



UNIVERSIDAD MICHOACANA
DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



FACULTAD DE CONTADURÍA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESTUDIOS DE POSGRADO
Maestría en Administración

“REDISEÑO ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA MUNICIPAL”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

MATILDE MEJÍA MONDRAGÓN

DIRECTOR DE TESIS:
DR. FEDERICO GONZÁLEZ SANTOYO

Morelia, Mich.

Junio de 2008

AGRADECIMIENTOS

A mi Universidad y a mis maestros que me acompañaron en mi carrera profesional, gracias por sus enseñanzas.

A mi asesor, el Doctor Federico González Santoyo, quien ha sido mi admiración y guía durante este camino, gracias por su paciencia y apoyo.

A mi esposo, quien siempre me ha brindado la oportunidad de seguir superándome profesionalmente, gracias por tu paciencia, tolerancia y apoyo incondicional, por tus consejos, tu cariño y por compartir conmigo éxitos y fracasos.

Para mis hijos, Carlos Salvador y Karla Fernanda, quienes con su amor me han dado las fuerzas para seguir adelante. Los amo.

Gracias mamá por el amor y apoyo que me diste en vida, por las enseñanzas que me dejaste y por esa experiencia tuya que me ha hecho ser lo que soy. Eres y serás por siempre mi admiración. Te quiero mucho mami.

A mi padre, a quien sigo admirando a pesar de no tenerlo más conmigo. Gracias papá por darme la vida y por el amor que siempre me demostraste.

A mis hermanos: Lupe, Gera, Carmen y More, gracias por su cariño, compañía y apoyo.

Para mis amigas: Tere, Lauris y Blanquita, quienes me dieron la oportunidad de contar con su amistad, gracias por su apoyo en este proyecto.

Para aquellos que me enseñaron a revalorar la vida, que confiaron en mí, que dieron su amor, cariño y apoyo, estén donde estén... Gracias.

RESUMEN

La administración que demandan las organizaciones actuales, para alcanzar sus objetivos y metas en función del tiempo, está fuertemente apoyada en el capital intelectual que posee la organización, en el nombre de gerentes o administrados, los que trabajando con eficiencia y eficacia logran una sinergia para orientar adecuadamente los esfuerzos que lleven a un posicionamiento de excelencia y auto sostenido para todo tiempo a la organización.

El propósito del presente trabajo es presentar un nuevo modelo de rediseño organizacional aplicable a la Contraloría Municipal, por lo que se hace una extensión a la teoría existente al respecto, proponiéndose la participación como alternativa de superación de las instituciones sociales, entendida como un camino de conocimiento colectivo. Asimismo, se define el papel del directivo, centrado en convocar, promover, facilitar y encauzar la participación de sus subordinados a fin de desencadenar su iniciativa para transformar los ambientes laborales degradados, rígidos y rutinarios, en espacios reflexivos estimulantes, desafiantes, de cooperación, sinergia y mayor alcance de las actividades, de manera que se incremente al máximo la motivación y una mayor satisfacción en el trabajo realizado en equipo.

ABSTRACT:

The administration that the actual organization demand to get the objectives and goals in function of time, it is base don the intellectual capital that the organization has, in the name of the management and the rest of the workers, because the ones that work with efficiency get the synergy to conduct the right way the efforts to take them in a position of Excellency in all time to the Organization.

The purpose of this job is to think in a new redesign model organizational applicable to the Municipal Contralory, that's the reason why we make reference to the existence theory, making the proposal of petition as an alternative of superiority of the social institutions, taking it as a path of collective knowledge. At the same time, the role of the management is going to convoke, to promote, to facilitate and to sue the participation of their subordinates to unchain their initiative to transform the labor atmosphere that is degraded, rigid and routinist, into a stimulate reflexive space, to challenge, to cooperate and to get the synergy and mayor reach of the activities, so it will get the maximum of motivation and a mayor satisfaction in the work done in team.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica la cantidad de planes y actividades que debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

La idea del diseño organizacional es crear, modelar la forma en que la gente se organiza en sus trabajos, las tareas que ellos desarrollan, la estructura organizacional formal y los sistemas que operan para que el propósito común sea cumplido.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va seguir, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar.

Los municipios en la mayoría de los casos, no tienen una estructura administrativa adecuada para ofrecer los servicios que por ley le corresponde. Esta forma de hacer las cosas, es causada por la ausencia de herramientas metodológicas y conceptuales que brinden un modelo organizacional claro para el funcionamiento del municipio. Para este fin, se desarrolló la metodología local, la cual permite una lectura clara de la norma orgánica para la generación de un municipio ideal a través del uso de un modelo organizacional.

El presente trabajo está enfocado a la Contraloría Municipal del H. Ayuntamiento de Morelia y comprende cinco apartados: en el primero se tratan las generalidades de la investigación: descripción del problema, definición de objetivos y justificación; en el segundo se desarrolla el marco referencial integrado por la evolución de la Contraloría Municipal, normatividad aplicable a la misma dependencia, así como su responsabilidad social; en el tercero se incorpora el marco teórico, donde se describe la planeación estratégica, sus antecedentes, su definición y el proceso de la misma; dentro de ésta última se dará a conocer la utilización del proceso de planeación estratégica, sus diversas etapas del proceso como son el plan, el diagnóstico, la misión y la visión, los objetivos, la meta, las estrategias, la cuantificación, el análisis de contingencias, la implementación, la evaluación y seguimiento, la retroalimentación y los puntos de vista de la planeación estratégica en la que se incluye el porvenir de las decisiones actuales, el proceso, la filosofía y la estructura; también se incorpora a este apartado los modelos conceptuales de la planeación estratégica, incluyendo las premisas de planeación, formulación de planes, implementación y revisión y los flujos de información y normas de evaluación y decisión. Por otro lado se integran en este apartado: el factor humano en la institución, las teorías organizacionales entre las que se encuentran la Administración Científica, la Clásica, la Neoclásica de la Administración, de la Burocracia, la Estructuralista de la Administración, de las Relaciones Humanas, del Comportamiento en la Administración, del Desarrollo Organizacional, la Situacional, la de Administración por Objetivos, la Matemática de la Administración y la de Sistemas; así mismo se describe la equifinalidad en las teorías organizacionales, las formas organizativas principales como son la simples, las complejas clásicas y las complejas nuevas; los modelos de desarrollo organizacional: management orientado hacia los objetivos, ninguna medida sin diagnóstico, pensamiento y actuación globales, participación de los afectados, ayuda para la autoayuda, dirección orientada hacia el proceso, cuidadosa elección de las personas clave y comunicación viva; y como tema final de este apartado se integra la mejora continua como instrumento de alta gestión: el proceso de mejora en cada empresa, proyectos de mejora continua y el proceso de los PMC's. En el cuarto apartado se dará a conocer la metodología propuesta: descripción de la

metodología, gestión del proceso del desarrollo organizacional y el proceso de implantación junto con sus objetivos estratégicos; en el quinto se presentan los resultados esperados; en el sexto apartado las conclusiones y en el séptimo y último apartado se da a conocer la bibliografía.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
INTRODUCCIÓN	v
INDICE GENERAL	viii
INDICE DE FIGURAS	xi
INDICE DE TABLAS	xii
I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	
I.1. Descripción del problema	1
I.2. Objetivos	2
I.3. Justificación	3
II. MARCO REFERENCIAL	
II.1. Evolución de la Contraloría Municipal	4
II.2. Normatividad aplicable a la Contraloría Municipal	6
II.2.1. Responsabilidad Social de la Contraloría Municipal	17
III. MARCO TEÓRICO	
III.1. La Planeación Estratégica	18
III.1.1. Antecedentes de la Planeación Estratégica	18
III.1.2. Definición de Planeación Estratégica	19
III.1.3. Proceso de Planeación Estratégica	21
III.1.3.1. Utilización del Proceso de Planeación Estratégica	21
III.1.3.2. Etapas del Proceso de Planeación Estratégica	25
III.1.3.2.1. El Plan como etapa del proceso de Planeación	27
III.1.3.2.2. El Diagnóstico como etapa del proceso de Planeación	27
III.1.3.2.2.1. La Matriz FODA	29
III.1.3.2.3. La Misión y la Visión como etapas del proceso de Planeación	32
III.1.3.2.3.1. La Misión	32
III.1.3.2.3.2. La Visión	33
III.1.3.2.4. Los Objetivos como etapa del proceso de Planeación	34
III.1.3.2.5. La Meta como etapa del proceso de Planeación	35
III.1.3.2.6. Las Estrategias como etapa del proceso de Planeación	36
III.1.3.2.6.1. Clasificación de las Estrategias	37
III.1.3.2.7. La Cuantificación de Recursos como etapa del proceso de Planeación	38
III.1.3.2.8. El Análisis de Contingencias como etapa del proceso de	39

