



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

**“EL AGENTE DE CAMBIO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN
EL ÁREA CONTABLE EN LA EMPRESA INM, S.C.”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

LOURDES ALONDRA TELLEZ BARAJAS

ASESOR:

DR. CARLOS MATÍAS ARMAS

COASESOR:

DRA. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

Cuautitlán Izcalli, Estado de México 2022



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
SECRETARÍA GENERAL
DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN

ASUNTO: VOTO APROBATORIO

DR. DAVID QUINTANAR GUERRERO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

ATN: DRA. MARÍA DEL CARMEN VALDERRAMA BRAVO
Jefa del Departamento de Titulación
de la FES Cuautitlán.

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

"El agente de cambio elemento fundamental en la implementación de un modelo de desarrollo organizacional en el área contable en la empresa INM, S.C."

Que presenta la pasante: **Lourdes Alondra Tellez Barajas**
Con número de cuenta: **411005667** 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 HABLARÁ EL ESPÍRITU"
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 06 de septiembre de 2022.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	<u>Dr. Carlos Matías Armas</u>	
VOCAL	<u>Mtra. Dolores Gutiérrez Flores</u>	
SECRETARIO	<u>Mtro. Benito Rivera Rodríguez</u>	
1er. SUPLENTE	<u>Mtro. Antonio Rangel Pineda</u>	
2do. SUPLENTE	<u>Mtro. Alejandro Rodrigo Bautista Cruz</u>	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional

MCVB/ntm*

DEDICATORIAS



“La Familia no es algo importante, lo es Todo”



A MIS PADRES

ELBA BARAJAS

VICENTE TELLEZ

Amados padres les agradezco todo lo que han hecho por mí por todo su apoyo incondicional, su cariño, su amor, gracias a ustedes he podido llegar hasta aquí gracias por darme la vida.

Gracias, mamá por ser mi gran apoyo, por tu motivación, tus regaños, tu amor incondicional, por inculcarme el valor de la superación, el de ser una mujer independiente, gracias por tu ejemplo de superación personal, por tus cuidados, toda mi vida estará agradecida con Dios y la Virgen por tenerte como mi mamá.

Gracias, papá por tu cariño, tu apoyo y enseñanzas de la vida.



A MI HERMANA

EDITH TELLEZ

Gracias hermana por todo tu apoyo, cariño, regaños, tu motivación tan peculiar hacia conmigo, por tu amor de hermana, siempre estaré muy agradecida contigo por todo lo que has hecho por mí.

A MI HIJOS

VALENTINA NORIEGA

LEONEL NORIEGA

A ti hija Valentina quiero expresarte mi agradecimiento y comprensión, ya que tuviste que estar desde bebecita largas horas sin mí, a lo largo de mi carrera universitaria, a tu corta edad comprendiste que tenía que estudiar y trabajar para tener un mejor futuro para ambas. Gracias por tu amor, por siempre ser mi apoyo, por tu motivación para ser mejor, gracias por tus porras de “mamá tu puedes”, “mamá ya termina tu tesis”, “el ¿ya te falta poquito?”, fuiste mi gran motivación para terminar mi tesis, le agradezco a Dios y a la Virgen María por tu llegada a mi vida, Te amo hija.

A ti hijo Leonel quiero agradecerte por ser la luz en mi etapa de obscuridad, gracias por todo tu amor, cariño y motivación que me das, le agradezco a Dios y a la Virgen María por ser tu mami y por tú llegada a mi vida. Te amo hijo.



A MIS TÍAS Y ABUELITOS

Gracias, tía Irma, tía Sara, tía Blanca por su apoyo que he recibido hasta hoy en día, por sus consejos, su motivación y por su cariño.

Gracias abuelitos (Moy, Martha, Vicente y María Q.E.P.D) por todo su amor, sus cuidados, sus enseñanzas de vida, por echarme porras, siempre los voy a tener en mi corazón los amo mis ángeles.

A MIS AMIGOS

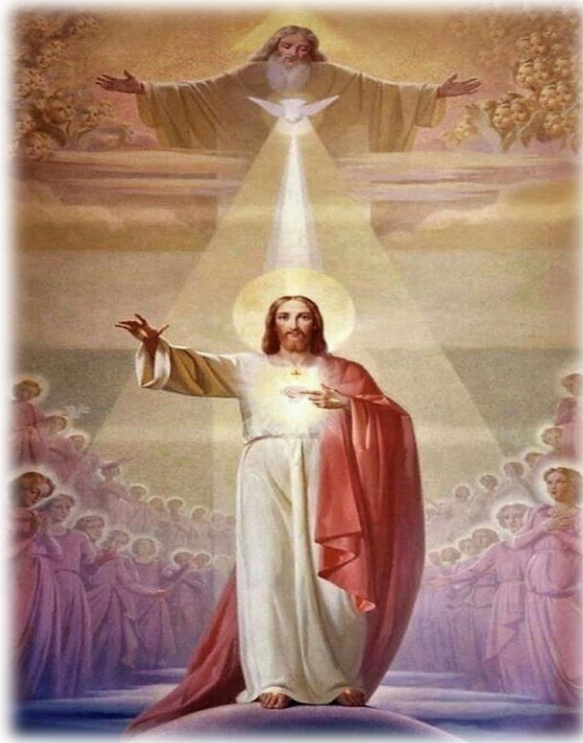
Gracias Raúl, Marcos, Rodrigo, Edgar, Abril y Julián, nos conocimos siendo unos simples compañeros de clases y terminamos siendo amigos, gracias por tener una bonita amistad, a lo largo de la carrera siempre estuvimos echándonos porras, nos apoyábamos en los trabajos escolares y nos divertimos. Y contigo Raúl nació una bonita amistad gracias por seguirme apoyando a mi familia y a mí.

AGRADECIMIENTOS



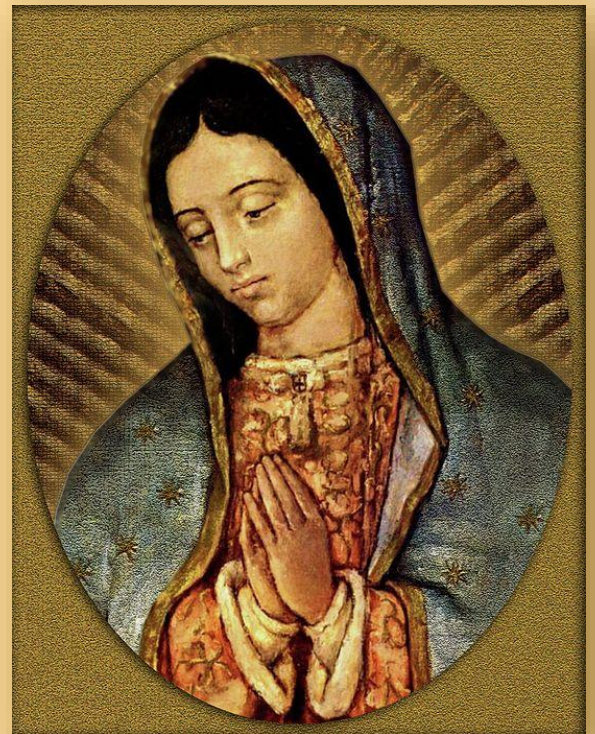
UNAM
CUAUTILÁN

A Dios y a la Virgen de Guadalupe



Gracias Dios por haberme dado la vida por seguirme dando la bendición de tener salud, de seguir con mi amada familia, de seguir teniendo la fortaleza y por todas las bendiciones que me sigues dando.

Gracias, amada Virgen Santísima por todas tus bendiciones, por protegerme, por guiarme, por darme la fortaleza que necesito para seguir adelante, por tu luz, por ser mamá, por tener a mi lado a mujeres que admiro y que son parte fundamental de mi vida a mi asesora de tesis, mi mamá, mi hermana y mi hija. Gracias a mi asesora de tesis porque sin ella no habría realizado mi más grande trabajo mi tesis y porque me enseñó a estar más cerca de ti Virgencita.



A MI ASESOR DE TESIS
DR. CARLOS MATÍAS ARMAS



Gracias Dr. Carlos Matías Armas por el tiempo dedicado a la revisión de mi tesis, por sus valiosos conocimientos y su sabia participación en esta tesis. Por todo su apoyo y orientación a lo largo de este proceso, es un gran profesionalista y líder en todo lo que desempeña y un gran ser humano, digno de admiración y respeto por todo lo que usted emprende lo admiro mucho.

Con Admiración y Respeto su tesista

Alondra

A MI COASESORA DE TESIS
DRA. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ



Doy gracias a la Virgen de Guadalupe por haberla conocido en aquella situación que estaba pasando en ese momento, gracias, Dra. Sandra Luz González López por todas sus enseñanzas dentro y fuera del aula, por sus consejos, sus motivaciones, su actitud positiva y por todo su apoyo que me ha brindado en este tiempo, todo lo que me ha enseñado y dicho lo he estado poniendo en práctica en mi vida y me ha ayudado mucho, nunca olvidaré sus enseñanzas. Es un gran ejemplo para seguir, tiene una gran trayectoria de excelencia la cual admiro mucho, sin duda alguna a todos los que somos sus seguidores contagia su actitud positiva, su disposición, su compromiso, liderazgo, su alegría y sobre todo ese amor y Fe que le tiene a Dios y a la Virgen María, que son fundamentales en sus éxitos y sobre todo porque me compartió el amor y fe que tenemos por Dios y por la Virgen.

Dra. Sandra Luz González López una vez más le reitero mi admiración, respeto y cariño siempre va a hacer mi ejemplo a seguir, mil gracias por todo que Dios y la Virgen de Guadalupe la sigan bendiciendo a usted y su hermosa familia.

Con Admiración y Respeto

Alondra

RECONOCIMIENTOS





A LA UNAM



A la UNAM le agradezco la oportunidad de haberme aceptado en el examen de admisión a la Licenciatura y formar parte de los muchos egresados de esta prestigiada institución educativa reconocida nacional e internacional, siempre estaré orgullosa de pertenecer a la UNAM.

¡México, Pumas, Universidad!



A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN



Gracias a mi hermosa Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán por haber sido mi casa de estudios todo este tiempo, por haberme dado la dicha de conocer a maestros tan entregados a su trabajo, de excelencia y grandes seres humanos y de haberme brindado el conocimiento en la carrera de contaduría. En la Facultad no solo conocí a maestros, también grandes amigos que hoy en día seguimos conservando nuestra amistad y viví muchas experiencias muy bonitas que no cambiaría por nada. ¡Gracias por todo FES Cuautitlán!



AL HONORABLE JURADO

Dr. Carlos Matías Armas

**Mtra. Dolores Gutiérrez
Flores**

**Mtro. Benito Rivera
Rodríguez**

Mtro. Antonio Rangel Pineda

**Mtro. Alejandro Rodrigo
Bautista Cruz**

Mi honorable jurado compuesto por 5 excelentes profesionistas y académicos, gracias por contribuir con sus comentarios, tiempo y disposición, para con mi trabajo de investigación. Es un honor tenerlos como parte de mi jurado.



ÍNDICE

Planteamiento del problema	i
Objetivo	ii
Hipótesis.....	iii
INTRODUCCIÓN	1

Capítulo 1. Elementos Básicos de la Contabilidad

1.1 Concepto de la Contabilidad	3
1.2 Características de la Contabilidad.....	4
1.3 Objetivos de la Contabilidad	5
1.4 Necesidades de la Contabilidad.....	6
1.5 Beneficios de la Contabilidad.....	6

Capítulo 2. Principales Elementos de la Administración

2.1 Definición de Administración	9
2.2. Conceptos de la Administración.....	9
2.3 Características de la Administración	10
2.4 ¿Qué es el Proceso Administrativo?	11
2.5 Fase Mecánica del Proceso Administrativo	14
2.6 Fase Dinámica del Proceso Administrativo.....	72
2.7 Importancia de la Administración	110
2.8 Necesidad de la Administración en el Área Contable de INM, S.C.	110
2.9 Beneficios de la Administración en el Área Contable de INM, S.C.	111



Capítulo 3. Organizaciones Inteligentes

3.1 Concepto de Organización Inteligente	113
3.2 Disciplinas para construir una Organización Inteligente.....	114
3.3 Necesidad de las Organizaciones Inteligentes	117
3.4 Importancia de las Organizaciones Inteligentes.....	118
3.5 Beneficios de las Organizaciones Inteligentes.....	119

Capítulo 4. Liderazgo y Agente de Cambio

4.1 Concepto de Líder.....	122
4.2 Características de Líder Inteligente.....	123
4.3 Concepto de Liderazgo	125
4.4 Estilos de Liderazgo.....	126
4.5 Características del Agente de Cambio.....	127
4.6 Importancia de un Líder en el Área Contable de INM, S.C.	129
4.7 La necesidad de un Líder Inteligente con actitud	129
de Agente de Cambio en el Área Contable de INM, S.C.	129
4.8 Beneficios de contar con un Líder Inteligente	130
con actitud de Agente de Cambio en el Área Contable de INM, S.C.	130

Capítulo 5. Principales Modelos de Desarrollo Organizacional

5.1 Modelo de Desarrollo Organizacional por Kart Lewin Collier	133
5.2 Modelo de Desarrollo Organizacional por Lippitt, Watson y Westley	135
5.3 Modelo de Desarrollo Organizacional por Blake y Moun-ton	137
5.4 Modelo de Desarrollo Organizacional por Lawrence.....	140
5.5 Modelo de Desarrollo Organizacional por Newton Margulies	142
5.6 Modelo de Desarrollo Organizacional por Wendell French	144
5.7 Modelo de Desarrollo Organizacional por Collerette.....	145
5.8 Modelo de Desarrollo Organizacional por la Dra. Sandra Luz González López	148



Capítulo 6. Caso Práctico

6.1 Antecedentes de INM, S.C.....	152
6.2 Propuesta de El Agente de Cambio Elemento Fundamental en la Implementación de un Modelo de Desarrollo Organizacional en el Área Contable en la Empresa INM, S.C.	157
6.3 El Agente de Cambio Elemento Fundamental en la Implementación de un Modelo de Desarrollo Organizacional en el Área Contable en la Empresa INM, S.C.....	165
Conclusiones.....	172
Bibliografía	175
Glosario de términos	180



Planteamiento del problema

La presente investigación se enfocará en saber aplicar un Modelo de Desarrollo Organizacional en el área contable en la empresa INM, S.C., ya que en la empresa se han presentado algunas dificultades en el área de contabilidad en cuestión de organización, y es donde se puede aplicar un Modelo de Desarrollo Organizacional con la ayuda del Agente de Cambio.



Objetivo

Mostrar la importancia del Agente de Cambio en la implementación de un modelo de Desarrollo Organizacional en el área Contable de la empresa INM, S.C.



Hipótesis

La función del Agente de Cambio es fundamental en la implementación de un Modelo Organizacional en el Área Contable de INM, S.C.



INTRODUCCIÓN

El Agente de Cambio hoy en día es muy importante dentro de las empresas ya que estos generan cambios positivos y llegan a influir de manera individual en los diferentes departamentos de una empresa y teniendo un modelo de Desarrollo Organizacional apropiado nos ayudará a cambiar ideas, costumbres y estructuras organizacionales, con el fin de que los diferentes departamentos tengan una mejor organización, comunicación y una dirección correcta para que las empresas sean más competitivas.

El Agente de Cambio juega un papel importante dentro y fuera de una organización, ya que estos detectan los estados emocionales a tiempo y pueden llegar a evitar o contrarrestar un golpe directo a la estabilidad de la organización.

La persona Agente de Cambio debe de ser positiva, motivacional, sincera, debe de saber escuchar a su equipo de trabajo, y saber orientar a la persona que se equivoque haciéndola sentir que su error tiene solución de una manera fácil de corregir, así mismo la persona Agente de Cambio deberá de procurar que la otra persona se sienta satisfecha de lo que sugiere la persona agente de cambio.

El Agente de Cambio tiene que saber establecer sus ideas positivas de cambio y así mismo ser un excelente líder incentivando a su equipo de trabajo y presentando su proyecto con toda claridad.

Para eso es necesario que todas las empresas sepan elegir un modelo de desarrollo organizacional acorde con su giro comercial e implementarlo de manera adecuada en cada departamento de la empresa para tener cambios positivos.

Por tal razón, se busca aplicar un modelo de Desarrollo Organizacional adecuado para la empresa INM, S.C. dentro del área contable, y así tener una mejor organización dentro del área contable con la ayuda del Agente de Cambio.

Capítulo 1. Elementos Básicos de la Contabilidad



“Quién no hace nada, no yerra y quién no yerra, no aprende.”

Fray Luca Pacioli



1.1 Concepto de la Contabilidad

*“La contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera. Las operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen las transacciones, transformaciones internas y otros eventos.”*¹ (Normas de Información Financiera).

*“La contabilidad financiera es una técnica que se utiliza para producir, sistemática y estructuralmente, información cuantitativa expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, a fin de facilitar a los diversos interesados la toma de decisiones en relación con dicha entidad económica.”*² (C.P. Nicolas Ballesteros Inda)

*“La contabilidad es la técnica que, de acuerdo con la Teoría contable principios, reglas, normas, métodos, procedimientos, produce información clara, veraz, oportuna y relevante, a través de los estados financieros, la cual es básica para la toma de decisiones.”*³ (Enrique Paz Zavala)

Por lo anterior podemos decir, la contabilidad es una técnica que sirve para el registro de las operaciones contables de una entidad económica, dándonos como resultado la información financiera de la entidad económica, además de tener una información financiera oportuna y veraz, la cual nos llega a decir en qué posición se encuentra ya sea buena o conociendo sus áreas de oportunidad a mejorar de la entidad económica. Esta información financiera nos ayuda a la toma de decisiones financieras.

¹ Normas de Información Financiera (NIF), pág.5.

² Fundamentos de Contabilidad, Ballesteros Inda, Nicolas, Martin Granados, Ma. Antonieta, pág. 12.

³ Introducción a la Contaduría Fundamentos, Paz Zavala, Enrique, pág. 20.



1.2 Características de la Contabilidad

Algunas de las características más significativas de la contabilidad son las siguientes:

- ❖ “La contabilidad requiere de recopilar información de los egresos e ingresos, así como de llevar el registro de las operaciones financieras de las personas morales y personas físicas.
- ❖ La contabilidad lleva un registro de las operaciones de la empresa u organización de manera sistemática, histórica y cronológica, esto se lleva mediante un proceso de recolección de cada movimiento económico que se dé, también hay que guardar información histórica de todos los movimientos, además de que también por Ley es obligatorio hacerlo y también nos ayuda a comparar información de diferentes periodos.
- ❖ La contabilidad nos ayuda a elaborar informes previos para los Estados Financieros, tal como los Estados Financieros Básicos que ya conocemos y que los menciona las Nif’s, Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Capital Contable y el Estado de Flujo de Efectivo, estos son firmados por el contador responsable y nos ayudan a la toma de decisiones financieras de la empresa u organización.
- ❖ La contabilidad tiene la responsabilidad de presentar los movimientos contables correctos ante las autoridades correspondientes que en este caso son la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el SAT.
- ❖ La contabilidad nos ayuda a separar los gastos generales, los ingresos y el capital de la empresa u organización.
- ❖ La contabilidad tiene la responsabilidad de presentar los movimientos contables correctos ante las autoridades correspondientes que en este caso es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y también ante el SAT.
- ❖ La contabilidad nos ayuda a separar los gastos generales, los ingresos y el capital de la empresa u organización.”⁴

⁴ Principios de Contabilidad, Romero López, Álvaro Javier, pág. 45.



1.3 Objetivos de la Contabilidad

El objeto de la contabilidad consiste en reunir todos los elementos importantes para generar información financiera útil, confiable y veraz, para tomar decisiones financieras basados en datos verdaderos y en el momento oportuno.

La contabilidad tiene como los siguientes objetivos generales:

- ❖ Proporcionar información sobre cualquier hecho económico y financiero que se de en una empresa u organización.
- ❖ Llevar un control de los movimientos económicos de la empresa para comparar si se está cumpliendo con las metas y objetivos de la empresa.
- ❖ Clasificar todas las operaciones registradas para hacer entendible la información contable de manera clara y eficaz para que el empresario le ayude a la toma de decisiones.
- ❖ Suministrar información requerida para las operaciones de planeación, evaluación y control, salvaguardar los activos de la organización y comunicarse con las partes interesadas y ajenas a la empresa.
- ❖ Registrar en forma clara y precisa, todas las operaciones de ingresos y egresos.
- ❖ Determinar las utilidades o pérdidas obtenidas al final del ejercicio o periodo contable.



1.4 Necesidades de la Contabilidad

La contabilidad es necesaria en toda organización y/o entidad financiera ya que es el medio por el cual los usuarios de la información financiera toman decisiones basadas en la información contable.

Las necesidades principales son:

- ❖ Orientación en la toma de decisiones: La contabilidad a través de la información financiera ofrece los elementos necesarios a los usuarios correspondientes.

La contabilidad ofrece elementos económicos y financieros a los responsables de tomar decisiones financieras con base a toda la información financiera que se dio en determinados periodos; con ayuda de toda esta información los usuarios de la información financiera los orienta a tomar decisiones financieras y a mejorar o adoptar políticas que ayuden y favorezcan al desarrollo de la entidad.

- ❖ Control: La contabilidad también satisface, por medio de la información financiera, la necesidad de control en las entidades económicas. Mediante el control hay vigilancia sobre el patrimonio de la entidad y sobre aquellos de quienes depende su conservación e incremento. También el control es de ayuda a la contabilidad para comparar los resultados obtenidos con los planeados, con el fin de analizar las posibles fallas, si las hubiere y darles la mejor solución.

1.5 Beneficios de la Contabilidad

El saber y conocer de la contabilidad tiene beneficios porque en todo momento la utilizamos ya sea en casa y hasta con las grandes entidades económicas, por eso es muy importante que las personas ya sean contadores o administradores conozcan muy bien el manejo de la contabilidad.



Algunos de los beneficios de la contabilidad son:

- ❖ El beneficio principal de la contabilidad es obtener información financiera para clasificarla, ordenarla y presentarla, con el fin de tomar decisiones y ayudar al control, la planeación y la gestión en general.
- ❖ Ayuda a separar los ingresos con los egresos y clasificarlos.
- ❖ Con la información contable se elaboran las declaraciones fiscales, por lo tanto, es el medio para cumplir con las obligaciones ante el fisco.
- ❖ Conocemos el saldo de los proveedores pendientes por pagar y de los clientes pendientes por cobrar y también de los acreedores.

Capítulo 2. Principales Elementos de la Administración



“La Administración es, sobre todo, una práctica donde el arte y la ciencia se encuentran.”

Henry Mintzberg



2.1 Definición de Administración

La definición etimológica de “Administración” se forma con el prefijo *ad*, hacia, y con *ministratio*; esta última palabra proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación. La etimología de Administración da a la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son, pues, los elementos principales obtenidos.

- ❖ *“Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.” E.F.L. Brech*
- ❖ *“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.” H. Fayol.*
- ❖ *“Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr”. W. Jiménez Castro.*⁵

2.2 Conceptos de la Administración

- ❖ *Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados. Isaac Guzmán Valdivia.*
- ❖ *Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. J.A. Fernández Arena.*

⁵ Administración Moderna, Reyes Ponce, Agustín, Pág.2, 3.



- ❖ *Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos. Henry Sisk y Mario Sverdlik.*
- ❖ *Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. Harold Koontz y Cyril O'Donnell.*

Derivado de los siguientes conceptos se concluye que la administración es una técnica que se encarga de que se cumplan los objetivos establecidos utilizando la planeación, dirección y control a través del esfuerzo humano para así obtener resultados de máxima eficiencia.

2.3 Características de la Administración

- ❖ **Universalidad:** La administración se da donde quiera que exista un organismo social, por citar algunos ejemplos, en una empresa, el hogar, en el ejército, en el Estado, en una sociedad religiosa, en la escuela etcétera, en cada una de ellas existe un objetivo diferente, pero para conseguir dichos objetivos todos tienen en común utilizar la planeación, dirección y control.
- ❖ **Especificidad:** La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica, además de que es específica de acuerdo con las necesidades de cada organismo.
- ❖ **Unidad temporal:** Podemos distinguir las etapas, fases y elementos de la práctica administrativa, se aplican una y todas a la vez; es decir, cuando planeamos estamos también organizando, dirigiendo y controlando; cuando dirigimos, planeamos, organizamos y controlamos.
- ❖ **Unidad jerárquica:** Todos cuantas tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración, es así como una empresa forma un solo cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el último mayordomo.

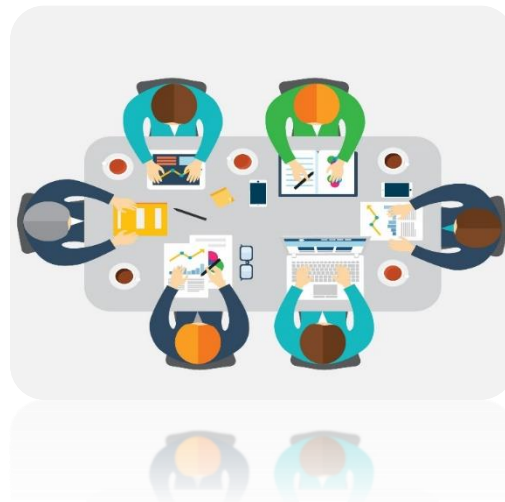
2.4 ¿Qué es el Proceso Administrativo?

¿Qué es un proceso?: Un proceso es el conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad.

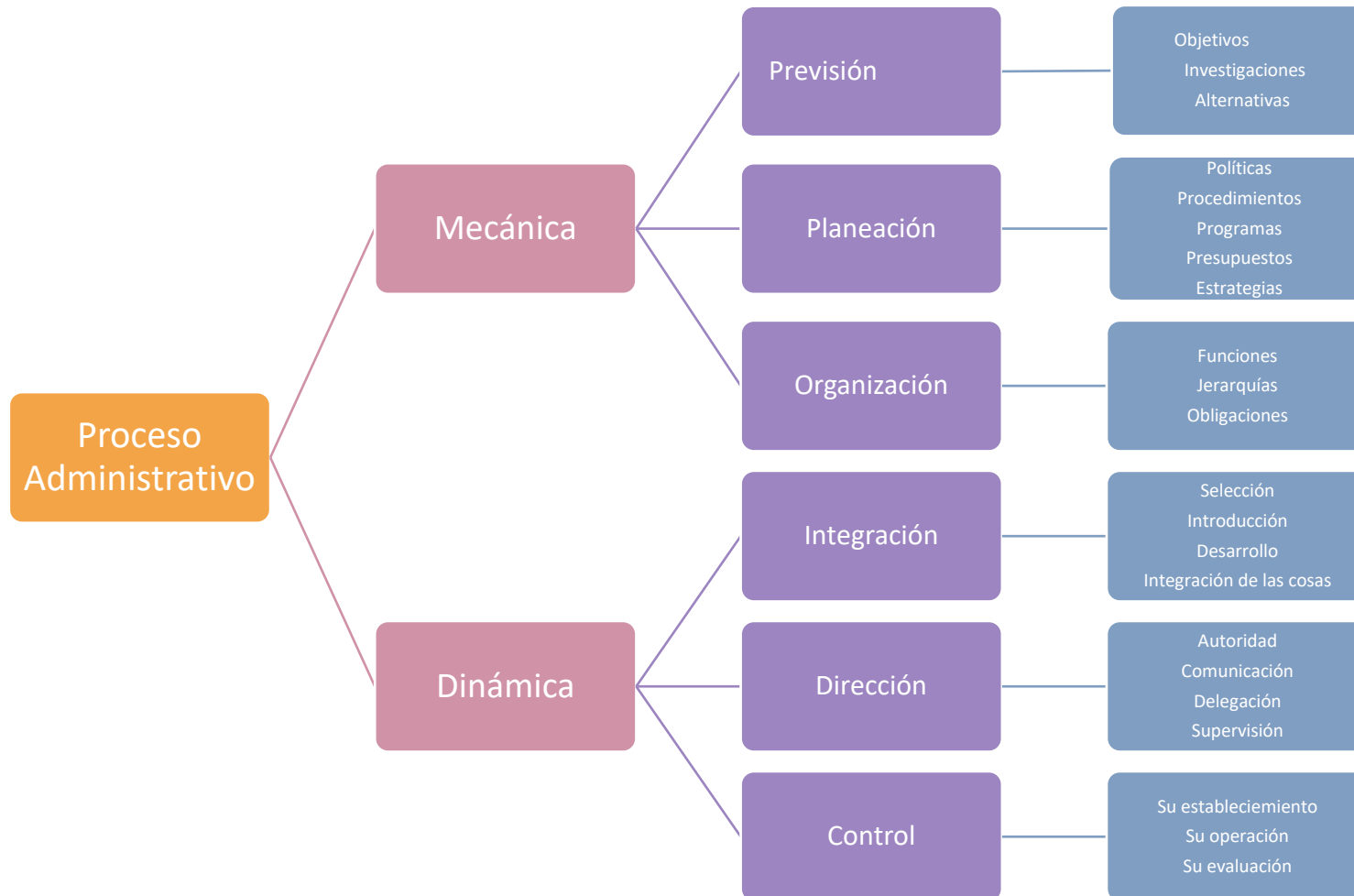
“El Proceso Administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.”⁶

El Proceso Administrativo es el conjunto de fases sucesivas, y/o secuencia de datos basada para cumplir ciertas reglas, actividades o políticas paso a paso establecidas por una empresa u organización. Ayuda a prever futuros inconvenientes y el control de recursos en forma sistemática y ordenada.

Dentro del Proceso Administrativo se encuentran dos etapas, la Mecánica y la Dinámica.



⁶ Administración. Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo, Münch, Lourdes, pág.24.



Esquema del Proceso Administrativo del Autor Agustín Reyes Ponce



“

<u>FASE</u>	<u>ELEMENTO</u>	<u>ETAPA</u>
Mecánica	Previsión	Objetivos Investigaciones: Información y supuestos Alternativas
	Planeación	Políticas Procedimientos Programas Presupuestos y pronósticos Estrategias y tácticas
	Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
Dinámica	Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
	Dirección	Autoridad Comunicación Delegación Supervisión
	Control	Su establecimiento Su operación Su evaluación

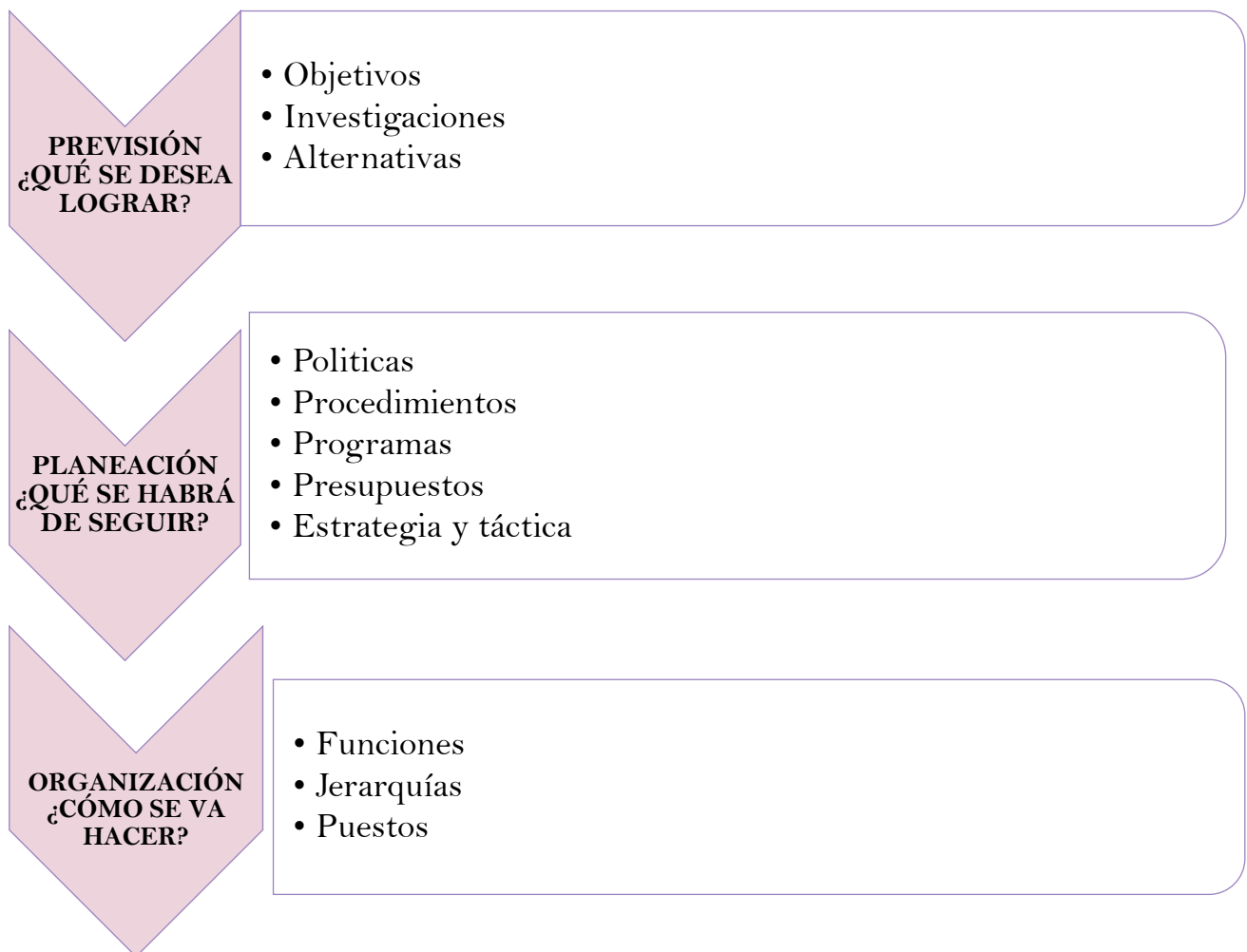
”

⁷ Administración Moderna, Reyes Ponce, Agustín, pág.31.

2.5 Fase Mecánica del Proceso Administrativo

La fase mecánica es la parte del diseño y arquitectura de la Administración, en esta se establece lo que debe hacerse considerando el futuro. En pocas palabras esta etapa se refiere a la estructuración o construcción de la organización hasta llegar a integrarla para su función al desarrollo de lo que se va a hacer y cómo se va hacer.

Dentro de la fase mecánica encontramos tres elementos la Previsión, la Planeación y Organización.





Previsión

Concepto de Previsión

“La palabra Previsión (de prevé: anticipadamente) implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes; por ello la previsión es básica para la planeación.”⁸

Dentro de la Fase Mecánica encontramos a la Previsión como el primer elemento para aplicar el Proceso Administrativo, básicamente la Previsión nos responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse? Este primer elemento es importante porque nos lleva a visualizarnos hacia el futuro, y recuperar datos importantes del pasado que no queremos volver a cometer, para que no afecte el futuro.

