cabe destacar que lo más importante para la autora es mantener la Actitud Positiva, Disposición y Compromiso, formando en los que aquí laboran una calidad humana y fortaleza espiritual, lo cual permite que su desempeño sea sumamente efectivo en cada uno de los que laboran en la Clínica Satélite.

**Elaboró:****Revisó:****Autorizó:**

Arianeth Ortega Cabrera  
*(Auxiliar Administrativo  
y Contable)*

Dra. Sandra Luz  
González López  
*(Directora Administrativa)*

Dr. Gerardo Martín  
González López  
*(Presidente de la Sociedad)*



**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

***Clínica Satélite Terapia con Inductores***  
***(Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente)***

Hoja 1 de 2

**ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD****ARIANETH ORTEGA CABRERA**

**Cabe destacar que desde el punto de vista personal es considerada la secretaria Administrativa y Contable directa de la Dra. Sandra Luz González López y desempeña las siguientes actividades:**

- Efectúa el registro de los pacientes semanalmente de la Clínica Satélite
- Registro de las dosis y precios aplicados en los pacientes de la Clínica Satélite
- Coordinar el registro de pacientes y dosis semanales de la organización en coordinación con la Dirección Administrativa de la Clínica Satélite
- Ejecución del Proceso Administrativo en toda la Clínica Satélite en coordinación con la Dirección Administrativa
- El proceso de Cambio Planeado en coordinación con la Dirección Administrativa de la Clínica Satélite
- Determinación, Ejecución y Evaluación de los Resultados de las acciones a seguir en coordinación con la Dirección Administrativa de la Clínica Satélite
- Integrar los intereses de los individuos con los objetivos de la Clínica Satélite, en donde todo el personal deberá mantener Actitud Positiva, Disposición y Compromiso en coordinación con la Dirección Administrativa
- Precisión y claridad de objetivos y un efectivo compromiso con ello en coordinación con la Dirección Administrativa de la Clínica Satélite



**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

***Clínica Satélite Terapia con Inductores***  
***(Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente)***

Hoja 2 de 2

**ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD****ARIANETH ORTEGA CABRERA**

- Lograr la efectividad de la Clínica Satélite en coordinación con la Dirección Administrativa
- Desarrollar instrumentos tecnológicos y normativos para la implementación de las políticas que están bajo el ámbito de su competencia en coordinación con la Dirección Administrativa de la Clínica Satélite
- Recibe instrucciones al 100% directas de la Directora Administrativa de la Clínica Satélite, Dra. Sandra Luz González López, de lo que decida, reflejándose con una Actitud Positiva, Disposición y Compromiso en todo lo que se desempeñe.

**Elaboró:****Revisó:****Autorizó:**

Arianeth Ortega Cabrera  
*(Auxiliar Administrativo  
 y Contable)*

Dra. Sandra Luz  
 González López  
*(Directora Administrativa)*

Dr. Gerardo Martín  
 González López  
*(Presidente de la Sociedad)*





**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

***Clínica Satélite Terapia con Inductores***  
***(Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente)***

Hoja 1 de 2

**CONTABILIDAD****LIC. ANA ISABEL ESPINO GONZÁLEZ**

**Cabe destacar que es la Contadora de la Clínica Satélite y desempeña las siguientes actividades:**

- Información de presupuestos de la Clínica Satélite
- El análisis de las inversiones de la Clínica Satélite
- Provisión de capital para mejoras de la Clínica Satélite
- Provisión para información sobre el estado general de la Clínica Satélite
- Efectúa el análisis y la planeación financiera de la Clínica Satélite
- Toma de decisiones de inversión de la Clínica Satélite
- Transformar la información financiera a una forma útil para supervisar la condición financiera de la Clínica Satélite
- Responsable de la administración de cartera de inversión de la Clínica Satélite
- Maneja evaluaciones de rendimiento financiero de la Clínica Satélite
- Verificación del registro contable de operaciones en la Clínica Satélite
- Coordinar el desarrollo de los presupuestos anuales de la Clínica Satélite en coordinación con la Dirección Administrativa y la Presidencia
- Analizar permanentemente el flujo de efectivo de la Clínica Satélite para efectuar una adecuada planeación de los ingresos y egresos de la Sociedad para cumplir con los compromisos