Planeación	
III.1.3.2.9. La Implementación como etapa del proceso de Planeación	40
III.1.3.2.10. La Evaluación y Seguimiento como etapa del proceso de Planeación	42
III.1.3.2.10.1. Importancia de la Evaluación y Seguimiento	42
III.1.3.2.11. La Retroalimentación como etapa del proceso de Planeación	43
III.1.4. Puntos de vista de la Planeación Estratégica	44
III.1.4.1. El porvenir de las Decisiones Actuales	44
III.1.4.2. El proceso	45
III.1.4.3. Filosofía	46
III.1.4.4. Estructura	46
III.1.5. Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica	47
III.1.5.1. Premisas de Planeación	47
III.1.5.2. Formulación de Planes	48
III.1.5.3. Implementación y Revisión	49
III.1.5.4. Flujos de Información y Normas de Evaluación y Decisión	50
III.2. El Factor Humano en la Institución	51
III.3. Teorías Organizacionales	57
III.3.1. Teoría de la Administración Científica	58
III.3.2. Teoría Clásica	60
III.3.3. Teoría Neoclásica de la Administración	62
III.3.4. Teoría de la Burocracia	64
III.3.5. Teoría Estructuralista de la Administración	65
III.3.6. Teoría de las Relaciones Humanas	67
III.3.7. Teoría del Comportamiento en la Administración	70
III.3.8. Teoría del Desarrollo Organizacional (DO)	71
III.3.9. Teoría Situacional	72
III.3.10. Teoría de la Administración por Objetivos (APO)	74
III.3.11. Teoría Matemática de la Administración	75
III.3.12. Teoría de Sistemas	76
III.3.13. Equifinalidad en las Teorías Organizacionales	80
III.3.14. Formas Organizativas Principales	82
III.3.14.1. Formas Simples	82
III.3.14.2. Formas Complejas Clásicas	83
III.3.14.3. Formas Complejas Nuevas	84
III.4. Modelos de Desarrollo Organizacional	85
III.4.1. Principio 1: Management orientado hacia los objetivos.	92
III.4.2. Principio 2: Ninguna medida sin diagnóstico	93
III.4.3. Principio 3: Pensamiento y actuación globales	94

III.4.4. Principio 4: Participación de los afectados	94
III.4.5. Principio 5: Ayuda para la autoayuda	95
III.4.6. Principio 6: Dirección orientada hacia el proceso	96
III.4.7. Principio 7: Cuidadosa elección de las personas clave	97
III.4.8. Principio 8: Comunicación viva	97
III.5. La Mejora Continua como instrumento de alta gestión	98
III.5.1. El proceso de mejora en cada empresa	99
III.5.2. Proyectos de Mejora Continua	101
III.5.3. El Proceso de los PMC's	103
IV. METODOLOGÍA PROPUESTA	
IV.1. Descripción de la Metodología Propuesta	105
IV.2. Gestión del Proceso del Desarrollo Organizacional	108
IV.3. Proceso de Implantación	108
IV.3.1. Objetivos Estratégicos	110
V. RESULTADOS ESPERADOS	119
VI. CONCLUSIONES	120
VII. BIBLIOGRAFÍA	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1	Proceso de Planeación Estratégica	23
Fig. 2	Desagregación del Plan	24
Fig. 3	Proceso Clásico de Dirección Estratégica (Análisis, formulación e implementación de la estrategia)	25
Fig. 4	Etapas del Proceso de Planeación	26
Fig. 5	Implantación de Plan	26
Fig. 6	El Proceso de Planeación bajo el enfoque de diagnóstico	28
Fig. 7	La Misión como factor clave del Proceso de Planeación	32
Fig. 8	La Visión como factor clave del Proceso de Planeación	33
Fig. 9	Diseño del Plan para la toma de Decisiones Gerenciales (Objetivos)	34
Fig. 10	Diseño del Plan para la toma de Decisiones Gerenciales (Metas)	35
Fig. 11	Diseño del Plan para la toma de Decisiones Gerenciales (Estrategias)	36
Fig. 12	Diseño del Plan para la toma de Decisiones Gerenciales (Cuantificación de Recursos)	39
Fig. 13	Diseño del Plan para la toma de Decisiones Gerenciales (Análisis de Contingencias)	40
Fig. 14	Diseño del Plan para la toma de Decisiones Gerenciales (Implementación)	41
Fig. 15	Diseño del Plan para la toma de Decisiones Gerenciales (Evaluación y Seguimiento)	42
Fig. 16	Diseño del Plan para la toma de Decisiones Gerenciales (Retroalimentación)	44
Fig. 17	Fases del Modelo de Investigación-Acción	91
Fig. 18	Proceso de cambio empresarial	99
Fig. 19	Desarrollo de la Organización	100
Fig. 20	Proceso del PMC	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Matriz de Análisis FODA	30
Tabla 2	Evolución de diversas Teorías Organizacionales	58
Tabla 3	Comparativo de las Teorías Clásica y la de Relaciones Humanas	68
Tabla 4	Equifinalidad en las Teorías Organizacionales	80
Tabla 5	Diagnóstico de la matriz FODA obtenido de la Contraloría Municipal	109
Tabla 6	Porcentaje de alcance de los Objetivos Estratégicos	111
Tabla 7	Proyectos de Mejora Continua (PMC'S) aplicables a la Contraloría Municipal	112

I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

I.1. Descripción del Problema

Los rasgos organizativos de autonomización propios de las instituciones públicas que vienen a entorpecer su funcionamiento como son el centralismo, regulación redundante, verticalismo, burocratismo y autoritarismo, se han venido reflejando en la dependencia de la Contraloría Municipal a través de las administraciones pasadas y en la actual administración se ha visto el aumento de debilidades internas que han llevado a la mayoría del personal administrativo y operacional, de la misma institución, ha sentirse defraudado, menospreciado, insatisfecho con lo que realiza, falta de motivación para continuar efectuando sus tareas con responsabilidad, eficiencia y eficacia.

Considero que al contar con un proyecto de rediseño organizacional aplicable a la Contraloría Municipal, puede contribuir a satisfacer las necesidades del recurso humano y por ende se fomentará la productividad obtenida con mejores resultados para la propia dependencia.

I.2. Objetivos

Objetivo General

Realización del rediseño organizacional de la Contraloría Municipal.

Objetivos Específicos

Impulsar a través de la formación de los mandos medios y superiores, la transformación integral de la Contraloría Municipal, potencializando el recurso máspreciado que éste posee: el recurso humano.

Coordinar los recursos asignados, a través de los procesos de planeación, organización, dirección y control a fin de alcanzar los objetivos establecidos.

Trabajar en equipos, comprender al capital humano y motivarlos, tanto en lo individual como en su conjunto.

I.4. Justificación

Las directrices hacia el control o hacia la participación son divergentes, con mayor razón tratándose de una sociedad ancestralmente pasiva con instituciones correlativas donde los rasgos organizativos de autonomización son acentuados. Obstaculizar o aplastar la participación no tiene futuro: rigidez, inmovilismo, ineficacia, escasa efectividad, obsolescencia, insatisfacción, efervescencia reactiva. Sólo el camino de la participación apelando a la motivación, a la iniciativa y al compromiso, puede abrirnos espacios y posibilidades para emprender un auténtico camino de superación.

Este trabajo adquiere importancia en la medida en que puedan determinarse las necesidades de mejoras en el desarrollo organizacional de la Contraloría Municipal y que los resultados sirvan de base para nuevas líneas de investigación tendientes a mejorar diversos aspectos de la dependencia, también se espera que contribuya como referencia en la realización de trabajos similares para otras dependencias municipales.

II. MARCO REFERENCIAL

II.1. Evolución de la Contraloría Municipal

Desde julio de 1994 y hasta el mes de febrero de 1997 funcionó la Unidad de Control, Revisión, Evaluación y Ejecución del Presupuesto, la cual dependía de la Secretaría de Administración.

En marzo de 1997, esta Unidad se convirtió en Departamento de Contraloría, dependiendo de la misma Secretaría de Administración.

Por Acuerdo Administrativo de fecha 26 de marzo de 1998, se creó la Dirección de Contraloría Interna, dependiente de la Sindicatura, en sustitución del Departamento de Contraloría, sin embargo presupuestalmente dependía de la Secretaría de Administración y con la misma estructura ocupacional de Departamento.

El 16 de abril de 1998, el Secretario del Ayuntamiento dio a conocer el Acuerdo de Creación de la Dirección de Contraloría Interna a todas las Dependencias, cuyas funciones se orientaron básicamente a la práctica de Auditorías.

Para 1999, se replanteó el alcance de la Dirección con una visión más integral, una estructura orgánica más congruente y una base ocupacional más amplia.

El Reglamento de Organización de la Administración Pública Municipal de Morelia, suprime el término “Dirección”, para quedar como Contraloría Interna, dependiente de la Sindicatura.

En enero de 2001 la Contraloría deja de ser Interna y se denomina Contraloría Municipal (CM), al pasar a ser una Dependencia directa del Cabildo y el 31 de diciembre del mismo año, se publica en el Periódico Oficial de la Federación (POF) en su artículo 57 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo, las atribuciones de la Contraloría, donde se menciona que el control interno, evaluación municipal y desarrollo administrativo estará a cargo de ésta misma. Así mismo en el artículo 94 del mismo ordenamiento legal dispone que el Ayuntamiento se auxiliara, entre otras dependencias, de la CM, para el despacho de los asuntos de la Administración Municipal.

El 20 de septiembre de 2002, se publica en el POF el Reglamento Interior de la Contraloría Municipal del H. Ayuntamiento de Morelia, derivado de la necesidad de contribuir cada vez más a lograr un manejo honesto, transparente y eficiente de los recursos públicos, por lo que debió de precisarse en un documento normativo las funciones de este Órgano de Control, ordenamiento que permitirá ofrecer a esta Dependencia Administrativa, reglas más claras para el delicado ejercicio de sus funciones.