Agustín Reyes Ponce nos menciona el principio de previsibilidad que es:

*“Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa, ya que, por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá en la empresa un **riesgo**; no obstante, tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta.*

La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria, la que será tanto mayor cuanto más pueda apoyarse en experiencias basadas, propias o ajenas, y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias métodos de investigación estadísticos o de cálculo de probabilidad”

Para hacer previsiones necesitamos plantear objetivos. Pero ¿Qué es un objetivo?

La palabra *objetivo* implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen las acciones. Suele conocerse con el nombre de meta.

Terry afirma: Un objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo.

⁸Administración Moderna, Reyes Ponce, Agustín, pág.182.



La importancia de la fijación de objetivos es clara y definitiva: Ellos dan su razón de ser a la empresa.

El objetivo en sí es el fin al que se desea llegar o la meta que se quiere lograr, para lograr el objetivo se necesita tener clara la meta y tener en cuenta todos los sucesos que podrían presentarse para llegar al objetivo deseado.

A veces se presenta que en las empresas les cuesta un poco de trabajo la fijación de objetivos porque se entiende que sólo el o los objetivos son sólo para los altos mandos, es por eso que se debe de fijar objetivos generales en donde también se incluya al capital humano y todos los recursos de la organización e involucrarlo hacer parte importante para el logro de los objetivos de la empresa y también que cada departamento de la empresa tenga sus propios objetivos específicos.

- ❖ **Objetivos individuales y colectivos:** Los objetivos individuales son los fines que persigue cada persona de acuerdo con sus propósitos personales y a su crecimiento personal. Por ejemplo, ser el vendedor del mes ya que probablemente se gane una compensación económica.
Los objetivos colectivos son aquellos que tienen un grupo de personas en alcanzar la misma meta. Siguiendo con el ejemplo anterior sería que el departamento de ventas superara las ventas pronosticadas del mes.
- ❖ **Objetivos estratégicos, técnicos y operativos:** Los estratégicos son aquellos que corresponden a los más altos niveles, y a los problemas más generales y permanentes. Los objetivos técnicos tienen por objeto servir de conexión con los estratégicos y los operativos, ya que los primeros señalan *qué* ha de hacerse, y los segundos ver en situaciones concretas que se cumplan los primeros: Los objetivos técnicos determinan el *cómo* ha de hacerse para que las operaciones concretas alcancen los objetivos generales. Estos objetivos técnicos suelen referirse principalmente a ventas, producción, finanzas y compras, y aun el mismo *cómo* que la técnica administrativa señala para que las cosas se realicen eficazmente.
- ❖ **Objetivos a corto, mediano y largo plazo:** Los objetivos a corto plazo son los que comprenden un año como máximo, a mediano, los superiores a un año y comprenden hasta cinco y a largo plazo, los que se esperan en un término mayor de cinco años.



Un ejemplo de cada uno de ellos es: objetivo a corto plazo “En los próximos tres meses incrementaremos las ventas en 30% en comparación con el mismo periodo del año pasado”.

Objetivo a mediano plazo: “Abrir una sucursal en otro país (E.U.A.)”.

Objetivo a largo plazo: “Comprobar el cumplimiento de la planificación de los objetivos a corto plazo y mediano plazo y si es necesario readaptarlos”

El administrador juega un papel muy importante para la fijación de los objetivos, ya que él es quien le sugiere al Consejo Directivo de la empresa la modificación, la adaptación, el reenfoque o la ampliación de los objetivos de la empresa, y no sólo a eso, también ayuda para fijar los objetivos particulares y a corto plazo, pero deben de ser claros y precisos para que el capital humano de la empresa lo entienda y se logre el objetivo esperado.

Para fijar los objetivos el doctor *Agustín Reyes Ponce* nos menciona que existen dos reglas para la fijación de objetivos que nos sirven para no confundir los objetivos y precisarlos, las cuales son *reglas negativas* y *reglas positivas*.

Las reglas negativas son aquellas que su fin es ayudar a no confundir el verdadero objetivo con otros que fácilmente pueden serlo y las reglas positivas ayudan a situarlo, definirlo, clasificarlo y a explicarlo con claridad a los demás.

Las reglas negativas:

- ❖ No debe tomarse como objetivo lo que puede ser tan sólo sus síntomas o efectos.
- ❖ No debe confundirse el objetivo con uno de los medios para alcanzarlo.
- ❖ No deben tomarse como posibilidades contradictorias las que quizá sólo son contrarias.
- ❖ Hay que tratar de encontrar las semejanzas y diferencias del objetivo con los más parecidos.



Las reglas positivas:

- ❖ Debe procurarse contar con opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios.
- ❖ El objetivo debe fijarse por escrito en los casos de mayor importancia.
- ❖ Deben aplicarse las seis preguntas: qué, cómo, quién, por qué, cuándo y dónde.
- ❖ El objetivo debe de ser perfectamente conocido y eficazmente querido por todos los que han de ayudar a realizarlo.
- ❖ Los objetivos deben de ser estables.

Investigación: Información y supuestos

La investigación es una actividad sistemática que se encarga de obtener información y conocimiento, mediante la observación, la experimentación, con el propósito de aumentar el conocimiento en una determinada materia.

La investigación como parte de los objetivos ayuda a determinar todos los factores positivos y negativos, el fin de la investigación como parte de los objetivos es determinar los medios más aptos para alcanzar el objetivo fijado.

Para investigar los factores negativos y positivos se requiere de seguir ciertas reglas.

La primera regla “Debe de tener a la vista el mayor número de factores positivos y negativos que habrá de influir en la obtención del objetivo propuesto para clasificarlos adecuadamente”. Esto quiere decir que tenemos que clasificarlos adecuadamente y así estaremos siguiendo las reglas de la lógica sobre división, evitando con ello que nos falta algún miembro de dicha división

Un ejemplo de esta primera regla es el estudio realizado por el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S.A.



“

Factores de Operación	Definición
Medio Ambiente	Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.
Política y dirección (Administración general).	Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.
Productos y procesos	Selección y diseño de los bienes que se han de producir, y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.
Financiamiento	Manejo de los aspectos monetarios y crediticios del capital de trabajo.
Medios de producción	Inmuebles, equipo, maquinaria herramientas o instalaciones de servicio.
Fuerza de trabajo	Personal ocupado por la empresa.
Suministros	Materias primas, materias auxiliares y servicios.
Actividad productora	Transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse.
Mercado	Orientación y manejo de la venta de la distribución de los productos.
Contabilidad y estadística	Registro o información de las transacciones y operaciones.

”

Análisis factorial de una empresa, de acuerdo de un estudio realizado por el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S.A.



Segunda regla “Deben distinguirse los factores mesurables entre de los de mera apreciación”. El tratamiento que para aprovecharlos habrá de darse unos y a otros será indiscutible diverso, de acuerdo con lo dicho al hablar del principio de la medición (los factores mensurables, al permitir la fijación de unidades y mediante ello, la cuantificación, constituyen una base más objetiva y confiable).

Tercera regla “Deben distinguirse los factores disponibles de los que no se hallan a nuestro alcance, tratando de determinar dónde y cómo encontrar aquellos que podamos allegarnos, sus fuentes”. A veces ocurre que determinados factores que se consideraban imposibles de investigar, con solo analizar los lugares o personas que podrán proporcionarlos son susceptibles de ser utilizados. Así sucede, por ejemplo, con determinadas estadísticas que se ignora que existen, porque se piensa solamente en las en las fuentes normales de datos que oficialmente los proporcionan.

Cuarta regla “Deben de seleccionarse los factores estratégicos”. Como se sabe, la estrategia es la planeación militar por virtud de la cual se determinan los puntos débiles del enemigo, y nuestras consecuentes ventajas competitivas, conquistados los cuales se derrumbará toda su fuerza; de igual manera tratamos de establecer, entre todos los factores, cuáles son los que, adecuadamente modificados, influirán sobre todos los demás para ayudarnos a lograr nuestro objetivo previamente considerado.

Quinta regla "Deben tratar de fijarse los elementos totalmente imprevisibles, con el fin de buscar, de prever y evitar los efectos dañosos que puedan producir". Es frecuentemente que se fingen planes de sustitución o de emergencia.⁹

Estas reglas mencionadas nos servirán para identificar los factores positivos y negativos que se pueden presentar al momento de plantear los objetivos, estas reglas nos servirán para que los objetivos estén más aterrizados a la realidad.

Investigaciones: Información y supuestos

Investigación: Está determinada por la averiguación de datos o en buscar soluciones para ciertos inconvenientes. La investigación es una actividad sistemática encaminada a obtener, mediante la observación, la experimentación

⁹Administración Moderna, Reyes Ponce, Agustín, págs.201, 202.



nuevas informaciones y conocimientos que se necesitan para diversos temas ya sea en la ciencia o en la tecnología.

El administrador solo ocupara dos medios para la investigación:

- ❖ La observación
- ❖ La encuesta

❖ La observación

La observación: Tal vez sea ordinario y empírico, pero toda técnica comienza con la observación y termina con ella al investigar la validez definitiva de dicha técnica.

La observación puede ser experimental y a través de registros.

La observación experimental es un análisis prospectivo, el cual se caracteriza por el manejo indirecto o superficial de un factor de estudio por el investigador, al experimentar se requiere tener control sobre los elementos y juntar la mayoría de las observaciones para tener opciones de corregirlo o eliminar.

En la observación a través de registros, en este se utilizan registros contables, estadísticos o de otra naturaleza, ya que estos nos sirven para tener un mayor control, pero al interpretar estos registros como medios de previsión esto le corresponde al administrador.

❖ La encuesta

“Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizadas para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar

Una encuesta implica solicitar a las personas información a través de un cuestionario, este puede distribuirse en papel, aunque con la llegada de nuevas tecnologías es más común distribuir las utilizando medios digitales como redes sociales, correo electrónico, códigos QR o URLs”.¹⁰

¹⁰ <https://www.questionpro.com/es/encuesta.html>

La encuesta consiste en una serie de preguntas dirigidas específicamente para una muestra especial de la población, de manera que los datos se obtienen mediante la afirmación de las personas.

La encuesta se apoya en dos instrumentos muy utilizados:

- ❖ El cuestionario y
- ❖ La entrevista

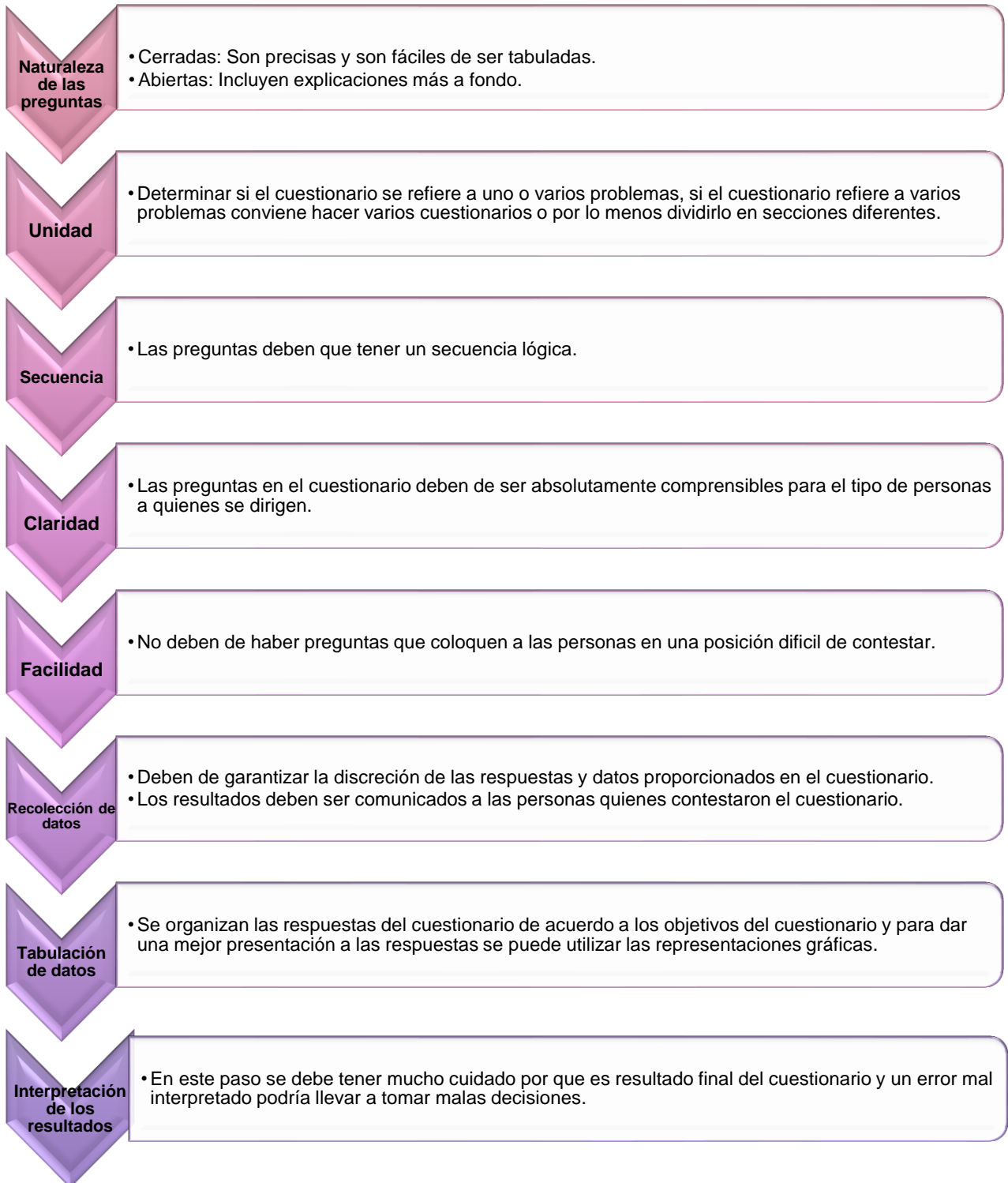
❖ Cuestionario

En el cuestionario hay que hacer una serie de preguntas, pero primeramente hay que tener la *determinación del universo*, que consiste en determinar exactamente lo que se investigara y explicar las características que deberán tener las personas a entrevistar ya sea la edad, el sexo, un área específica de la empresa, por mencionar algunas. El siguiente paso sería el *muestreo* se selecciona un conjunto de individuos, lo podemos seleccionar de manera al azar o intencionada.

El cuestionario nos sirve para obtener respuestas a ciertas preguntas, ya sea de forma escrita u oral.



Las reglas para formular el cuestionario son:



❖ La entrevista

“La entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación oral que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado a preguntar teniendo un propósito definido.”¹¹

La entrevista es más fácil de usar, basta solo la experiencia y un cierto autoanálisis. Se puede llevar a cabo con obreros, empleados, jefes, funcionarios, clientes por mencionar algunos.

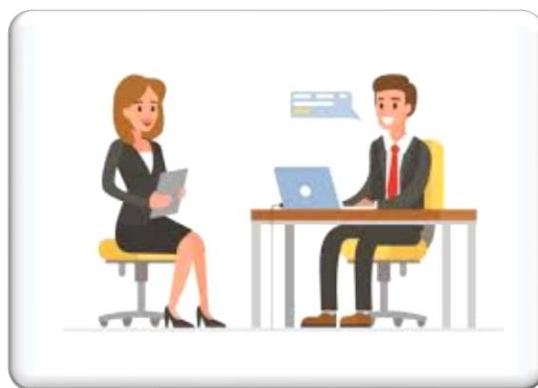
La entrevista puede usarse para diversos fines:

- Para admisión de personal.
- Para examinar las razones que ocasionan la salida del mismo.
- Para obtener información de los trabajadores sobre determinados problemas.
- Para conseguir colaboración por parte de los trabajadores.

Los principales fines de la entrevista son:

- ✓ Obtener información.
- ✓ Proporcionar información.
- ✓ Influir sobre ciertos aspectos de la conducta del entrevistado.

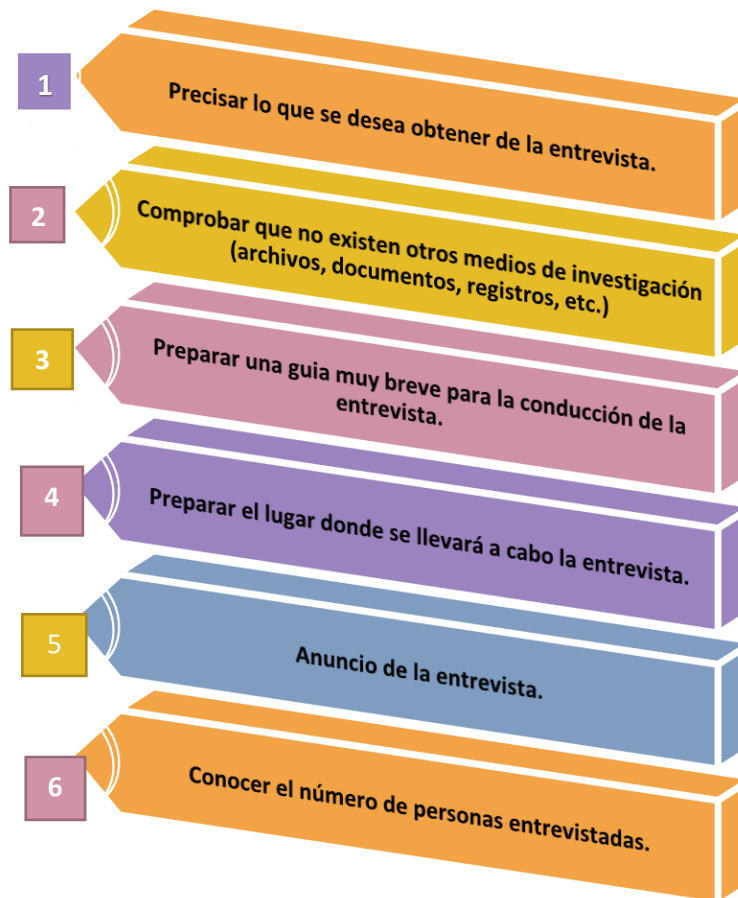
La entrevista nos va a servir para obtener la información deseada, basada en una serie de preguntas bien estructuradas previamente hecha para que el entrevistado proporcione la información que requiere para ciertos fines.



¹¹ <https://concepto.de/que-es-entrevista/>

Preparación de la entrevista

“



”

12

¹² Administración Moderna, Reyes Ponce, Agustín pág.211.



❖ Cómo se desarrolla la entrevista

La entrevista se empieza a desarrollar explicando el objetivo y lo que se espera de esta misma, se debe de establecer un ambiente de confianza entre el entrevistador y el entrevistado sin antes haber iniciado una plática para “romper el hielo”. Después se formulan las preguntas más sencillas, pues esto hace que se faciliten las preguntas siguientes. También se debe de permitir que el entrevistado exponga hechos a su modo y ayudarlo si se presentan lagunas y omisiones. Durante la entrevista se anota datos u observaciones importantes por si se llegase a escapar un dato relevante, el tiempo que dure la entrevista se debe de escuchar con atención e interés e interrumpir sólo para ampliaciones, aclaraciones o cuando la entrevista se desvíe de su tema fundamental.

No se debe de dar la sensación de que se tiene prisa por terminar la entrevista ya que la información se puede ver limitada y nunca se deben de emitir juicios sobre lo afirmado por el entrevistado y mucho menos se debe de contradecir, aunque se pueda saber que los datos proporcionados son falsos.

Debe de existir la seguridad de que se ha preguntado todo lo que se deseaba saber, ya que seria molesto tener que repetir otra vez la entrevista. Al terminar debe hacerse un breve resumen de lo que se obtuvo de la entrevista y leérselo al entrevistado para que manifieste su conformidad.

Inmediatamente después de terminada la entrevista debe de elaborarse un resumen por escrito de las impresiones personales, con la finalidad que no se escapen datos de observación.

Alternativas

“¿Qué es una alternativa? Alternativa es la opción que existe entre dos o más cosas; es decir es cuando se tiene la posibilidad de poder seleccionar, preferir, optar, escoger o elegir entre dos o varias cosas o situaciones diferentes.”¹³

¹³ <https://conceptodefinicion.de/alternativa/>



Reglas sobre los cursos alternativos de acción

“Los cursos alternativos de acción resuelven el problema de cómo lograr la adaptación más eficiente posible de los medios al fin.”¹⁴

En la moderna administración es mejor contar con diversos caminos a escoger, cambiar o alternar, según las circunstancias, para lograr el fin que se desea alcanzar.

¹⁴ Administración Moderna, Reyes Ponce, Agustín, pág.215.

Reglas auxiliares

“



”

15

¹⁵ Administración Moderna, Reyes Ponce, Agustín, págs.216, 2017.

Técnicas sobre los cursos alternativos de acción

➤ Concepto de la investigación de las operaciones

Proporcionan fundamentos más precisos y hacen que estos factores tengan una representación más objetiva y cuantitativa, incluso bajo series de fórmulas matemáticas y de igual manera permiten que las combinaciones de factores puedan ser elaborados mediante computación electrónica, cuyos resultados indicarán las mejores soluciones, así como ventajas y desventajas.

Sus etapas básicas

- Formulación del problema.
- Reunión de los datos pertinentes.
- Construcción de un modelo matemático, Koontz y O'Donnell lo consideran como "la representación lógica del problema"

$$E = f(x_i, y_i)$$

E: representa la efectividad del sistema

x_i : las variables del sistema sujetas a control

y_i : las variables no sujetas a él.

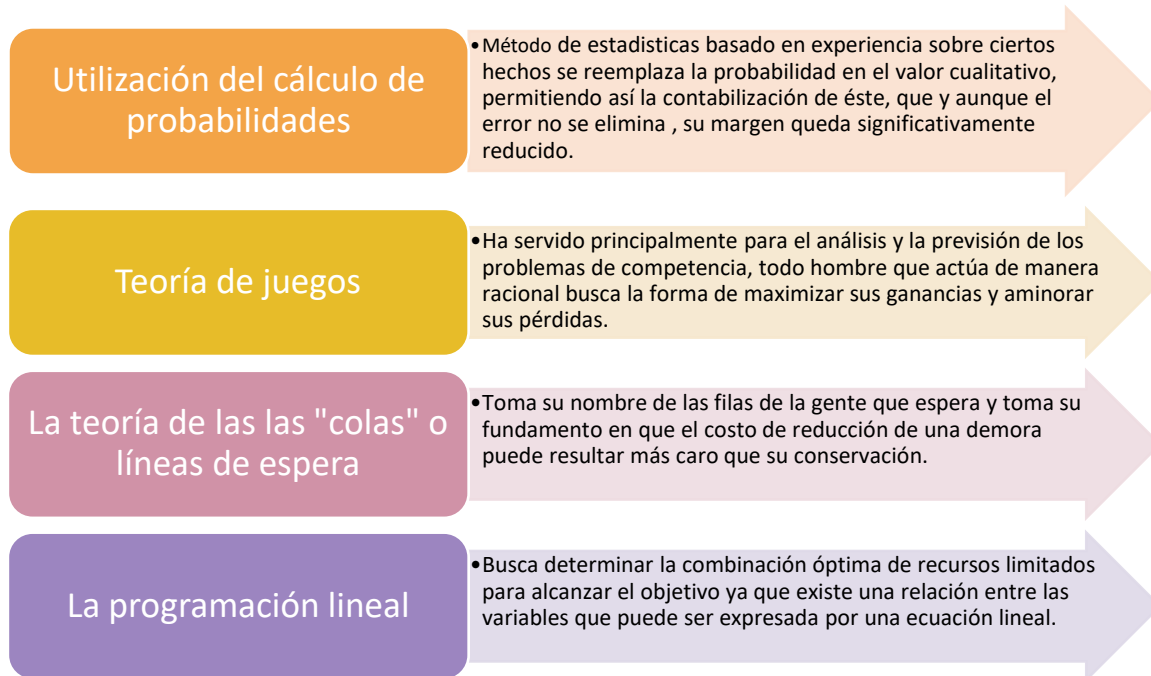
Lo fundamental de un "modelo" es que constituye una representación objetiva y cuantitativa del "sistema".

Lo anterior supone que los factores o variables deben ser, de algún modo, cuantificables; los que no lo sean, como lo que ocurre con los humanos, psicológicos o sociales, deben hacerse lo más cuantitativo posible.

- "Análisis del modelo: Es el que consiste en el uso de las deducciones matemáticas a base de cálculos, algebra de matrices o de una manera más simple comparando los resultados que se obtengan.
- Comprobación del modelo y de la solución de él derivada: Un modelo es la representación parcial o abstracta de la realidad. Hay que determinar con precisión con que predijo el efecto de los cambios, estableciendo controles para la solución y a la solución que se llegó."¹⁶

¹⁶ Administración Moderna, Reyes Ponce, Agustín, págs. 219, 220.

Principales técnicas de investigación de operaciones



Ejemplos de casos que pueden aplicarse

- ❖ Inventarios: La investigación de operaciones puede determinar el nivel adecuado, el monto mínimo de materiales que satisface mejor todos los requerimientos, momento oportuno para hacer las requisiciones, la forma de cómo deben de disponer mejor de los almacenes y lugar de colocación.
- ❖ Localización: Lugar donde están en mejores condiciones las diferentes unidades de una empresa para su mejor coordinación.
- ❖ Reemplazo del equipo: Determinar el tiempo más conveniente para el reemplazo del equipo antes de que se vuelva obsoleto y hacerle su mantenimiento adecuado.

- ❖ Problemas de competencia: Se trata de “adivinar” cuáles serán los cursos de acción de otros competidores que seguirán frente a una acción nuestra, esto se funda en el cálculo de probabilidades.

Limitaciones de la investigación de operaciones



No sustituye al criterio del administrador, solamente lo ayuda.

No puede usarse con un número ilimitado de factores.

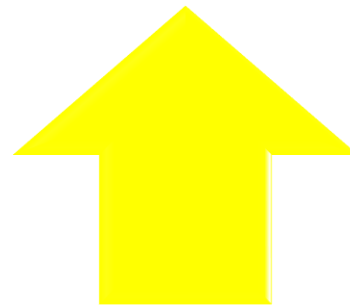
Los factores de índole "humana" lógicamente no pueden ser medidos con exactitud.



Permite analizar los probables resultados de miles de alternativas.

Limita el área de decisión, eliminando factores o soluciones inconducentes.

Permite encontrar cuáles serán los resultados de nuestros más importantes cursos de acción, y el analizar el porqué con bases objetivas.



Planeación

Concepto de Planeación

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización”. (Agustín Reyes Ponce)¹⁸

Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida define.

“La planeación debe, por lo tanto, fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo necesario para su conclusión”. (Salvador Mercado)¹⁹

“La planeación es “lo que va a hacerse y cómo”, implica una visión al futuro para llegar a un resultado final, para lo cual se necesitan seguir ciertos principios, prever, plantear objetivos, tener alternativas para posibles problemas y determinar el tiempo que necesitara para cumplir la meta. Sin la planeación se trabaja a ciegas.

La planeación es importante porque:

- ❖ Las actividades se hacen de forma ordenada y con un propósito.
- ❖ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ❖ Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos organizacionales, en todos los niveles de la organización.
- ❖ Hace que los empleados conozcan perfectamente, qué es lo que se espera de ellos y les da oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen.
- ❖ Establece programas y la prioridad de cada actividad que debe cubrirse, antes de llegar al resultado final.”²⁰

¹⁸ Administración Moderna, Reyes Ponce, Agustín, pág. 244.

¹⁹ Administración Aplicada Teoría y Práctica, Mercado, Salvador, págs. 129, 130.

²⁰ Introducción a la administración con enfoque de sistemas, Rodríguez Valencia, Joaquín, pág.191.

Principios de la Planeación

21

Principio de la precisión

- Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

Principio de la flexibilidad

- Todo plan debe dejar un margen para cambios que surgan en él. Algunos cambios pueden ser:
 - Fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos.
 - Proveyendo anticipadamente caminos de sustitución para tales circunstancias.
 - Estableciendo sistemas para su rápida revisión.

Principio de la unidad de dirección

- Los planes deben ser de naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

Principio de consistencia

- Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

Principio de rentabilidad

- Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, el plan necesariamente debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos y gastos.

Principio de participación

- Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas con su funcionamiento.

²¹ Administración Moderna, Reyes Ponce, Agustín, págs. 227, 248.

Políticas

Las políticas se pueden definir como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, nos van a servir para formular, interpretar o suplir normas concretas. Las políticas en administración son importantes porque son los medios básicos para delegar autoridad, ya que sin ellas sería imposible lograr los objetivos propuestos. *Agustín Reyes Ponce* hace mención a que “las políticas son el objetivo en acción”, ya que el objetivo fija las metas, en tanto las políticas dan la orden para lanzarse a conseguirlas.

Un ejemplo de una política para el departamento de producción es: “Debe obtenerse óptima calidad, para lo cual, los materiales serán seleccionados entre los más finos, el equipo será el de mayor precisión posible, y se trabajará con base en un intensivo adiestramiento, sin importar que los costos puedan elevarse”.

Reglas sobre las políticas:

- ❖ De su fijación: Cuidar que las políticas que han de influir en una actividad de un departamento, o de toda la empresa quede claramente por escrito.
- ❖ De su difusión: Es importante que sean conocidas debidamente en los niveles donde han de ser aplicadas y que sean expresadas de forma oral para que sean de conocimiento de todos y estén orientadas debidamente por la persona encargada.
- ❖ De su coordinación: Debe procurarse que exista alguien que coordine e interprete la aplicación de las políticas, ya que si no se podrían mal interpretar o se podría aplicar de manera incorrecta. Para cada tipo de política debe de haber una persona encargada de interpretarlas con validez oficial, por ejemplo, para el departamento de producción el jefe de planta, el gerente general para las políticas en general de la empresa.
- ❖ De su revisión periódica: Se debe fijar un tiempo determinado para revisar toda política implementada por la organización y revisar que no esté caduca o que pueda caer en la costumbre y no le permita adoptar nuevos cambios dentro de la organización.

Reglas sobre las estrategias

Una estrategia es un plan de acción o una alternativa que se lleva a cabo cuando se presenta un obstáculo.

A continuación, se mencionan las reglas sobre las estrategias:

- ❖ De su carácter indicativo de un sentido concreto: Las estrategias deben señalar de manera clara y concreta como deben de combinarse los recursos en un sentido particular tomando en cuenta las dificultades en el momento de fijar los planes.
- ❖ De la posibilidad de adaptarlas a las circunstancias tácticas concretas: Quiere decir que la estrategia debe señalar los caminos concretos que deben de adaptarse para lograr el cumplimiento de los planes, tomando en cuenta los factores negativos que se llegasen a presentar, en caso de cualquier cambio hay que adaptar una táctica concreta que funcione a las necesidades.
- ❖ De la necesidad de formularlas por escrito: Todas las estrategias deben estar por escrito, cuando la estrategia requiera un cambio de igual manera debe de ser fijada por escrito.

Reglas sobre los procedimientos

Los procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa. *Reyes Ponce Agustín*

Atendiendo al anterior concepto se puede decir que los procedimientos son actividades donde se nos menciona el paso a paso de la secuencia a seguir para lograr el fin determinado, normalmente los procedimientos se aplican más en los niveles de operación.

- ❖ Primera regla: Los procedimientos son fijados por escrito, de preferencia mediante gráficas, ya que de esta manera permite entender más claramente los procedimientos e identificar más rápido un error y eliminarlo, si llegase a ocurrir y poder introducir el otro paso con menor dificultad.
- ❖ Segunda regla: Los procedimientos deben ser revisados periódicamente a fin de evitar tanto la rutina, al revisarlos se puede dar cuenta que procedimientos



pueden ser cambiados, mejorados y tal vez eliminarlos. También servirán para revisar ciertas actividades donde la producción de una pieza o el pedir un documento tal vez pueda estar pasando por personas o departamentos sin razón alguna, en este caso la revisión indicara que actividad conviene dejarla a una cierta persona o departamento.

- ❖ Tercera regla: Evitar duplicar los procedimientos porque cada departamento o persona tienen diferentes actividades para cumplir.

Programas y Presupuestos

Los programas son aquellos planes en los que no solo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes. *Reyes Ponce Agustín.*

Básicamente los programas son una secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para lograr un objetivo determinado, se caracterizan por la fijación de un cierto tiempo requerido para alcanzar las actividades específicas. Los programas pueden ser también a corto y largo plazo, los de largo plazo abarcan de cinco años o más y los de corto plazo no mayores a un año.

Los programas son importantes porque mantienen el orden de las actividades, muestran los avances, sirven como una herramienta de control, determinan el tiempo de iniciación y terminación de las actividades e incluyen únicamente las actividades necesarias.

Los programas deben de contar con:

- ❖ La aprobación de la máxima autoridad administrativa y con su completo apoyo para aplicarse el programa y sea exitoso.
- ❖ Con la aprobación de la gerencia siendo necesario presentar los programas con todos los detalles para que no haya dudas, presentar su costo y los beneficios que habrán de producir y fijar el tiempo mínimo para que se produzcan los resultados, puede llegar a ocurrir que los resultados se pidan antes de tiempo y de no existir un avance se originará una cierta desconfianza.

- ❖ Convencer a los jefes de línea que los habrán de aplicar con los beneficios que estos programas tendrán de lo contrario, podrían producir resultados pobres, fricciones o bloques en su realización.
- ❖ Se debe estudiar el momento más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo, de lo contrario puede llegar a fracasar por no escoger el momento adecuado para lanzarlo.





“

PROGRAMA DE MANUALIZACIÓN

ETAPAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	CONTROL	TIEMPO EN SEMANAS										
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.-	INVESTIGACIONES DE FUNCIONES	E R	E R	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	ELABORACIÓN MANUAL ORGANIZACIONAL			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2.-	INVESTIGACIÓN DE ACTIVIDADES			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	ELABORACIÓN MANUAL PROCEDIMIENTOS			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
3.-	IMPLANTACIÓN			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

E= TIEMPO ESTIMADO

R= TIEMPO REAL

”

22

²² Administración, Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, pág. 222.

Presupuestos

Agustín Reyes Ponce menciona que, los presupuestos son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

Los presupuestos son básicamente estimaciones programadas de ingresos y gastos de una empresa, correspondientes a un periodo determinado, el administrador o contador es el indicado para determinar el curso de acción a seguir.

La creación inicial de un presupuesto presenta dificultades, sin embargo, la continuación del presupuesto es relativamente sencillo, debido a que los presupuestos pasados suelen ser guías. La elaboración del presupuesto tiene un enfoque administrativo o contable, la diferencia es que los estados financieros presupuestados son estimaciones de lo que ocurrirá en el futuro y no datos históricos de lo ocurrido en el pasado.