**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

***Clínica Satélite Terapia con Inductores***  
***(Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente)***

Hoja 2 de 2

**CONTABILIDAD****LIC. ANA ISABEL ESPINO GONZÁLEZ**

- Efectuar el análisis de costos de operación, administrativos y financieros en los que se incurra para asegurar que se obtiene el rendimiento financiero que se haya presupuestado y toma acciones ante las desviaciones de la Clínica Satélite
- Verificar que la recuperación de cobranza se efectue con oportunidad y tomar acciones en conjunto con las cuentas por cobrar para aquellos clientes que se retrasen en sus pagos de la Clínica Satélite
- Recibe instrucciones al 100% directas de la Directora Administrativa de la Clínica Satélite Dra. Sandra Luz González López, de lo que decida, reflejándose con una Actitud Positiva, Disposición y Compromiso en todo lo que se desempeñe.

**Elaboró:**

Arianeth Ortega Cabrera  
*(Auxiliar Administrativo  
y Contable)*

**Revisó:**

Dra. Sandra Luz  
González López  
*(Directora Administrativa)*

**Autorizó:**

Dr. Gerardo Martín  
González López  
*(Presidente de la Sociedad)*



**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

***Clínica Satélite Terapia con Inductores***  
***(Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente)***

Hoja 1 de 2

**AUXILIAR CONTABLE****ALEJANDRO REYES CONZÁLEZ**

**Cabe destacar que es el Auxiliar Contable de la Clínica Satélite y desempeña las siguientes actividades:**

- Realiza el registro contable de operaciones para el área de contabilidad de la Clínica Satélite
- Realiza la recuperación de cobranza se efectue con oportunidad para el área de contabilidad de la Clínica Satélite
- Realiza un reporte de las cuentas por cobrar para el área de contabilidad de la Clínica Satélite
- Provisión de capital para mejoras en coordinación con el área de Contabilidad de la Clínica Satélite
- Provisión para información sobre el estado general de la firma en coordinación con el área de Contabilidad de la Clínica Satélite
- Analizar permanentemente el flujo de efectivo de la Clínica Satélite para efectuar una adecuada planeación de los ingresos y egresos de la organización para cumplir con los compromisos en coordinación con el área de Contabilidad





## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

***Clinica Satélite Terapia con Inductores***  
***(Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente)***

Hoja 2 de 2



**AUXILIAR CONTABLE**

**ALEJANDRO REYES CONZÁLEZ**

- Recibe instrucciones al 100% directas de la Directora Administrativa de la Clínica Satélite Dra. Sandra Luz González López, de lo que decida, reflejándose con una Actitud Positiva, Disposición y Compromiso en todo lo que se desempeñe.

**Elaboró:**

**Revisó:**

**Autorizó:**

Arianeth Ortega Cabrera  
*(Auxiliar Administrativo  
y Contable)*

Dra. Sandra Luz  
González López  
*(Directora Administrativa)*

Dr. Gerardo Martín  
González López  
*(Presidente de la Sociedad)*



**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

***Clínica Satélite Terapia con Inductores***  
***(Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente)***

Hoja 1 de 2

**RECEPCIÓN****MA. ANGELES VALDEZ VILLEGAS**

**Cabe destacar que es la Recepcionista de la Clínica Satélite y desempeña las siguientes actividades:**

- Encargada de recibir con buena actitud a los pacientes que llegan a la Clínica Satélite
- Encargada de contestar el telefono de la Clínica Satélite
- Encargada de llevar el registro de los pacientes que vienen por primera vez en la Clínica Satélite
- Realizar un listado de los pacientes que asistieron en la semana de la Clínica Satélite
- Agendar las citas de los pacientes en la Clínica Satélite
- Llamar por teléfono para verificar la cita del paciente en la Clínica Satélite
- Apoyar en la realizacion del escaner fisiológico en la primera consulta de valoración al paciente
- Realizar el discos de escaner fisiológico con los resultados obtenidos del paciente en la Clínica Satélite
- Pasar el listado cada semana de pacientes con dosis y presios de cada paciente, al área de Administración y Contabiliad de la Clínica Satélite
- Apoyar en lo que se ofreca al área de Contabiliad de la Clínica Satélite