II.2. Normatividad Aplicable a la Contraloría Municipal

Existen diversas formalidades legales, bajo las cuales se rige la Contraloría Municipal, sin embargo únicamente mencionaremos las que están más apegadas al Municipio:

- Ley Orgánica Municipal de Morelia Michoacán.
- Bando de Gobierno.
- Reglamento de Organización de la Administración Pública Municipal.
- Reglamento Interior de la Contraloría Municipal.

La Ley Orgánica Municipal deposita la delicada responsabilidad en la Contraloría Municipal, de vigilar la correcta aplicación de los recursos públicos, a efecto de que sean empleados en las obras productivas o sociales que demande la ciudadanía, garantizando una adecuada administración y manejo apropiado del erario público.

Que el control interno, evaluación municipal, desarrollo administrativo, así como el examen de la legalidad y correcta aplicación en tiempo y forma del gasto público de la Hacienda Municipal, está a cargo de la Contraloría Municipal, acorde a lo previsto en los artículos 57, 59 y 94 fracción III de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo; artículo 63 inciso A) fracción IV del Bando de Gobierno Municipal de Morelia; artículos 24 fracción VII, 27 fracción IV y 33 del Reglamento de Organización de la Administración Pública del Municipio de Morelia; y, en los artículos 1º, 2º, 3º fracción V, 4º, 7º, 9º, 11 y 12 del Reglamento Interior de la Contraloría Municipal del H. Ayuntamiento de Morelia.

Que derivado de las atribuciones específicas, corresponde a la Contraloría Municipal, organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental,

e inspeccionar el ejercicio del gasto público municipal en congruencia con el presupuesto de egresos; evaluar el avance y ejecución de los programas de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Municipal, revisando el ejercicio del gasto público en sentido y alcance con el Presupuesto de Egresos, acorde a lo previsto en el artículo 33 fracciones I y II del Reglamento de Organización de la Administración Pública del Municipio de Morelia; y, en el artículo 9º fracciones I y II del Reglamento Interior de la Contraloría Municipal del H. Ayuntamiento de Morelia.

Que los titulares de las Dependencias de la Administración Pública del H. Ayuntamiento de Morelia, tienen la obligación de permitir a la Contraloría Municipal, el ejercicio de sus atribuciones, proporcionándole la información que les solicite, así como atender sus citaciones, recomendaciones y observaciones, tal como lo establece el artículo 24 fracción VII del Reglamento de Organización de la Administración Pública del Municipio de Morelia.

El Bando de Gobierno Municipal es de suma importancia para el fortalecimiento institucional del Municipio, ya que se constituye como el ordenamiento eje que servirá de sustento a toda la reglamentación municipal. El Municipio de Morelia, no sólo por ser la capital del Estado, sino por ser considerada patrimonio cultural de la humanidad merece reglamentos vigentes, positivos y que respondan a las dinámicas condiciones y necesidades sociales. Este Bando será el punto de partida para llevar a cabo toda una revisión y actualización de los reglamentos municipales en los próximos meses.

El Bando de Gobierno Municipal es un cuerpo normativo, sus disposiciones son de orden público, interés social y de observancia general en el territorio Municipal, por virtud del cual se tiende al aseguramiento del orden público, de la tranquilidad, seguridad y salud pública y a garantizar la integridad física y moral de las personas, mediante la intervención eficaz del Gobierno Municipal en la vida

comunitaria y la limitación oportuna de la actividad de los particulares, generando con ello, el marco propicio de armonía para el desarrollo económico, social, cultural y político del Municipio, en aras de los valores de justicia, paz, orden y libertad. (Artículo 2)

La actividad del Municipio se dirige a la consecución de los siguientes fines:
(Artículo 14)

Crear las condiciones necesarias para el desarrollo de una cultura de respeto a los Derechos Humanos y libertades fundamentales que promueva en la población una conciencia solidaria y altruista y un sentido de identidad que permita al ser humano desarrollarse libremente.

Dentro del ámbito de sus atribuciones, el Ayuntamiento deberá expedir los Reglamentos, Acuerdos, Circulares y demás disposiciones administrativas que regulen el régimen de las diversas esferas de competencia municipal, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 145, 146, 147, 148 y 149 de la Ley Orgánica y deberán elaborarse de acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento de Sesiones y Funcionamiento de Comisiones del Ayuntamiento. (Artículo 47)

Los Reglamentos Municipales son aquellos ordenamientos jurídicos necesarios para regular el actuar del régimen de Gobierno Municipal, de su Administración, de sus Dependencias, Organismos, de los servicios y funciones públicas, que describen características genéricas, abstractas, impersonales y de observancia obligatoria, cuyo propósito es ordenar armónicamente la convivencia social dentro de su territorio, procurando el bienestar de la comunidad. (Artículo 49)

Las Dependencias y Entidades deberán conducir sus acciones con base en lo establecido en el Plan de Desarrollo Municipal y los Programas que de éste se deriven, para conseguir los fines del Ayuntamiento. (Artículo 62)

Son Dependencias aquellas áreas del Ayuntamiento que realizan actividades específicas y que dependen jerárquicamente de un superior de acuerdo al organigrama de la Administración Pública Municipal centralizada.

Son Entidades aquellos Organismos creados conforme a la naturaleza jurídica de un organismo descentralizado o paramunicipal.

Son Unidades Administrativas, aquellas oficinas responsables de prestar en un mismo lugar servicios o actividades municipales.

Dentro de las Dependencias del Ayuntamiento se encuentra la Contraloría Municipal: (Artículo 63)

En el Reglamento de Organización de la Administración Pública Municipal que al efecto se expida, se establecerá la organización, facultades y funciones de las Dependencias. (Artículo 64)

Las Entidades se regirán por las disposiciones que establezcan los Acuerdos de creación y/o Reglamentos Internos correspondientes. (Artículo 67)

En el marco del Acuerdo de Reestructuración de la Administración Pública Municipal de Morelia, publicado en el Periódico Oficial del Estado el 15 de Enero de 2001, se aprobó por el Pleno del Ayuntamiento de Morelia en Sesión Extraordinaria de fecha 26 de noviembre de 2001 y publicado en el Periódico Oficial del Estado el día viernes 28 de diciembre del mismo año, el Reglamento de Organización de la Administración Pública Municipal de Morelia, Michoacán, que formalizó, y determinó funciones y atribuciones a una estructura Administrativa.

El presente Reglamento es de orden público, interés social, de observancia

general y obligatorio para los órganos de la Administración Pública Municipal.
(Artículo 1)

El presente Reglamento tiene como objeto, entre otros: (Artículo 2)

Establecer un lineamiento general para la realización de los manuales de organización de los Departamentos y Jefaturas de Oficina (IV).

Los titulares de las Dependencias, tendrán entre otras, las siguientes obligaciones
(Artículo 24):

Planear, programar, organizar, dirigir, coordinar, controlar, supervisar y evaluar la ejecución de las actividades y acciones correspondientes a su responsabilidad; (I)

Permitir a la Contraloría Municipal, el ejercicio de sus atribuciones proporcionándole la información que les solicite, y atendiendo sus citaciones, recomendaciones y observaciones; (VII)

Coordinar y supervisar que las actividades y tareas encomendadas al personal a su cargo se lleven a cabo con calidad y eficiencia; (XII)

Procurar que el personal a su cargo, cuente con la capacitación y adiestramiento necesarios para el desarrollo de las actividades que se les encomienden; (XVI)

El Presidente dispondrá, para el despacho de los asuntos relativos a la Administración Pública dentro de sus diversas Dependencias, a la Contraloría Municipal: (Artículo 27)

La Contraloría Municipal (Artículo 33), tendrá la siguiente estructura:

1. Dirección de Auditoría y Evaluación Municipal.
 - A) Departamento de Auditoría de la Administración Pública Municipal.
 - B) Departamento de Auditoría a Obra Pública.

2. Dirección de Normatividad y Procedibilidad.
 - A. Departamento de Normatividad y Procedibilidad.
 - B. Departamento de Responsabilidades, Quejas, Denuncias y Situación Patrimonial.

3. Unidad Técnica.

4. Delegación Administrativa.

Uno de los propósitos de esta Administración Pública Municipal, es el garantizar la eficiencia de las acciones gubernamentales mediante la utilización óptima de los recursos públicos, a través de las revisiones, auditorías, evaluaciones e inspecciones que se realicen a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública a cargo de la Contraloría Municipal.

En consecuencia, la Contraloría Municipal del H. Ayuntamiento de Morelia, como Órgano de Control Interno, debe ser coadyuvante en todo momento de salvaguardar los principios de legalidad, honradez e imparcialidad que rigen el servicio público.

Por otro lado, se considera necesario contribuir cada vez más en mayor proporción, a lograr un manejo honesto transparente y eficiente de los recursos públicos, lo cual ayuda en grado muy importante en el proceso de renovación moral y consecuentemente se fortalece la confianza de los gobernados en sus gobernantes, de ahí la importancia de precisar en este documento normativo propuesto las funciones de este Órgano de Control.

Por las razones, fundamentos, motivos, argumentos, consideraciones y precisiones anteriormente expuestas, y con la finalidad de contribuir a actualizar y modernizar el marco legal que nos rige, me permito someter a la consideración y escrutinio del Pleno de este Honorable Ayuntamiento, el presente REGLAMENTO INTERIOR DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DEL H. AYUNTAMIENTO DE MORELIA, ordenamiento que permitirá ofrecer a esta Dependencia Administrativa, reglas más claras para el delicado ejercicio de sus funciones.