Técnicas de la planeación

Las técnicas de planeación son necesarias y útiles, y deben de ser vistas como las herramientas que auxilian al ejecutivo, administrador o empresa para efectuar el proceso de planeación. Las técnicas más usadas son las siguientes:

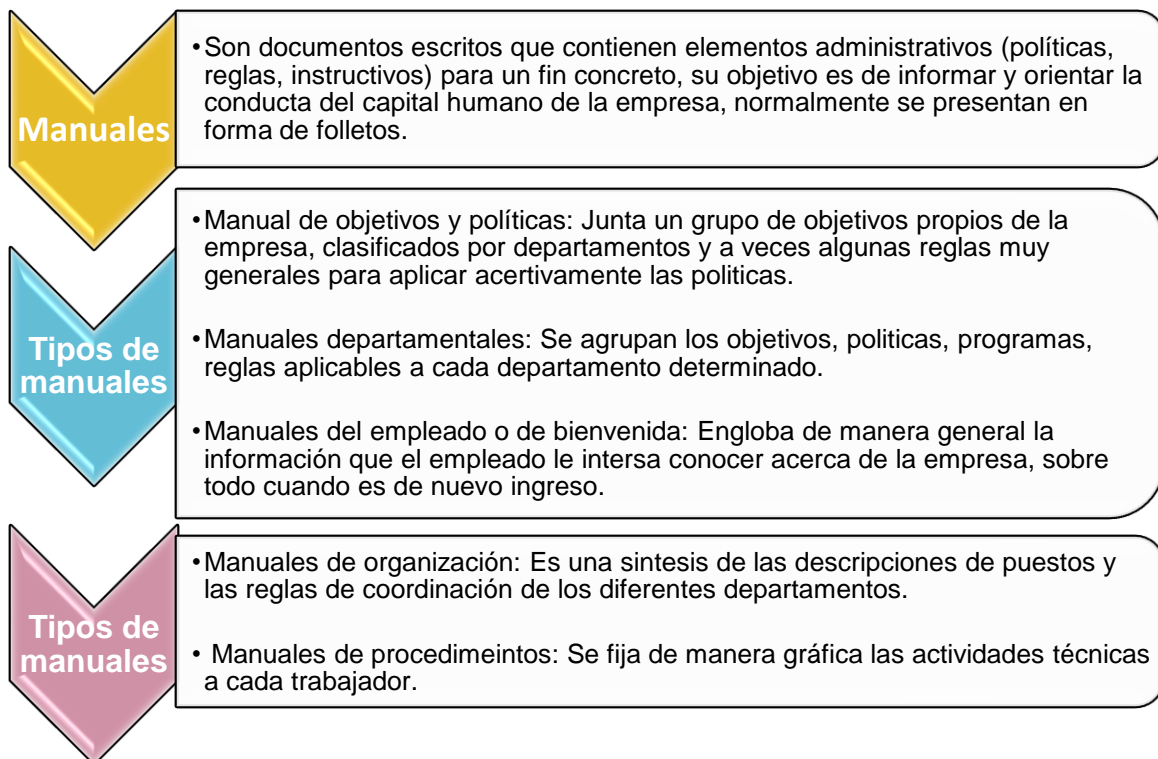


Diagrama de proceso

Es una representación gráfica de un proceso cada paso se representa con un símbolo que contiene una breve descripción de cada etapa del proceso, ofreciendo una descripción visual de las actividades implicadas en el proceso. Estos diagramas los usan en las oficinas como en los talleres ya que mientras que en el taller se procesan o transforman materiales, en la oficina se procesan o tramitan las formas.

En el taller se toma en cuenta al personal, la maquinaria, el equipo las herramientas, el registro de las entradas y salidas al almacén, y en la oficina se consideran los trámites, las formas de los documentos o reportes, el personal, el archivo por mencionar algunas.

Los pasos esenciales en todo proceso son cinco: operación, transporte, inspección, demora y almacenamiento, y son representados de la siguiente forma:

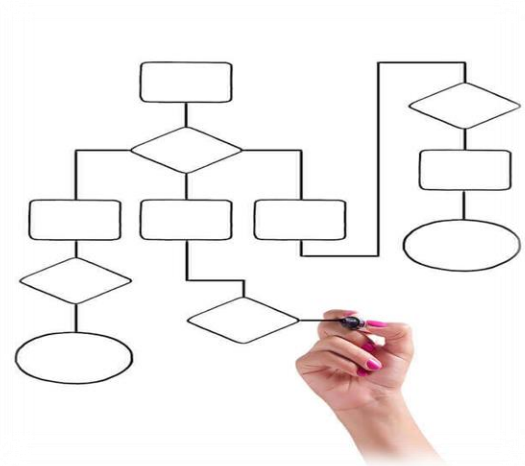


Diagrama de Proceso





Estos instrumentos hacen ver un proceso en forma tal que pueda apreciarse separadamente cada uno de sus pasos, además permite apreciar de manera gráfica esos pasos y entenderlos de mejor manera pues a la mente le es más fácil hacer el análisis.

Técnica del diagrama del proceso

Los diagramas de proceso no sólo pueden ser representados por los símbolos mencionados anteriormente, también se pueden representar por las siguientes iniciales: O – T – I – D – A, que significan **O**peración, **T**ransporte, **I**nspección, **D**emora y **A**lmacenamiento, no sólo estas iniciales nos sirven para simplificar de otro modo distinto el diagrama también nos es más fácil recordarlo por la palabra “OTIDA”.

Para formular el diagrama de proceso se deben seguir los siguientes pasos:

- ✓ Hacer la hoja respectiva, que en su encabezado contendrá datos de identificación del proceso, tales como el nombre del mismo, departamento, sección donde se inicia y donde se acaba, fecha de elaboración, etc.
- ✓ El cuerpo de esta hoja consta de cinco columnas; una para los símbolos, otra para la descripción breve del trámite, otras dos para anotar las distancias del transporte y los minutos de demora por almacenamiento y otra para observaciones.
- ✓ Se anota, ante todo, la descripción de los diversos pasos que el proceso comprende, y se marcan puntos en las columnas de los símbolos correspondientes, uniéndolos con una línea perceptible.
- ✓ Cuando se ha terminado de describir el proceso se obtienen los totales de operaciones, transportes, inspecciones y demoras, así como de los metros recorridos y el tiempo perdido en almacenamiento y demoras.
- ✓ Estos totales indican ya en cierto modo el tipo de acción que conviene tomar, así se nota que los transportes y almacenamiento son



exagerados sobre las operaciones o inspecciones, tendrá que deducirse que ese proceso puede ser mejorado.

- ✓ Existe aún necesidad de hacer un análisis más profundo, para lo cual cabe preguntarse:

- ¿Qué se puede eliminar?
- ¿Qué se puede combinar?
- ¿Qué se puede redistribuir?
- ¿Qué operaciones se pueden mejorar?

Fabricas Bavaras de Motores										
	Manual de Procedimientos					Codigo Fv-01				
						Version 0001				
	Diagrama de Flujo de Proceso					Fecha 17/02/2011				
Fecha de Realizacion 16 de febrero de 2011					Ficha Numero					
Diagrama No 101		Pagina 1 de 1			Resumen					
Proceso		Actividad			Actual		Propuesto		Economia	
Fabricacion de automotores Bmw serial 3					Cant	Tiempo	Cant	Tiempo	Cant	Tiempo
Actividad		Operación			20	332	20	332	0	0
Ensamble		Transporte			0	0	0	0	0	0
Tipo de Diagrama		Material <input checked="" type="checkbox"/>			0	0	0	0	0	0
		Operario			5	65	5	65	0	0
Metodo		Actual <input checked="" type="checkbox"/>			1	0	1	0	0	0
		Propuesto			0	0	0	0	0	0
Area/seccion		Tiempo Total			0	397	0	397	0	0
Elaborado por		Aprobado por								
Descripcion		● → D □ ▽			Dist	Tiempo	Observaciones			
Recepcion de Material		● → D □ ▽			N/A	5	Acero laminado			
Inspeccion de Material		○ → D □ ▽			N/A	10				
Diseño		● → D □ ▽			N/A	15	Conforme especificacion			
Medicion Corte		● → D □ ▽			N/A	20				
Inspeccion de Piezas		○ → D □ ▽			N/A	10				
Ensamble interno		● → D □ ▽			N/A	25				
Revision		○ → D □ ▽			N/A	5				
Ensamble superior		● → D □ ▽			N/A	25				
Soldadura		● → D □ ▽			N/A	10				
Anticorrosivo		● → D □ ▽			N/A	10				
Recubrimientos		● → D □ ▽			N/A	10				
Pintura		● → D □ ▽			N/A	20				
Secado		● → D □ ▽			N/A	40				
Desinstalacion Lateral		● → D □ ▽			N/A	2	Facilitacion de Instalaciones			
Sistema electrico e hidraulico		● → D □ ▽			N/A	15				
Serial		● → D □ ▽			N/A	10				
Instalacion de Vidrios		● → D □ ▽			N/A	25				
Instalacion de Tapiceria y accesorios		● → D □ ▽			N/A	25				
Instalacion de ejes de Tranmision y Tracion		● → D □ ▽			N/A	25				
Instalacion de motor		● → D □ ▽			N/A	20				
Soldadura de piezas		● → D □ ▽			N/A	10				
Revision		○ → D □ ▽			N/A	10				
Instalacion de Parachoques		● → D □ ▽			N/A	10				
Instalacion de neumaticos		● → D □ ▽			N/A	10				
Pruebas de Calidad		○ → D □ ▽			N/A	30				
Almacenamiento		○ → D □ ▽			N/A					
Total					20	0	0	5	1	

²⁴ <http://prietoingenieria.blogspot.com/2011/02/diagramas-de-operaciones-2.html>

Organización

Concepto de Organización

“La palabra Organización viene del griego “organon”, que significa instrumento. El uso que en castellano se da la palabra “organismo” implica:

- Partes y funciones diversas: Ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento.
- Unidad funcional: Esas partes diversas tienen, con todo, un fin común e idéntico.
- Coordinación y autoconstrucción: Precisamente para lograr ese fin, cada una de las partes pone una acción distinta, pero complementaria de las demás, obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teleología específica.”²⁵

A continuación, se mencionan algunos conceptos de lo que es la Organización:

Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas. George R. Terry.

Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa. Koontz y O´Donell.

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Agustín Reyes Ponce.

Con base a las anteriores definiciones se entiende que Organización es la coordinación de las actividades humanas y materiales para alcanzar ciertas metas y/o objetivos, debiendo de haber una buena comunicación con el recurso humano del organismo social y actuar en forma coordinada para lograr el fin determinado.

En esta etapa del Proceso Administrativo corresponde a cómo y quién va a hacer cada cosa, hablando en sentido de que puesto, y como lo va a hacer.

²⁵Administración Moderna, Reyes Ponce, Agustín, pág. 276.

Importancia de la Organización

Esta última etapa de la fase mecánica del Proceso Administrativo es importante porque recoge, complementa y lleva sus últimos detalles de lo que la previsión y planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa. Además de que en esta etapa se puede delimitar claramente las funciones, las obligaciones, la autoridad de cada departamento del organismo social.

Organización formal

Una Organización formal es una estructura bien planeada y con autoridad bien definida, es decir pretende indicar lo que hace cada uno, qué relación tiene con cada uno de los miembros de la empresa y bajo las órdenes de quién está. La Organización formal se puede representar, mediante un organigrama y se incluye en los manuales de organización. Una empresa es un claro ejemplo de una organización formal con todas sus características ya que tiene jerarquía y está dividida en departamentos ya que tiene una estructura formal y cada uno cumple con su encargo para llegar al fin común.

Organización informal

La Organización informal comprende aquellos aspectos del sistema que no han sido formalmente planeados que surgen de manera espontánea. En este tipo de organización las personas y/o grupos desarrollan medios espontáneos para manejar actividades más rápidamente e importantes que contribuyan al desempeño de la empresa y para tratar problemas no previstos. La Organización informal sirve para funciones innovadoras no previstas en la organización formal. El que exista una Organización informal en la empresa es buena porque promueve el buen clima laboral y motiva a los trabajadores.



Los principios de Organización

➤ Principio de la especialización

“Cuanto más se divide el trabajo, dedicado a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza”.

El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una actividad de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y limitadas. Mientras más específico sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

➤ Principio de la unidad de mando

“Para cada función debe existir un solo mando”

Este principio establece su coordinación a través de un solo mando, que fije el objetivo común y dirija a todos para lograrlo. Los subordinados no deberán de reportarle a más de un superior, porque si el subordinado recibe ordenes de más de un solo jefe, esto sólo ocasionará confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.

➤ Principio del equilibrio de autoridad- responsabilidad

“Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella”.

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.

➤ Principio del equilibrio de dirección- control

“A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando”

La autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte, el jefe conoce la responsabilidad de las actividades que tiene la gente a su cargo y cuando tengan errores debe de corregirlos y orientarlos para que hagan mejor su trabajo.



➤ Principio de la definición de puestos

“Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por éste la unidad de trabajo impersonal específico”.

Para que exista una estructura adecuada se debe de establecer de manera clara y precisa las actividades que corresponden a cada departamento.

Sistemas de organización

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en gráficas de organización y se complementan con los análisis de puestos.

Se cuenta con tres diferentes sistemas de organización fundamentales y son:

➤ Organización Lineal o Militar

La organización lineal o militar se caracteriza por que la autoridad se concentra en una sola persona, la responsabilidad se transmite íntegramente por una sola línea recta para cada persona o grupo a cargo de un sólo jefe. La persona o grupo de personas sólo reciben ordenes de un sólo jefe y solo se le reporta a él.

A continuación, se mencionan algunas ventajas y desventajas de este sistema

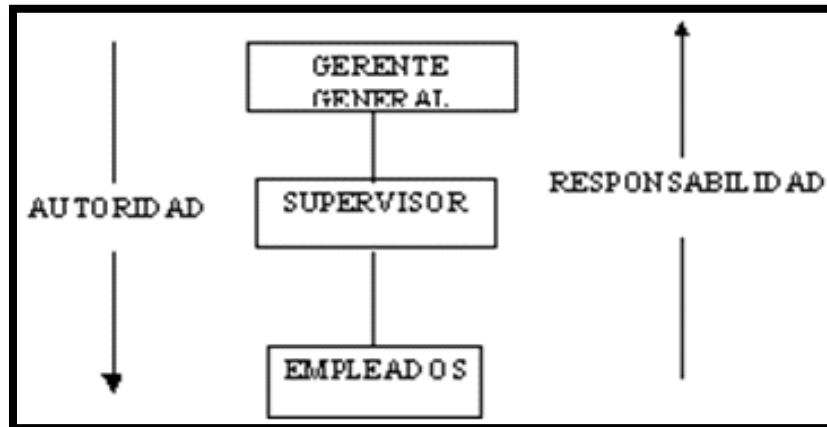
Ventajas

- Es muy sencillo y claro.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados él es el único que la posee.
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Desventajas

- Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización.
- Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa.
- Los jefes están siempre recargados de detalles.
- Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe de coordinar.

Sistema de Organización Lineal



➤ Organización Funcional o de Taylor

Se divide el trabajo y se establece la especialización de manera que cada individuo, desde el gerente hasta el obrero conozca y realice la tarea que debe realizar y quién es el responsable para determinados resultados.

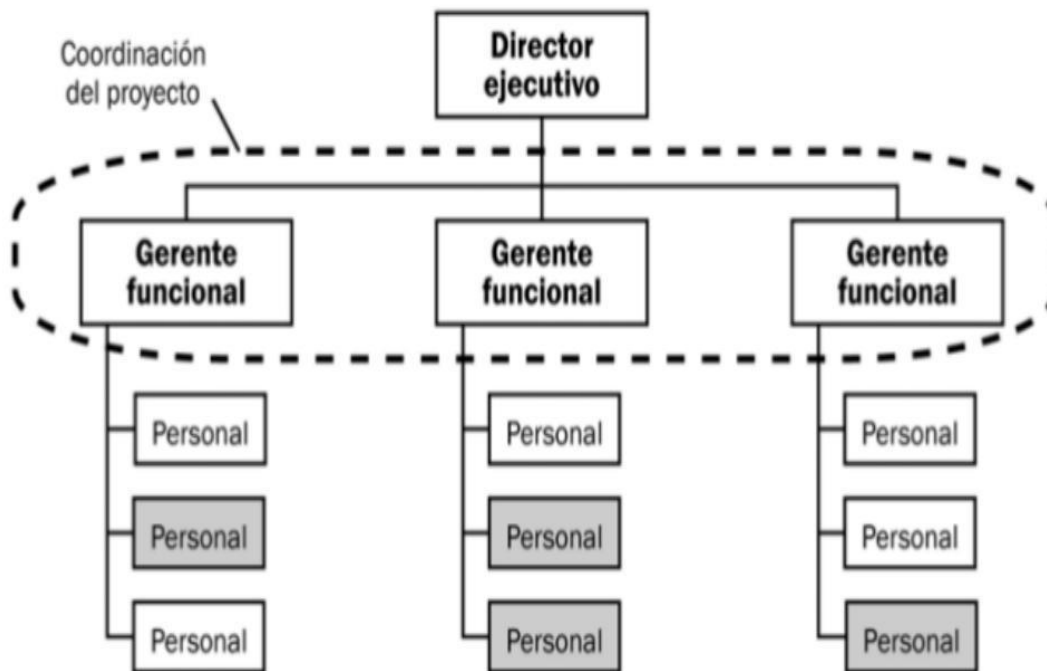
Ventajas

- Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización, y, por lo mismo, mayor eficiencia.
- Disminuye la presión sobre solo una persona (jefe) y se comparten las responsabilidades.
- Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil en varios elementos más simples.
- La división del trabajo es planeada y no incidental.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.

Desventajas

- Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios.
- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad.

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL



(Las casillas grises representan al personal que participa en las actividades del proyecto).

- Se pierde el principio de unidad de mando.
- Existen fácilmente quebrantamientos de la disciplina y números conflictos.
- Se presenta tensión y conflictos de competencia que afecta la moral y la disciplina de los trabajadores.

➤ Organización Lineal y Staff

Este tipo de organización es el resultado de la combinación de la organización lineal y organización funcional buscando incrementar las ventajas de estos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización lineal existen



características del tipo lineal y funcional, que reunidas se forma un tipo de organización más completo y complejo.

La organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad transmitida íntegramente a través de un solo jefe para cada función. Este tipo de sistema es el preferido por las grandes organizaciones al parecer el éxito depende de que se precise lo que significa “asesoramiento y servicio”.

Un cuerpo asesora cuando:

- ✓ Investiga que puede mejorarse o innovarse.
- ✓ Planea nuevas mejoras para su empresa.
- ✓ Obtiene la aceptación y colaboración de los jefes de línea a base de su convencimiento.
- ✓ Resuelve cualquier duda o problema que se puedan presentar en su operación, sobre todo al principio.
- ✓ Revisa los resultados para estar siempre en condiciones de hacer sugerencias de mejoras.

Por ejemplo, para un departamento de ventas de staff podrá ser un encargado de investigación de mercados, de la publicidad.

Un cuerpo sirve cuando:

- ✓ Realiza tareas a nombre y en beneficio de los jefes de línea.
- ✓ Lleva a cabo ciertas funciones en representación de los jefes de línea.

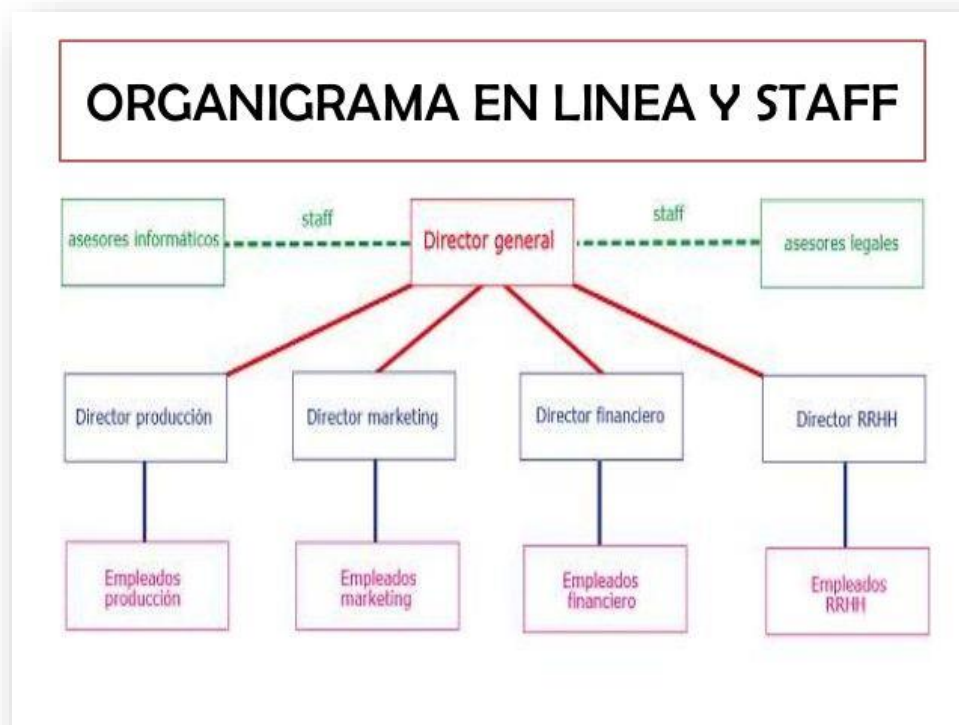
En la organización lineal staff cada órgano se reporta a un órgano superior, se recibe asesoría y servicios especializados de diversos órganos de staff, así mismo también existen líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados que representan a la jerarquía. La jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría.

Algunas desventajas son:

- Se confunden a veces los campos de autoridad lineal y staff.
- El asesor de staff es un técnico con preparación profesional, mientras el hombre de línea es un hombre de práctica, promovido por la experiencia y por los conocimientos adquiridos en el trabajo.
- Los jefes de línea tratan de nulificar al staff, considerándolos como intrusos y teóricos.

Algunas ventajas son:

- Asegura asesoría especializada e innovadora manteniendo el principio de unidad de mando.
- Los órganos de línea se responsabilizan por la ejecución de las actividades básicas de la organización (producir y vender), mientras que los órganos de staff se responsabilizan por la ejecución de servicios especializados (financiar, comprar, administrar recursos humanos, planear, controlar, etcétera).





➤ Organización Matricial

En la organización matricial se organiza con base a dos aspectos por funciones y proyectos. Aquí se crea una doble línea de autoridad surgiendo un delicado equilibrio de doble poder que caracteriza a la matriz, es decir cada persona tiene una doble subordinación, obedece a las instrucciones de los gerentes funcionales y de los gerentes de producto.

Dentro de la organización matricial encontramos el dinamismo de talento y recursos, es decir el personal y los recursos pueden ser compartidos entre los departamentos funcionales y equipos de proyectos, también existe comunicación y flujo de información libre porque fluye tanto hacia arriba de la organización como hacia los lados.

La organización matricial la podemos encontrar en laboratorios de investigación y desarrollo, empresas aeroespaciales, despachos de consultoría, universidades y compañías de tecnología avanzada, donde las funciones deben de estar a la par con los productos y servicios que ofrece la organización.

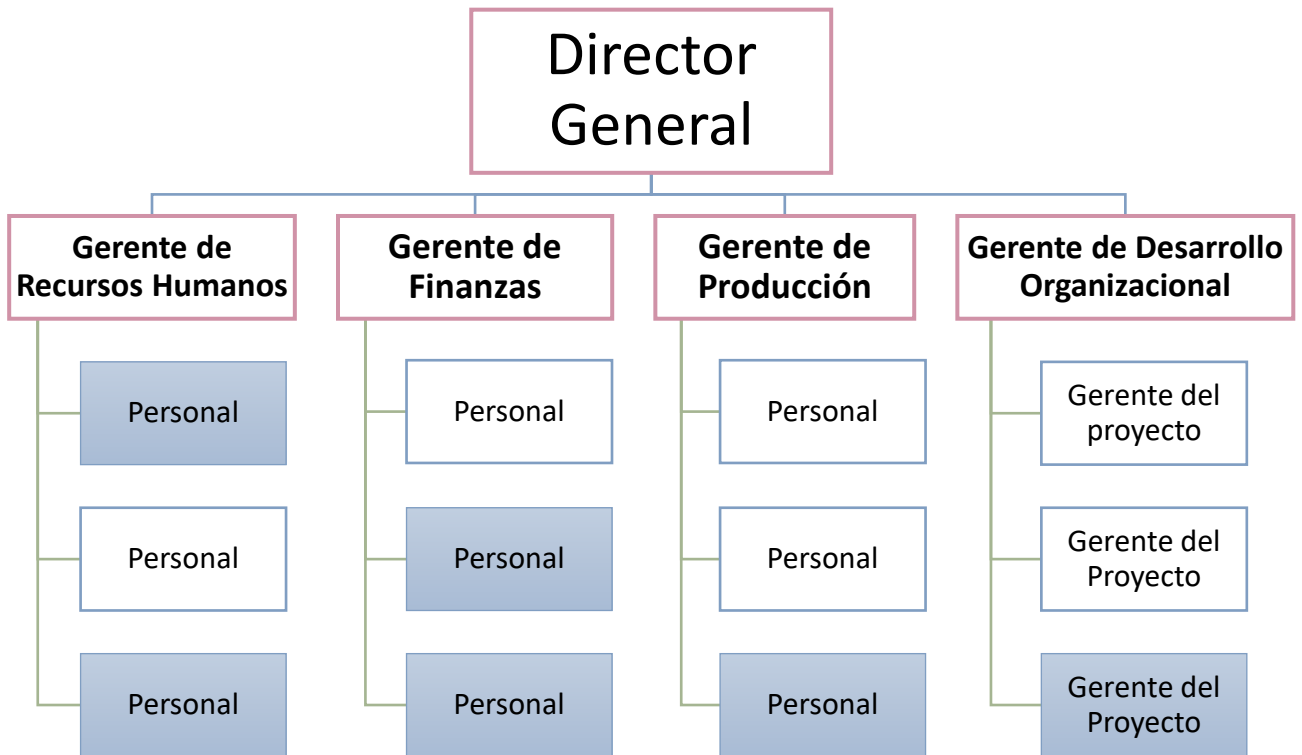
Ventajas:

- Permite aumentar la productividad de las empresas, debido a la especialización del trabajo.
- Se crean equipos especializados en cada una de sus áreas.
- Las personas trabajan de manera flexible en diferentes proyectos o productos.
- Se crean equipos multidisciplinarios.

Desventajas:

- Anarquía en los equipos de trabajo, por ello el papel del supervisor del proyecto, deberá de definir muy bien los roles y responsabilidades de cada especialista funcional.
- Dificultades en el control de proyectos, en caso de que los equipos tengan demasiada libertad.
- Conflicto de intereses.
- Fomenta la división de personal si no son bien coordinados.

➤ Organización Matricial



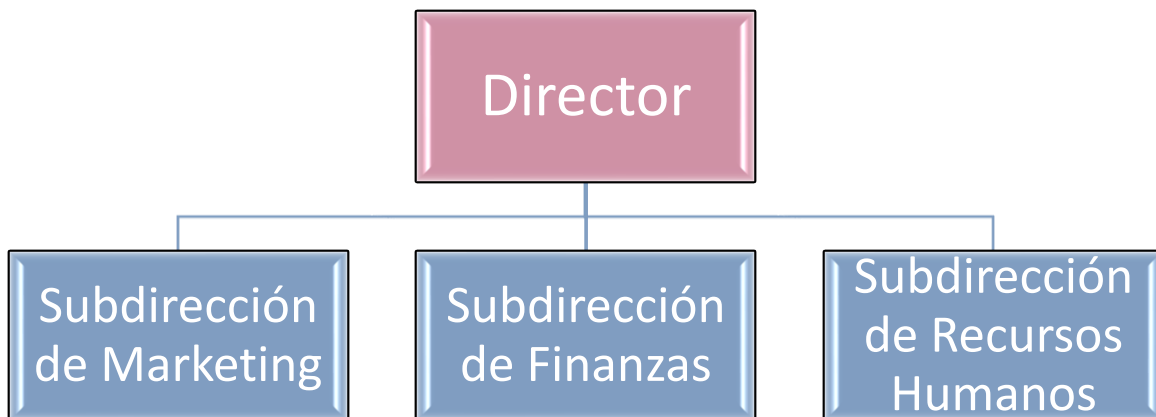
Las casillas de color azul representan al personal que participa en las actividades del proyecto.

➤ Departamentalización

Se le llama departamentalización al agrupamiento de tareas y personas que consiste en la coordinación, agrupación y/o combinación adecuada de las actividades necesarias para la organización en departamentos específicos con el fin de facilitar la obtención de sus objetivos estratégicos.

➤ Departamentalización Funcional:

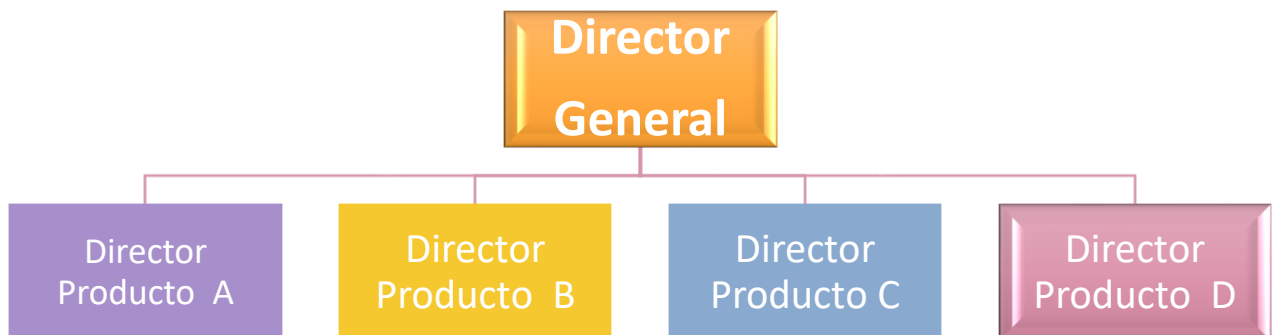
Consiste en crear departamentos por funciones, es decir, agrupar los especialistas en actividades relacionadas. Tiene la ventaja de que agrupa en una misma unidad de la organización a especialistas que poseen habilidades y competencias comunes a fin de obtener mayor eficiencia de ellos mediante economías de escala. Por ejemplo, el área de finanzas puede separarse en tesorería, cuentas por cobrar y cuentas por pagar; marketing, en investigación de mercados, ventas y publicidad, y recursos humanos en reclutamiento y selección.



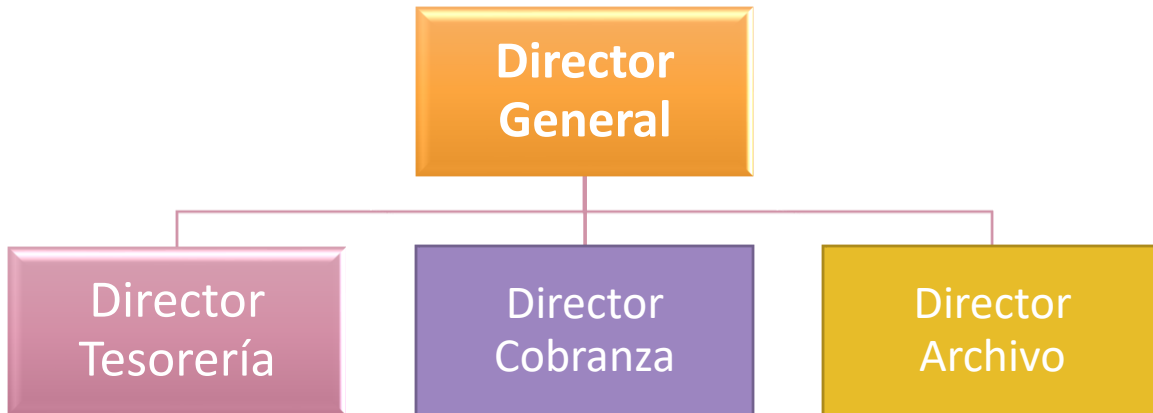
➤ **Departamentalización por Productos o Servicios:**

En la departamentalización por productos consta en agrupar las actividades relacionadas de acuerdo con el producto o servicio que ofrece la empresa. Un ejemplo es un despacho de servicios de contabilidad puede tener departamentos de consultoría contable, auditoría e impuestos y cada unidad ofrecerá un servicio especializado bajo la dirección de un ejecutivo.

Departamentalización por Productos

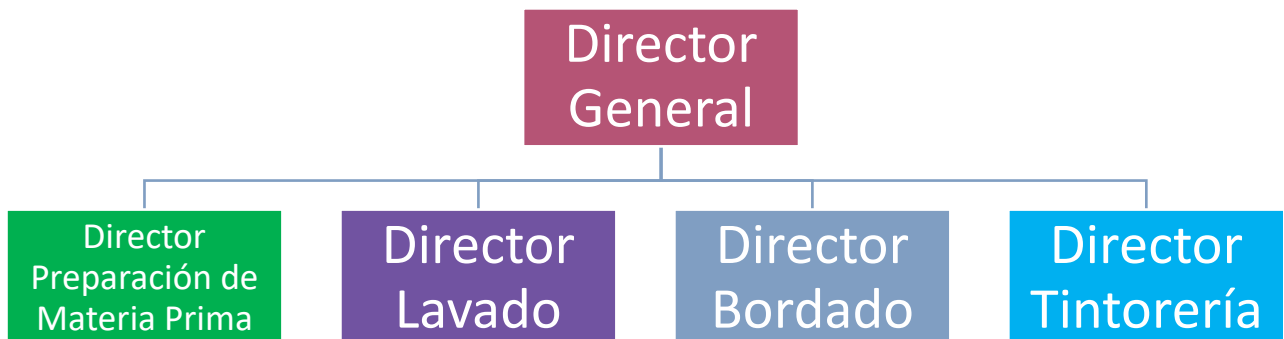


Departamentalización por Servicios



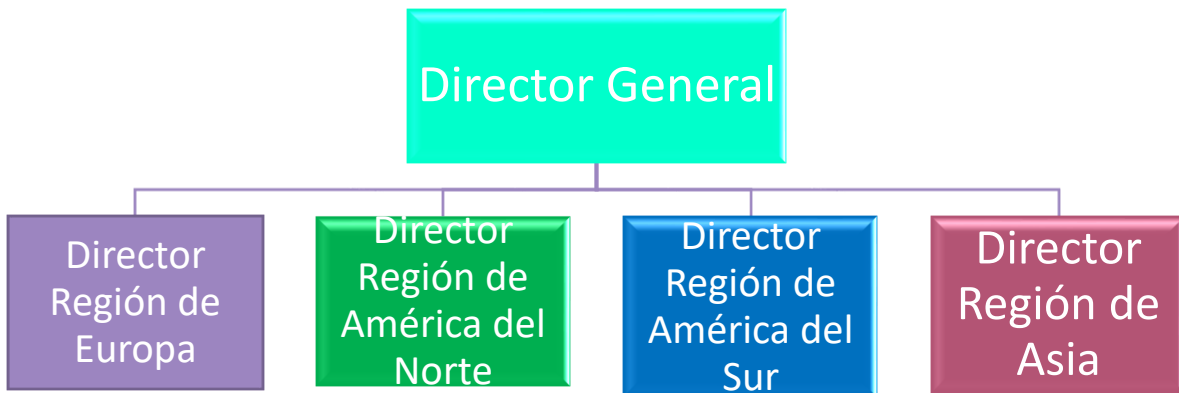
➤ Departamentalización por Procesos:

En la departamentalización por procesos consiste en agrupar personas y tareas a lo largo del proceso productivo. Cada departamento tiene habilidades y competencias diferentes y se especializan en una parte de la producción. Por ejemplo, una fábrica de textiles puede tener departamentos de preparación de la materia prima, lavado, cardado, tintorería y acabado.