**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

***Clinica Satélite Terapia con Inductores***  
***(Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente)***

Hoja 2 de 2

**RECEPCIÓN****MA. ANGELES VALDEZ VILLEGAS**

- Recibe instrucciones al 100% directas de la Directora Administrativa de la Clínica Satélite Dra. Sandra Luz González López, de lo que decida, reflejándose con una Actitud Positiva, Disposición y Compromiso en todo lo que se desempeñe.

**Elaboró:**

Arianeth Ortega Cabrera  
*(Auxiliar Administrativo  
y Contable)*

**Revisó:**

Dra. Sandra Luz  
González López  
*(Directora Administrativa)*

**Autorizó:**

Dr. Gerardo Martín  
González López  
*(Presidente de la Sociedad)*



**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

***Clínica Satélite Terapia con Inductores***  
***(Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente)***

Hoja 1 de 1

**MÉDICO DE TERAPIA CELULAR****SERGIO ARAUJO BETANZOS**

**Cabe destacar que es el Médico de la Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa – Medicina Inteligente) de la Clínica Satélite y desempeña las siguientes actividades:**

- Diseñar una terapia específica en forma individualizada a cada paciente de la Clínica Satélite
- Programar sesiones semanales o quincenales de terapia celular de acuerdo a la evolución del paciente de la Clínica Satélite
- Analizar el resultado obtenido del escaner fisiológico del paciente de la Clínica Satélite con el fin de proporcionar el mejor tratamiento
- Capacitarse con el Dr. Gerardo Martín González López de los avances de la Terapia con Inductores Medicina Regenerativa – Medicina Inteligente
- Recibe instrucciones al 100% directas de la Directora Administrativa de la Clínica Satélite Dra. Sandra Luz González López, de lo que decida, reflejándose con una Actitud Positiva, Disposición y Compromiso en todo lo que se desempeñe.

**Elaboró:****Revisó:****Autorizó:**

Arianeth Ortega Cabrera  
 (Auxiliar Administrativo  
 y Contable)

Dra. Sandra Luz  
 González López  
 (Directora Administrativa)

Dr. Gerardo Martín  
 González López  
 (Presidente de la Sociedad)



**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

***Clínica Satélite Terapia con Inductores***  
***(Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente)***

Hoja 1 de 1

**MÉDICO DE TERAPIA CELULAR****MÓNICA MATA MIRANDA**

**Cabe destacar que es el Médico de la Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa – Medicina Inteligente) de la Clínica Satélite y desempeña las siguientes actividades:**

- Diseñar una terapia específica en forma individualizada a cada paciente de la Clínica Satélite
- Programar sesiones semanales o quincenales de terapia celular de acuerdo a la evolución del paciente de la Clínica Satélite
- Analizar el resultado obtenido del escaner fisiológico del paciente de la Clínica Satélite con el fin de proporcionar el mejor tratamiento
- Capacitarse con el Dr. Gerardo Martín González López de los avances de la Terapia con Inductores Medicina Regenerativa – Medicina Inteligente
- Recibe instrucciones al 100% directas de la Directora Administrativa de la Clínica Satélite Dra. Sandra Luz González López, de lo que decida, reflejándose con una Actitud Positiva, Disposición y Compromiso en todo lo que se desempeñe.