Artículo 6°. El personal de dirección que labore en la Contraloría será de confianza, en razón de las funciones de dirección, vigilancia y fiscalización que realicen, o bien por el manejo de fondos, valores o datos de estricta confidencialidad, conforme a lo dispuesto por los artículos 182 de la Ley Federal del Trabajo; 5° fracción 11, Incisos a), b) y e) de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado Reglamentaria del Apartado B) del Artículo 123 Constitucional; y, artículo 5 ° de la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado de Michoacán de Ocampo y de sus Municipios.

De acuerdo con el REGLAMENTO INTERIOR DE LA CONTRALORIA MUNICIPAL, se hace mención de que esta Dependencia de la Administración Pública Municipal, está encargada del control interno, evaluación municipal y desarrollo administrativo del mismo, así como de examinar la legalidad y correcta aplicación en tiempo y forma del gasto público de la Hacienda Municipal, tendrá las siguientes facultades y obligaciones de acuerdo al Reglamento de Organización de la Administración Pública y contará con las Direcciones de Auditoría y Evaluación Municipal y Normatividad y Procedibilidad, una Unidad Técnica y una Delegación Administrativa para el mejor desempeño de sus funciones:

- I. Organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental e inspeccionar el ejercicio del gasto público municipal en congruencia con el Presupuesto de Egresos;

- II. Evaluar en coordinación con la Tesorería Municipal y Dependencias que corresponda, el avance y ejecución de los programas de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Municipal; revisando conjuntamente con la misma Tesorería el ejercicio del gasto público en sentido y alcance con el Presupuesto de Egresos;
- III. Establecer los lineamientos y bases generales para la realización de auditorías, revisiones o evaluaciones preventivas a las Dependencias de la Administración Pública Municipal, vigilando su cumplimiento e implementando toda acción que ello requiera; lo anterior, sin perjuicio de aquéllas a cargo de la Auditoría Superior de Michoacán de Ocampo;
- IV. Designar a los auditores contables, jurídicos y supervisores de obra pública o equivalentes para el debido cumplimiento de las atribuciones de revisión, fiscalización, auditoría y evaluación municipal a su cargo, normando y controlando su desempeño;
- V. Coadyuvar, colaborar, apoyar y asistir a la Auditoría Superior de Michoacán, en la actividad que despliegue el Órgano Técnico con motivo de sus funciones, o bien en el establecimiento de los procedimientos que permitan el cumplimiento de sus atribuciones;
- VI. Informar al Ayuntamiento sobre el resultado de las evaluaciones y revisiones a las Dependencias, Entidades y unidades administrativas de la Administración Pública Municipal, sugiriendo las acciones que corrijan las irregularidades detectadas;
- VII. Atender las quejas, denuncias y sugerencias que sobre el desempeño de los servidores públicos Municipales, presenten los ciudadanos en los

términos de Ley sugiriendo lo que legalmente proceda al área correspondiente;

- VIII. Conocer de las conductas de los servidores de la Administración Pública Municipal, que puedan constituir responsabilidades administrativas, turnando las constancias y elementos de prueba conducentes para que, el Ayuntamiento, aplique las sanciones que correspondan; y, en tratándose de la posible comisión de delitos, coadyuvar con las instancias pertinentes en las denuncias que se instauren ante el Ministerio Público, brindando la información que le fuere requerida;
- IX. Opinar sobre las bases, en coordinación con las Dependencias de la Administración Pública Municipal que corresponda, a que deberán sujetarse Dependencias y Entidades, en las licitaciones para la adjudicación de adquisiciones, arrendamientos, prestación de servicios, vigilando su cumplimiento conforme al Reglamento respectivo; y en tratándose de obras públicas, vigilar se cumpla con la Ley de Obras Públicas del Estado de Michoacán de Ocampo y sus Municipios, incluidos los demás ordenamientos normativos aplicables que correspondan;
- X. Vigilar el cumplimiento, a cargo de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Municipal, de las disposiciones en materia de planeación, presupuestos, ingresos, financiamiento, inversión, deuda, patrimonio, fondos y valores;
- XI. Inspeccionar y vigilar bajo su responsabilidad que las Dependencias de la Administración Pública Municipal cumplan con las normas y disposiciones en materia de sistemas de registro y contabilidad, contratación y remuneraciones de personal, contratación de adquisiciones, arrendamientos, servicios, edificación y ejecución de obra pública,

conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes muebles e inmuebles, almacenes y demás activos y recursos materiales de la Administración Pública Municipal, el ejercicio de esta atribución deberá ser en coordinación con la Dirección de Patrimonio Municipal;

- XII. Opinar, previamente a su expedición, sobre los proyectos de normas de contabilidad y de control en materia de programación, presupuestos, administración de recursos humanos, materiales y financieros, así como de los proyectos de normas en materia de contratación de deuda y de manejo de fondos y valores que formule la Tesorería Municipal;
- XIII. Proponer al Ayuntamiento los proyectos de Reglamentos, Decretos, Acuerdos, Circulares y demás ordenamientos relativos a los asuntos de la competencia de la Contraloría;
- XIV. Opinar sobre los proyectos de Reglamentos, Decretos, Acuerdos, Circulares de observancia general expedidas por el Ayuntamiento y/o el Presidente, respecto del ramo de la Contraloría;
- XV. Someter a la consideración del Ayuntamiento los asuntos cuyo despacho corresponda a la Contraloría Municipal, informando sobre el desarrollo de las actividades de la Dependencia, así como el desempeño de las comisiones y funciones que específicamente se le confieran;
- XVI. Someter a la consideración del Ayuntamiento las propuestas de modificaciones y/o adecuaciones del presente Reglamento, y, las bases de organización de las Direcciones, Departamentos y Áreas Administrativas de la Contraloría Municipal;
- XVII. Proponer los programas y el proyecto de Presupuesto de Egresos de la

Contraloría, y en su caso, las modificaciones al mismo para presentarlo en cumplimiento de la legislación aplicable, verificando su correcta y oportuna ejecución;

- XVIII. Revisar oportunamente, para su presentación al Presidente y Síndico Municipal, las Cuentas Mensual y Anual de la Hacienda Pública del Ayuntamiento para su entrega al H. Congreso del Estado; solventando en forma conjunta con el C. Tesorero Municipal las observaciones que determine la Auditoría Superior de Michoacán;
- XIX. Aprobar las medidas técnicas y administrativas para la mejor organización y funcionamiento de la Contraloría Municipal, y expedir los Manuales de Organización General, de Procedimientos y Servicios al Público, necesarios para el eficiente despacho de los asuntos de esta Dependencia;
- XX. Ejercer las facultades que las leyes y demás disposiciones legales confieran a la Contraloría Municipal, para efecto de que dicte reglas de carácter general en las materias competencia de la misma;
- XXI. Proponer la creación de plazas, así como acordar los nombramientos y remociones del personal de confianza de la Contraloría que resulten necesarios, solicitando a la Secretaría de Administración del Ayuntamiento el trámite correspondiente;
- XXII. Desempeñar las comisiones especiales que el Ayuntamiento o el Presidente le confieran, e informarles oportunamente sobre el desarrollo de las mismas;
- XXIII. Intervenir con todas las facultades generales y especiales de su competencia y que el caso requiera, a fin de que intervenga a nombre y por

cuenta del Ayuntamiento en las controversias de adquisición, bienes, servicios, obra pública en que se afecten los intereses y recursos públicos del Municipio; y,

XXIV. Las demás que con este carácter se establezcan en las demás disposiciones jurídicas vigentes, Reglamentos y Convenios que autorice el Ayuntamiento.

II.2.1. Responsabilidad Social de la Contraloría Municipal

La Contraloría Municipal asume su responsabilidad y compromiso con la sociedad para vigilar la correcta aplicación en tiempo y forma del gasto público de la Hacienda Municipal.

III. MARCO TEÓRICO

III.1. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

III.1.1. ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70 y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo. Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, transporte, energía, servicios, de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas.

III.1.2. DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como: La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

La planeación es una herramienta de la gerencia estratégica, consiste en la

búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba, en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Entonces, podemos concluir que la **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA** es un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

III.1.3. Proceso de Planeación Estratégica

III.1.3.1. Utilización del Proceso de Planificación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es el logro que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, es modelar y remodelar los negocios y productos de la organización, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

Del Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa, se puede comentar que las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las debilidades se refieren a las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El **análisis interno** implica los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras, análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los

objetivos organizacionales en objetivos por departamentos, evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

El **análisis externo** se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

La evolución económica del país, su crecimiento y desarrollo, las relaciones internacionales, los tratados de comercio.