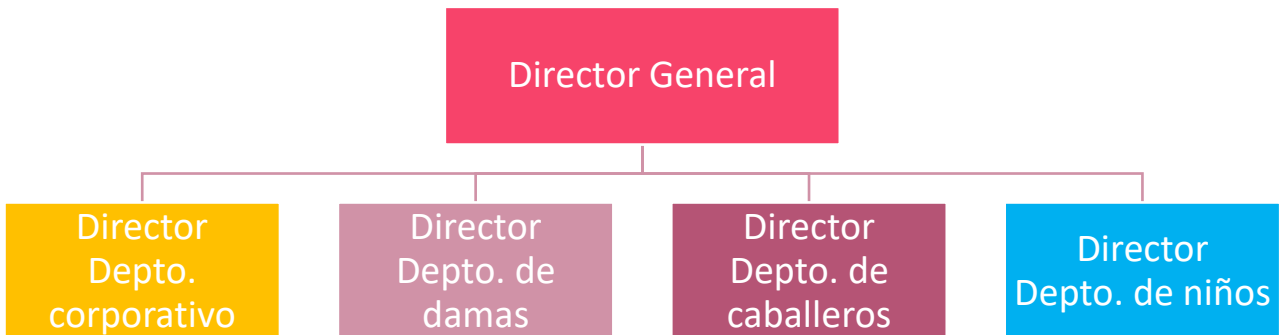
➤ Departamentalización Geográfica

La Departamentalización Geográfica se refiere a agrupar personas y tareas con base en el área o territorio atendido por la organización. Este tipo de estructura se genera cuando las empresas crecen y surgen nuevas sucursales o plantas en lugares geográficos o territoriales distintos al lugar de donde son originarias. Por ejemplo, en ventas con la creación de departamentos regionales y las sucursales bancarias que se encuentran distribuidas en diferentes ciudades y regiones territoriales.



➤ Departamentalización por Clientes

La Departamentalización por Clientes consiste en agrupar las personas con base en los tipos específicos de clientes o consumidores de la organización, ya que cada cliente tiene características y necesidades específicas que deben ser cuidadas correctamente por especialistas en cada ramo. Un ejemplo son las tiendas departamentales como Liverpool ya que se encuentra dividido por diferentes departamentos como son de mujer, caballeros y niños por mencionar algunos.



➤ Organigramas

Los organigramas son esquemas que representan la estructura del cuerpo administrativo de una organización o empresa, por ello, lo más usual es iniciarlos con el director o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel. Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas, si se llegase a requerir, dentro del cuadro se coloca en letra mayor el nombre del puesto y en letra menor el nombre de la persona que ocupa el puesto. Se representa cada puesto de un jefe por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa), representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

“Los organigramas sirven para:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento. Esto suele indicarse ya sea por distintos colores, por distintos groesos de la línea de comunicación o, en forma más usual, marcando la autoridad lineal con línea llena y el staff con línea punteada.
- Los jefes de cada grupo de empleados.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.”²⁶

➤ Clases de Organigramas

Los organigramas pueden ser Verticales, Horizontales, Circulares y Escalares.

Organigramas Verticales: Son una representación gráfica que refleja de forma escalonada su estructura jerárquica, desde los niveles superiores situados en la parte de arriba, a los niveles inferiores que aparecen abajo.

El diseño de los Organigramas Verticales se representa por cuadros o rectángulos unidos por líneas horizontales y verticales, los cuadros o rectángulos representan

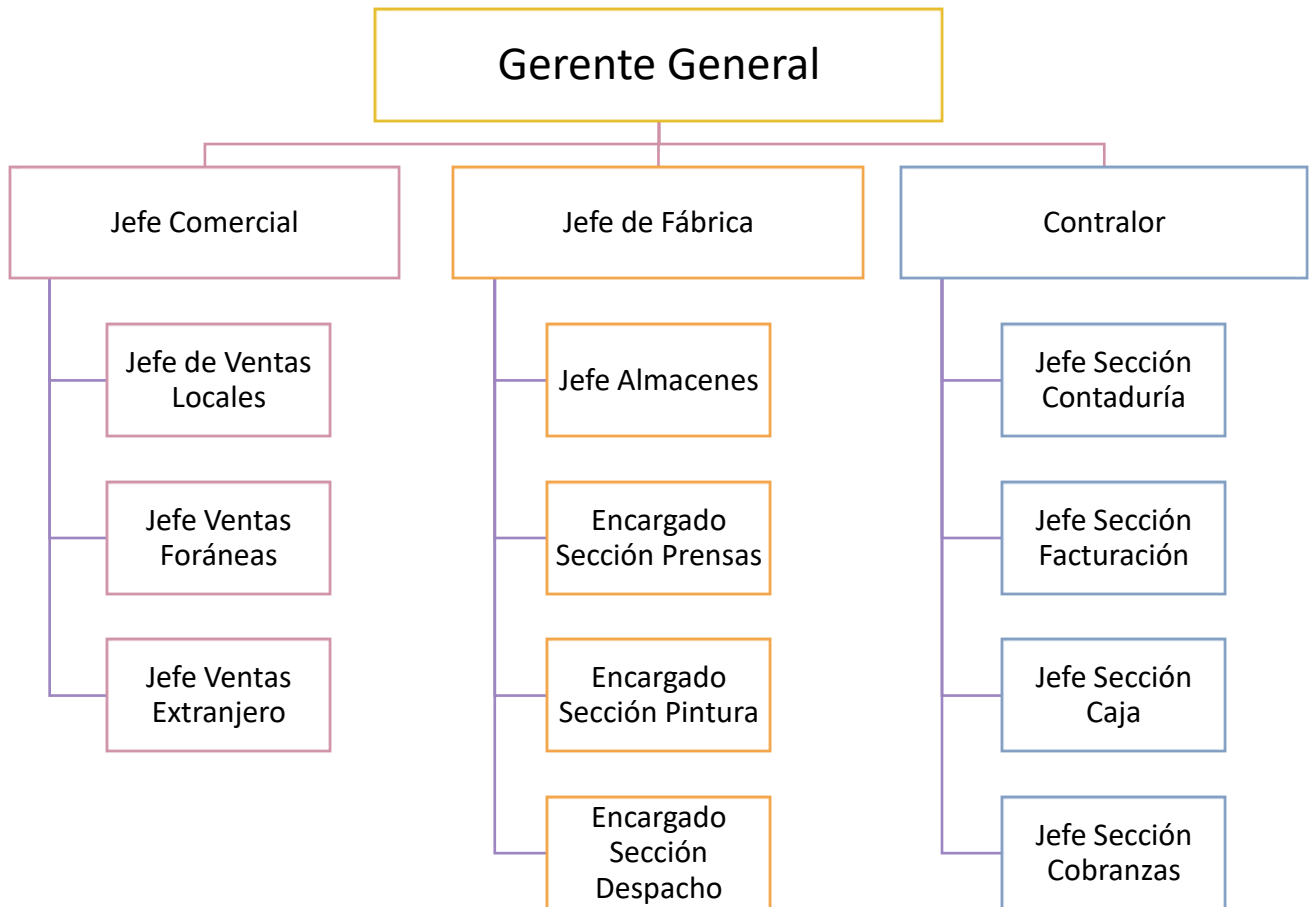
²⁶Administración Moderna, Reyes Ponce, Agustín, pág. 300.

los órganos o cargos de la organización, mientras que las líneas representan los canales de comunicación o relaciones funcionales o formales, cuando los cuadros o rectángulos se encuentran en un nivel inferior y ligados por líneas representan la comunicación de responsabilidad y autoridad, y los cuadros o rectángulos del segundo nivel surgen las líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él.

Los Organigramas Verticales regularmente son los más usados por que son más fáciles de entender e indica de forma objetiva las jerarquías del personal.

Organigrama Vertical

“



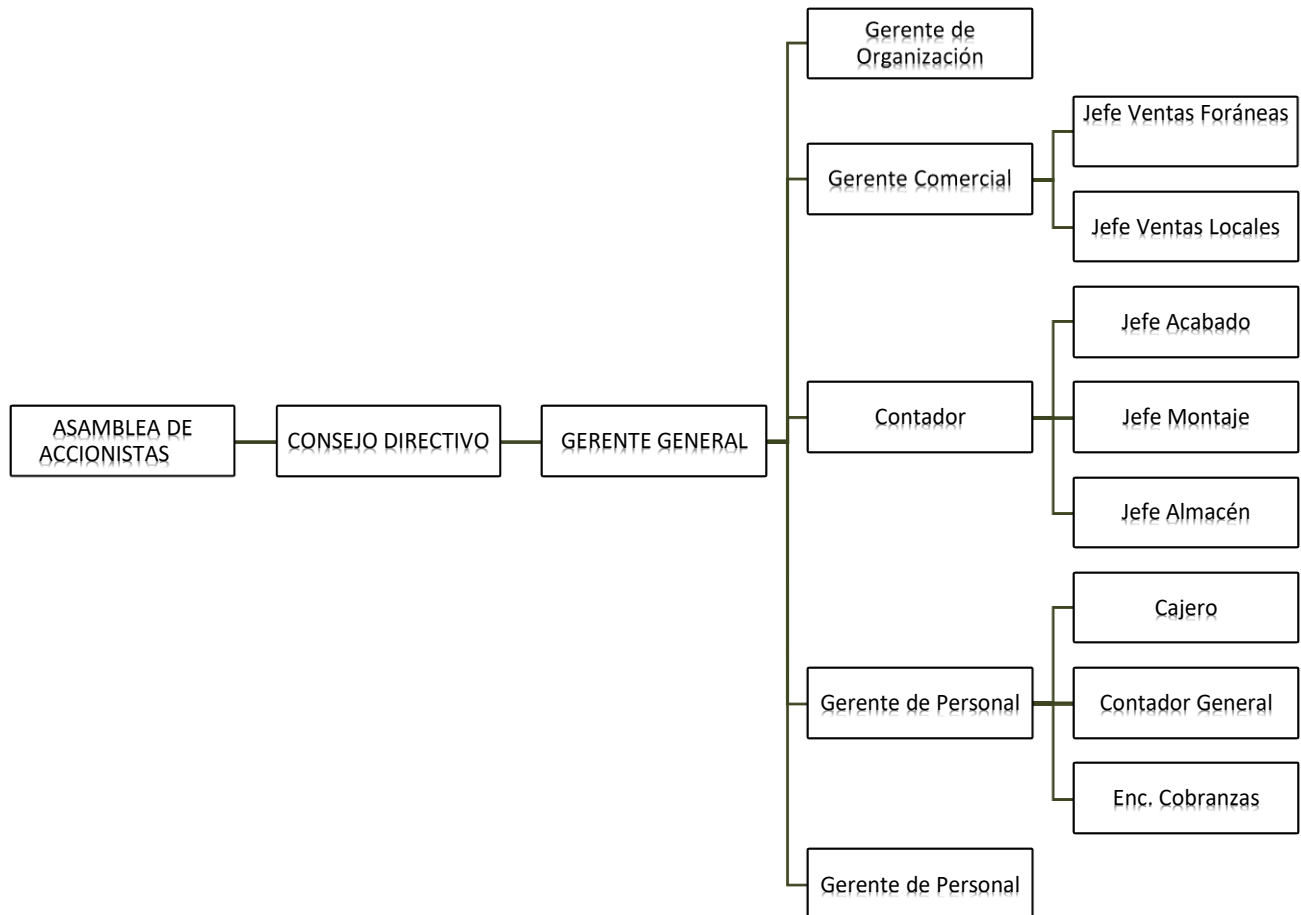
”

²⁷ Administración Moderna, Reyes Ponce, Agustín, pág. 302.

➤ Organigrama Horizontal

Los Organigramas Horizontales comienzan con el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles hacia la derecha. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas y las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas horizontales. En este tipo de organigramas los nombres de los jefes no se colocan.

“

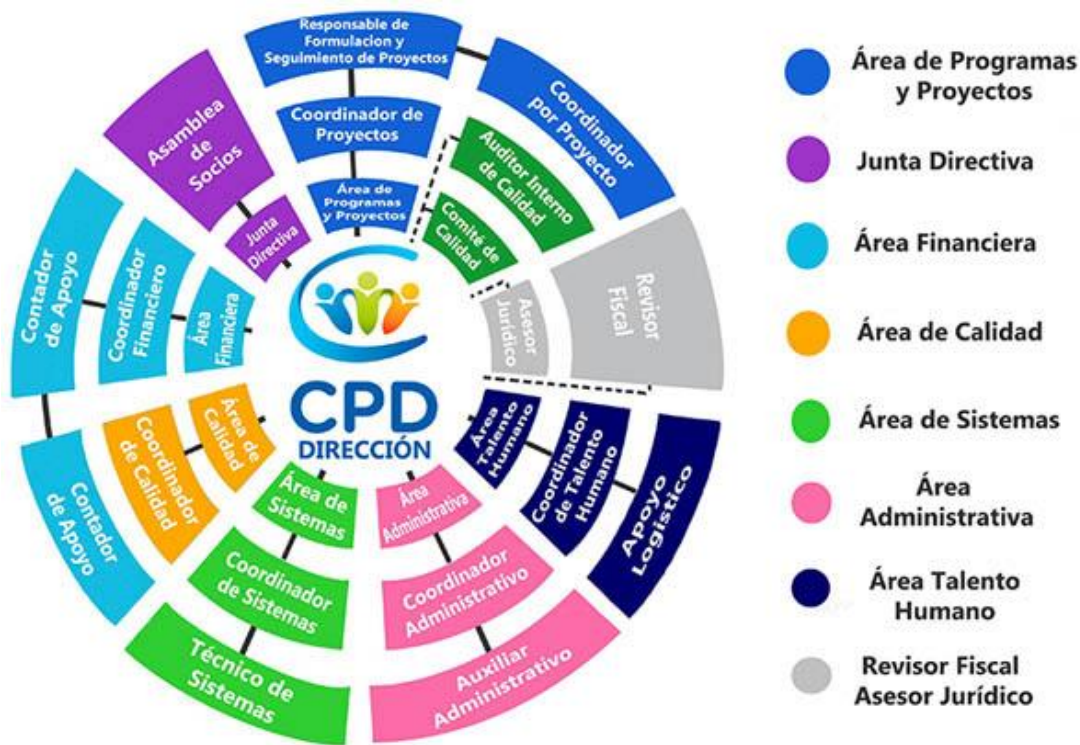


”

➤ Organigramas Circulares

En los Organigramas Circulares sus niveles jerárquicos se muestran por círculos concéntricos de adentro hacia fuera, en cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos y la autoridad máxima se representa con un cuadro central dentro del círculo, además se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad. Sin embargo, este tipo de organigramas resultan confusos y difíciles de leer ya que no permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario y a veces fuerzan demasiado los niveles.

“



”

Los niveles jerárquicos: Sus Reglas

La administración implica delegar responsabilidad y autoridad, el grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea determina los niveles jerárquicos.

➤ Crecimiento vertical y horizontal

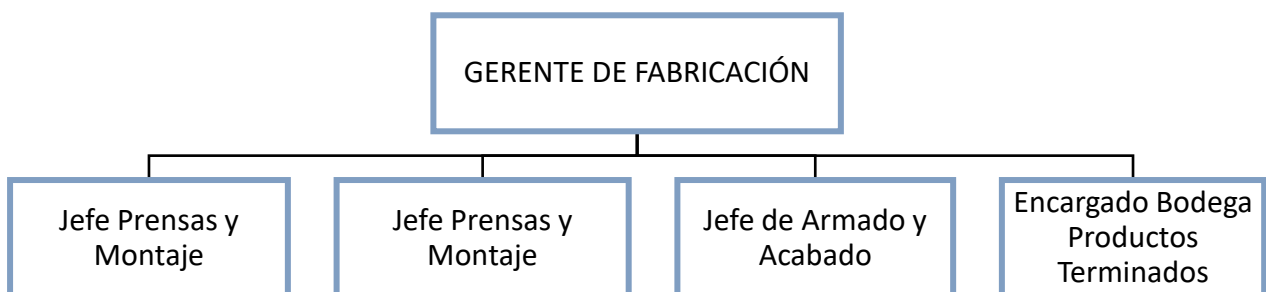
El crecimiento horizontal supone el aumento de funciones o jefes sin que aumenten los niveles y el crecimiento vertical trata simultáneamente crecimiento en jefes y en niveles jerárquicos.

➤ Limitaciones de ambos crecimientos

El crecimiento vertical tiene como inconveniente básico dificultar la rapidez y eficacia de la comunicación, ya que toda orden para llegar a los niveles inferiores tiene que pasar por varios jefes para que sea ejecutada, y en el camino a veces suele ser mal interpretada o distorsionada su contenido.

El crecimiento horizontal tiene el inconveniente lo que se llama “amplitud de control”, lo que se conoce como recargo de trabajo para el jefe, ya que tiene que supervisar ineficiencias en la supervisión, retardo en la supervisión de problemas, y esto ocasiona que el jefe tenga dificultad para atender a sus subordinados o la acumulación de problemas empiezan a hacer necesario un nuevo nivel.

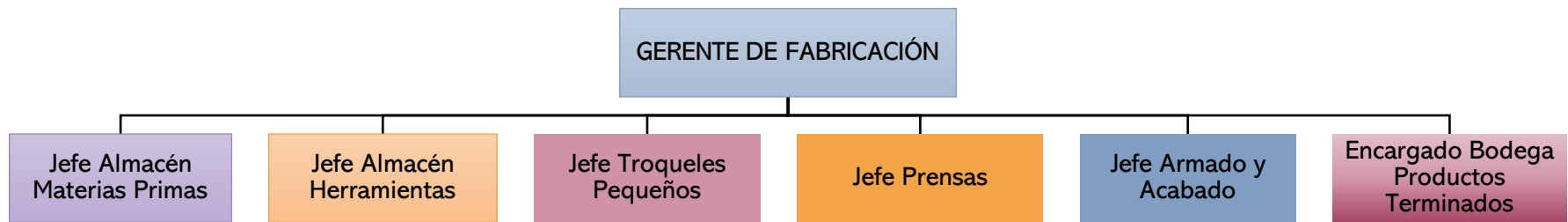
➤ Crecimiento: Organización Inicial





➤ Crecimiento Horizontal

“



”

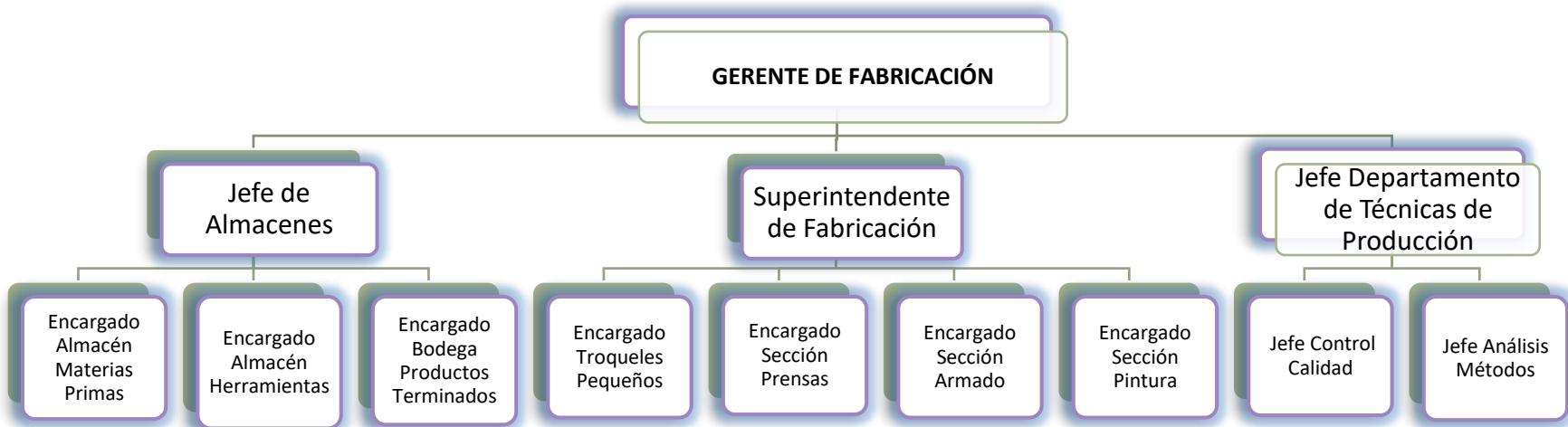
30

³⁰ Administración Moderna, Reyes Ponce, Agustín, pág. 308.



➤ Crecimiento Vertical

“



”

31

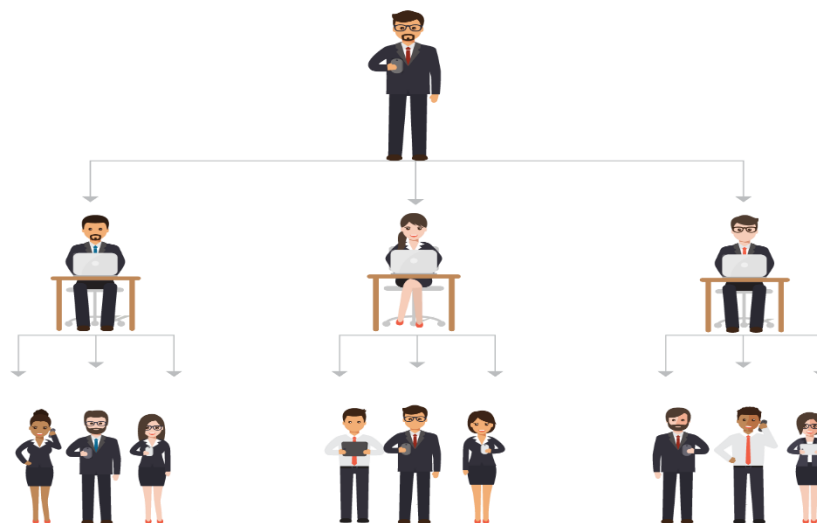
³¹ Administración Moderna, Reyes Ponce, Agustín pág. 309.

➤ El tramo de control y sus reglas

La amplitud o tramo de control, básicamente es el número de empleados que puede tener a su cargo y supervisar un jefe, es decir, el número de subordinados que un administrador puede dirigir con eficiencia y eficacia. Las empresas cuentan con tres niveles de decisión: El primer nivel es el estratégico, integrado por la Dirección General, así como las direcciones generales y direcciones de áreas, el segundo nivel es el táctico o gerencial, y por último el nivel operativo.

Reglas para determinar el tramo de control:

- ✓ La preparación técnica de los jefes inferiores, su experiencia y conocimiento de los problemas de la empresa, su capacidad de trabajo favorece el control más amplio, en tanto que la carencia de estas cualidades exige un crecimiento vertical más rápido.
- ✓ El grado de semejanza de las tareas de los subordinados.
- ✓ El control de las personas es más fácil en los altos niveles que en los inferiores, ya que se debe a que el número de relaciones y problemas aumenta conforme asciende en el nivel jerárquico.
- ✓ El jefe que cuenta con un staff o técnicos en personal aumenta el tramo de control, pero le facilita el trabajo en cuanto a la organización, planeación, cumplimiento de diversas actividades y a resolver problemas con mayor rapidez y eficiencia.
- ✓ En términos muy generales, en los altos niveles el número de personas que reportan a un alto directivo deba ser entre cuatro y ocho, mientras que en los bajos niveles de supervisión sea normal supervisar entre diez y veinte.



➤ Centralización y Descentralización

La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes intermedios el máximo control y supervisión del trabajo. En cuanto a la administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir, y conservar sólo los controles necesarios en los altos niveles.

La centralización comúnmente la llevan a cabo las empresas pequeñas, porque suelen tener un solo nivel jerárquico y el jefe conoce a todas las personas, los conflictos y técnicas aplicables para resolverlos, y sacar a la empresa adelante. Por otro lado, la descentralización se da en las grandes empresas porque el contacto personal del administrador es imposible, ya que desconoce las situaciones y problemas concretos, e inclusive que abarque todas las técnicas aplicables; por ello es importante que las soluciones se tomen al nivel en que se presentan los problemas.

➤ La definición de funciones y obligaciones.

Una vez establecidos los departamentos y niveles jerárquicos, ahora viene la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo, a lo que se le conoce como “puesto”.

- ✓ Unidad de trabajo: Significa que ha llegado a la parte final del aspecto teórico, quiere decir lo que cada persona debe *hacer* acorde al tipo de puesto.
- ✓ Específica: El puesto se constituye con lo que *debe hacerse*, las actividades concretas que están encargadas a la responsabilidad del que ocupa cada unidad de trabajo, o bien puesto y lo que se requiere que el trabajador tenga para poder ocuparlo.
- ✓ Impersonal: El puesto es unidad teórica, porque no se refiere de manera particular a las personas que lo ocupan, normalmente el puesto es utilizado por varias personas simultáneamente.

➤ Análisis de Puestos

El Análisis de Puesto son reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente.



- ✓ Descripción del puesto: Determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer.
- ✓ Especificación del puesto: Lo que el trabajador requiere para desempeñar su trabajo con eficiencia, habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

➤ **Análisis de puestos de altos ejecutivos**

El análisis de puestos de altos ejecutivos tiene mayor importancia ya que estos serán los encargados de impulsar, dar vida y motivación en la organización.

En los análisis de altos ejecutivos lo más frecuente es que hallen labores de varios puestos conjugados en uno solo, esto se da normalmente en las empresas pequeñas o medianas, un claro ejemplo es un director general, suele ser a la vez el encargado de las finanzas, de la publicidad, ventas por mencionar algunas. Es importante poner en la descripción del puesto las diferentes actividades y funciones debidamente clasificadas.

En los análisis de altos ejecutivos existe, una mayor dificultad para fijar los tiempos que aproximadamente dedicara a cada función o actividad, es por eso que se aconseja medir los tiempos por días, semanas o hasta meses para tener resultados acertados.

Algunos temas que debe comprender la persona con el puesto de alto ejecutivo son:

- ✓ Título profesional
- ✓ Tramo de control (directo e indirecto); esto es, quienes reportan a él y que puestos quedan bajo su vigilancia a través de los primeros.
- ✓ Función básica (definición o resumen de deberes).
- ✓ Actividades principales que debe realizar, con los tiempos aproximados que le ocupan.
- ✓ Principales resultados que se espera lograrán.
- ✓ Conocimientos necesarios.
- ✓ Experiencia (fuera y dentro de la empresa).
- ✓ Autoridad que ejerce directa e indirectamente.

➤ Manuales Departamentales de Organización

“Los manuales de organización es un documento que contiene información de manera ordenada y sistemática de la organización, contiene los organigramas y la descripción de funciones de los departamentos.

Los manuales departamentales de organización contienen:

- ✓ Los objetivos generales de la empresa, los del departamento de que se trate y los de las secciones básicas que este departamento comprende.
- ✓ Las políticas y algunas normas muy generales, tanto de la empresa como del departamento de que se trate.
- ✓ La carta de organización general y las del departamento a que se refiere el manual.
- ✓ La reglamentación precisa de los aspectos que requiere la coordinación de ese departamento con los demás de la empresa, en forma que se facilite y haga eficiente dicha coordinación, y se eviten conflictos.
- ✓ La definición precisa de la autoridad y responsabilidad de cada jefe.
- ✓ La representación gráfica de los procedimientos y trámites más importantes y usuales dentro del departamento, con base a gráficas de proceso y gráficas de flujo.”³²



³² Administración Moderna, Reyes Ponce, Agustín, pág. 316.

➤ Descripción Específica Gerente General

Actividades y/o funciones

“



”

33

³³ Administración Moderna, Reyes Ponce, Agustín, págs. 319, 320.

➤ Los Comités

“El Comité es un conjunto de personas que se reúnen para deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada, algún acto o función”. *Agustín Reyes Ponce.*

El Comité es un grupo de personas que trabajan en conjunto escogidos por una asamblea para resolver alguna problemática o llevar a cabo un proyecto en beneficio para la empresa.

Los Comités se clasifican en cuatro clases:

Comités consultivos

- Su fin principal es aportar puntos de vista a quién habrá de decidir o de ejecutar, sin embargo el comité consultivo no tiene las facultades para decidir y ejecutar.

Comités decisorios

- Su finalidad es limitar la autoridad de algún funcionario, al exigirse que, en determinado tipo de actividades, se requiera la mayoría de votos de los integrantes del comité para que un asunto se considere resuelto.

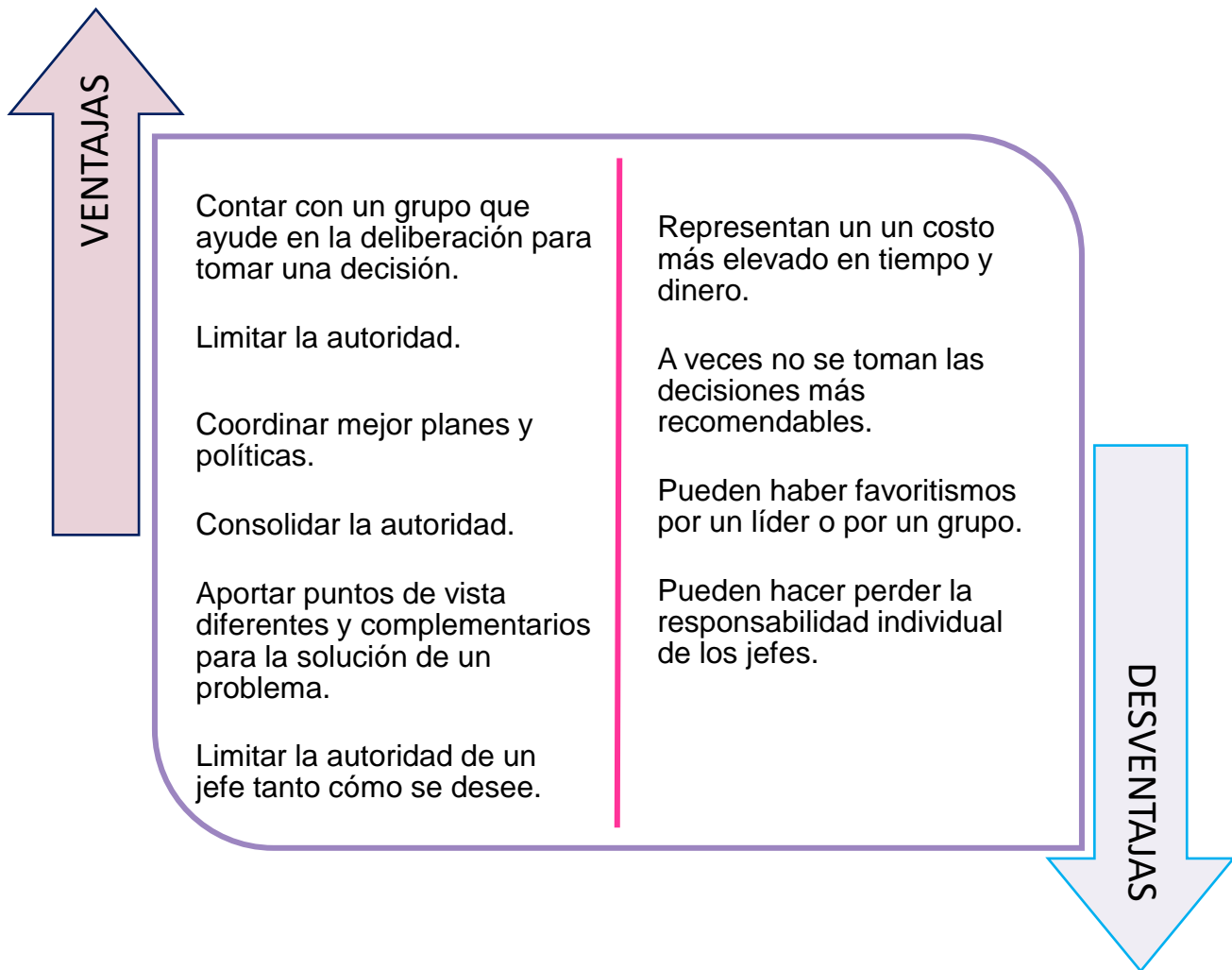
Comités ejecutivos

- Son los que se integran para impulsar y cuidar que se lleve a cabo alguna función.

Comités de investigación

- Ejecutan una función específica, la de investigar, suele considerárseles aparte por llevar a cabo esta específica e importante función.

➤ Ventajas y desventajas de los Comités

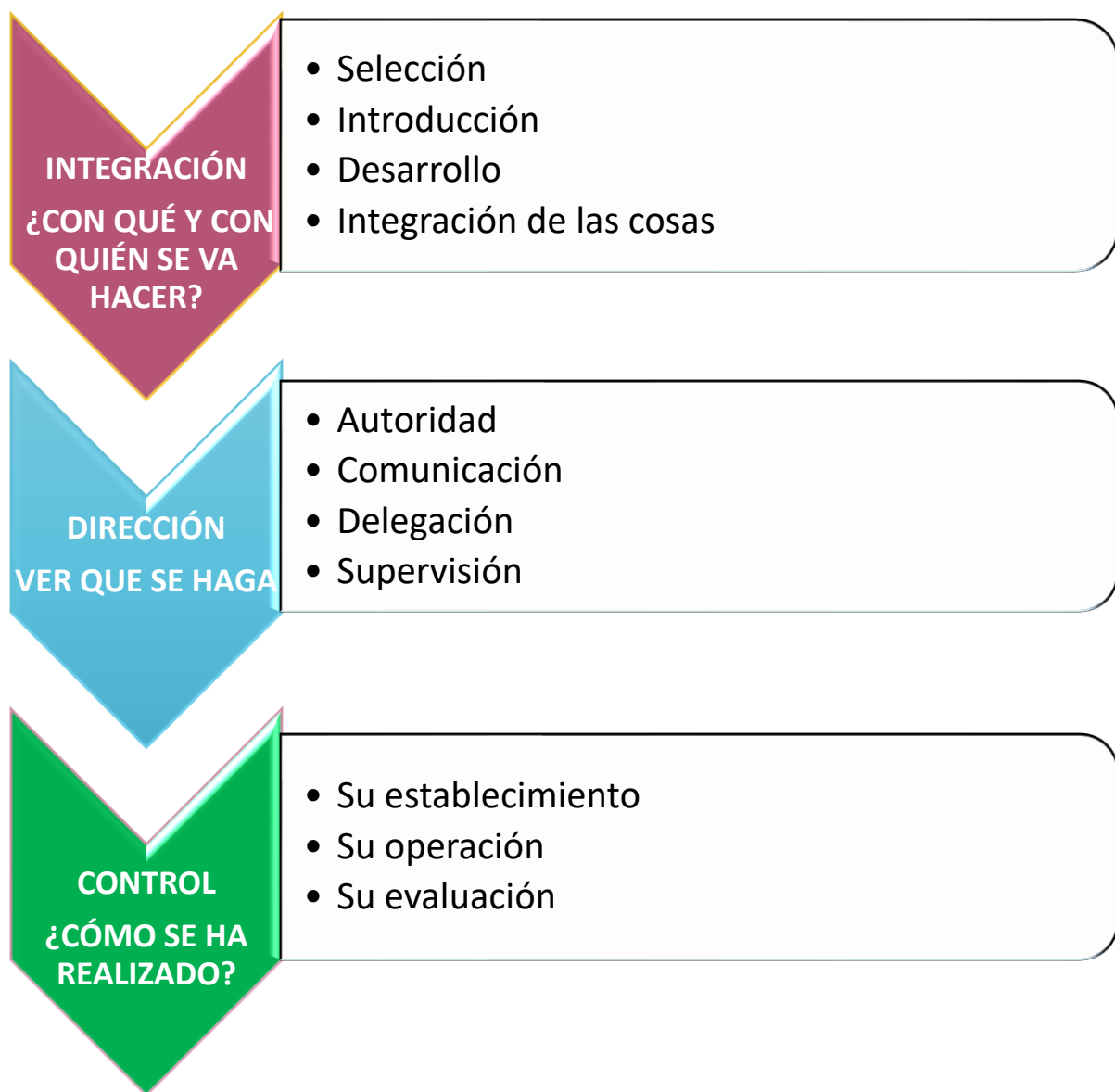


Requisitos para su buen funcionamiento

- ✓ Deben justificar su costo.
- ✓ Deben aplicarse los principios de acción efectiva de grupo.
- ✓ La mecánica del comité debe disponerse de tal suerte que las reuniones no sean obstaculizadas por dificultades de procedimiento.
- ✓ Solamente se deben seleccionar para su discusión en el comité los temas que se pueden manejar mejor por grupos que por individuos.