**Elaboró:**

Arianeth Ortega Cabrera  
(Auxiliar Administrativo  
y Contable)

**Revisó:**

Dra. Sandra Luz  
González López  
(Directora Administrativa)

**Autorizó:**

Dr. Gerardo Martín  
González López  
(Presidente de la Sociedad)





**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

***Clínica Satélite Terapia con Inductores***  
***(Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente)***

Hoja 1 de 1

**MÉDICO DE TERAPIA CELULAR****GUSTAVO VÁZQUEZ ZAPIEN**

**Cabe destacar que es el Médico de la Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa – Medicina Inteligente) de la Clínica Satélite y desempeña las siguientes actividades:**

- Diseñar una terapia específica en forma individualizada a cada paciente de la Clínica Satélite
- Programar sesiones semanales o quincenales de terapia celular de acuerdo a la evolución del paciente de la Clínica Satélite
- Analizar el resultado obtenido del escaner fisiológico del paciente de la Clínica Satélite con el fin de proporcionar el mejor tratamiento
- Capacitarse con el Dr. Gerardo Martín González López de los avances de la Terapia con Inductores Medicina Regenerativa – Medicina Inteligente
- Recibe instrucciones al 100% directas de la Directora Administrativa de la Clínica Satélite Dra. Sandra Luz González López, de lo que decida, reflejándose con una Actitud Positiva, Disposición y Compromiso en todo lo que se desempeñe.

**Elaboró:**

Arianeth Ortega Cabrera  
(Auxiliar Administrativo  
y Contable)

**Revisó:**

Dra. Sandra Luz  
González López  
(Directora Administrativa)

**Autorizó:**

Dr. Gerardo Martín  
González López  
(Presidente de la Sociedad)



**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

***Clínica Satélite Terapia con Inductores***  
***(Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente)***

Hoja 1 de 1

**ENFERMERIA****LORENA SOLÍS FLORES**

**Cabe destacar que es la Enfermera de Aplicación de la Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa – Medicina Inteligente) de la Clínica Satélite y desempeña las siguientes actividades:**

- Realizar la aplicación del compuesto de regeneración celular mediante la administración intravenosa, intramuscular y local de células madre de la Clínica Satélite
- Realizar si se requiere la visita al paciente en su domicilio para la aplicación del compuesto de regeneración celular mediante la administración intravenosa, intramuscular y local de células madre de la Clínica Satélite
- Realización del escaner fisiológico en la primera consulta de valoración al paciente
- Recibe instrucciones al 100% directas de la Directora Administrativa de la Clínica Satélite Dra. Sandra Luz González López, de lo que decida, reflejándose con una Actitud Positiva, Disposición y Compromiso en todo lo que se desempeñe.

**Elaboró:****Revisó:****Autorizó:**

Arianeth Ortega Cabrera  
 (Auxiliar Administrativo  
 y Contable)

Dra. Sandra Luz  
 González López  
 (Directora Administrativa)

Dr. Gerardo Martín  
 González López  
 (Presidente de la Sociedad)





Se propone la elaboración de la división de trabajo, ésta es para fraccionar tareas de modo que cada individuo sea responsable y realice un conjunto limitado de actividades propiciando la eficiencia en el trabajo.

### **G) Se sugiere llevar un control a través del Flujo de Efectivo**

Es un estado proyectado de las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado o también conocido como flujo de caja y se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un periodo determinado, como puede ser una semana, mes, trimestre o año, conforme a las necesidades de la empresa.

En toda empresa cuando está elaborando un reporte de las ventas realizadas, así como de los gastos que se han generado, se obtiene un diferencial que permite conocer la utilidad obtenida y demás se realiza una proyección a futuro, considerando las experiencias de periodos anteriores, logrando en esta forma prever en que momento es posible realizar nuevos gastos o inversiones, si así lo requiere nuestra empresa.

Una forma muy sencilla de planear y controlar a corto y mediano plazo las necesidades de recursos, consiste en calcular el flujo de efectivo de cualquier negocio.