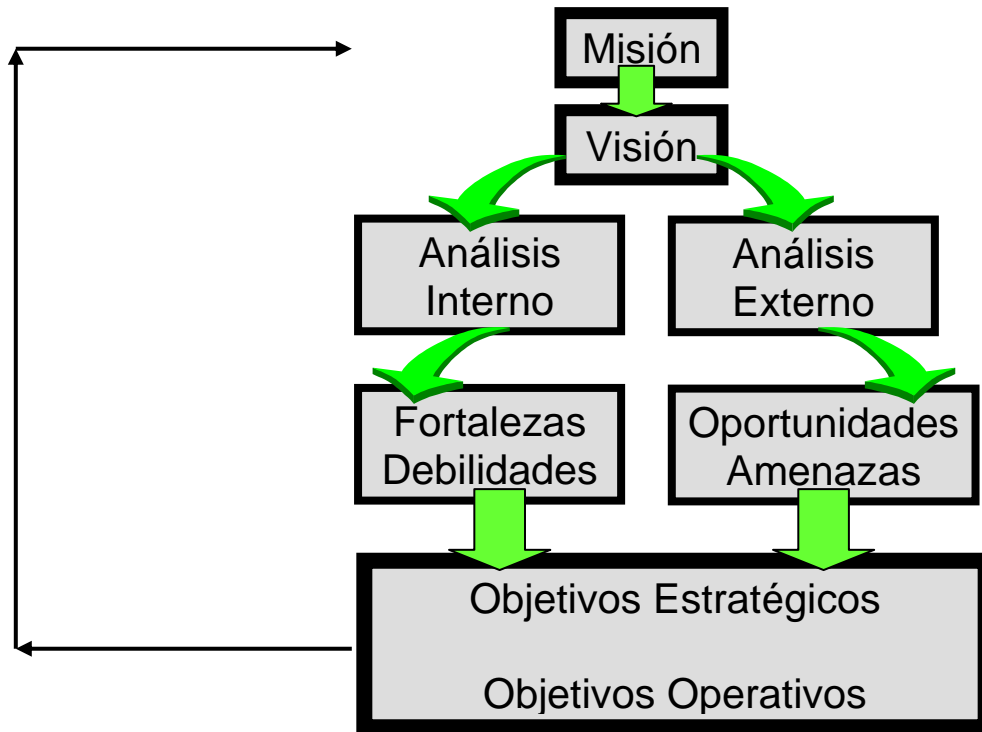
Los cambios demográficos y culturales que alteran los niveles de demanda.

El desarrollo tecnológico y los avances científicos que la organización debería conocer y eventualmente adoptar.

El riesgo de factores naturales (clima, terremotos, inundaciones, sequía). Aspectos políticos y legales, etc.

Permite identificar amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización. Es preciso entender que estas externalidades no son estáticas ni definitivas.

Fig. 1 Proceso de Planeación Estratégica (1985-2005 →2015)



Fuente: González Santoyo F. (2003)

El Plan Estratégico

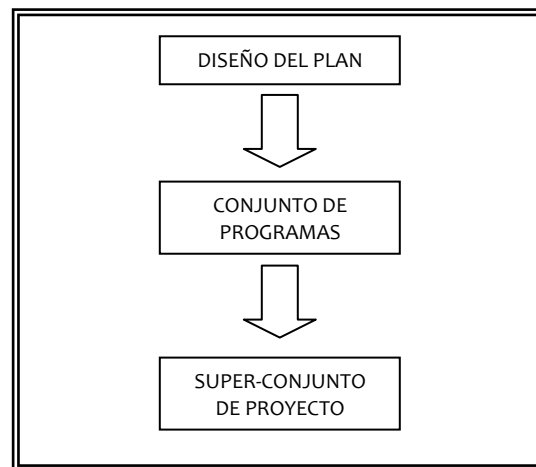
Es de fundamental importancia el diseño del plan estratégico, para lo cual se recomienda, de acuerdo con Ramírez Padilla N., Cabello Garza M. (1997), los cuales toman como base las etapas de:

- a. Dónde se está???: lo que implica la identificación del negocio, análisis de la industria, identificación de factores típicos de la competencia, identificación de fortalezas y debilidades.
- b. Cómo lograr el cambio???: en este apartado se recomienda establecer la definición de la dirección estratégica, así como de los planes de acción.

- c. Hacia dónde se quiere ir???: lo que implica la definición de la misión, visión y de los valores de la empresa.

Así mismo, González Santoyo F. (1997) plantea que los niveles establecidos para aplicar eficientemente el proceso de planeación en la empresa es el mostrado en la siguiente figura:

Fig. 2 Desagregación del Plan

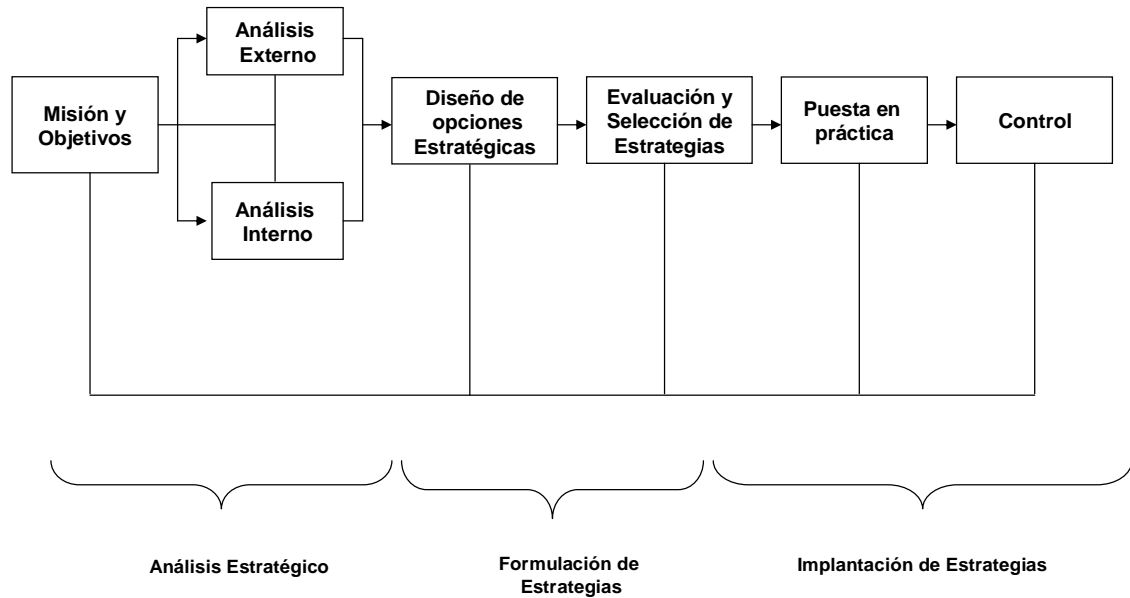


Fuente: Diseño de Empresas de Orden Mundial
González Santoyo F. (2003)

El diseño del plan estratégico, apoyado en el desarrollo eficiente de la metodología enunciada como: Diseño del objetivo, diseño y establecimiento de las metas, diseño de las estrategias, establecimiento y cuantificación de los recursos, realización del análisis de contingencias, implantación, seguimiento, evaluación y la incorporación de la retroalimentación.

Un buen plan estratégico y su implementación efectiva deben dar como resultado un aumento en la productividad y en la rentabilidad, independientemente del enfoque público o privado de análisis.

Fig. 3 Proceso Clásico de Dirección Estratégica (análisis, formulación e implantación de la estrategia)

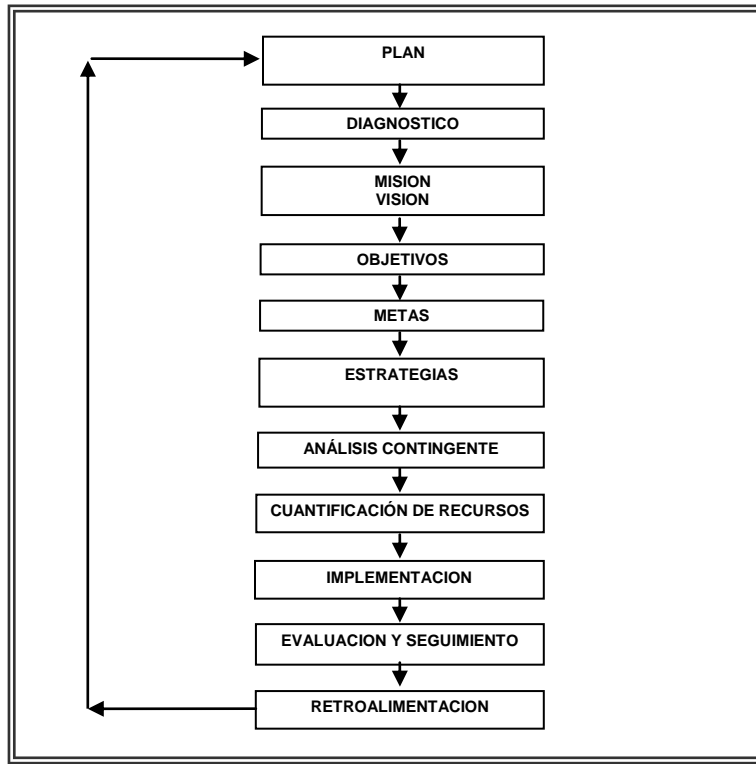


Fuente: González Santoyo F. (2003)

III.1.3.2. Etapas del Proceso de Planeación Estratégica

De acuerdo con González Santoyo F. (2003), la planeación define un proceso dinámico que comprende diversas etapas. La aplicación práctica de esta metodología proporcionará resultados eficientes a la empresa. Gráficamente se ilustra en la siguiente figura:

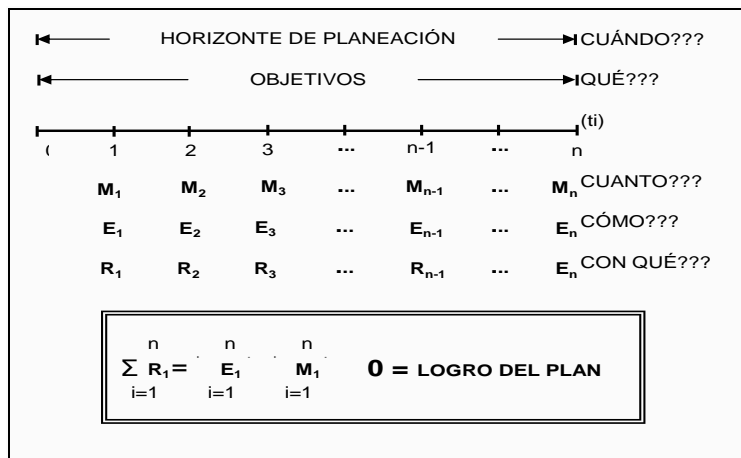
Fig. 4 Etapas del Proceso de Planeación



Fuente: González Santoyo F. (2003)

El proceso de implantación del plan es mostrado en la siguiente figura, en la que M_i = Metas, E_i = Estrategias, R_i = Recursos.