2.6 Fase Dinámica del Proceso Administrativo

La Fase Dinámica es la parte donde se ejecutan las actividades para alcanzar lo establecido en la Fase Mecánica del proceso, en resumidas palabras se refiere a la operación de la empresa. En la Fase Dinámica vamos a encontrar tres etapas la Integración, la Dirección y el Control.



Integración

➤ Concepto de Integración

La palabra Integración tiene su origen en el concepto latino *integratio*, trata de la acción y efecto de integrar o integrarse, completar un todo con las partes que faltaban o hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo.

Agustín Reyes Ponce menciona que la Integración es integrar y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

José Antonio Fernández Arenas lo define como la tarea de cubrir los puestos de una estructura organizacional por medio de la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario del personal disponible, el reclutamiento, selección, colocación, evaluación y capacitación del personal necesario.

Koontz lo define como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización.

Joaquín Rodríguez Valencia lo define como el conjunto de bienes que es necesario proveer para que un organismo social opere hacia objetos predeterminados.

La etapa de Integración en el proceso administrativo responde a las preguntas *con qué y con quién se va a hacer*. Más que nada consiste en reunir todos los elementos para llevar a cabo lo establecido en la Planeación y Organización, la etapa de Integración comprende los recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos; cabe mencionar que los recursos humanos son los más importantes, ya que del recurso humano depende el manejo y gestión de los otros recursos que conforman la empresa u organización.

Importancia de la Integración

- ✓ Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y, por lo mismo, de ella depende en gran parte que “la teoría” formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficiencia prevista y planeada.
- ✓ Es el punto de contacto entre lo teórico y lo práctico.

- ✓ Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social (conseguir personal, maquinaria, dinero, etc.) es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrado el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como para sustituir a los hombres que han salido de muerte, renuncia, etc., a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc. *Agustín Reyes Ponce.*

➤ Técnicas de integración de Recursos Humanos

La integración hace de personas externas a la empresa miembros ligados a su jerarquía.

- ✓ **Reclutamiento:** Consiste en hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario. El reclutamiento puede ser:



Reclutamiento interno

- Cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa la cubre a través de sus empleados, ya sea por medio de concurso, convocatoria o por ascensos. Esta forma de reclutamiento es altamente motivadora para el personal de la empresa.



Reclutamiento externo

- Las fuentes externas de reclutamiento están constituidas por candidatos externos a la empresa. Las fuentes de reclutamiento externo más usuales son las bolsas de trabajo, los avisos en prensa e internet, las agencias de empleo y las escuelas por mencionar algunas.



Reclutamiento mixto

- De preferencia una empresa no debe utilizar una sola fuente de reclutamiento; deben utilizarse todas. La elección de los empleados, de acuerdo con los requerimientos de la organización, se hace mediante el proceso de selección de personal.



- ✓ **Reclutamiento en redes sociales:** La utilización de redes sociales como Facebook, Twitter, OCC Mundial, CompuTrabajo, LinkedIn puede ser muy eficaz para el reclutamiento de personal. LinkedIn es una gran herramienta de reclutamiento externo, generalmente, se aplica para puestos que requieren de un alto nivel profesional. LinkedIn ofrece la oportunidad de crear una página del empleado, supone contar con una excelente plataforma para publicar información, enlaces y otra información sobre vacantes laborales.

- ✓ **Selección:** Tiene por objeto escoger, entre los diferentes candidatos aquéllos que para cada puesto en específico sean los más aptos. El no seleccionar al candidato con el perfil requerido, tiene como consecuencias la baja productividad y altos costos. Para efectuar el proceso de selección de personal debe realizarse lo siguiente:
 - **Solicitud de empleo:** Suele servir como base para el encabezado del expediente del personal. Su contenido de esta hoja es variable y ordinario contiene datos generales del solicitante, datos como su escolaridad, antecedentes de trabajo y otros datos personales, para determinar las características, habilidades y rendimiento del aspirante.

 - **Currículum Vitae:** Es una recopilación de todos los datos académicos y experiencia de una persona a lo largo de su vida laboral. Los profesionales dedicados a la contratación esperan que el currículum vitae sea la expresión clara y concisa de información sobre los datos personales, la formación y la experiencia profesional de quien aspira a ocupar el empleo.

 - **La entrevista:** Suele ser un instrumento muy valioso para seleccionar el personal, porque completa y aclara los datos de la solicitud de empleo y del currículum vitae, además de hacer una evaluación rápida de qué tan aceptable es el candidato.

 - **Video- entrevistas:** Aplicaciones como Skype, FaceTime, Google Hangouts, ZOOM y otras formas de comunicación instantánea son herramientas eficaces y muy útiles con las que se pueden desarrollar entrevistas de trabajo de alto nivel. Este tipo de herramientas optimizan el ahorro del tiempo y se utilizan como un primer contacto



con el candidato, para luego optar por otra entrevista personal más cercana.

- **Aplicación de pruebas de conocimiento:** Los exámenes de admisión son indispensables para evaluar las capacidades, aptitudes y competencias de los candidatos.
- **Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad:** Sirven para evaluar la inteligencia, personalidad y salud mental de los candidatos.
- **Prueba de lenguas extranjeras:** El saber alguna lengua extranjera, principalmente el idioma inglés se está convirtiendo en algo esencial para encontrar trabajo, el test en inglés se divide en dos partes uno es comprensión escrita y la otra comprensión verbal.
- **Prueba de plataformas digitales y dominio de herramientas informáticas:** Consiste en hacer un examen de que tanto domina el manejo de la Pc, el usar una impresora, un escáner, el uso de internet, la paquetería de office, por mencionar algunas.
- **Entrevista de selección:** Se realiza con el jefe inmediato para constatar que reúne todos los requisitos.
- **Encuesta socioeconómica:** Investigación de antecedentes y verificación de referencias. Se comprueba la veracidad de la información proporcionada en la solicitud y en la entrevista.
- **Examen médico:** Normalmente se deja hasta el final del proceso, porque solo debe aplicárseles a quienes han resultado idóneos para el puesto que se pretende ocupar, básicamente consiste en una revisión física del empleado y se recurre a clínicas o consultorios médicos.
- **Contratación:** Cuando el candidato ha aprobado todas las etapas anteriores, se realiza la entrevista de contratación donde se le informa su aceptación y las condiciones del trabajo y del puesto.



- ✓ **Introducción:** La Introducción suele comprender dos partes:
- La introducción general a la empresa: Se suele llevar a cabo en el departamento de personal, en este se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo, se hacen las anotaciones necesarias en los registros, se le toma la huella de acceso, etc. Después de esto se le da la bienvenida al solicitante, valiéndose sobre todo del manual del empleado, donde se encuentra resumidas las políticas de la empresa en materia de personal, la indicación de los datos que el trabajador interesan sobre la historia de la empresa u organización, quiénes la componen, qué produce, cuál es su organización, etc. Normalmente se termina con un recorrido por la empresa, se lleva a cabo una presentación personal con los principales jefes que ha de tratar y finalmente, con su jefe inmediato.
 - En su departamento o sección: Aquí se hará la explicación detallada de su trabajo, con base a la descripción del puesto correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo.
- ✓ **Onboarding:** Se encarga de planificar el recibimiento de un nuevo integrante a la compañía, tanto en su puesto de trabajo, como en sus labores específicas. Es la integración en su equipo de trabajo el proceso de adaptación a la cultura organizacional de la empresa.
- ✓ **Desarrollo:** Todo elemento nuevo que ingresa a una empresa, necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea, para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él. Este desarrollo también se les puede dar a las personas que ya se encuentran laborando en la empresa para que tengan mayor destreza, seguridad y rapidez en el desempeño de su labor.
- El desarrollo de quienes ingresan a una empresa suele dividirse en:
- Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados.
 - Capacitación de supervisores.
 - Desarrollo de ejecutivos.

- **Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados**

El Adiestramiento busca desarrollar habilidades, conocimientos, destrezas, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna al personal.

El Adiestramiento comprende dos pasos principales:

Cómo debe prepararse la instrucción.

- Hacer una tabla de tiempo.
- Hacer un esquema del trabajo que se va a enseñar.
- Tener el lugar de instrucción correctamente arreglado.

Cómo debe darse la instrucción.

- Preparar al empleado: colocarlo en la posición correcta.
- Presentar la operación: explicársela verbalmente a modo que la entienda.
- Probar su ejecución: hacer que él mismo ensaye y que explique lo que va haciendo y corregir sus errores.
- Revisar: que realice ya su trabajo pero bajo una especial e intensa supervisión, que le permita consultar sus dudas hasta garantizar que ha adquirido los hábitos requeridos.

- **Capacitación de supervisores**

Todo supervisor requiere dos capacitaciones: La que necesita como técnico que va a dirigir un sistema especial de producción, ventas, servicios, finanzas, etc., y la que requiere en cuanto va a ser jefe. El obrero requiere más que nada adiestramiento y el jefe requiere capacitación administrativa.

Todo supervisor necesita, ser capacitado en:

- ◆ Cómo distribuir el trabajo.
- ◆ Cómo tratar a su personal.
- ◆ Cómo trabajar en equipo para obtener buenos resultados.
- ◆ Cómo calificar a su personal.
- ◆ Cómo instruir a su personal.
- ◆ Cómo recibir y tratar las quejas de sus subordinados.



- ◆ Cómo hacer informes, reportes, etc.
- ◆ Cómo coordinarse con los demás jefes.
- ◆ Cómo conducir reuniones, juntas, mesas redondas, etc.
- ◆ Cómo mejorar los sistemas a su cargo.
- ◆ Cómo resolver los problemas que plantea la supervisión.

- **Capacitación:** La Capacitación para el trabajo es un servicio mediante el cual se prepara a las personas para que se incorporen a la actividad productiva.

La Capacitación se puede dar en cursos, talleres, conferencias, congresos, diplomados, que les permita adquirir conocimientos teóricos y prácticos

La Capacitación está dirigida a la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas relacionadas al puesto solicitado que permita a quien o quienes reciben esta formación desarrollar actividades productivas. Pero no solo los empleados de nuevo ingreso necesitan de la capacitación, también los empleados de base lo requieren ya que les permite actualizar sus conocimientos y adquirir nuevos para incrementar su desempeño dentro de la empresa y que tengan mayor confianza en desarrollar otras aptitudes y actitudes.

En un mundo donde la única constante es el cambio, obtener el beneficio del aprendizaje continuo es una oportunidad para mantener la vigencia laboral y desarrollar e innovar en los procesos de trabajo.

Algunos beneficios de la Capacitación son:

- ◆ Calidad y mejora en las tareas.
- ◆ Reducción en tiempos de supervisión.
- ◆ Solución de problemas con diferente visión.
- ◆ Sensibilización ante nuevos retos.
- ◆ Desarrollo ético y motivación del personal.
- ◆ Creación de equipos de trabajo de alto desempeño.
- ◆ Seguridad y autoestima en los trabajadores.
- ◆ Mayor rendimiento y disminución de tiempos de atención en los trabajos que se desarrollan.

La Capacitación suele ser un derecho, pero también una obligación, ofrece desarrollo y demanda compromiso, permite mantenerse actualizado y requiere de tiempo y espacio de quienes la reciben para aprender nuevos temas.



- **Desarrollo de ejecutivos**

Terry lo define el desarrollo de ejecutivos de la siguiente manera: *“es la aplicación de un esfuerzo planeado para promover, mantener y desenvolver a quienes han de formar el grupo administrativo, con el fin de que la empresa logre más efectivamente sus objetivos”*.

El desarrollo ejecutivo es un proceso sistemático y permanente que evalúa, desarrolla y realiza la capacidad de un individuo para llevar a cabo las funciones del nivel superior en la organización, básicamente comprende tres aspectos fundamentales el adiestramiento, capacitación y formación. El nuevo ejecutivo necesita que se le dé una formación personal por los ejecutivos actuales para que le corrijan sus errores, se le diga qué tipo de decisiones puede tomar y con base a que, la firmeza con la que se puede dirigir a su equipo de trabajo y el de crearle un sentimiento de adhesión a la empresa.

Métodos para el desarrollo ejecutivo

- ◆ **Aprendizaje en el aula:** El participante asiste a la formación dirigida por un instructor basada en las necesidades, prioridades y funciones específicas a su nivel.
- ◆ **Coaching:** El participante trabaja con un entrenador interno o externo que ayuda a establecer y supervisar los progresos hacia los objetivos.
- ◆ **Aprendizaje por acción:** Los participantes trabajan solos o con colegas en un reto empresarial real mientras que reflexionan y evalúan los avances y lecciones aprendidas.
- ◆ **Feedback 360:** El participante recibe retroalimentación (con evaluaciones recogidas por un tercero para mantener confidencialidad) de sus subordinados, jefes y clientes.
- ◆ **Aprendizaje experiencial:** Se invita al participante a tener una experiencia (ya sea en una situación real, simulada, juegos de rol, etc.) y luego se le invita a reflexionar sobre lo que hizo, la forma en que lo hizo y los resultados que logró para rescatar aprendizajes. Se reflexiona de la experiencia.
- ◆ **Retiros:** El participante viaja a un sitio distante del lugar de trabajo con sus colegas de trabajo o su equipo, y realiza un proceso facilitado de autodescubrimiento y aprendizaje, con dinámicas variadas.
- ◆ **Tutoría:** El participante trabaja con un mentor con más experiencia que proporciona consejos y experiencias frente a situaciones o problemas concretos.

- ◆ **Asignaciones stretch:** El participante se involucra en tareas que están más allá de su nivel actual de competencia, para aprender nuevas habilidades, siendo en general asistido por un coach.
- ◆ **Estudio autogestionado o programas de e-learning:** El participante emplea tecnología para adquirir información y conocimientos de forma autodidacta.
- ◆ **Rotaciones:** El participante trabaja durante un tiempo en otra función o área para desarrollar nuevas perspectiva, habilidades y responsabilidades.
- ◆ **Centro de evaluación:** El ejecutivo participa en una evaluación estandarizada de su comportamiento con el empleo de métodos múltiples (por ejemplo, simulaciones de tareas, entrevistas, testeos psicológicos) y así observar sus respuestas de importancia crítica para realizar en forma efectiva determinada tarea.
- ◆ **Shadowing o entrenamiento por imitación en el puesto de trabajo:** Los participantes aprenden imitando a personas que tienen un alto desempeño en la tarea que deberán realizar en el futuro.





- **Integración de las cosas**

La Integración toma como base las necesidades de recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros y recursos tecnológicos.

Para que el grupo social pueda alcanzar sus objetivos, es fundamental que cuente con todos los recursos adecuados para que se pueda alcanzar el propósito definido. Recordando que **recursos** es el conjunto de medios o elementos, que necesita el organismo social para cumplir de forma efectiva su proceso de administración.

- ✓ **Recursos Humanos o Capital Humano**

Los Recursos Humanos o Capital Humano son los más importantes en la empresa ya que el actuar de estos, es decisivo en todas las fases de trabajo en la empresa. El Capital Humano es muy importante porque son los que generan creatividad, generan ideas innovadoras, cuentan con habilidades, experiencia, por mencionar algunas características, y es lo que lo hace diferente a los otros recursos.

- ✓ **Recursos materiales**

La Integración de los recursos materiales tiene como finalidad seleccionar a los proveedores más confiables que garanticen tener la mejor calidad en el suministro de materiales, el mejor costo y tiempo en entrega. Los materiales se organizan en almacenes o inventarios que pueden ser de materia prima, de productos en proceso y de productos terminados.

Para seleccionar a un proveedor se deben tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Definición de los estándares y requisitos de calidad de los insumos o productos.
- Experiencia y capacidad de producción.
- Evaluación de su fiabilidad.
- Visitas a sus instalaciones para confirmar su confiabilidad.

Es importante seleccionar correctamente los recursos materiales que aseguren reunir todos los requisitos de calidad y durabilidad necesarios para que cumplan con la calidad del producto terminado.



✓ Recursos Financieros

La Integración de recursos financieros consiste básicamente en conseguir fuentes de financiamiento internas o externas, así como invertir los excedentes de dinero con el máximo rendimiento. La administración de recursos financieros incluye un control presupuestal y significa llevar a cabo, la función de tesorería, es decir, todas las salidas o entradas de dinero deben estar controladas por el presupuesto.

Algunas actividades que se realizan dentro del área financiera tienen como objetivo:

- Optimizar los recursos monetarios y asignarlos de la mejor manera.
- Formular estrategias de inversión confiables.
- Administrar los excedentes económicos por utilidades en actividades de ampliación de planta, nuevos productos, nueva maquinaria, etcétera.
- Manejar el dinero excedente en instrumentos financieros buscando los mejores rendimientos.

Las inversiones pueden ser:

De capital: Dirigidas a la maquinaria y equipo, la localización, adaptación o construcción de una planta.

De operación: Dirigidas a las actividades diarias de la empresa.

✓ Recursos Tecnológicos

Los recursos tecnológicos son aquellas que le permiten recopilar y administrar los activos intangibles de la empresa que son como base de datos e información, sin olvidar que toda empresa requiere de una infraestructura tecnológica.

La adquisición del hardware y el software depende de los recursos económicos y actividad de cada empresa. Existe en el mercado software para las micro y pequeñas empresas a un precio accesible al igual que hardware muy básicos para el desarrollo de sus diferentes actividades.

Las grandes empresas cuentan con altos presupuestos para poder adquirir mejor tecnología y que el trabajo en las diferentes áreas de la empresa sea más rápido, se pueda compartir con otras áreas y que el producto o servicio se entregue en mejor tiempo y calidad.



“Los recursos tecnológicos más frecuentes son:

- Sistema de gestión de contenido (CMS): Para gestionar la página web de la empresa, la Intranet y el portal para proveedores, mesa de soporte técnico, entre otros. Estos sistemas se diseñan a medida en lenguajes como PHP o Java, según las necesidades de la empresa y una vez puestos en marcha requieren escasos controles o mantenimiento.
- Gestor de relaciones con los clientes (CRM): Se pueden utilizar para enviar y realizar un seguimiento de campañas de marketing por correo electrónico, imprimir correo, realizar un seguimiento de casos de asistencia al cliente, enviar recordatorios de garantía del producto, sincronizar con el departamento de cumplimiento de pedidos y mucho más. Las principales plataformas CRM incluyen Salesforce.com, SugarCRM y BatchBook.
- Servidor de archivos central: Son los servidores que almacenan la información en la nube, como emails, archivos y los CMS y CRM antes descritos. Estos servidores pueden ser propios o alquilados a terceros.
- Recursos tecnológicos específicos: Aquellos destinados a medir la performance de los empleados (como Success Factors, entre otros) aquellos softwares destinados para medir ventas, realizar videoconferencias, e-learning, proveedores, compras, administración de bienes muebles e inmuebles de la compañía, control de stock y abastecimiento etc.
- Red informática o red de comunicaciones: La red de datos es uno de los recursos tecnológicos más importante de cualquier empresa. Además de contener todos los programas y datos antes mencionados permite la circulación de información de la red para que esté disponible para todos los integrantes de la empresa. La correcta administración de la red informática es vital para poder acceder rápidamente en miles de archivos y datos por minuto.
- Servicios de telefonía: La central telefónica que distribuye las llamadas.”³⁴

³⁴ <https://www.losrecursoshumanos.com/recursos-tecnologicos-de-una-empresa/>

Dirección

➤ Concepto de Dirección

La palabra Dirección (*del latín directio*) indica un lugar, donde alguien está ubicado, o hacia donde se dirige o debe hacerlo o puede referirse a dirigir hacia un fin propuesto; es además un verbo que proviene del latín “*dirigere*” que designa la labor de quien controla, supervisa, indica, planifica y ordena alguna tarea, para obtener un resultado, al cual se dirige.

Münch García: Lo conceptúa la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y la supervisión.

Leonard J. Kazmier: Menciona la dirección es la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Harold Koontz/ Heinz Wehrich: Lo conceptúa como la dirección es la función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

Fayol: Conceptúa la dirección indirectamente al señalar: “Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa”.

La Dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, aplicando la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo con el personal de la empresa. Teniendo presente el nivel de ejecución y nivel el administrativo, el nivel de ejecución lo tienen los obreros, empleados y técnicos que son los que se encargan de “hacer”, “ejecutar”, “llevar a cabo” aquellas acciones que serán productivas para la empresa y el nivel administrativo que es el jefe que se va a encargar de “dirigir” la operación en la empresa para tener los resultados esperados.

Importancia de la Dirección

La Dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos de la administración.

- ✓ Por medio de esta se logra motivar a los recursos humanos de la empresa y al propio ejecutivo.
- ✓ Se logra el movimiento de forma sinérgica, aplicando el proceso de comunicación.
- ✓ Lo establecido en la planeación y organización, se pone en movimiento como un proceso continuo.
- ✓ Se fundamenta un buen clima en la empresa entre colaboradores y directivos.
- ✓ Se toman las decisiones para lograr lo que la empresa quiere en el futuro.
- ✓ Es una de las bases para que se aplique el control.
- ✓ Pone en marcha lineamientos establecidos en la planeación y organización. Si no hay acción, esos lineamientos se quedarán solamente en sueños e ilusiones.
- ✓ Su calidad está reflejada en el logro de los objetivos, una correcta implementación de los sistemas de control y un liderazgo sólido basado en el trabajo en equipo.

➤ Principios de la Dirección

“Los Principios sobre los que se basa la Dirección son:

- Impersonalidad de mando: El ejercicio de la autoridad se basa en las necesidades del organismo social para alcanzar sus objetivos, no de su voluntad personal, es decir no involucrar situaciones personales, ni abusar de la autoridad conferida.

- De la armonía de objetivo o coordinación de intereses: Los administradores con sus colaboradores buscan la eficiencia para coordinarse y lograr los objetivos de la empresa.
- De la vía jerárquica: Este principio nos ubica en que hay que respetar los niveles jerárquicos, para que las órdenes fluyan correctamente y de esta forma evitar problemas que puedan repercutir en conflictos.
- De la supervisión directa: El administrador comunica y apoya a sus colaboradores durante el desarrollo de sus funciones.
- De la resolución de conflictos: Los conflictos deben resolverse oportunamente, aplicando la justicia, no importando el tamaño del problema.
- Aprovechamiento del conflicto: Cuando resolvemos el conflicto con justicia y en forma oportuna, vamos a sembrar confianza en los colaboradores y el resultado, es que la empresa va a lograr más fortaleza.”³⁵



³⁵ Fundamentos de Administración, Robbins, Stephen; Decenzo, David A.; Coulter, Mary, págs. 134, 135.

❖ Comunicación

La Comunicación es un proceso mediante el cual se transmite y recibe información, para que la Comunicación se lleve a cabo se necesita de un emisor, un transmisor y un receptor.

- **Emisor:** Es quien transmite el mensaje.
- **Transmisor:** A través del cual fluye la comunicación.
- **Receptor:** Es quien recibe y debe entender la información.



❖ Elementos de la Comunicación

Los Elementos de la Comunicación son aquellos que intervienen en cualquier tipo de comunicación. Cada elemento aporta un valor al proceso ayudando a detectar fallas o mejoras en la Comunicación.

❖ Elementos de la Comunicación



❖ Tipos de Comunicación

“

Comunicación Formal	<ul style="list-style-type: none">• Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales, por ejemplo: La correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, un reporte de trabajo, etcétera.
Comunicación Informal	<ul style="list-style-type: none">• Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, por ejemplo: Chismes, comentarios, opiniones, etcétera. Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por no ser formal, puede llegar a influir más que la comunicación formal. Es conveniente lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.
Comunicación Vertical	<ul style="list-style-type: none">• La comunicación fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: Quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones, etcétera.
Comunicación Horizontal	<ul style="list-style-type: none">• Es la que prevalece en niveles jerárquicos semejantes: Circulares, juntas, etcétera.
Comunicación Verbal	<ul style="list-style-type: none">• Se transmite oralmente.
Comunicación Escrita	<ul style="list-style-type: none">• Se transmite mediante material escrito o gráfico.
Comunicación No Verbal	<ul style="list-style-type: none">• Se refiere a las actitudes, gestos y comportamientos que no se expresan directamente durante la comunicación hablada o escrita.

37

”

❖ Requisitos de la Comunicación Efectiva

La Comunicación efectiva es aquella mediante a cuál logramos manifestar a los otros de forma simple, clara y oportuna lo que sentimos, pensamos y queremos, de manera respetuosa y honesta.

- **Oportunidad:** Debe transmitirse en tiempo y forma.
- **Sencillez y claridad:** El lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla deben ser accesibles para el receptor.
- **Integridad:** La comunicación honesta y respetuosa debe de existir entre los miembros de la empresa para lograr la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
- **Equilibrio:** Debe de definirse un plan de comunicación como parte del proceso administrativo, en el que participan todos los recursos humanos.
- **Aprovechamiento de la organización informal:** La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
- **Concisión:** La comunicación debe ser necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar ineficiencia.
- **Difusión:** Toda comunicación formal de la empresa debe ser por escrito y difundirse a través de los canales estrictamente necesarios, para evitar el papeleo excesivo.
- **Credibilidad:** Debe ser veraz y confiable para garantizar la credibilidad.
- **Evaluación:** Los canales y sistemas de comunicación deben perfeccionarse y revisarse en forma continua.

❖ Barreras de la Comunicación

Las barreras de la Comunicación son todas aquellas dificultades que pueden surgir durante el proceso de la comunicación y que hacen que el mensaje original se deforme.

“Algunas barreras de la Comunicación son:

- Por lo que hace a la fuente: No tener el mensaje completo.
- Por cuanto hace al receptor: No poner atención o no aclarar dudas.
- Respecto al canal: No escoger el más eficaz para la comunicación de que se trate, o bien usar un canal innecesariamente largo.

- En relación con la respuesta: Impedir que ésta se dé, ignorarla o por lo menos dificultarla.
- Por lo que hace al mensaje: Añadirle elementos innecesarios que lo hacen confuso o carecer de alguno de los elementos que se deben dominar para efectuar la comunicación.
- En relación con el ambiente: No escoger el más adecuado.”³⁸



❖ Autoridad

“La autoridad es la facultad para dar órdenes y ver que sean cumplidas, y es indispensable para la ejecución y logro de los objetivos. Quien decide es el que tiene la autoridad; el criterio práctico para saber en quién radica la autoridad es conocer quién toma las decisiones que son obedecidas, aunque quien las tomó no ejerza autoridad.

Elementos de la Autoridad:

El **Mando** es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada; puede decirse que es “la autoridad puesta en acto”.³⁹

El mando asume dos formas: órdenes e instrucciones.

³⁸Administración Moderna, Reyes Ponce, Agustín, pág. 397.

³⁹ Administración Moderna, Reyes Ponce, Agustín, pág. 398.

Órdenes: La orden hay que transmitirla por escrito, con claridad y precisión; explicando y fundamentando la necesidad de su cumplimiento, debe ser oportuna (eligiendo el momento y lugar más apropiado para transmitirla), debe de motivar al personal.

Instrucciones: Son el conjunto de pasos a realizar en situaciones de carácter repetitivo. Usualmente se definen en instructivos y circulares. Al emitir las, es necesario considerar los lineamientos para las órdenes.

“La **delegación** es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado.

Algunas ventajas de la delegación son las siguientes:

- El ejecutivo puede dedicarse a las funciones estratégicas, en tanto que delega las funciones detalladas y rutinarias.
- Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes de la responsabilidad y autoridad.

Al delegar en necesario:

- Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad delegada, preferentemente por escrito, a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones, fuga de autoridad, por mencionar algunas.
- Capacitar al personal en quien se va a delegar.
- Establecer estándares de actuación”⁴⁰



⁴⁰ Administración Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo, Münch, Lourdes, Pág. 110.

❖ Tipos de Autoridad

La Autoridad es jurídica cuando se impone por coerción y moral cuando se impone por convencimiento.

Autoridad Formal

- Surge de la posición y jerarquía conferida por la organización; es decir, la que emana de un superior para hacer ejercida sobre otras personas o subordinados.
- A su vez puede ser lineal, es ejercida por un jefe sobre las personas que le reportan y funcional cuando es ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas.

Autoridad Operativa

- La que no se ejerce directamente sobre las personas, sino que da facultad para decidir sobre determinadas acciones, por ejemplo autoridad para comprar, para cerrar una venta, para lanzar un producto, etcetera.

Autoridad Técnica

- Aquella que se tiene en razón del prestigio, la experiencia y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia. Es la autoridad del profesionista, del técnico o del experto, cuyas opiniones se admiten por reconocerles capacidad y pericia.

Autoridad Personal

- Proviene del carisma y la personalidad de la gente. Por ejemplo aquellas personas que presentan rasgos de liderazgo.



❖ Formas de Mando

Hay dos formas básicas en que puede ejercerse el mando:

- ✓ Órdenes: Consiste en el ejercicio de la autoridad por el que un superior transmite a un inferior, la indicación de que una situación particular y concreta debe ser modificada, de que debe realizarse o dejar de realizarse una acción, las órdenes se pueden por escrito o verbalmente.
- ✓ Instrucciones: Se refiere a la norma o procedimiento que ha de aplicarse en una serie de casos idénticos o similares, que se presentarán en forma repetida, la instrucción suele ser más importante que la orden ya que instrucción debe de ser entendida perfectamente para que se haga el trabajo correctamente. Entre los medios más usuales para transmitir las instrucciones son los instructivos de trabajo, los manuales de procedimientos, etcétera.

Hay tres clases de influencia principales de la autoridad: El Poder, la Motivación y el Liderazgo.

El Poder

La palabra Poder se utiliza para describir la facultad, habilidad, capacidad o autorización para llevar a cabo una determinada acción, pero el uso más habitual de la palabra se refiere al control, imperio, dominio y jurisdicción que un hombre dispone para concretar algo o imponer un mandato.

Algunas formas de poder son:

- ✓ Jurídico: Se da cuando la influencia proviene de que si no se realiza el acto que una persona manda, habrá una sanción o castigo.
- ✓ Físico: Es cuando una persona tiene una fuerza material que puede emplear para influir en que se realice la acción.
- ✓ Económico: Se da cuando el que recibe la orden espera alguna recompensa económica, directa o indirecta, inmediata o remota, si la realiza como se le indicó.
- ✓ Social: Es el que se tiene sobre un grupo en razón de que se conocen y comparten por el jefe los conceptos e intereses del mismo grupo, lo que le da un prestigio y fuerza moral ante el mismo.



La Motivación

“La palabra Motivación deriva del latín *motus*, que significa movido, o de *motio*: movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.”⁴¹

La Motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.

Los motivos pueden agruparse en diversas categorías:

- ✓ Los motivos racionales y los emocionales: Los motivos racionales se basan en la razón; son la conclusión de un raciocinio que afirma que debe ser realizada una acción. Los motivos emocionales son aquellos que se fundan en un sentimiento.
- ✓ Los motivos egocéntricos o altruistas: Los motivos egocéntricos son aquellos que hacemos en favor nuestro que viene del latín *ego* (*yo*). Los motivos altruistas son quienes motivan a hacer algo en favor de otras personas, por ejemplo, ayudar a los demás en caso de una desgracia colectiva como puede ser un terremoto.

Clasificación de Maslow

La pirámide de Maslow es una teoría de la motivación que trata de explicar qué impulsa la conducta humana. La pirámide consta de cinco niveles que están ordenados jerárquicamente según las necesidades humanas que atraviesan todas las personas. En la base de la pirámide aparecen las necesidades fisiológicas, que todos los humanos debemos cubrir en primera instancia. Una vez cubiertas estas necesidades, buscamos satisfacer nuestras necesidades inmediatamente superiores, conforme vamos satisfaciendo nuestras necesidades más básicas, desarrollamos necesidades y deseos más elevados.

⁴¹ Administración Moderna, Reyes Ponce, Agustín, pág. 405.

➤ Pirámide de Maslow



Nivel 1 Necesidades fisiológicas: Incluyen las necesidades vitales para la supervivencia como son la necesidad de comer, de dormir, de respirar, de tomar agua, etcétera.

Nivel 2 Seguridad y protección: Cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas, surge el segundo eslabón de las necesidades que se orienta a la seguridad personal, al orden, la estabilidad y la protección. Aquí figuran la seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud, etcétera.

Nivel 3 Necesidad de pertenencia o de afecto/ Necesidades sociales: Todo ser humano busca asociarse o formar parte de otros grupos con los que pueda compartir sentimientos y acciones.

Nivel 4 Necesidades de estima o aprecio: Tras cubrir las necesidades de los tres primeros niveles, aparecen las necesidades de reconocimiento aquellas que fortalecen la autoestima, el reconocimiento hacia la propia persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer dichas necesidades, la persona se siente segura de sí misma y piensa que es valiosa dentro de la sociedad.



Nivel 5 Necesidad de Autorrealización: Independientemente de lo que en realidad se lleva a cabo, cada uno tiene la necesidad de satisfacer un algo que considera como la más importante de su vida y a lo cual trata de subordinar o dirigir todas sus demás actividades, porque considera ese “algo” como lo más importante en su vida.