El Flujo de Efectivo permite:

- ◆ Tomar la decisión del mejor mecanismo de inversión a corto plazo cuando exista un excedente de efectivo.
- ◆ Tomar las medidas necesarias para definir la fuente de fondeo cuando exista un faltante de efectivo como puede ser el manejar recursos del





propietario, o en su caso iniciar los trámites necesarios para obtener préstamos que cubran dicho faltante y permitan la operación continua de la empresa.

- ◆ Cuando y en qué cantidad se deben pagar préstamos adquiridos previamente.
- ◆ Cuando efectuar desembolsos importantes de dinero para mantener en operación a la empresa.
- ◆ De cuanto se puede disponer para pagar prestaciones adicionales a los empleados como son el aguinaldo, vacaciones, reparto de utilidades, etc.
- ◆ Con cuanto efectivo se puede disponer para asuntos personales sin que afecte el funcionamiento normal de la empresa.

## H) Se propone la utilización del financiamiento para crecer

De todas las actividades de un negocio, la de reunir el capital es de las más importantes.

A través de los financiamientos, se le brinda la posibilidad a la empresa de mantener una economía estable y eficiente, así como también de seguir sus actividades comerciales.

Si se piensa en expandir, se debe buscar la forma de obtener y asegurar el financiamiento adecuado.

Fuentes de financiamiento:

**Los ahorros personales:**

Para la mayoría de los negocios, la principal fuente de capital, proviene de ahorros y otras formas de recursos personales.





Frecuentemente, también se suelen utilizar las tarjetas de crédito para financiar las necesidades de los negocios.

**Los amigos y los parientes:**

Las fuentes privadas como los amigos y la familia, son otra opción de conseguir dinero. Éste se presenta sin intereses o a una tasa de interés baja, lo cual es muy benéfico para iniciar las operaciones.

**Bancos y unión de crédito:**

Las fuentes más comunes de financiamiento son los bancos y las uniones de crédito. Tales instituciones proporcionarán el préstamo, sólo si usted demuestra que su solicitud está bien justificada.

**Las empresas de capital de inversión:**

Estas empresas prestan ayuda a las compañías que se encuentran en expansión y/o crecimiento, a cambio de acciones o interés parcial en el negocio.

## I) Se sugiere la realización de Presupuestos

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.



El control presupuestario es el proceso de descubrir que es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

 **Presupuesto de flujo de efectivo:**

Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todos los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo. Se formula por cortos periodos mensuales o trimestrales.

## J) Se sugiere la realización de Reportes

En esta parte se sugiere realizar un reporte por semana indicando el nombre completo de los pacientes, dosis que se aplica y el costo de dicha dosis.

Esto ayudará a la realización de un reporte mensual, que se presentará al Presidente de la Sociedad Dr. Gerardo Martín González López para su conocimiento.





## **K) Se sugiere la regularización fiscal**

Se sugiere la regularización fiscal de la Clínica Satélite de Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente) ante el SAT (Servicio de Administración Tributaria).


Teniendo como referencia que no exceden los \$2'000,000.00 (Dos millones de pesos 00/100 m.n.) Se podrá dar de alta bajo el régimen de RIF (Régimen de Incorporación fiscal).

También deberá regularizarse ante las Autoridades Gubernamentales Estales y Municipales para tener en orden su funcionamiento.

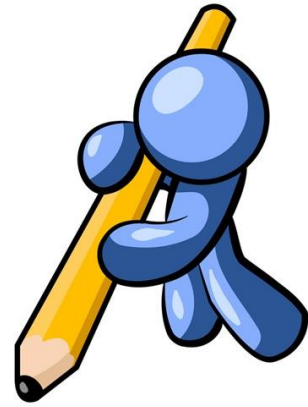
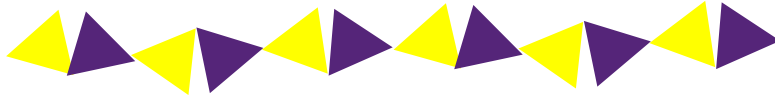
### **Fase 3**