Fig. 5 Implantación del Plan



Fuente: González Santoyo F. (2003)

III.1.3.2.1. El Plan como etapa del Proceso de Planeación

El Plan se define como un modelo sistemático que detalla qué tareas se deben llevar a cabo para alcanzar un objetivo, para lo cual se establece metas tiempo de ejecución.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser planes a largo plazo, específicos, direccionales y de uso único:

- Los Planes a largo plazo son aquellos que van más allá de 5 años
- Los Planes específicos están claramente definidos y no dan lugar a interpretación.
- Los Planes direccionales son flexibles y establecen una guía general.
- El Plan de uso único es diseñado específicamente a una situación que se crea como respuesta a decisiones no programadas.

III.1.3.2.2. El Diagnóstico como etapa del proceso de Planeación

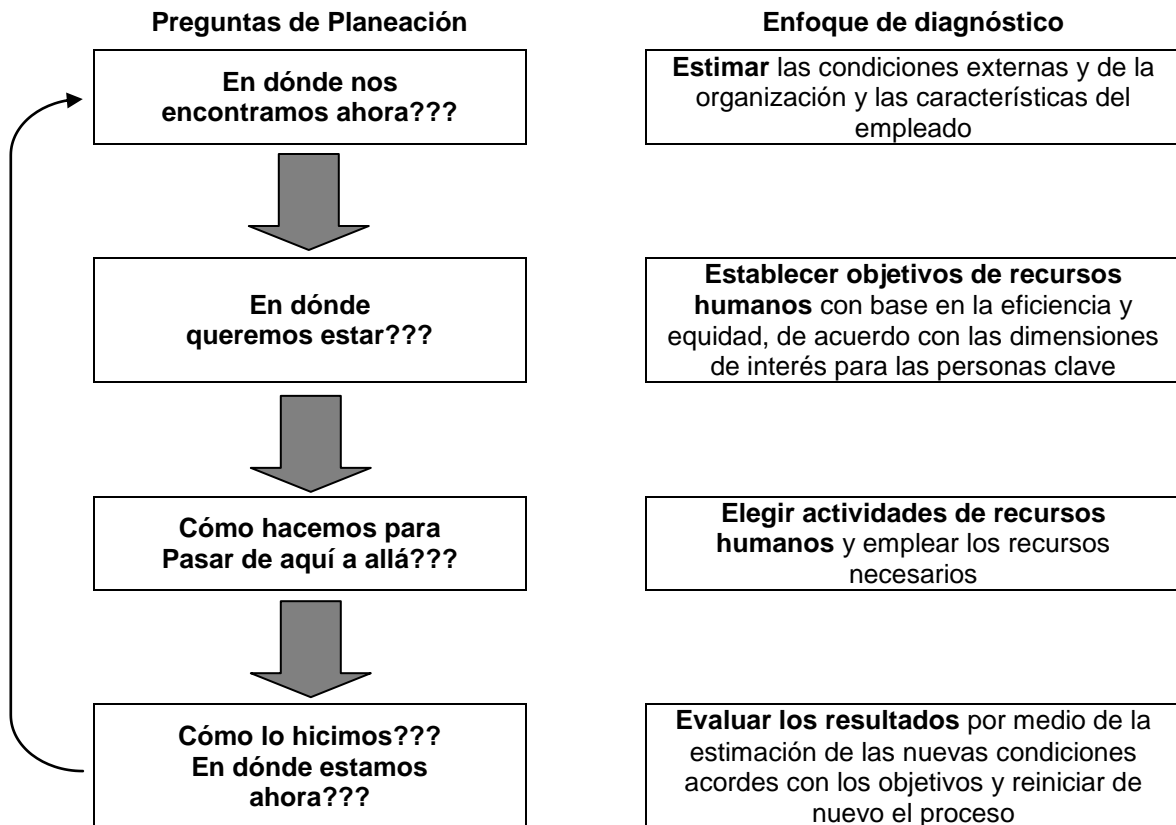
El diagnostico es el punto de partida del *diseño estratégico para la toma de decisiones gerenciales*, ya que antes de comenzar a diseñar objetivos, metas o estrategias, necesitamos conocer de forma precisa *el estado de la organización*, qué impacto tiene en la sociedad, cuál es su posicionamiento estratégico y sobre qué bases esta constituida.

Se puede representar el proceso de Planeación integral de la empresa por medio de cuatro preguntas, como se muestra en la figura 4. El proceso de Planeación corresponde exactamente al proceso de diagnóstico. En efecto, el proceso de Planeación es la parte medular del modelo de diagnóstico.

El **diagnóstico** que realice la empresa debe suministrar a los empresarios y directivos, la información y los análisis necesarios de la situación actual para plantear desde un punto de vista estratégico, cual debe ser el futuro de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Determina a través del análisis **FODA** las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, y en base a ellos comenzar a diseñar los escenarios que nos acercarán al estado deseado.

Fig. 6 El Proceso de Planeación bajo el enfoque de diagnóstico



Fuente: González Santoyo F. (2004)

III.1.3.2.2.1. La Matriz FODA

El **FODA** se representa a través de una matriz de doble entrada llamada **matriz FODA**, en la que en el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las **Fortalezas** son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las **Oportunidades** son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las **Debilidades** son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las **Amenazas** son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- las fortalezas deben utilizarse
- las oportunidades deben aprovecharse
- las debilidades deben eliminarse y
- las amenazas deben sortearse

Tabla 1 Matriz de Análisis FODA

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Fuente: Infomipyme

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(**F**) Fortaleza; (**O**) Oportunidades; (**D**) Debilidades; (**A**) Amenazas.

Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz **FODA**: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

La estrategia **FO**. Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia **FA**. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia **DA**. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia.

En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia **DO**. Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

III.1.3.2.3. La Misión y la Visión como etapas del proceso de Planeación

III.1.3.2.3.1. La Misión

Toda organización que esté dirigida por administradores de alta eficiencia deberá tener muy en claro la razón de ser de la organización.

Entendiendo por ello, el por qué se formó y qué necesidad social satisface, la misión de la empresa es un punto importante en el diseño estratégico para en base a ella diseñar sus objetivos y estrategias.

En la figura 5 se dan a conocer algunas de las preguntas que se deben hacer para formular la misión de la empresa:

Fig. 7 La Misión como factor clave del Proceso de Planeación



Fuente: González Santoyo F. (2003)

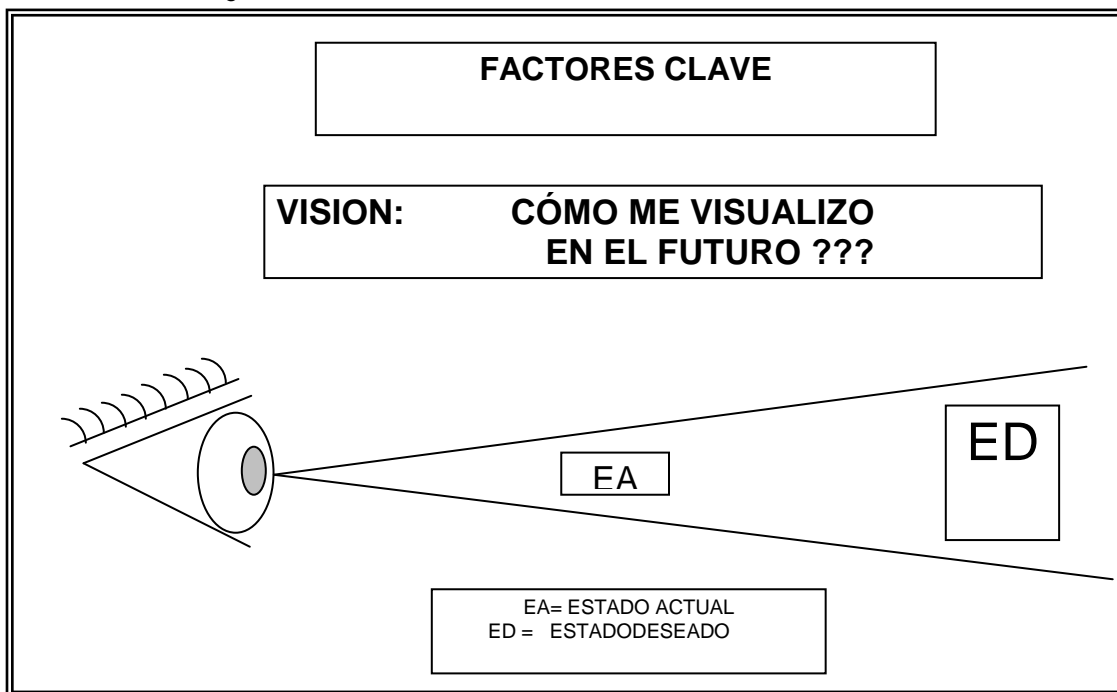
III.1.3.2.3.2. La Visión

Entendemos por visión el contexto de quiénes queremos ser y dónde podemos posicionarnos a futuro.