La Motivación es un gran apoyo para la autoridad, pero no puede usarse de manera estandarizada debido a la variedad de los motivos que se presentan, y aun por el cambio de esos mismos motivos, es decir, lo que para una persona puede ser un motivo no lo será para otra, y aun la misma persona puede tener un motivo en determinado momento y después cambiarlo por otros distintos.

La autoridad puede servirse de la motivación para lograr que los actos que requiere el bien común de la organización sean llevados a cabo y que lo sean en la mejor forma, pero no puede usarse en forma indiscriminada el mismo motivo para todos los subordinados. La motivación es sólo una ayuda, pero no sustituye ni suprime la autoridad.

Toma de Decisiones

La toma de Decisiones es la llave final de todo el proceso administrativo: ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tiene efecto mientras no se da una decisión. La dificultad de tomar decisiones radica en que en cada una hay que combinar emociones y razones con meras posibilidades, y cada decisión tomada es irrepetible.

Herramientas para la toma de decisiones

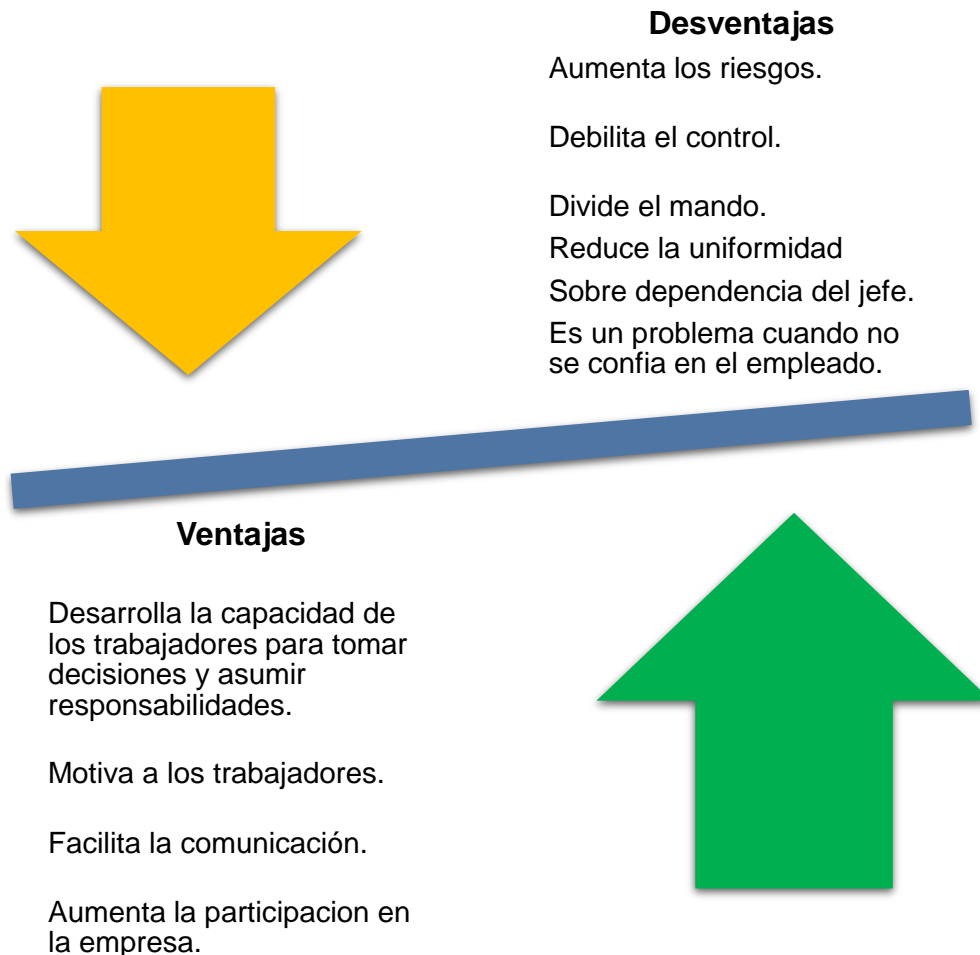
- ✓ Debe de identificarse con toda claridad el problema sobre el que debemos decidir. Toda decisión implica la elección entre dos o más alternativas.
- ✓ Debemos asegurarnos de que tenemos la información necesaria para poder decidir.
- ✓ Debemos plantear con claridad las diversas posibilidades de acción y ponderarlas. Es escoger entre diversas alternativas, conocerlas y comparar las ventajas y desventajas.
- ✓ Deben ir eliminándose las diversas alternativas de acuerdo con su valor práctico decreciente.
- ✓ Deben tomarse todas las decisiones complementarias. Es decir, una decisión nunca es exclusiva ya que hay otras preguntas que las concretan como son: ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿Con qué?, etcétera.

- ✓ Hay que establecer un sistema de control de resultados de nuestras principales decisiones, por lo menos para ver sus efectos y corregir o mejorar lo no previsto.

➤ Delegación

Existe una frase que dice “la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte”, pero ambas se delegan y se comparten. Pero ¿qué es la Delegación? es la acción ejercida por un superior al transferir funciones, tareas, autoridad y responsabilidad a personas en posiciones jerárquicamente inferiores, para que actúen con el propósito de alcanzar los objetivos y metas planeados. Una persona que posea cualidades de liderazgo delega de manera eficiente, con plena confianza en su equipo de trabajo con el fin de alcanzar los objetivos planeados.

➤ Ventajas y Desventajas de la Delegación



Reglas de la Delegación

- ✓ “Delegar en el individuo correcto. Cada individuo tiene capacidades y talentos propios, quien delega debe de reconocerlos, para asignarle la función que mejor pueda realizar.
- ✓ Debe delegarse con base en políticas y reglas. Los instrumentos técnicos para delegar son las políticas, que permiten a los jefes tener un campo sobre el que pueden decidir, pero dentro de ciertos límites.
- ✓ Delegar autoridad y responsabilidad. Debe de existir el compromiso y la responsabilidad de la ejecución de la tarea, además de la autoridad para llevarla a cabo con criterio propio.
- ✓ Cuanta mayor delegación exista, más se requiere mejorar la comunicación. Debe de haber retroalimentación, establecer líneas directas de comunicación para la orientación y responder preguntas. Dejando de lado el control para aumentar la confianza del trabajador en sí mismo.
- ✓ La delegación requiere preparación en el delegado. Toda persona encargada para delegar funciones requiere de capacitación y adiestramiento.
- ✓ Debe adiestrarse a los jefes delgados, ayudándolos a resolver problemas, pero acostumbrándolos “a venir con decisiones”, y no “por decisiones”.
- ✓ Deben de proveerse a los delegados de toda la información necesaria para que puedan tomar decisiones sobre lo que van a resolver.
- ✓ La delegación debe de ser clara y precisa.
- ✓ La delegación debe hacerse fijando al delegado algunos resultados que debe obtener.”⁴²



⁴² Administración Moderna, Reyes Ponce, Agustín, pág. 428.
<https://www.webyempresas.com/que-es-la-delegacion>.



Tipos de Delegación de Autoridad

Son fundamentalmente dos y se distinguen según por el tipo de tarea asignada.

- ✓ Delegación total. Se escoge a una persona de plena confianza y capaz de representar al gerente de la organización. Sucede cuando el gerente o directivo de la organización designa a una persona a una empresa o departamento de la organización, con el fin de que en su nombre y representación tome decisiones.
- ✓ Delegación sobre funciones concretas. En este se le señalan al jefe los aspectos concretos en que puede y debe de decidir, y queda establecido cuando y en qué momento deberá acudir con los jefes superiores para que decidan.

La necesidad de la Delegación se presenta cuando existe un crecimiento de la organización. Cuando una empresa crece se necesita el delegar funciones al personal que mayor conocimiento tengan y que sean de confianza para resolver problemas que llegasen a existir y/o a tomar decisiones para mejoras de los departamentos y en general de la empresa.

➤ Supervisión

La palabra Supervisión deriva de *super*, sobre, y de *visum*, supino de *videre*, ver; implica, por lo tanto, ver sobre, revisar, vigilar.

La Supervisión es el acto de vigilar ciertas actividades de tal manera que se realicen de forma satisfactoria tal como fueron ordenas.

Importancia de la Supervisión

La Supervisión es importante en el proceso administrativo, porque ayuda a dirigir los proyectos por el camino correcto para cumplir los objetivos propuestos de la empresa.

La Supervisión proporciona información que puede hacer útil para:

- ✓ Analizar la situación de la empresa y de su avance.
- ✓ Determinar si los recursos de la empresa se utilizan correctamente.
- ✓ Identificar los problemas a los que se enfrenta el sistema y encontrar soluciones y áreas de oportunidad.

- ✓ Asegurar que todas las actividades se lleven a cabo adecuadamente, por las personas responsables de las mismas y en el tiempo proyectado.

El Supervisor

“El Supervisor es quien dirige las actividades de otros, de él depende la calidad del trabajo, el rendimiento de los colaboradores bajo su cargo, la motivación a cada uno de ellos de manera individual y la actitud ante los clientes internos y externos de la empresa. El supervisor tiene como responsabilidades evaluar y coordinar el trabajo de todos sus trabajadores a cargo y debe especializarse en el comportamiento del ser humano.

Funciones del Supervisor

- ✓ Conocimiento del trabajo.
- ✓ Conocimiento de sus responsabilidades.
- ✓ Distribuir el trabajo.
- ✓ Sabe tratar a su personal.
- ✓ Calificar a su personal.
- ✓ Instruir a su personal.
- ✓ Recibir y tratar las quejas de sus subordinados.
- ✓ Realizar entrevistas con éstos.
- ✓ Hacer informes, reportes, etcétera.
- ✓ Conducir reuniones, aunque sean pequeñas.
- ✓ Mejorar los sistemas a su cargo.
- ✓ Coordinarse con los demás jefes
- ✓ Mantener la disciplina.”⁴³



⁴³Administración Moderna, Reyes Ponce, Agustín, pág. 434.

Control

➤ Definición de Control

El *Control* algunos autores lo definen como:

Control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. George r. Terry.

Control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan aceptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. Henry Fayol.

Control es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias. Münch/García.

Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Maddock.

Con base a las definiciones anteriores se concluye que el control es la última fase del proceso administrativo a través del cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado, con el propósito de corregir y mejorar los procesos en los trabajos y/o en el desempeño del personal, con el fin de no caer en los mismos errores y que le sirva a la organización para alcanzar sus metas con eficacia y eficiencia.

Importancia del Control

- ✓ Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- ✓ Determina las medidas correctivas para corregir las desviaciones detectadas.
- ✓ Cuenta con la capacidad para el análisis de las variaciones y determinar las soluciones más adecuadas.
- ✓ Promueve el aseguramiento de la calidad.
- ✓ Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
- ✓ Aplica la creatividad e innovación.

- ✓ Cierra el ciclo de la administración. De hecho, los controles son a la vez medios de previsión.

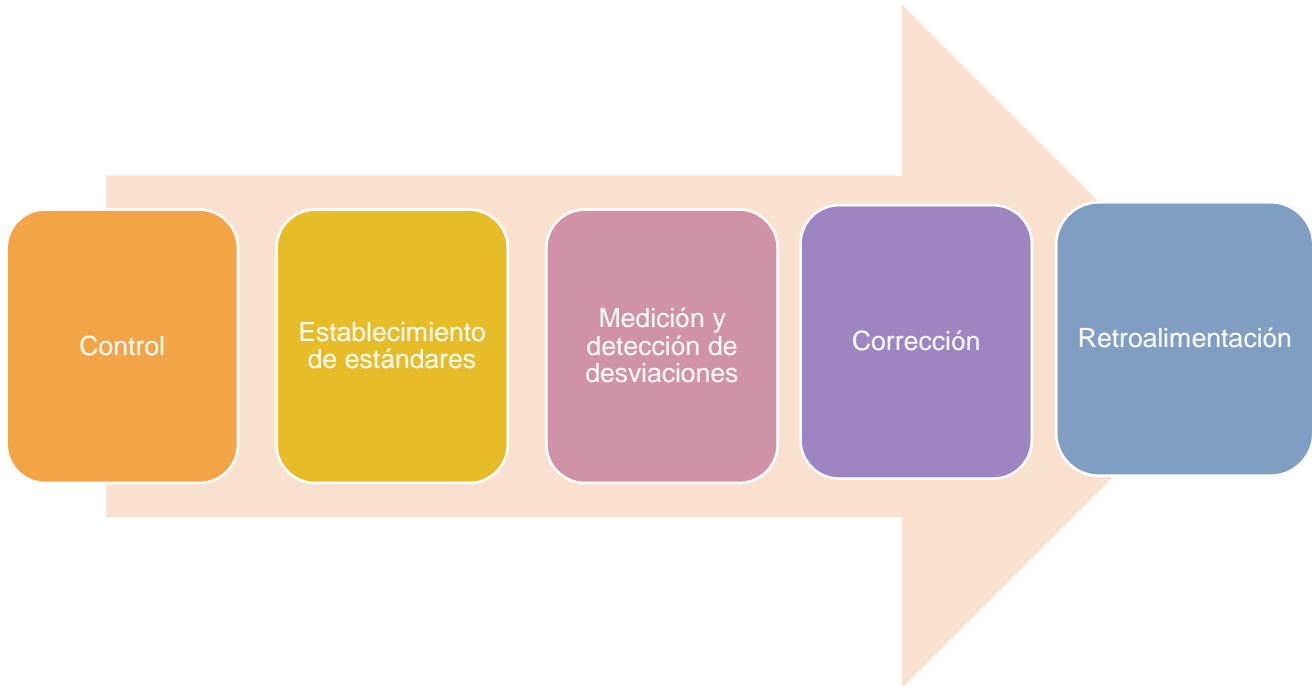
Se puede deducir que la importancia del control radica en que a través de esta función es como comprobaremos que las funciones realizadas se cumplan con lo que está planeado.

Principios de Control

Equilibrio	<ul style="list-style-type: none">• Para cada grado de delegación conferido debe establecerse el grado de control correspondiente. Al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos para verificar que se cumpla con la responsabilidad conferida y que la autoridad se ejerza.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none">• La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los indicadores ya que éstos permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, minimizando errores y, evitando pérdidas de tiempo y dinero.
Oportunidad	<ul style="list-style-type: none">• El control para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
Desviaciones	<ul style="list-style-type: none">• Las desviaciones que se presentan en relación con los planes deben ser analizadas, para detectar las causas que las originaron a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas.
Costeabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Un sistema de control debe justificar el costo que representa en tiempo y dinero en relación con las ventajas reales. Sólo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados esperados.
Excepción	<ul style="list-style-type: none">• El control debe aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales y representativas a fin de reducir costo y tiempo con la finalidad de aplicarlo a funciones estratégicas.
Función controlada	<ul style="list-style-type: none">• El responsable de aplicar el control no debe estar involucrado con la actividad a controlar.

El Proceso de Control

“



”

⁴⁴ Administración Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo, Münch, Lourdes, pág. 121.



- Establecimiento de estándares: Implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultados para saber si son correctos o no.
- Medición y detección de desviaciones: Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, definidas de acuerdo con los estándares establecidos, con la finalidad de detectar desviaciones. Para realizar esta función, se utilizan los sistemas de información, por lo tanto, la información debe ser oportuna, confiable y válida. Ya efectuada la medición y obtenida la información, es necesario comparar los resultados medios en relación con los estándares, determinando las desviaciones mismas que tienen que informarse con el reporte correspondiente.
- Corrección: Es la acción y aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades con relación a los estándares o indicadores. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación, es aquí donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.
- Retroalimentación: Se informa de los resultados y las medidas correctivas que se aplicaron, además de que proporciona elementos para efectuar mejoras en la administración y para prever la posible existencia de fallas y errores.

Técnicas de Control

Las Técnicas de Control son metodologías que recopilan y utilizan información para evaluar el desempeño de los diferentes recursos, como los humanos, físicos, financieros y también de la organización en su conjunto. También las técnicas de control brindan el tipo y la cantidad de información necesaria para medir y supervisar el desempeño, algunas técnicas de control son:

Técnicas de Control

“



”

45

⁴⁵ Administración Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo, Münch, Lourdes, pág. 122.



Tipos de Control

Control preliminar: Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades, comienza con la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con base a lo anterior.

Control concurrente o coincidente: Es la fase de la acción, donde se ejecuta los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades.

Control posterior: Se aplica después de haber realizado las actividades.

Sistemas de Control

Para establecer un Sistema de Control se requiere:

- ✓ Contar con objetivos y estándares e indicadores.
- ✓ Capacitar al personal para que comprenda y aplique los controles.
- ✓ Evaluar la efectividad de los controles.

Algunos de los sistemas de control más usuales son: Reportes e informes, sistemas de información y formas. Al elaborar un informe es conveniente tomar en cuenta algunos lineamientos, como son:

Confiability: Es imprescindible que los reportes se sustenten en información confiable.

Unidad del tema: Cada informe debe referirse a un solo tema a fin de evitar confusiones.

Indicativos: Deben revelar indicadores y resultados importantes.

Claridad y concisión: Los informes largos, detallados y genéricos, originan confusiones y desatención por parte de quien los recibe.

Gráficas y audiovisuales: Son de gran ayuda para la presentación de un informe, puede ser con la utilización de gráficas, material audiovisual y explicaciones verbales para enriquecer la información.

Oportunidad: Deben ser actualizados y entregarse en tiempo y forma.

Clasificación de las principales áreas de Control

Control de Ventas

- Por volumen total de las mismas ventas.
- Por tipo de artículos vendidos.
- Por volumen de ventas estacionales.
- Por el precio de los artículos vendidos.
- Por clientes.
- Por territorios.
- Por costos de los diversos tipos de ventas.

Control de Producción

- Control de inventarios.
- De operaciones productivas (fijación de rutas, programas y abastecimientos).
- De calidad.
- De tiempos y métodos de operación.
- De desperdicios.
- De mantenimiento y conservación.

Control Financiero y Contable

- Los estados financieros.
- Sistema de Contabilidad de costos.
- Auditoría interna y externa.
- Control de depreciaciones.
- Control de efectivo en caja.
- Control de recuperación de inversiones.
- Control de costos y utilidades en cada campo de la empresa.
- Control de acciones, obligaciones y valores en general.

Control de la Calidad de la Administración

- Administración de personal
- Producción
- Ventas

Controles Generales

- Instrumentos para controlar la operación de un área cualquiera de la empresa.
- Su objetivo es garantizar que reciban oportunamente los ejecutivos que los requieran aquellos informes, reportes, acumulados, estadísticas, tendencias, gráficas de los diferentes departamentos de la empresa o de la empresa en general.



2.7 Importancia de la Administración

La Administración es una actividad indispensable en cualquier organización, es por eso que es importante porque coordina diferentes recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad para lograr los objetivos de una organización.

La Administración se va a encargar de conseguir, formar y capacitar al capital humano para adquirir el mejor equipo tecnológico, materiales de excelente calidad, para administrar bien el dinero, para tener ventas exitosas y una buena publicidad, para que en conjunto se cumplan los objetivos de la organización.

Para lograr los objetivos necesitamos de los seis elementos del Proceso Administrativo que son: La Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, ya que en conjunto estas actividades nos van a ayudar a tener los resultados esperados.

La Administración siempre va a estar presente en nuestras vidas ya que la utilizamos en el hogar, en planear un viaje, en las actividades escolares, el gobierno, el ejército, es decir en todo ente social se aplica.

2.8 Necesidad de la Administración en el Área Contable de INM, S.C.

La Administración es una actividad de máxima importancia dentro de cualquier organización en general y en cada una de las áreas funcionales, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y el logro de los objetivos al 100 por ciento con resultados de excelencia.

En el área contable de INM, S.C. se necesita la Administración ya que hay que establecer metas, definir objetivos y designar funciones al personal para que se cumplan los objetivos del área contable.

2.9 Beneficios de la Administración en el Área Contable de INM, S.C.

- ✓ Los beneficios se logran al 100 por ciento.
- ✓ Se alcanza la máxima eficiencia.
- ✓ Se alcanzan las metas al 100 por ciento.
- ✓ Se trabaja en equipo con efectividad.
- ✓ Se da la comunicación efectiva en toda la organización.
- ✓ Se da liderazgo inteligente.
- ✓ Se logran los cambios planeados.
- ✓ Se dan o se cuentan con agentes de cambio.



Capítulo 3. Organizaciones Inteligentes



“Una persona que nunca ha cometido un error nunca ha intentado nada nuevo.”

Albert Einstein

3.1 Concepto de Organización Inteligente

Para conocer qué es una Organización Inteligente a continuación se mencionan algunos conceptos de diferentes autores de acuerdo con su punto de vista:

Peter Senge: “Una organización inteligente es aquella en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear resultados que realmente desean aquí las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo.”⁴⁶

Davis Garbin: Postula que en este tipo de organización existe la capacidad de crear, adquirir, transferir el conocimiento y modificar actitudes y formas de hacer sobre la base de un nuevo conocimiento.

Bob Garrat: Las organizaciones inteligentes crean un clima de trabajo donde los procesos permiten a todos los miembros aprender de forma consistente de su trabajo. Esto a su vez lo hace capaz de mover ese aprendizaje adquirido al lugar que sea necesario de manera tal que pueda ser utilizado por la organización y que este conocimiento pueda ser transformado constantemente.

Ikujiro Nonaka: Es una manera de crear nuevo conocimiento en las organizaciones y compartirlo no es una mera actividad sino más bien una forma de comportarse, una forma de ser o actuar en donde todos los individuos son trabajadores del conocimiento.

Chun Wei Choo: “Define la organización inteligente como aquella que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones.”⁴⁷

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.”⁴⁸

⁴⁶ The fifth discipline: the art and practice for learning organization, Senge Peter.

<http://newjobsnewtimes.blogspot.com/2012/03/las-5-disciplinas-de-la-organizacion.html>

⁴⁷ Propuesta de un Modelo de Desarrollo Organizacional para obtener un liderazgo efectivo en una agencia de colocación. Tesis Tzeel Salazar, Luis Ángel dirigida por González López, Sandra Luz 2014, páginas 6 y 7.

⁴⁸ Artículo de la Revista Comunidad UNAM no. 7, UNAM, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, González López, Sandra Luz, 2013, pág. 5.

De los conceptos antes mencionados se concluye lo siguiente:

Una Organización Inteligente es aquel grupo de personas que está integrado de forma inteligente donde cada miembro del grupo se encuentra en constante aprendizaje, para serle transmitido el conocimiento a otras personas con una actitud positiva, disposición y compromiso, dando como resultado en el capital humano aprendizaje constante y por ende la máxima eficiencia y productividad.

3.2 Disciplinas para construir una Organización Inteligente

La Organización Inteligente se caracterizará por un manejo efectivo de su conocimiento, por la detección oportuna de las necesidades de mercado y por su capacidad de innovación. Dentro de las organizaciones inteligentes se genera un clima laboral donde todos los miembros tienen la oportunidad de aprender en beneficio de todas las áreas de la organización.

Las Organizaciones Inteligentes necesitan que sus equipos de trabajo desarrollen cinco disciplinas importantes las cuales son:

➤ Dominio Personal

Consiste en aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de las personas que nos rodean. Sólo si conocemos quienes somos en realidad que queremos y que es lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización. Las personas con alto dominio personal alcanzan las metas que se proponen. Donde la gente manifiesta sus pensamientos, para exponerlos a la influencia de otros, porque ha llegado el momento en el cual, mediante un comportamiento maduro, podemos tomar los comentarios de los demás para ampliar nuestro modelo de representación del mundo.



➤ Modelos Mentales

Nuestras formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas); que pueden restringir nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. Para descubrirlos se debe mirar hacia nuestro interior y descubrir esos conceptos que nos gobiernan y que marcan y condicionan nuestro comportamiento. Conocer y manejar nuestros modelos mentales o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la organización, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.

➤ Construcción de una Visión Compartida

Lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la organización, para que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

➤ Aprendizaje en Equipo

Generar el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, logrando el desarrollo de una figura más amplia, superadora de la perspectiva individual. Crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de autodefensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etcétera. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del equipo.

➤ El Pensamiento Sistemático

Esta quinta disciplina nos ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona con base en sistemas globales. Para ello es necesario que



comprendamos cómo funciona el mundo que nos rodea. La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa – efecto.

Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.

“Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. Para Senge la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes. Cuando los equipos aprenden no sólo generan mejores resultados, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.

El aprendizaje en equipo es importante porque la unidad fundamental para el aprendizaje en equipo cuenta con tres dimensiones básicas:

- ✓ Los equipos deben aprender a explorar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola.
- ✓ Necesidad de una acción innovadora y coordinadora.
- ✓ El papel de los miembros de equipo en otros equipos. Un equipo aprende y alienta continuamente a otros equipos.”⁴⁹

Las disciplinas en las Organizaciones Inteligentes nos van a servir para adquirir ciertas aptitudes y/o competencias, pero la práctica de algunas de estas disciplinas debe tener un compromiso constante con el aprendizaje para hacer más extenso el conocimiento y tener mejores resultados de excelencia en la organización.

⁴⁹ Propuesta de un Modelo de Cambio Organizacional para obtener una Comunicación Efectiva en el Área de Cliente Compradora en Yakult. Tesis García Amador, Ana María dirigida por González López, Sandra Luz, 2014, páginas 12 y 13.

3.3 Necesidad 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.

- ✓ **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, es dinámica por tanto será indispensable preparar y adaptar los cambios organizacionales.
- ✓ **Lograr los objetivos:** 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:** 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 mejoras tecnologías, así como crear productos y servicios novedosos.



3.4 Importancia de las Organizaciones Inteligentes

La Organización Inteligente genera conocimiento, capacidad de innovación y desarrolla experiencias que permiten adaptarse a un entorno cambiante. Toda organización debe permitir una cultura de aprendizaje ya que favorecerá la consolidación de la empresa, el cumplimiento de las metas de cada individuo y en general de la empresa.

Las Organizaciones Inteligentes son importantes porque:

- ✓ Cuentan con un empuje y las capacidades para mejorar su desempeño continuamente.
- ✓ Ofrecen mejores bienes y servicios.
- ✓ Tiene una fuerza laboral diversa, con igualdad de derechos para todos.
- ✓ Estimula el aprendizaje continuo entre sus empleados.
- ✓ Satisfacen las necesidades de los socios internos y externos.
- ✓ Tiene empleados y equipos capaces de autodirigirse basados en principios democráticos.
- ✓ Generan una sensación de comodidad 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 lograrlo es fundamental poner en práctica la actitud positiva, disposición y compromiso.
- ✓ Fomentan el cambio constante y buscan la excelencia.
- ✓ Son el parámetro principal de una economía nacional.



3.5 Beneficios de las Organizaciones Inteligentes

El lograr el buen funcionamiento de una Organización Inteligente no es una tarea fácil, hay que dar un gran valor importante al capital humano como el generador de los cambios con actitud positiva, compromiso y calidad en las funciones a desempeñar a nivel de organización y de lo que actualmente organizaciones de primer mundo necesitan para tener resultados de éxito.

Algunos beneficios claros y relevantes son:

- ✓ Reutilización del conocimiento y la experiencia de otros integrantes de la organización.
- ✓ La creación a partir de la información existente, en lugar de la creación desde cero.
- ✓ Toma de decisiones más informadas, y por lo tanto con mayor posibilidad de éxito.
- ✓ Intercambio constante de información entre los miembros de la empresa. Adaptarse de manera oportuna y eficaz a los cambios en el medio ambiente organizacional.
- ✓ Comprometerse en el aprendizaje continuo que incluye desechar suposiciones normas y estados mentales que ya nos válidos.
- ✓ Movilizar el conocimiento y la experiencia de sus miembros para inducir innovación y creatividad.
- ✓ Son dinámicas y cambiantes, asumen los cambios como algo propio de estas, porque su estructura organizativa, capital humano su misión y visión de las Organizaciones Inteligentes está diseñada para apostar ganar -ganar.
- ✓ Comunicación efectiva.
- ✓ Liderazgo inteligente.



- ✓ Ayudan al proceso de cambio.
- ✓ Facilitan los cambios planeados.
- ✓ Permiten que se logren los objetivos al 100 por ciento.
- ✓ Se logra el cambio en la actitud, siendo está positiva.

Capítulo 4. Liderazgo y Agente de Cambio



“El líder que intimida perderá a su gente.”

Indra Nooyi



4.1 Concepto de Líder

Líder, *del inglés leader*, es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo, esta palabra se empezó a utilizar en el ámbito empresarial debido a la fuerte globalización de las últimas décadas.

Un Líder es aquella persona a la que un grupo reconoce como jefe u orientador. Real Academia Española.

El Líder es el que desempeña las funciones gerenciales (planificación, organización, liderazgo y control) para operar eficientemente la unidad de los gerentes y cumplir los objetivos organizacionales. Por lo tanto, el papel de líder influye en la forma en que éste desempeña los otros roles. Robert N. Lussier, Christopher F. Achua.

El sociólogo Max Weber definió tres tipos ideales de líderes:

“Líder legal: Este tipo de líder acceden a su rol de líder mediante elecciones, es decir que es elegido por otras personas. Este suele ser identificado como líder político.

Líder tradicional: Obtiene su rol mediante gracias a la herencia o la costumbre, por ejemplo, los reyes.

Líder carismático: Este tipo de persona se caracteriza por poseer la virtud del carisma, el cual se expresa de diversas formas y en distintos tiempos.”⁵⁰

Con base a los anteriores conceptos de líder se concluye que es aquella persona que, a través de su comportamiento, pretende modificar la conducta de otras personas, ya que una persona líder es innovadora, es visionario, hace frente a los cambios, motiva e inspira a las demás personas y hace crecer a las personas que tiene a su mando profesionalmente.

⁵⁰ <https://concepto.de/lider/>

4.2 Características de Líder Inteligente

Un verdadero líder debe de caracterizarse por ser una persona honesta, contar con la capacidad de trabajar con distintas personas, tener la aptitud de poder manifestar sus opiniones e ideas, suelen ser personas que piensan de manera estratégica y a futuro, otra cualidad que caracteriza a un líder es el carisma esta virtud le permite atraer a otras personas y llamarlas a la acción deseada.

Habilidades Sociales: Es la capacidad que tiene para manejarse en diferentes escenarios y relacionarse con una gran variedad de individuos. Debe ser muy claro al momento de comunicarse o expresar alguna idea además de saber apoyar a su equipo de trabajo y de saberlo escuchar en todo momento. Al líder con buenas habilidades sociales le gusta el networking, la interacción y humanizar su cargo.

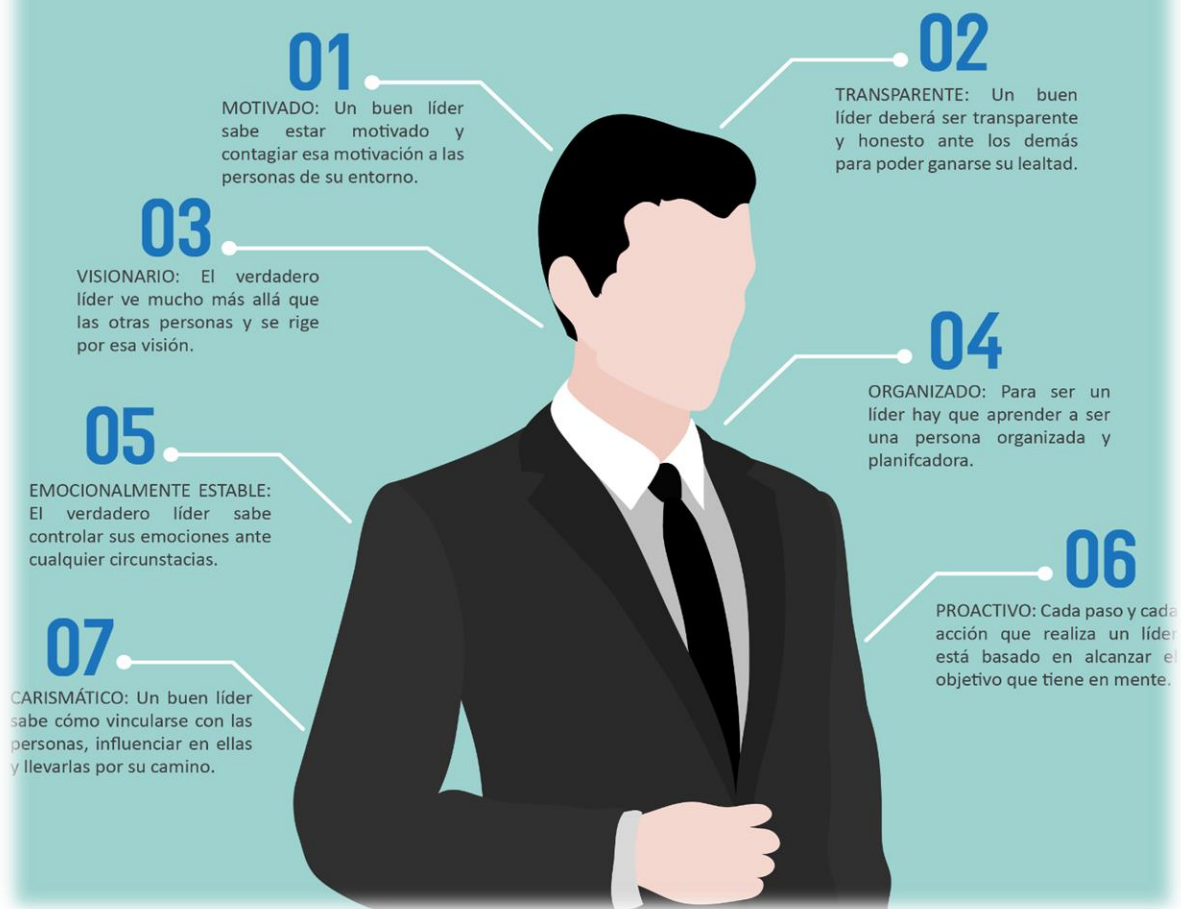
Autorregulación: Es la capacidad que tiene el líder de controlarse cuando siente que sus emociones lo sobrepasan al límite.

Empatía: El líder comprende a la persona o grupo de personas, entiende sus sentimientos, conoce sus talentos y habilidades. Cuando el líder aprende a desarrollar esa capacidad le será más reconfortante dirigir un equipo y más fácil gestionar alguna situación conflictiva y para aquellos que trabajan a su lado será un líder en quien confiar.

Autoconciencia o Autoconocimiento: Es la capacidad que tiene el líder de reconocer sus fortalezas y debilidades, a partir de la reflexión de su comportamiento, preferencias, valores y espiritualidad. Para poder impulsar a otros debe conocer hasta qué punto ha llegado y ser capaz de trascender.

Motivación: Tienden a ser ambiciosos con respecto a sus logros por eso sus estándares de excelencia son altos, son optimistas y persistentes para alcanzar sus metas a pesar de los obstáculos o las veces que fracase en el intento.