#### **Ejecución:**

El análisis previamente realizado para optimizar los recursos financieros y contables en la Clínica Satélite de Terapia con Inductores (Medicina Regenerativa - Medicina Inteligente) por medio de un modelo de Desarrollo Organizacional, deberán llevarse a la práctica para ser evaluado en la mejor forma posible, por ello, se requiere considerar lo siguiente:

-  Es necesario que las actividades y las recomendaciones establecidas en la planeación se lleven a cabo y se den a conocer por escrito y en forma oral a las personas involucradas en la Clínica Satélite, permitiéndoles saber los ajustes efectuados, las actividades a realizar y los resultados que se pretenden alcanzar.



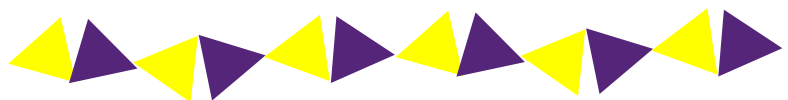


# CONCLUSIÓN



Aquellos que dicen que algo no puede hacerse, suelen ser interrumpidos por otros que lo están haciendo.

Joel A. Barker







## CONCLUSIÓN

En base al Modelo de Desarrollo Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López se generó una nueva actitud organizacional en el área de finanzas y contabilidad para el óptimo funcionamiento de la Clínica Satélite.

Dejando muy en claro que la base para que todo funcione de manera extraordinaria y que el cambio se de integralmente, se comprobó que se obtuvieron beneficios tales como:

- Una Actitud Positiva
- Desarrollo del trabajo de forma armoniosa
- Se dio una comunicación abierta en todas direcciones
- Se consiguió que el personal estuviese dispuesto al 100%
- Se consiguió un compromiso en general

Todo esto se ve reflejado en la Clínica Satélite, ya que las utilidades aumentaron gracias a la disminución de gastos que eran ocasionados por una mala actitud del personal y su falta de compromiso.

Es importante seguir trabajando aplicando dicho Modelo Organizacional ya que la Clínica Satélite tiene el éxito garantizado, es significativo no perder jamás de vista que el Recurso Humano es el factor más importante en cualquier organización y que gracias al desempeño, actitud, participación y compromiso, el factor financiero será el más beneficiado debido al aumento de las utilidades, comprobando la hipótesis que a la letra dice:



“Si se selecciona un modelo de Desarrollo Organizacional adecuado en una Clínica de Medicina Regenerativa en la zona Satélite, se logrará optimizar el funcionamiento Administrativo y Contable de la misma Organización”.

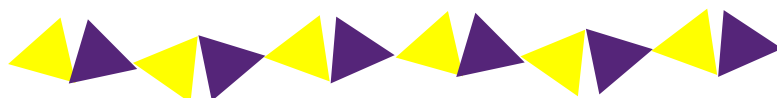


# BIBLIOGRAFÍA



**Es un buen libro aquél que se abre con expectación  
y se cierra con provecho.**

**Bronson Alcott**





## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- ❑ Argys, Chris, *Conocimiento para la acción; una guía para superar los obstáculos del cambio en las organizaciones*, Grahica, Barcelona, España, 2007.
- ❑ Catacora, F. *Sistemas y Procedimientos Contables*. 1ª edición, Editorial McGraw-Hill, México, 1996
- ❑ Chiavenato, Idalberto, *Comportamiento organizacional. La dinámica en las organizaciones*, International Thomson Editores SA de CV, México, 2008.
- ❑ Emery, Douglas R.; Finnerty, John D.; Stowe, John D. “*Fundamentos de Administración Financiera*” 1ª edición, Ed. Prentice Hall, México, 2000.
- ❑ Gitman, Lawrence J. “*Principios de Administración Financiera*” 10º edición, Ed. Pearson, México, 2003.
- ❑ González López, Sandra Luz, “*Desarrollo Organizacional*”, División de Ciencias Administrativas y Sociales, Departamento de Ciencias Administrativas, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, UNAM, 3ª edición, México, 2012.
- ❑ Guizar, Montufar Rafael, *Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones*, McGraw-Hill, 2ª edición, México, 2008.
- ❑ Instituto Mexicano de Contadores Públicos. *Normas de Información Financiera, Versión estudiantil*. 5ª edición, 2010.
- ❑ Koontz, Harold. *Administración una Perspectiva Global* 11ª edición, Editorial McGraw-Hill, México, 1998.