Establece la respuesta de **CÓMO NOS QUEREMOS VER** en el **FUTURO**, de manera que podamos formular la visión de la institución.

El objetivo fundamental de la Visión, es definir un estado deseado en base a la misión y objetivos de la empresa.

Fig. 8 La Visión como factor clave del Proceso de Planeación



Fuente: González Santoyo F. (2003)

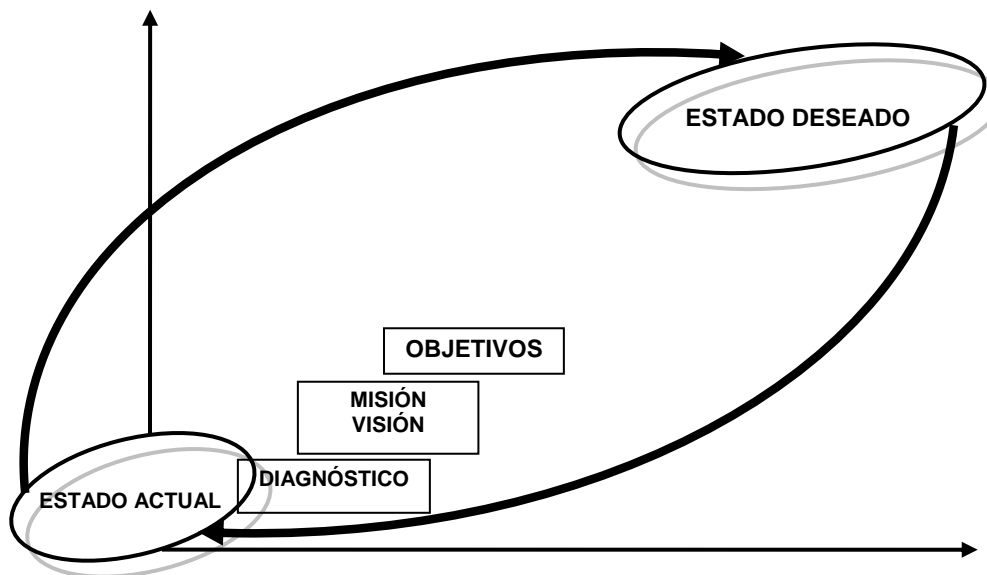
III.1.3.2.4. Los Objetivos como etapas del proceso de Planeación

Los objetivos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo predeterminado.

Es labor de la gerencia diseñar los objetivos de una manera eficiente que lleven a la organización por el camino adecuado de una manera segura, consistente y rentable, ya que al final el objetivo primordial de cualquier organización es la generación de riqueza para los inversionistas.

El diseño de los objetivos, debe ir íntimamente relacionado con la *razón de ser* y la *visión* de la empresa, es necesario tomar en cuenta los recursos de la empresa, ya sean materiales, tecnológicos, financieros o humanos, con los que se cuenta para alcanzarlos.

Fig. 9 Diseño del Plan para toma de Decisiones Gerenciales (Objetivos)



Fuente: González Santoyo F. (2003)

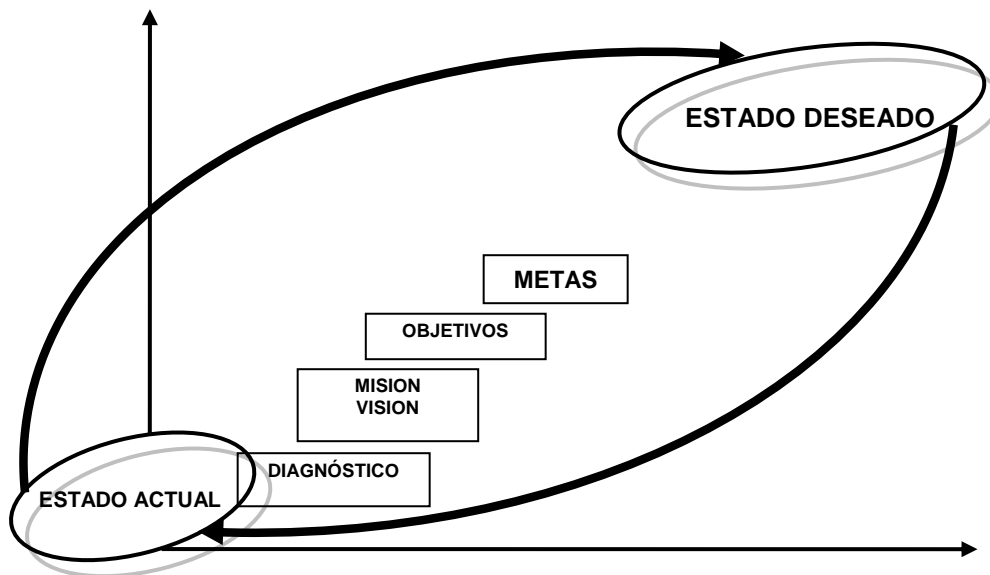
Este diseño tiene que ser coherente y en relación al diagnóstico realizado, el cual deberá presentar la información necesaria a la gerencia para poder diseñar el plan estratégico.

III.1.3.2.5. La Meta como etapa del proceso de Planeación

El diseño de una meta es una tarea cuantitativa en unidad de tiempo.

Referenciar la meta es hacer mención de alcanzar índices predeterminados por la gerencia, esto haciéndolo por medio de estrategias eficientes y eficaces obteniendo el máximo beneficio al menor costo para la organización.

Fig. 10 Diseño del Plan para toma de Decisiones Gerenciales (Metas)



Fuente: González Santoyo F. (2003)

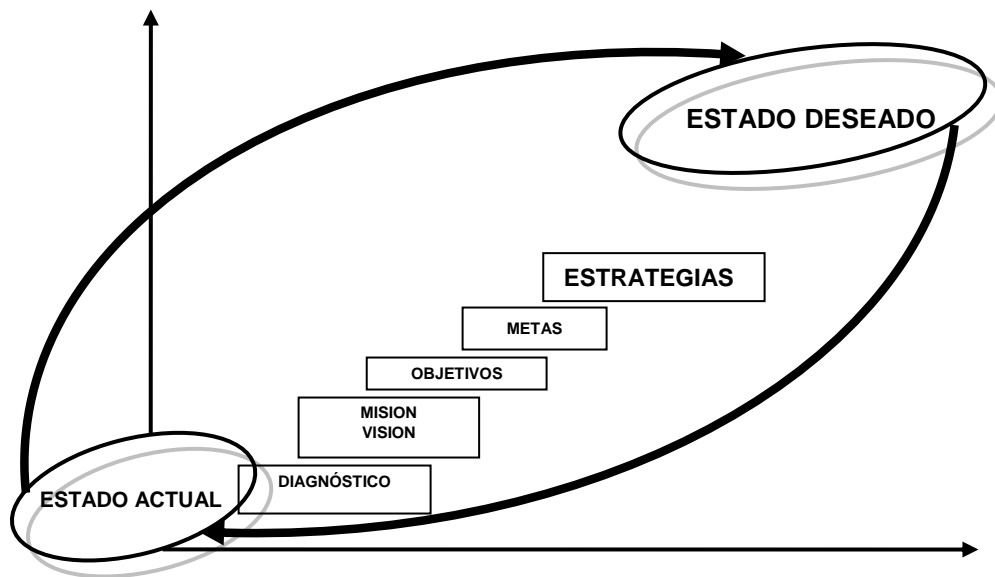
III.1.3.2.6. Las Estrategias como etapas del proceso de Planeación

Las estrategias se definen como los campos de acción o la forma en cómo la organización pretende alcanzar sus objetivos.

Otro concepto de estrategia, se refiere fundamentalmente a la formulación básica de una misión, una visión, propósitos y objetivos, las políticas y programas para llevarlas a cabo y de los métodos para asegurarnos de que la implementación cumpla con los fines propuestos.

Hoy día, las empresas deben ser dirigidas por gerentes estratégicos, que estén abiertos al cambio y pretendan orientar su operatividad hacia la optimización de sus recursos y generar ventajas competitivas.

Fig. 11 Diseño del Plan para toma de Decisiones Gerenciales (Estrategias)



Fuente: González Santoyo F. (2003)

Si esto es llevado a cabo de una manera sistematizada y dinámica, con información veraz y oportuna, eficiente y eficaz, seguramente la organización alcanzará sus objetivos y se posicionará en el mercado como una de orden mundial.

Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos.

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

III.1.3.2.6.1. Clasificación de las Estrategias

Para entender mejor la naturaleza de la estrategia, es conveniente analizar sus orígenes. Para ello se clasificarán las estrategias como formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente.

Formuladas

La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.