ANATOMÍA DE UN BUEN LÍDER



⁵¹ <http://amazonia-teamfactory.com/blog/como-ser-un-buen-lider-claves-y-cualidades-del-liderazgo/>

4.3 Concepto de Liderazgo

Reddin: *“Liderazgo es un fenómeno social, constituido por dos elementos esenciales, el que influye y los que son influidos. Dentro de esta interacción se puede analizar la eficacia o efectividad de los que dirigen.”*⁵²

Martínez Vázquez, José y Sanpedro Oliver, Raúl: *“Liderazgo es la función asumida con un determinado estilo (con tendencia hacia las tareas que debe cumplirse o las relaciones con los demás) por un individuo, un subgrupo o un grupo situados en una posición definida, con la intención de influir de forma significativa, o incluso, transformar la conducta de otro (hombre, grupo u organización) para que este avance hacia las metas que tiene asignadas o realice la tarea exigida.”*⁵³

Lussier Robert N. y Achua Christopher F.: *“Proceso en cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.”*⁵⁴

Reyes Ponce Agustín: *“Liderazgo es la capacidad que tiene una persona para lograr que otras lo sigan con entusiasmo en el logro de determinados objetivos, así como que se coordinen eficazmente para ello, todo con base en la confianza que les infunda y en su habilidad para persuadirlos.”*⁵⁵

Münch Lourdes: *El liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión.*

Ralph M. Stogdill: *Liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas.*

Dra. González López Sandra Luz: *La acción que ejerce un líder.*

De acuerdo con los siguientes conceptos se concluye, que liderazgo es la relación que influye entre los líderes y sus seguidores de forma individual o grupal para alcanzar el logro de objetivos y metas deseadas, ya sea a nivel de departamentos, en general de la organización o bien de manera personal.

⁵² Liderazgo: Capacidades para dirigir, Casares Arrangoiz David, pág. 15.

⁵³ Psicología y Liderazgo en el siglo XXI, Rodríguez Marín, César, pág. 72.

⁵⁴ Liderazgo: Teoría, Aplicaciones y Desarrollo de Habilidades, Lussier Robert N. y Achua Christopher F. pág.6.

⁵⁵ Administración Moderna, Reyes Ponce, Agustín, pág. 409.

4.4 Estilos de Liderazgo

El Estilo de Liderazgo es la combinación de rasgos, habilidades y conductas que usan los líderes mientras interactúan con sus seguidores. Aunque el estilo de liderazgo está basado en los rasgos y habilidades, el elemento importante es la conducta, ya que es un patrón relativamente consistente del comportamiento que caracteriza a un líder.

“Kurt Lewin y asociados realizaron un estudio centrado en el estilo de liderazgo en la Universidad de Iowa e identificaron dos estilos de liderazgo básicos:

- ✓ Liderazgo Autocrático: El líder autocrático toma las decisiones, dice a los empleados qué hacer y los supervisa de cerca.
- ✓ Liderazgo Democrático: El líder democrático fomenta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar qué hacer y no los supervisa de cerca.”⁵⁶

Existen más estilos de liderazgo los cuales son:

- ✓ Liderazgo carismático: Este tipo de liderazgo genera y trabaja mucho sobre sentimientos y sensaciones positivas dentro del grupo.
- ✓ Liderazgo liberal “laissez- faire”: *Dejar hacer o dejar que pasen las cosas*, lo primordial en este tipo de liderazgo es la libertad de todos los “subordinados” en cuanto a la toma de decisiones se refiere. Cada uno puede hacer y decidir lo que considere oportuno, y la función del líder es la de proveer de recursos y herramientas, esto ocurre porque el líder considera que el perfil de sus seguidores es de personas muy autónomas e independientes y perfectamente capacitadas para tomar decisiones.
- ✓ Liderazgo transformacional: Aquí se encuentran los “auténticos líderes”, son los que trabajan desde su auténtico poder de motivación, su objetivo y sus premisas son transformar, innovar y motivar al equipo, y de ahí, crecer.
- ✓ Liderazgo orientado a las personas: Todos los mandatarios se encuentran orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar los equipos, este

⁵⁶ Liderazgo: Teoría, Aplicaciones y Desarrollo de Habilidades, Lussier, Robert N. y Achua, Christopher F. pág.70.

estilo es participativo y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa.

- ✓ Liderazgo transaccional: El líder considera que las relaciones humanas son una serie de transacciones, es decir, las recompensas, castigos, reciprocidad, intercambios (económicos, emocional, físico) y otras transacciones son las bases del liderazgo.

4.5 Características del Agente de Cambio

Para conocer las características de un Agente de Cambio, primero necesitamos conocer que es un Agente de Cambio. A continuación, se mencionan algunos conceptos de diferentes autores.

“Personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar los cambios. Robbins Stephen.”⁵⁷

“Es el consultor externo a la organización quien fue la primera forma, aunque externa a la empresa, de un rol con objetivos de cambio. Sin la formalidad actual, el consultor definido como un rol de cambio ha existido siempre, sin el nombre ni la definición explícita de su papel. Morfin Hierro.”⁵⁸

“Aquella persona ya sea fuera o dentro de la organización, que presta asistencia técnica, especializada o de consultoría en administración de un esfuerzo de cambio. Richard Beckhard.”⁵⁹

“Aquella persona con capacidad de asumir la responsabilidad de administrar los cambios en actitudes y procesos que logren modificar los cursos de acción de los sistemas establecidos en una organización, para obtener mejores resultados de la misma. Dra. Sandra Luz González López.”⁶⁰

⁵⁷ Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones, Robbins, Stephen, pág. 687.

⁵⁸ Consultoría para el Cambio, Morfin Hierro, Jorge, pág. 22.

⁵⁹ Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos, Beckhard, Richard, pág. 115

⁶⁰ Desarrollo Organizacional, González López, Sandra Luz, pág. 55



De acuerdo con los siguientes conceptos se concluye, que el Agente de Cambio es aquella persona interna o externa a la organización que cuenta con la experiencia en conducta humana, para lograr hacer cambios que peguen y trasciendan individual y grupalmente en la organización para obtener mejores resultados.

El Agente de Cambio debe de reunir las siguientes características:

- ❖ “Evaluación de sus motivaciones personales y de su relación con el afectado por el cambio. (Llámesse afectado: grupo de personas, persona u organización). Para lo cual requiere:
 - ✓ Comprender su propia motivación al detectar una necesidad de cambio y querer llevarlo a cabo.
 - ✓ Pronosticar la relación de un posible cambio con otros cambios posteriores.
 - ✓ Comprender y trabajar en función de una filosofía y ética de cambio.
 - ✓ Determinar las posibles unidades de cambio: lo que parece necesitarse y lo que es factible de realización.
 - ✓ Determinar el tamaño, carácter, estructura del grupo de individuos afectados por el cambio.
 - ✓ Determinar los obstáculos, la resistencia y el grado de preparación para el cambio.
 - ✓ Determinar los recursos disponibles para vencer los obstáculos y la resistencia.
 - ✓ Saber cómo determinar su propio papel estratégico de acuerdo con la situación y las aptitudes.”⁶¹

⁶¹ Desarrollo Organizacional, González López, Sandra Luz, pág. 58, 59.



El Agente de Cambio es importante que cuente con estas características ya que el ser un agente de cambio es identidad, carácter y es ser visionario, además de desarrollar una inteligencia emocional asertiva, ya que todo su trabajo consiste en la transformación y el cambio para lograr los resultados esperados en la organización.

4.6 Importancia de un Líder en el Área Contable de INM, S.C.

Dentro de todas las organizaciones es de suma importancia que cuenten con un Líder, ya que estos van a ayudar a influir positivamente para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes, esto es mencionándolo de manera muy general. Pero dentro del Área Contable de INM, S.C. es importante porque se necesita un líder que ayude no solo a llevar a cumplir los objetivos a nivel general de la organización, sino especialmente en el área contable para que encamine al personal en llevar una mejor planeación y organización en las diversas actividades contables para cumplir con el objetivo del departamento de contabilidad.

4.7 La necesidad de un Líder Inteligente con actitud de Agente de Cambio en el Área Contable de INM, S.C.

En ocasiones a la mayoría de las organizaciones les cuesta mucho trabajo identificar líderes y con actitud de cambio y aceptarlos, ya que les cuesta entender que los cambios son para mejorar, pero casi siempre a la mayoría les da miedo los cambios por que incluyen hacer gastos que a la larga les servirá porque tendrán equipos de trabajo mayor capacitados para resolver problemas con resultados de excelencia.

4.8 Beneficios de contar con un Líder Inteligente con actitud de Agente de Cambio en el Área Contable de INM, S.C.

El contar con un Líder Inteligente con actitud de Agente de Cambio en INM, S.C. en el área contable es de un gran apoyo y aprendizaje ya que se contará con esas habilidades sociales, la motivación, la empatía y el tener autoconocimiento del recurso humano que en muchas ocasiones en el área contable no se pone en práctica por la carga de trabajo.

Algunos beneficios claros y relevantes son:

- ✓ Motivación en el área contable.
- ✓ Liderazgo inteligente
- ✓ Trabajo en equipo con mayor facilidad para adaptarse al cambio.
- ✓ Mejor comunicación efectiva en el área contable.
- ✓ Se tomarán en cuenta las ideas del capital humano para el mejor el funcionamiento en el área contable.
- ✓ Trabaja con el personal en ayudar a manejar sus emociones.
- ✓ Ayudará a identificar los obstáculos que impiden la resistencia al cambio en el área contable.
- ✓ Determinará los recursos disponibles para acabar con los obstáculos que impiden el cambio.
- ✓ Logra la armonía en el clima organizacional del área contable.



- ✓ Permite que se alcancen los objetivos al 100% de acuerdo a lo establecido en la planeación del área contable.
- ✓ Se alcanzará el cambio de actitud de todo el personal que labora en el área contable.
- ✓ Se obtendrán resultados de máxima eficiencia, es decir, se alcanzará lo mejor para el área contable.

Capítulo 5. Principales Modelos de Desarrollo Organizacional



Kurt
Lewin
Collier



Robert
Blake



Dra. SANDY
Dra. Sandra
Luz
González
López



Jane
Mouton



Newton
Marguiles

**“Actitud Positiva, más Disposición, más
Compromiso igual a Éxito”**

Dra. Sandra Luz González López



5.1 Modelo de Desarrollo Organizacional por Kart Lewin Collier

Con el objeto de conocer algunos de Modelos de Desarrollo Organizacional, primero conoceremos que es el Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional algunos autores como Warner menciona que “Es la capacidad que tiene la organización para adaptarse a los cambios tecnológicos, políticos y sociales”.

Para Robbins el Desarrollo Organizacional “Es hacer que las cosas sean diferentes”.

Por su parte Stephen Robbins 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”.

Para la Dra. Sandra Luz González López “Es un proceso de transformación en la organización expresado 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.”⁶²

De acuerdo con los anteriores conceptos se concluye lo siguiente:

El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios en el desempeño de la organización, ya sea para mejorar las habilidades del personal, los factores económicos, las relaciones humanas, para que la organización esté preparada para enfrentarse ante cualquier situación de cambio, ya que el mundo hoy en día está en constante cambio.

⁶² Desarrollo Organizacional, González López, Sandra Luz págs. 21 y 22.

Kart Lewin Collier en 1946 propone un modelo de Desarrollo Organizacional enfocado exclusivamente al cambio en tres pasos:

- El primer paso es la descongelación del nivel actual de comportamiento. Consiste en una serie de sesiones de capacitación gerencial en las que el cambio es un modo de proceder más participativo.
- Avance, es el segundo paso y consiste en emprender la acción que cambiará el sistema social, llevándolo de un nivel original de comportamiento o de funcionamiento hasta un nuevo nivel.
- El tercer paso, de recongelación, implica el establecimiento de un proceso que hará que el nuevo nivel de comportamiento sea relativamente seguro contra el cambio. Este proceso recongelador puede incluir distintos patrones o formas nuevas. Como la colaboración en lugar de la competencia, un nuevo enfoque en el modo de dirigir al personal, o un nuevo sistema de recompensas que refuerce positivamente el cambio del comportamiento deseado.⁶³

Lewin, en su Modelo de Desarrollo Organizacional va encaminado al cambio porque dentro de un grupo de personas o individualmente existen las fuerzas motivadoras que permiten que se alcancen los objetivos y las fuerzas negativas que provocan que no se cumplan o que tarden más tiempo en cumplirse los objetivos. Este modelo de desarrollo organizacional consta de tres pasos.

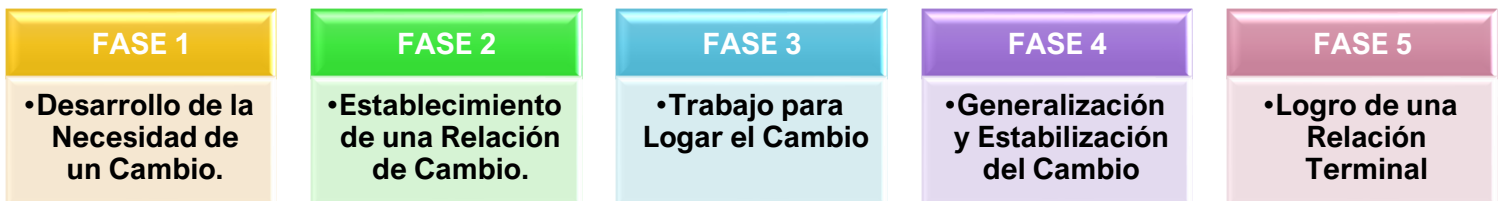
- ✓ **Descongelación:** Este paso de alguna manera es el más complicado, ya que es donde se plantea el cambio y la mayoría de las veces a la persona o grupo de personas les cuesta mucho trabajo aceptar un cambio, ya que están tan acostumbrados a una rutina diaria.
- ✓ **Avance:** El segundo paso consiste en llevar a cabo las acciones para poner en marcha el cambio con el grupo de personas, normalmente son a nivel de tecnología, estructura o cultura organizacional.

⁶³ IBIDEM, pág. 31.

- ✓ **Recongelación:** El tercer paso implica integrar las nuevas conductas, actitudes, hábitos y herramientas de tecnología como parte de la nueva cultura de la empresa para garantizar el éxito. Para consolidar estos cambios, los líderes pueden usar sistemas de recompensas hacia los empleados por responder de manera eficiente ante los cambios ocurridos en la empresa.

5.2 Modelo de Desarrollo Organizacional por Lippitt, Watson y Westley

Los tres autores amplían el modelo de Lewin a cinco a diferencia de que ellos los nombran fases, las cuales se enuncian a continuación:



✓ Fase 1 Desarrollo de la Necesidad de un Cambio

Esta fase la dividen en tres aspectos:

- Un Agente de Cambio crea la necesidad de un cambio en la organización por medio de un diagnóstico.
- Un tercero ve una necesidad y pone en contacto al agente de cambio y al sistema cliente (organización) en potencia.
- La propia organización se da cuenta de las necesidades de un cambio organizacional buscando la asesoría de un agente de cambio.

✓ Fase 2 Establecimiento de una Relación de Cambio

En esta fase los autores hacen mención de que debe de existir una colaboración entre la organización y el agente de cambio uniendo esfuerzos para desarrollar el trabajo adecuado para cambiar de una manera eficiente y para alcanzar el éxito. “La organización parece ir en busca de la seguridad de que el posible agente de cambio sea suficiente distinto de ella para ser cabalmente comprensible accesible”⁶⁴

✓ Fase 3 Trabajo para Lograr el Cambio

De avance, la cual engloba tres partes:

- 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 cambios 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 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, etcétera.

✓ Fase 4 Generalización y Estabilización del Cambio

También se le llama 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 a esto el nombre de proceso de institucionalización.

⁶⁴ El Cambio Organizacional técnicas y aplicaciones, Margulies, Newton pág. 62



✓ **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.

En este modelo de desarrollo organizacional los autores lo dividen en **cinco fases**, de manera resumida consiste en cuando existe una necesidad de cambio la organización contrata una persona agente de cambio que se va a encargar de estudiar los aciertos y las áreas de oportunidad de la organización para trabajar en colaboración conjunta, para mejorar o implementar un nuevo sistema que impulse el logro de los objetivos de la organización.

5.3 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.

✓ **Fase 1 Conocer el Comportamiento Cultural de la Empresa**

La primera fase implica el estudio del cuadro gerencial GRID como un patrón teórico destinado a comprender la dinámica del comportamiento de la cultura de la empresa.



✓ **Fase 2 Integración de Grupos de Trabajo**

En la fase dos, se estudia el comportamiento de la dinámica del grupo de trabajo de la organización y se prueban las formas de trabajo actual.

✓ **Fase 3 Análisis de Trabajo Interno**

En la tercera fase se realiza un análisis de trabajo interno entre las unidades organizadas de la compañía donde la cooperación y la coordinación son vitales para el éxito.

✓ **Fase 4 Objetivos Organizacionales**

Se refiere al grupo más importante de la organización, el cuál se dedica al estudio de las propiedades de un modelo de estrategia ideal para empresa, necesario para lograr la lógica dirigida hacia la rentabilidad como una condición previa para el impulso máximo.

✓ **Fase 5 Ejecución del Cambio**

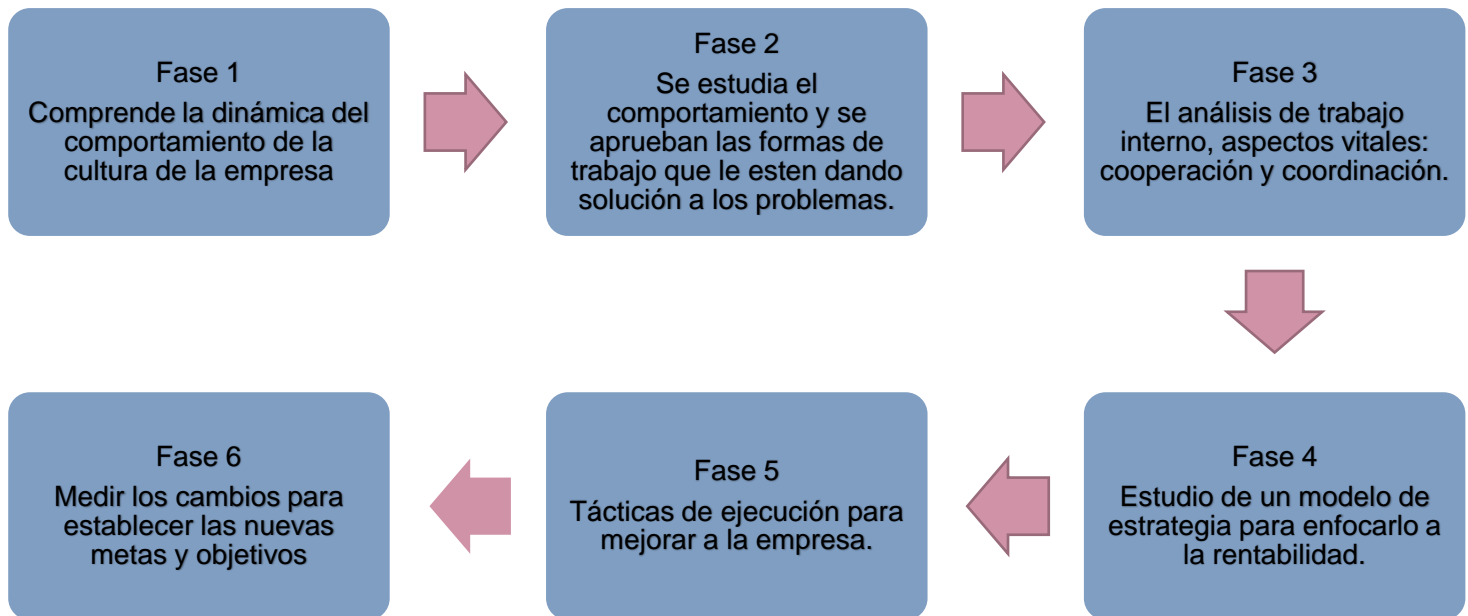
Se incluyen tácticas de ejecución para convertir la empresa de lo que ha sido en lo que será, bajo un modelo de estrategia ideal para la organización.

✓ **Fase 6 Medir los Cambios**

Mide los cambios en las condiciones de la pre- fase 1 a la post- fase 5, para evaluar y establecer la realización y para la determinación de nuevas metas y objetivos de realizaciones en el futuro.⁶⁵

⁶⁵ IBIDEM, pág. 35.

Modelo de Desarrollo Organizacional por Blake y Mouton



Este modelo de Desarrollo Organizacional que consta de **seis fases** nos explica que se debe de comprender la cultura y la dinámica de la empresa, en conjunto trabajan y comparten información el agente de cambio y la organización para elegir el modelo de cambio adecuado de acuerdo con las actividades de la organización y como lo van a ejecutar de manera que se consiga tener los cambios esperados en la organización.

5.4 Modelo de Desarrollo Organizacional por Lawrence

Para Lawrence (1973) el modelo de Desarrollo Organizacional comprende las siguientes etapas:

- ✓ Diagnóstico: esta etapa “ofrece una fotografía instantánea de la situación actual de la organización”

El diagnóstico es el punto de partida que consiste en el proceso de recolectar y analizar los datos de los factores causales de los problemas organizacionales. La recolección de datos no consiste solamente en juntar comprobaciones cuantitativas mediante cuestionarios u otros medios, sino también hablar con las personas interesadas. Se pretende identificar las múltiples causas del problema y sus interrelaciones; también establecer que variables del sistema contribuyen al problema de manera más decisiva.

- ✓ El comportamiento de la acción de Lawrence sugiere hacerse algunas preguntas en esta etapa.
 - a) ¿Qué personas se encuentran motivadas para adelantar un intento de cambio?
 - b) ¿Cuáles son los puntos de influencia y de poder en el sistema?
 - c) ¿Cuáles variables pueden ellos afectar más rápidamente?

La respuesta a esta pregunta puede guiar hacia la búsqueda de varios planes alternativos de acción que muestren la posibilidad de alterar el desempeño del sistema en la dirección deseada. 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 una naturaleza estructural, es decir, una modificación en la división del trabajo, en la red de comunicaciones planeada.
- 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 planeado pueda verse reflejado finalmente en el comportamiento. Cuando se dispone de varios planes alternativos de acción, se pueden comparar entre sí y aquél que ofrezca las mejores posibilidades de éxito podrá entonces ser seleccionado 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. Esto nos lleva a la fase final de evaluación que es al mismo tiempo el último paso en el proceso del Desarrollo Organizacional y la primera fase de un nuevo ciclo.
- ✓ Evaluación: Consiste en comparar las metas planeadas con los datos reales y hacer un diagnóstico de la discrepancia y de sus causas.”⁶⁶

Este modelo de Lawrence se basa en conocer muy bien la organización para hacer un diagnóstico del problema de las áreas de la organización así como el ambiente, al llegar a la etapa de la ejecución poner en práctica lo planeado tanto como con las personas así como con los recursos materiales que se necesitan para lograr el cambio en la organización, para que al llegar a la etapa de evaluación se pueda comparar las metas planeadas con los resultados reales y poder hacer el diagnóstico del modelo de cambio si funcionó o existieron discrepancias para analizar.

⁶⁶ IBIDEM, pág. 37.

5.5 Modelo de Desarrollo Organizacional por Newton Margulies

“Newton Margulies (1974) en su proceso de Desarrollo Organizacional considera fundamentales los siguientes pasos:

- ✓ **Recolección de Datos:** Abarca la determinación de la naturaleza y la disponibilidad de datos necesarios y los métodos utilizables para recopilarlos.
- ✓ **Diagnóstico Organizacional:** Enfoca principalmente el proceso de 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.
- ✓ **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, etcétera. 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.

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



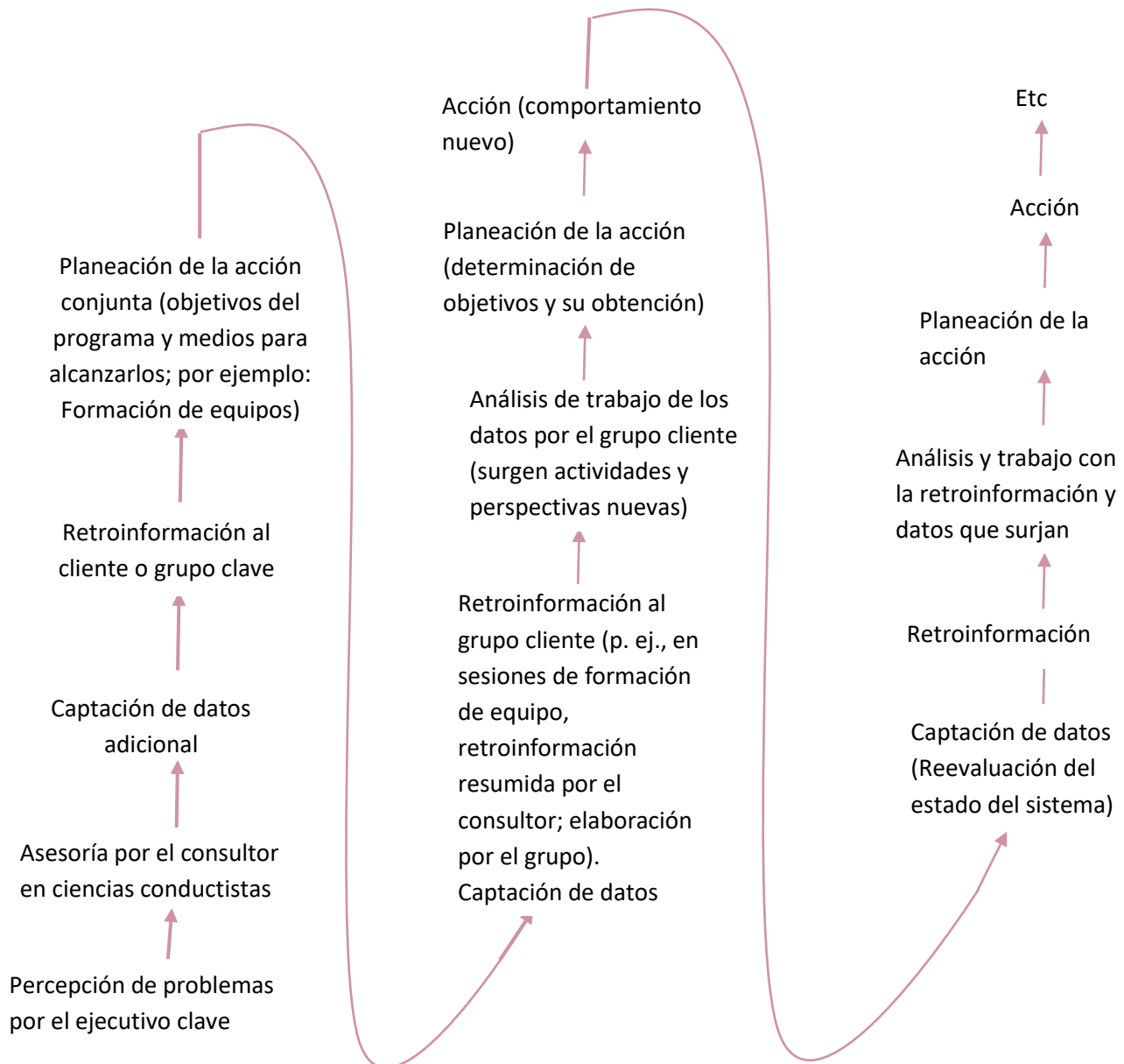
Teniendo como principal beneficio en sus implementos de este modelo de desarrollo organizacional la obtención de datos; lo que permite que se intervenga y se conozca la organización, lo que puede provocar un fuerte impacto sobre la cultura organizacional.”⁶⁷

Margulies, en este modelo de desarrollo organizacional hace énfasis en la recopilación y análisis de datos de esta manera se conocerá mejor los problemas que enfrenta la organización, en el diagnóstico se enfocará al proceso de solución de problemas y se buscará las estrategias, técnicas y herramientas adecuadas para la solución de los problemas organizacionales y en la fase de acción de intervención puede ser definida como una acción planeada a ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico.

⁶⁷ IBIDEM, pág. 39.

5.6 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.”⁶⁸



⁶⁸ IBIDEM, pág. 42.

5.7 Modelo de Desarrollo Organizacional por Collette

Collette en 1995 resume el proceso de Desarrollo Organizacional en cuatro grandes fases:

1. “El 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. Las actividades que suelen llevarse a cabo durante un diagnóstico gravitan entorno a tres dimensiones:
 - El acopio de datos relativos a la situación
 - El análisis de datos
 - El realce de los elementos más reveladores y significativos

Aquí, hay que concebir el diagnóstico como una serie de actividades que permitan obtener una visión más clara de la situación.

2. La Planificación de la Acción. La planificación es la fase en la que el agente de cambio elegirá los procedimientos de cambio para actuar sobre la situación que 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. Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en el procedimiento de planificación son:

- 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?

3. La 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 y en la medida en que hayamos considerado nuestra planificación como una hipótesis de trabajo, comprenderemos que la ejecución toma, en cierto sentido, la forma de un experimento cuyo grado de éxito variará de acuerdo con las circunstancias. Y aquí, aparte de las fallas o de las cualidades del diagnóstico y de la planificación que se habrán de condicionar nuestras posibilidades de éxito, es igualmente necesario contar con la mayor o menor habilidad de quienes habrán de ejecutar el plan de acción.

4. La 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? Por lo tanto, la evaluación consiste en describir los resultados obtenidos, relacionarlos con los objetivos perseguidos 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.”⁶⁹

⁶⁹ IBIDEM, pág. 45

Esquema del Modelo de Desarrollo Organizacional por Colerette



Este modelo coincide con los anteriores mencionados que parten con la fase del diagnóstico de la organización que nos servirá para tener una visión más clara acerca de las actividades no funcionales de la organización, para después proceder con la planificación de la acción que tiene por actividades 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, después en la ejecución de la acción se llevará a cabo el plan proyectado para conocer las posibilidades de éxito o fallas que se presentaron y por último la evaluación de la acción que describirá los resultados obtenidos.

5.8 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 etapas que son las siguientes: Recolección y Análisis de la Información, Diagnóstico y Planeación, siendo la Ejecución la última etapa.

“Teniendo como objetivo el dar a conocer la importancia que tiene el diagnosticar la situación actual de la organización, lo que permitirá saber el funcionamiento de la misma, dando soluciones a las fallas, barreras que impiden el funcionamiento de ésta. 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.

1. Recolección y Análisis de la Información

En esta etapa se conoce, define y concentra todo tipo de información, de la empresa, la cual puede ser:

- ✓ Nombre de la empresa
- ✓ Ubicación
- ✓ Giro
- ✓ Posición en el mercado
- ✓ Fecha de inicio de sus operaciones
- ✓ Servicio y productos que ofrece
- ✓ Recursos con 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.

2. Diagnóstico y Planeación

Como parte fundamental del establecimiento de un modelo de Desarrollo Organizacional está el realizar un diagnóstico de las posibles deficiencias que se pudieran presentar. Con esta base se lleva a cabo un análisis del funcionamiento y desempeño de las principales actividades ejecutadas en las áreas funcionales de la empresa.

En esta etapa se identifican los aspectos en los cuales la organización cuenta con desempeño positivo y adecuado, pero también deberán ponerse de manifiesto las incorrecciones que se encuentran en la organización y que sean fuente de problemas, indicando el área funcional en donde se localiza la ineficiencia y por qué se señala como la ineficiencia, así como las consecuencias negativas tangibles que esta ineficiencia pueda traer a la organización. Es decir, se trata de diagnosticar todas las posibles fallas que tenga la organización.

Las acciones a seguir se refieren a:

- ✓ Elaboración de planes de trabajo por parte de las gerencias.
- ✓ Establecimiento de rutas y procedimientos.
- ✓ Establecimiento del tiempo en que ha de implantarse el programa de Desarrollo Organizacional.
- ✓ Dar a conocer los beneficios que obtendrá la organización con el establecimiento del programa de Desarrollo Organizacional.
- ✓ Elaboración de programas para el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, 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 del proyecto

Entre otros aspectos. Con el objeto de que junto con el informe de otras áreas funcionales de la empresa, sirvan como base para la oportuna toma de decisiones, entre otros aspectos deben considerar el análisis de costos, estimación de ventas, estimación de periodos anteriores, etc.

3. Ejecución

Esta fase es la puesta en práctica de lo antes planeado, es decir, si queremos obtener resultados tenemos que ejecutar lo realizado en la planeación. Un aspecto importante de esta fase es vigilar que lo que se propuso en la planeación se lleve a cabo de acuerdo con lo establecido, además de crear nuevas estrategias para detectar posibles desviaciones y corregirlas inmediatamente para evitar que se genere algún problema mayor en el proceso de implantación de nuestro programa de Desarrollo Organizacional.

Diagrama del Modelo de Desarrollo Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López



Nota: Cabe mencionar que esta propuesta del Modelo de Desarrollo Organizacional es específicamente para organizaciones mexicanas.”⁷⁰

⁷⁰ IBIDEM, pág. 47

Capítulo 6. Caso Práctico

Propuesta de un Modelo de Desarrollo Organizacional para el Área Contable de INM, S.C.



“El único modo de hacer un gran trabajo es amar lo que haces.”

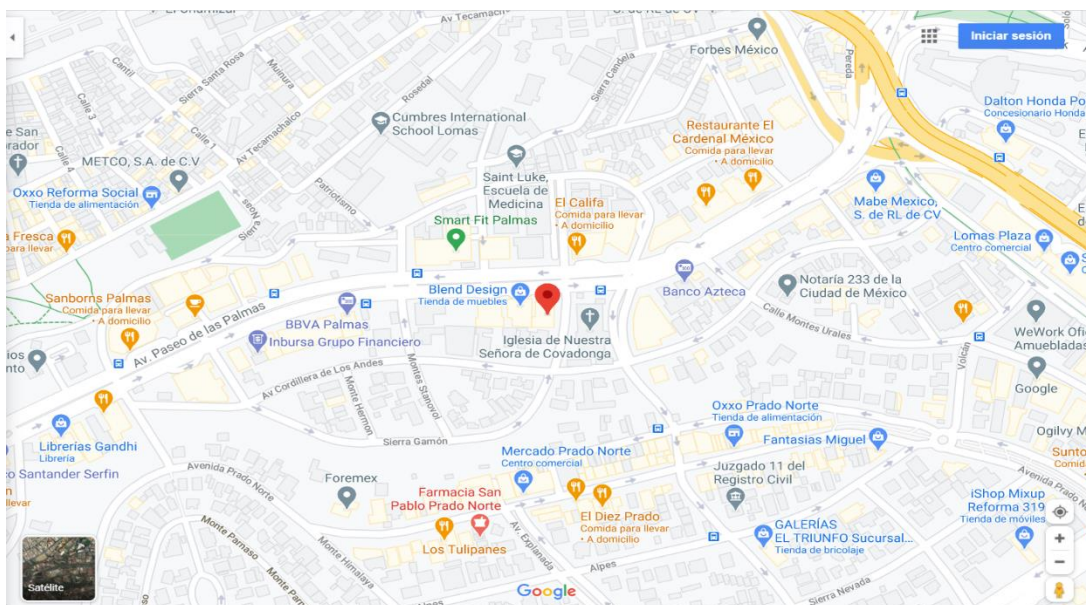
Steve Jobs

6.1 Antecedentes de INM, S.C.

INM, es una empresa dedicada a la administración de bienes inmuebles comerciales y de oficina y a la comercialización de bienes inmuebles, su finalidad es llevar la administración de todos los inmuebles de los cuales los socios son parte.