- ❑ Morales Castro, Arturo. *Administración Financiera*, Arturo Castro, José Antonio Morales, Fidel Alcocer. 1ª edición, Editorial Grupo Editorial Patria, México, 2011.
- ❑ Morales Castro, Arturo; Morales Castro José Antonio; Alcocer Martínez Fidel Ramón “*Administración Financiera*” 1ª edición, Ed. Grupo Editorial Patria, México, 2011.
- ❑ Moreno, Abrahám Perdomo “*Administración Financiera de Caja, Bancos y Valores Temporales*” 1ª edición, Ed. Pema, México, 2001.
- ❑ Ochoa Setzer, Guadalupe. “*Administración Financiera*”. 2ª edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2009.
- ❑ Ochoa Setzer, Guadalupe. *Administración Financiera*. 2ª edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2009.
- ❑ Perdomo Moreno, Abraham. *Elementos básicos de administración financiera*. 10ª edición, Editorial Thomson Learning, México, 2002.
- ❑ Robbins P., Stephen. “*Las Organizaciones del mañana*”, 10ª edición, Editorial Pearson, México, 2004.
- ❑ Robbins P., Stephen. *Comportamiento Organizacional* 10ª edición, Editorial Pearson, México, 2004.
- ❑ Van Horne C., James, Wachowicz, Jr., John M. “*Fundamentos de Administración Financiera*” 13ª edición, Ed. Pearson Educación, México, 2010.

## TESIS

- ❑ Tesis dirigida por la Dra. Sandra Luz González López. “*Diseño de una estructura organizacional adecuada en una nueva empresa textil*”, UNAM, México, 2013.





- ❑ Tesis dirigida por la Dra. Sandra Luz González López. “*Modelo de Desarrollo Organizacional para cambiar la actitud del personal del área de compras en una empresa textil*”, UNAM, México, 2009.
- ❑ Tesis dirigida por la Dra. Sandra Luz González López. “*Propuesta de un proceso administrativo para lograr la máxima eficiencia de la Sociedad Internacional de Terapia Celular División Fábrica*”, UNAM, México, 2013.

## **PUBLICACIONES**

- ❑ González López Sandra Luz, Artículo de la Revista Comunidad UNAM no. 7, UNAM, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2013.
- ❑ González López Sandra Luz, Artículo de la Revista Comunidad UNAM no. 7, UNAM, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2014.

## **APUNTES**

- ❑ González López, Sandra Luz. “*Apuntes de la Asignatura Comunicaciones*”. México, UNAM, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2008.
- ❑ González López, Sandra Luz. “*Apuntes de la Asignatura Teoría de las Organizaciones*”. México, UNAM, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2009





## **CIBERGRAFÍA**

- ❑ Concepto de Administración financiera.  
<http://www.monografias.com/trabajos12/finnzas/finnzas.shtml>
  
- ❑ Concepto de recursos de administración financiera.  
Lee todo en: Definición de recursos financieros - Qué es, Significado y Concepto  
<http://definición.de/recursos-financieros/#ixzz2SAzuzqFW>
  
- ❑ Concepto de objetivos de la administración financiera  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Objetivos-De-La-Administracion-Financiera/3169923.html>
  
- ❑ Concepto importancia de la administración financiera  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Importancia-De-La-Administracion-Financiera/2127965.html>
  
- ❑ Senge Peter, “The fifth discipline: the art and practice for learning organization”  
<http://newjobsnewtimes.blogspot.mx/2012/03/las-5-disciplinas-de-la-organizacion.html> 2012