Es una empresa familiar en desarrollo creada gracias al crecimiento económico del socio principal, la empresa surge a raíz del aumento de arrendatarios y de llevar una administración más organizada de los inmuebles.

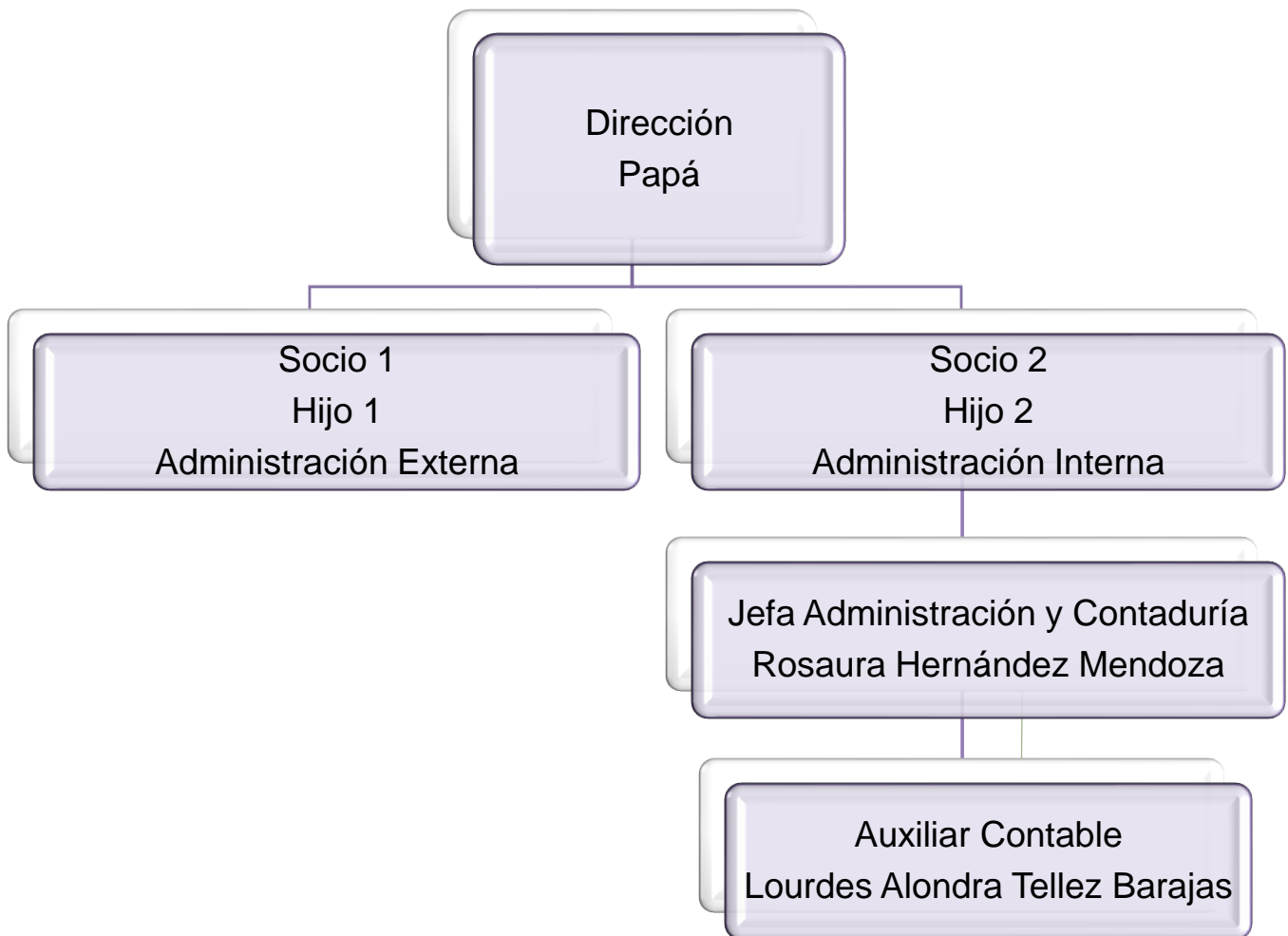
- ❖ **2013** en diciembre se crea
- ❖ **NOMBRE DE LA EMPRESA:** INM, S.C. (no es abreviatura es su registro oficial)
- ❖ **UBICACIÓN:** Av. Paseo de las Palmas N°500 Col. Lomas de Chapultepec, C.P. 11000 Miguel Hidalgo, Ciudad de México.



❖ **GIRO:** Inmobiliario

❖ **FECHA DE INICIO DE OPERACIONES:** 01 de enero de 2014

❖ **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:**



Nota: Y contamos con una persona que nos hace el servicio de transporte y mensajería.



- ❖ **SERVICIOS QUE OFRECE:** La empresa ofrece los servicios de administración y la contabilidad de inmuebles.
- ❖ **RECURSOS CON LOS QUE CUENTA:** Con todos los necesarios para operar de manera eficiente y eficaz.
- ❖ **NÚMERO DE PERSONAS:** 6 personas
- ❖ **PRESTACIONES:** Prestaciones de Ley.
- ❖ **PÚBLICO CON EL QUE TIENE RELACIÓN:** Con los arrendatarios de los locales comerciales y oficinas.
- ❖ **EQUIPO DE TRANSPORTE:** Cuenta con una persona que se encarga del transporte y la mensajería.



Visión, Misión y Valores

Visión

“Nuestra visión en INM es ser una empresa con presencia y reconocimiento en el giro inmobiliario, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes presentes y futuros e innovando con propuestas que se adapten a las diferentes circunstancias globales”

Misión

“Ofrecer a nuestros clientes un servicio de calidad que cumpla con las expectativas de nuestros clientes para que su permanencia sea agradable y por lo tanto su permanencia sea duradera en nuestras oficinas y/o locales.”

Valores

- ✓ Respeto
Tratar a nuestros clientes como nosotros queremos ser tratados.
- ✓ Responsabilidad
Tener el compromiso de entregarle a nuestro arrendatario la oficina y/o local el día acordado en tiempo y forma.
- ✓ Confianza
Brindarle la seguridad de que el servicio de arrendamiento del inmueble será seguro para su actividad del arrendatario.
- ✓ Familia
Es la base de la creación y crecimiento de INM.



Objetivos Generales

- ✓ Lograr que la permanencia del arrendatario sea a largo plazo.
- ✓ Que los precios de renta estén a nivel de la zona y de acuerdo a las instalaciones de los inmuebles.
- ✓ Que nuestros arrendatarios tengan los servicios básicos y se sientan cómodos en nuestros inmuebles.
- ✓ Atender las necesidades de nuestros arrendatarios con respecto a alguna mejora o modificación que deseen realizar en el inmueble.
- ✓ Darle un trato cordial y atender las diferentes necesidades de nuestros arrendatarios para que se vea reflejado en el pago a tiempo de la renta y mantenimiento del inmueble.
- ✓ Llevar la administración de los inmuebles de forma correcta y organizada.
- ✓ Apoyar a nuestros colaboradores ya que son parte fundamental de la empresa.

6.2 Propuesta de El Agente de Cambio Elemento Fundamental en la Implementación de un Modelo de Desarrollo Organizacional en el Área Contable en la Empresa INM, S.C.

El éxito de las organizaciones se logra haciéndolas capaces de adaptarse a los cambios que durante su operación surjan, para hacer esto de manera efectiva es necesario tener un Modelo de Desarrollo Organizacional adecuado y de calidad que entienda las necesidades de la organización.

En el capítulo anterior analizamos una serie de Modelos de Desarrollo Organizacional capaces de hacer un cambio efectivo en las organizaciones y logrando llevarlas al éxito. Ahora buscamos un Modelo de Desarrollo Organizacional para el área contable de la empresa de INM, S.C., para lo cual elegí el Modelo de Desarrollo Organizacional estructurado por la Dra. Sandra Luz González López por ser una mujer que ha aportado conocimiento respecto a los Modelos de Desarrollo Organizacional, ser una experta y especialista en el área de Desarrollo Organizacional en el manejo de esta área de la Administración y ser una profesionista exitosa, líder inteligente y un ejemplo de excelencia a seguir para todas las que la admiramos por mencionar algunas de las razones por las cuales elegí el Modelo de Desarrollo Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López que a continuación se dan a conocer:

- ✦ Es un modelo creado por una exitosa mujer mexicana, lo cual respalda el amplio conocimiento que tiene referente a las exigencias de las organizaciones mexicanas.
- ✦ La autora de este modelo tiene una excelente trayectoria académica y profesional obteniendo mención honorífica en la Licenciatura de Administración y alcanzando el mayor promedio de 10 en el Doctorado en Administración, toda su trayectoria ha sido de excelencia.
- ✦ La Dra. Sandra Luz González López es una líder efectiva, experta agente de cambio, catedrática e investigadora de la máxima casa de estudios UNAM, autora de diversos artículos y de la obra de Desarrollo Organizacional, lo cual garantiza su experiencia en el tema.



- ✦ Este modelo permite estudiar y analizar las organizaciones desde sus bases.
- ✦ Es un modelo que precisa cada una de las etapas que lo componen quedando sumamente claro y detallado ayudándonos a ampliar el panorama de la organización para poder diseñar las acciones necesarias a realizar con el objetivo de solucionar los problemas de la organización.
- ✦ Este modelo conlleva a que los integrantes de la organización participen activamente al sentirse parte de la misma, obteniendo una mejor adaptación y actitud al cambio.
- ✦ Facilita la adaptación al cambio y desarrollo de la organización, principalmente de su personal, siendo este el recurso más importante dentro de la misma.
- ✦ Desarrolla un mejor ambiente de trabajo en equipo, destacando con ello la eficacia y la eficiencia.
- ✦ Permite una comunicación efectiva entre el personal que forma la organización.
- ✦ Ayuda a identificar fácilmente las fortalezas y debilidades de la organización para tener un mejor punto de partida.
- ✦ Desarrolla habilidades en el personal para su fácil adaptación al cambio constante que se vive en la actualidad.
- ✦ Cambia la actitud del personal y permite que se dé un liderazgo inteligente en toda la organización.

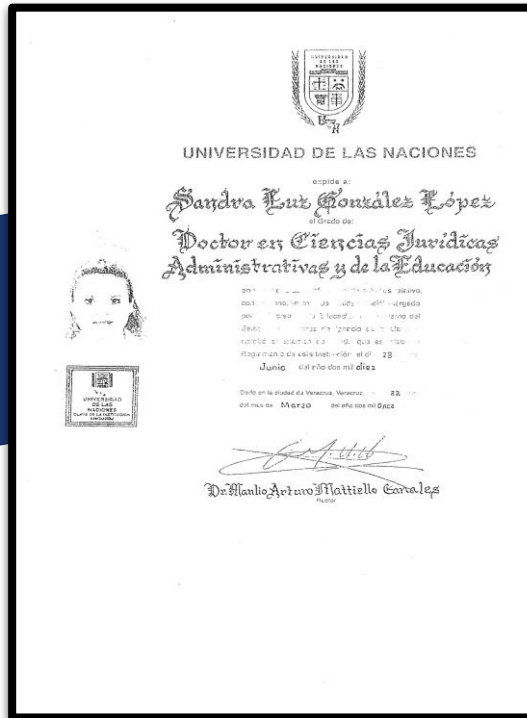


Reseña Curricular de la Dra. Sandra Luz González López

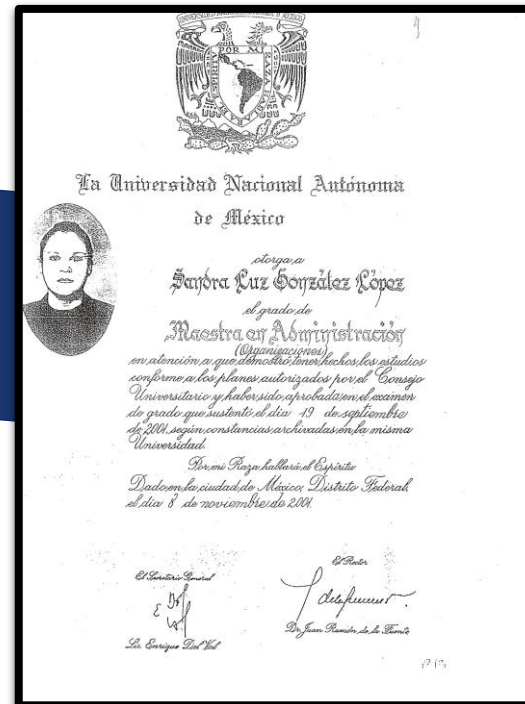
A continuación, se menciona una breve reseña curricular de la trayectoria de excelencia de la Dra. Sandra Luz González López.

- ★ Es egresada de la Universidad Nacional Autónoma de México de la licenciatura 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 mejor promedio, es decir 10 (Diez).
- ★ Recibe el Reconocimiento de Trayectoria de Excelencia por haber obtenido en los tres niveles académicos la excelencia, es decir en la Licenciatura, la Maestría y el Doctorado.
- ★ Recibió el Reconocimiento de Trayectoria de Excelencia Académica por la Universidad de las Naciones, el cual se lo otorgo el Rector de dicha Universidad Dr. Manlio Arturo Mattiello Canales. (Por su Trayectoria de Excelencia en los tres niveles: Licenciatura, Maestría y Doctorado).

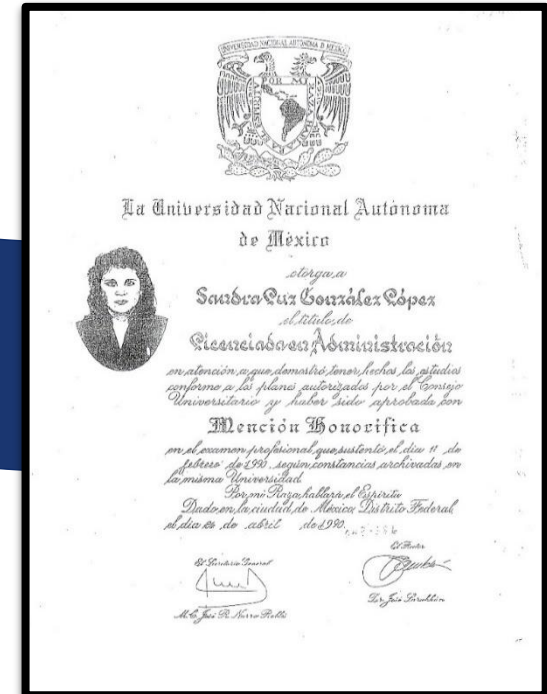
TRAYECTORIA DE EXCELENCIA



**Doctorado en Ciencias
Jurídicas, Administrativas y
de la Educación**



Maestría en Administración



**Licenciatura en
Administración**



- ★ Ganadora de concursos de oposición en la UNAM de las siguientes Asignaturas:
 - Desarrollo Organizacional
 - Organizaciones
 - Teoría de las Organizaciones
 - Sistemas Administrativos

- ★ Es autora de la Obra de Desarrollo Organizacional, 3era. edición, 1era. Reimpresión a la fecha.

- ★ Autora de diversos artículos publicados en la Revista Comunidad UNAM, de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán en el área de Desarrollo Organizacional y Liderazgo Efectivo e Inteligente.

- ★ Orgullosamente mexicana, considera de Excelencia Académica, Mujer y una Profesional Exitosa.

- ★ Ejerce un Liderazgo Inteligente, poseedora de Calidad Humana, Actitud Positiva, Disposición, es decir, un Liderazgo 100% Efectivo.

- ★ Imparte cátedra a nivel Licenciatura y Posgrado.

- ★ Dirige tesis a nivel Licenciatura, Maestría y Doctorado.

- ★ Es consultora de empresas en el Área de Desarrollo Organizacional desde 1998 a la fecha, gracias a su completa trayectoria conoce las condiciones y necesidades importantes de las organizaciones.

- ★ Tiene la certificación a nivel nacional por la ANFECA; a nivel América Latina por la Universidad de San Diego y la Universidad de Salamanca, España, le otorga la certificación a nivel Internacional, como Administradora de Excelencia.



- ★ Además de múltiples reconocimientos muy bien obtenidos la Dra. Sandra Luz González López, es una profesional con toda la extensión de la palabra quien siempre antepone su trabajo realizado con excelencia a cualquier situación que se presente distinguiéndola siempre la Actitud Positiva, más Disposición, más Compromiso igual a Éxito.

A continuación, se menciona el Modelo seleccionado para esta línea de investigación que es de la Doctora Sandra Luz González López, que es propuesto para mejorar el área contable de la empresa INM, S.C.

FASE 1. Recolección y Análisis de la Información

En esta primera etapa se conoce, define y concentra todo tipo de la información de la empresa, la cual puede ser:

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

FASE 2. Diagnóstico y Planeación

Parte fundamental del establecimiento de un Modelo de Cambio Organizacional está el realizar un diagnóstico de las posibles deficiencias que se pudieran



presentar. Con esta base se lleva a cabo un análisis del funcionamiento y desempeño de las principales actividades ejecutadas en las áreas funcionales de la empresa.

En esta etapa se identifican los aspectos en los cuales la organización cuenta con desempeño positivo y adecuado, pero también deberán ponerse en manifiesto las incorrecciones que se encuentran en la organización y que sean fuente de problemas, indicando el área funcional en donde se localiza la ineficiencia y por qué se señala como una ineficiencia, así como las consecuencias negativas tangibles que esta ineficiencia pueda traer a la organización. Es decir, se trata de diagnosticar todas las posibles fallas que tenga la organización.

Las acciones a seguir se refieren a:

- Elaboración de planes de trabajo por parte de las gerencias.
- Establecimiento de rutas y procedimientos.
- Establecimiento del tiempo en que ha de implantarse el programa de Desarrollo Organizacional.
- Dar a conocer los beneficios que obtendrá la organización con el establecimiento del programa de Desarrollo Organizacional.
- Elaboración de programas para el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, 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 las 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 totales como:



- Costos de nuevos proyectos.
- Fecha de inicio y terminación de estos.
- Responsable
- Estatus del proyecto.

Entre otros aspectos, con el objeto de que, junto con el informe de otras áreas funcionales de la empresa, sirvan como base para la oportuna toma de decisiones, entre otros aspectos deben considerar el análisis de los costos de estimación de ventas de ejercicios anteriores, etcétera.

FASE 3. Ejecución

Esta fase es la puesta en práctica de lo antes planeado, es decir, si queremos obtener los resultados esperados tenemos que ejecutar lo realizado en la planeación. Un aspecto importante de esta fase es vigilar que lo que se propuso en la planeación se lleve a cabo de acuerdo con lo establecido, además de crear nuevas estrategias para detectar posibles desviaciones y corregirlas inmediatamente para evitar que se genere algún problema mayor en el proceso de implantación de nuestro programa de Desarrollo Organizacional.

6.3 El Agente de Cambio Elemento Fundamental en la Implementación de un Modelo de Desarrollo Organizacional en el Área Contable en la Empresa INM, S.C.

1. Recolección y Análisis de la Información

Para la recolección de la información se trabajó directamente en las instalaciones de la empresa INM, S.C. principalmente en el área contable de dicha empresa ya que es el área que conoce la historia de la empresa y la cual es la que maneja la mayor parte de las actividades por ser una empresa pequeña en vías de crecimiento. Por tal motivo es que este trabajo de investigación es para proponer un Agente de Cambio en la implementación de un Modelo de Desarrollo Organizacional en el área contable y el Modelo que se selecciona es el de la Doctora Sandra Luz González López para proponer un mejor manejo en el área contable.

Los antecedentes de la empresa de INM, S.C. se mencionan a detalle en el punto 6.1 de este mismo capítulo, retomando brevemente que sus operaciones comenzaron en el 2013 lo cual la hace una organización reciente en vías de desarrollo.

Para conocer la situación actual del Área Contable de INM se empleará un análisis FODA, la cual nos ayudará a recabar información para hacer un diagnóstico.

Una explicación breve de lo que es un análisis **FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)** es una herramienta que nos ayuda a diagnosticar una situación estratégica en la que se encuentra la empresa, organización o alguna persona, nos ayuda a entender factores internos o externos de una situación que se quiera mejorar, innovar o prevenir.

➤ **FODA Área Contable de INM, S.C.**



Con base al análisis realizado, podemos identificar la necesidad de proponer un Agente de Cambio para implementar un Modelo de Desarrollo Organizacional ya seleccionado del que requiere el área contable en la empresa INM, S.C., como se



podrá notar solo existe el área contable el cual se encarga de hacer todas actividades de la empresa, por tal motivo no se cuenta con una organización al 100 por ciento, no solo se realizan actividades contables sino también administrativas.

2. Diagnóstico y Planeación

En esta segunda fase en el diagnóstico se darán a conocer las fallas y conflictos en el área contable, con ayuda del análisis FODA nos es más fácil identificarlos y de qué manera el agente de cambio con la implementación del modelo de desarrollo organizacional podría ayudar a mejorar el área contable para que sea más productiva.

Diagnóstico del Área Contable

Se comenzara con una breve descripción de las actividades en el área contable, en esta área trabajamos la contadora y yo, nuestras funciones es llevar la contabilidad y principalmente la administración de los inmuebles de los cuales son dueños y socios nuestros jefes, nos encargamos de la cobranza, pago a proveedores y de nómina con la autorización respectiva de los jefes, facturación, brindarles un buen servicio a los arrendatarios y cuando se trata de negociar con algún arrendatario el precio de la renta el área de contabilidad apoya a los jefes para la negociación, somos recepcionistas y cuando se ha requerido contratar personal también esa función la realiza el área contable. Algunos de los inmuebles de los cuales son socios los jefes tres despachos contables llevan la contabilidad que también una de nuestras funciones es proporcionarles la información para que puedan presentar las declaraciones fiscales correspondientes, sin antes el área contable debe de también realizar los reportes y cálculos necesarios para aprobar si se está de acuerdo con lo presentado por el despacho contable.

- a) Normalmente el día se planea de acuerdo con las actividades urgentes que se vayan presentando.
- b) La comunicación no llega a hacer al 100 por ciento efectiva ya que existen interrupciones por otras actividades.
- c) Los objetivos del área de contabilidad no se tienen bien establecidos.



- d) Procedimientos no claros ocasionando que se trabaje doble.
- e) No acepta por completo los cambios.
- f) Poca organización en el trabajo.
- g) Se acumula mucho archivo de documentos por falta de tiempo.
- h) Falta de liderazgo.

Planeación del Área Contable

- a) El Agente de Cambio ayudará a establecer un mejor plan de trabajo
- b) Se establecerán canales de comunicación efectivos y bien delimitados que eviten errores y falta de información.
- c) El Agente de Cambio ayudará a establecer los objetivos del área para que ayude a lograr a tener una acertada eficiencia y eficacia.
- d) El Agente de Cambio será más conciso en dar las actividades a realizar y los tiempos que llevará para realizar cada actividad.
- e) El Agente de Cambio hablará con el personal para conocer sus inquietudes y ayudar a motivarlos al cambio.
- f) Se establecerán planes de trabajo con el personal para organizar mejor las actividades, también se verificará los tiempos asignados, así como la carga de trabajo que sea correcta y equitativa.
- g) Se establecerá como regla que todo documento que salga para consulta se archive ese mismo día.
- h) Este Modelo de Cambio también ayudará a que haya un liderazgo efectivo, ya que la frase que rige este modelo que es Actitud Positiva, más Disposición,



más Compromiso igual a Éxito, impulsa a los integrantes del área a convertirse en líderes efectivos y por ende su trabajo lo harán con excelencia.

- i) Cambiar la actitud al 100 por ciento del personal que labora en la empresa además de la disposición y compromiso.

3. Ejecución

Las recomendaciones realizadas deben de llevarse a cabo para que el área contable tenga un mejor rendimiento y una mejor organización para obtener los resultados esperados. Con estas recomendaciones debemos de solucionar las problemáticas detectadas en el área contable y adaptar no solamente al área contable sino también a la organización a los cambios que están surgiendo en la actualidad. Por tal motivo debemos de considerar lo siguiente:

- ▶ En todo momento el agente de cambio debe de estar presente en el desarrollo de todo el proceso.
- ▶ Las recomendaciones establecidas en la planeación se den a conocer de forma escrita y oral en el área contable.
- ▶ La Actitud Positiva es necesaria que se mantenga durante todo el proceso para que las acciones que se implementarán a corto y mediano plazo se cumplan con la mejor disposición.
- ▶ Difundir en el área contable los estándares de trabajo que se implementaran, así como se compartirá la carga de trabajo y las recompensas que traerá el lograr llegar a los resultados esperados.
- ▶ El conocer sus inquietudes ayudará a que haya un mejor ambiente laboral.
- ▶ Se va a trabajar con planes estratégicos de trabajo, así como políticas y programas que hagan el trabajo más eficiente y que de buenos resultados.
- ▶ Mejor organización y control con los documentos.



- ▶ Obtención de un liderazgo efectivo el cual se verá reflejado en sus resultados y una Actitud Positiva en toda la organización.
- ▶ Obtener el cambio a Actitud Positiva.



Conclusiones



**“Sin continuo crecimiento y perseverancia,
palabras como mejora, logro y éxito no tienen
significado”**

Benjamín Franklin



Conclusiones

El haber elegido el Modelo de Desarrollo Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López me ayudo a analizar el área contable de la empresa INM, S.C., y detectar sus debilidades y fortalezas, es decir, identificar los problemas que existen y cómo esto afecta al área contable y de alguna manera a la empresa, también me ayudo para conocer las posibles soluciones a estos problemas.

Después de haber realizado la investigación dentro del área contable para la recolección y análisis de la información se logró hacer un diagnóstico y una planeación con posibles ejecuciones a seguir para alcanzar los resultados esperados, todo este proceso se llevó a cabo siguiendo cada paso de las fases del Modelo de la Dra. Sandra Luz González López.

El conocer la función de un Agente de Cambio en la organización, en particular en al área contable, fue muy interesante normalmente nosotros los contadores nos enfocamos más en los números, pero ver más allá y ver que también es importante el evaluarnos como empleados y aceptar cambios nos permite crecer profesionalmente y ayuda a la empresa y al área contable en especial a hacer más dinámica, a estar más motivada, a estar innovando, ser comprometidos con el trabajo y cumplir con los objetivos esperados en el tiempo indicado, recordando que estamos viviendo cambios de una manera que nadie se esperaba y una vez más confirmando que el mundo está en constante cambio y hay que adaptarse a esos cambios nunca olvidando los objetivos que deben cumplirse.

La buena comunicación y el liderazgo efectivo bien aplicados hacen a la organización más productiva y comprometida, en este caso el área contable de INM, S.C. logrando alcanzar la meta en común con el fin de transformar el área contable y formar el equipo de alto rendimiento de trabajo que necesita la empresa y siempre con actitud positiva.

Cabe mencionar que el Modelo de Desarrollo Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López puede ser aplicado a cualquier organización mexicana no importando el sector de que se hable ya que está desarrollado para su implementación y utilización en cualquier área de una organización mexicana, por su fácil comprensión y bien detallada en su explicación para llevarlo a cabo paso a paso, resaltando que fue elaborado por una líder mexicana experta en consultoría en Desarrollo Organizacional.



El implementar el Modelo de Desarrollo Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López, nos asegura éxito en las diferentes actividades del área contable y también ayudando a la empresa a tener permanencia en el mercado estando siempre dispuestos, con actitud positiva, disposición y comprometidos a mejorar día a día. Con este modelo el área contable seguirá su operación para seguir cumpliendo sus objetivos, seguir mejorando y garantizándonos el cambio de actitud a positiva obteniendo disposición y compromiso en todo el personal en el área contable de INM, S.C.

Con lo cual se comprueba la hipótesis que a la letra dice: “El Agente de Cambio elemento fundamental en la implementación de un Modelo de Desarrollo Organizacional en el Área Contable en la empresa INM, S.C.”



Bibliografía



**“No estudio por saber más, sino por ignorar
menos”**

Sor Juana Inés de la Cruz



Bibliografía

- 📖 Ballesteros, I., Hernández y Rodríguez, S., *Fundamentos de la Administración*, 2006, Editorial Trillas, México.
- 📖 Beckhard Richard., *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*, 1973, Editorial Fondo Educativo Interamericano, México.
- 📖 Casares Arrangoiz, David., *Liderazgo: Capacidades para dirigir*, 1994, Editorial Fondo de Cultura Económica, México.
- 📖 Chiavenato, Idalberto., *Administración en los nuevos tiempos*, 2002, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México.
- 📖 Chiavenato, Idalberto., *Administración. Proceso administrativo*, 2001, Editorial McGraw Hill, México.
- 📖 Chiavenato, Idalberto., *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*, 2da edición, Editorial McGraw Hill.
- 📖 Elizondo, López, Arturo., *Contabilidad básica 1*, 2003, Editorial Thomson, México.
- 📖 Fernández, Arena, José Antonio., *El Proceso Administrativo*, 2005, Editorial Diana, México.
- 📖 Franklin, Fincowsky, Enrique., *Organización y Métodos. Un Enfoque Competitivo*, 2002, Editorial McGraw Hill.
- 📖 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.
- 📖 Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., *Normas de información financiera (NIF)*, México, Consejo Mexicano para la Investigación y



Desarrollo de Normas de Información Financiera, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2017, México.

- 📖 *Loya, Salvador F. Liderazgo en el comportamiento organizacional, 2011, Editorial Trillas.*
- 📖 *Lusier, Robert N. y Achua, Christopher F., Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades 6ª. edición, Editorial Cengage Learning.*
- 📖 *Matías Armas, Carlos., Mercadotecnia Integral, ISBN: 978-607-004330-7, 2011, México.*
- 📖 *Mercado, Salvador Administración Aplicada Teoría y Práctica Primera Parte 2da. Edición, 2004, Editorial Limusa, México.*
- 📖 *Morfin Hierro, Jorge, Consultoría para el Cambio, 1993, Editorial Gernika México.*
- 📖 *Münch, Lourdes., Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 2ª edición, 2014, Editorial Pearson Educación, México.*
- 📖 *Reyes Ponce, Agustín., Administración Moderna, 2005, Editorial Limusa, México.*
- 📖 *Robbins P. Stephen., Comportamiento Organizacional Conceptos, controversias y aplicaciones, 1997, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.*
- 📖 *Robbins P. Stephen y Coulter, Mary., Administración, 2005, Editorial Pearson Educación de México.*
- 📖 *Robbins P. Stephen, Decenzo, David A. y Coulter, Mary., Fundamentos de Administración 10ª edición, 2017, Editorial Pearson Educación, México.*
- 📖 *Rodríguez Valencia, Joaquín., Introducción a la administración con enfoque de sistemas 4ª edición, Editorial International Thomson Editores.*



- 📖 Romero López, Álvaro Javier., *Principios de Contabilidad*, Editorial McGraw-Hill 5ª edición, México.
- 📖 Romo, Francisco, *El Perfil del Líder*, Editorial Trillas, México
- 📖 Sastrías, Freudenberg, Marcos., *Contabilidad: primer curso, 2004*, Editorial Esfinge, México.

Publicaciones

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

Apuntes

- González López, Sandra Luz. *“Apuntes de la Asignatura Desarrollo de Habilidades de la Comunicación Administrativa”.* México, UNAM, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2017.
- González López, Sandra Luz. *“Apuntes de la Asignatura Administración Estratégica”.* México, UNAM, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2018.

Tesis consultadas

- *Tesis dirigida por la Dra. Sandra Luz González López. “Propuesta de un Modelo de Desarrollo Organizacional para obtener un Liderazgo Efectivo en una Agencia de Colocación”, UNAM, México, 2014.*
- *Tesis dirigida por la Dra. Sandra Luz González López. “Selección de un Modelo de Desarrollo Organizacional para optimizar los Recursos*




Financieros y Contables en una clínica de Medicina Regenerativa en zona Satélite”, UNAM, México, 2014.

- *Tesis dirigida por la Dra. Sandra Luz González López. “Propuesta El Agente de Cambio como base Fundamental en la Implementación de un Proceso de Desarrollo Organizacional en un Centro de Computo”, UNAM, México, 1997.*

Cibergrafía


 <https://concepto.de/que-es-entrevista/>

 <https://conceptodefinicion.de/alternativa/>

 https://www.google.com.mx/search?q=organizacion+lineal+staff&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjNufCK04PjAhUHLKwKHRH3BeAQ_AUIECgB&biw=1536&bih=747#imgdii=safjLJvZ3ZYVxM:&imgcr=9JNTgU08M6DYjM:


 <http://tipodeorg.blogspot.com/2017/07/organizacion-lineal-staff.html>

 <http://dorganizacionaluni.blogspot.com/2015/10/organigrama-circular.html>

 <https://www.contabilidad-actual.com.mx/2013/08/10/reclutamiento-selección-contratación-inducción-y-capacitación-de-personal/>

 <https://www.up-spain.com/blog/tecnicas-reclutamiento-seleccion-personal/>

 <https://www.gestiopolis.com/principios-de-supervision-y-el-supervisor/>

 <https://yasmaribello.com/5-caracteristicas-de-un-lider-emocionalmente-inteligente/>

 <https://amazonia-teamfactory.com/blog/10-estilos-liderazgo-organizacional/>

 <https://www.questionpro.com/es/encuesta.html>



GLOSARIO DE TÉRMINOS



“Nadie nace siendo brillante. Te vuelves brillante a través del trabajo arduo”

Michelle Obama



Glosario de términos

SAT: Servicio de Administración Tributaria

NIF: Normas de Información Financiera

CMS: Content Management System (Sistema de Gestión de Contenido).

CRM: Customer Relationship Management (Gestión de las Relaciones con los Clientes).

SugarCRM: es el software de CRM (gestión de relaciones con clientes) de código abierto más grande del mundo es usado para ejecutar programas de marketing, aumentar las ventas, retener clientes y crear aplicaciones empresariales personalizadas.

Batchbook: es un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM) que ayuda a las pequeñas empresas a establecer relaciones con sus clientes.

Salesforce: es una plataforma CRM diseñada para reunir, en una única solución, todos los procesos relacionados con los clientes. Dicha información se almacena en la nube.

SuccessFactors: es un software de recursos humanos enfocado en la gestión del capital humano (HCM, *Human Capital Management*). Permite realizar las tareas administrativas que cada empleado conlleva, bajo las normativas legales y de la empresa. Además, posibilita llevar la gestión de cada persona bajo una estrategia empresarial unificada. Su fin es poder controlar el desempeño de la estrategia individual y global, y analizar la situación presente para llegar a planificar la futura.