Consultadas

En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

Implícitas

Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

Impuestas Externamente

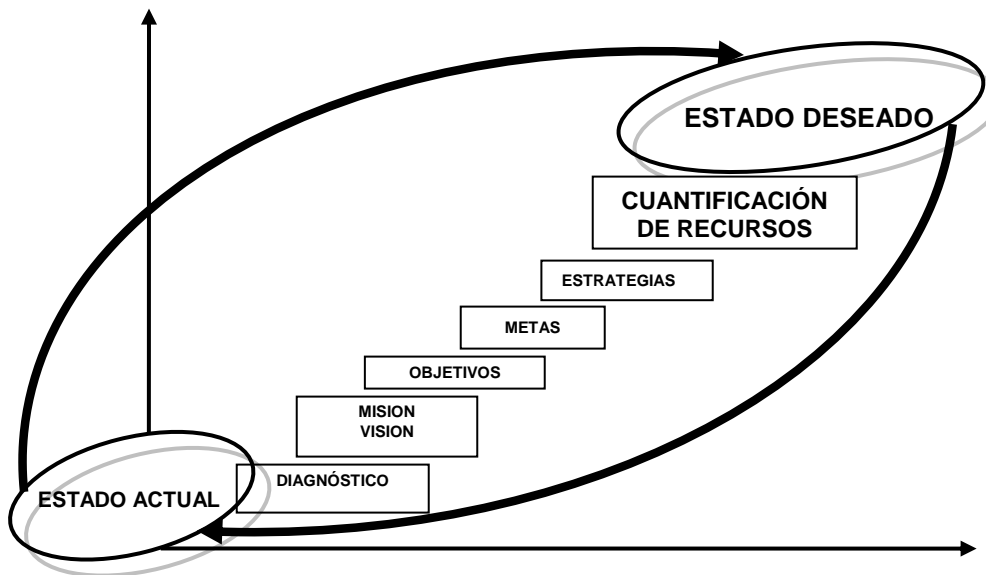
En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

III.1.3.2.7. La Cuantificación de Recursos como etapa del proceso de Planeación

La cuantificación y asignación de recursos dentro del *diseño estratégico* debe estar relacionado a una dinámica operativa que garantice alto nivel de productividad.

Fig. 12 Diseño del Plan para toma de Decisiones Gerenciales (Cuantificación de Recursos)



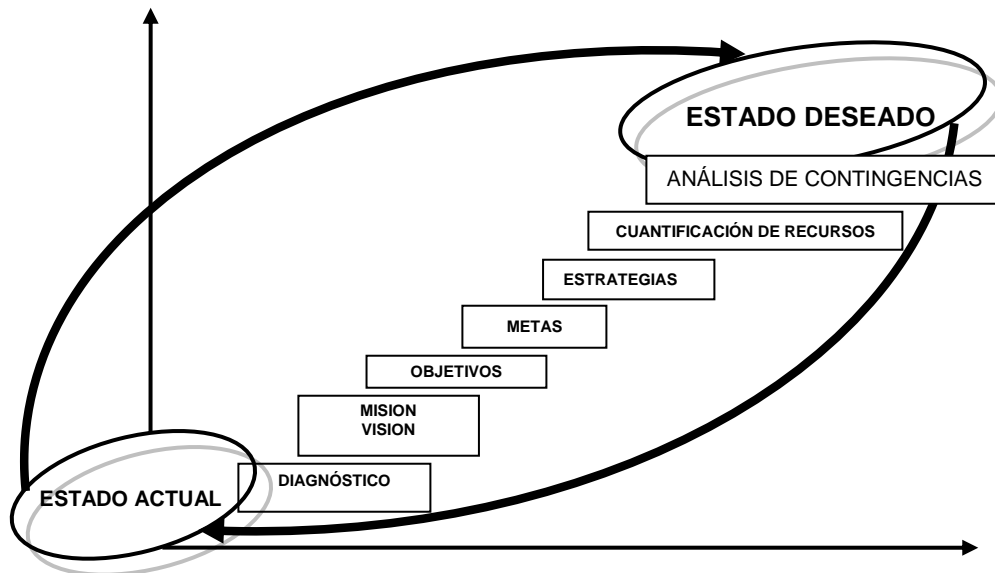
Fuente: González Santoyo F. (2003)

Todas las organizaciones tienen, cuando menos, cuatro tipos de recursos que pueden usar con el propósito de alcanzar los objetivos deseados: 1) Recursos financieros; 2) Recursos materiales; 3) Recursos humanos y 4) Recursos tecnológicos.

III.1.3.2.8. El Análisis de Contingencias como etapa del proceso de Planeación

El análisis contingente es una técnica para determinar el precio de un valor cuyo resultado depende del precio de uno o más valores. El origen del análisis contingente es el modelo de opciones de Black y Scholes, el cual contiene elementos cualitativos con un gran significado práctico. Esta teoría sostiene que las deudas corporativas, en general, pueden ser vistas como combinaciones de simples contratos de opciones (Merton, 1985: 301)

Fig. 13 Diseño del Plan para toma de Decisiones Gerenciales (Análisis de Contingencias)



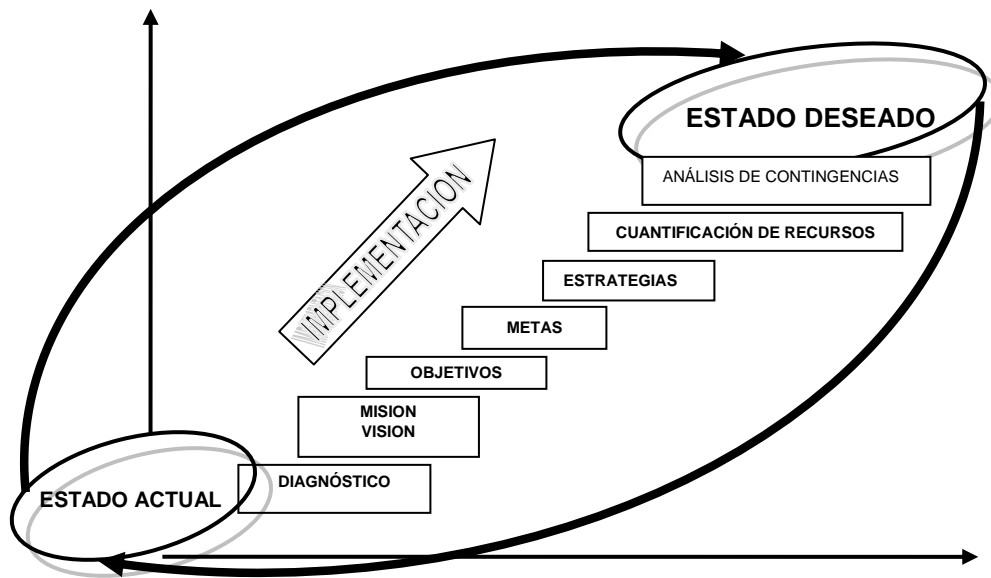
Fuente: González Santoyo F. (2003)

El análisis contingente provee un marco de trabajo unificado donde se puede analizar la estructura de las deudas corporativas e implica que el modelo de opciones puede ser usado para determinar el precio de las acciones. Este modelo generalizado es el fundamento del análisis contingente.

III.1.3.2.9. La Implementación como etapa del proceso de Planeación

Las metas, estrategias y recursos, trabajando en coordinación permiten alcanzar los objetivos, en un periodo de tiempo generarán como resultado la transformación de la organización hacia el estado deseado y satisficieran el PLAN.

Fig. 14 Diseño del Plan para toma de Decisiones Gerenciales (Implementación)



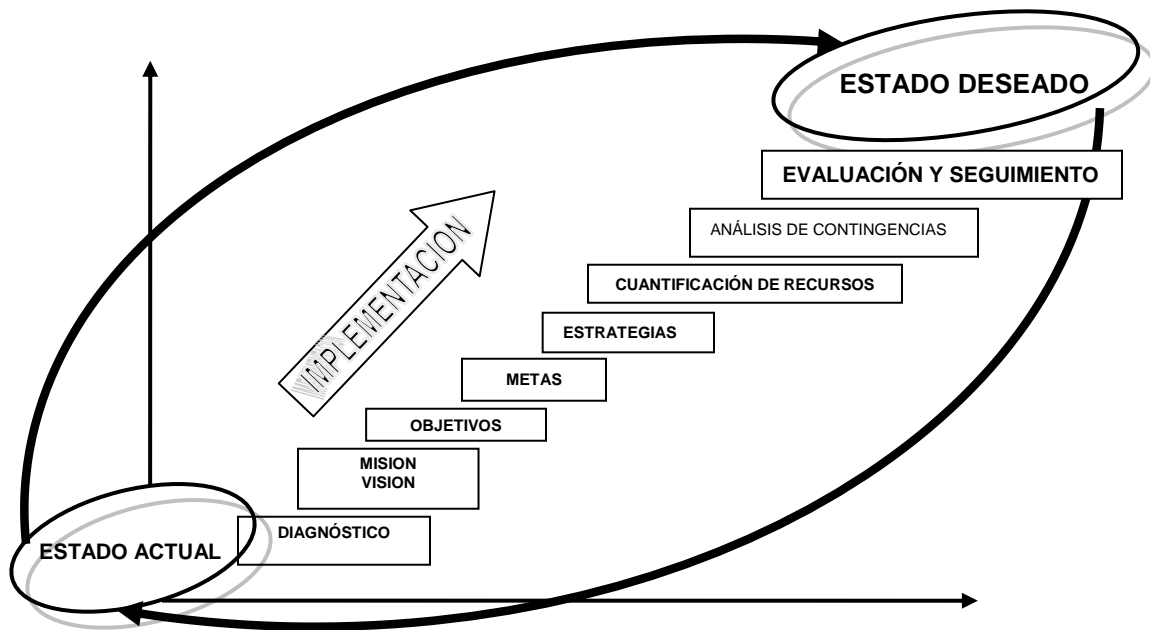
Fuente: González Santoyo F (2003)

La implantación de las decisiones se hace a través de mecanismos ejecutores, lo que puede ocurrir mediante una forma legislativa o directamente a través de una orden ejecutiva. La implantación de las órdenes va a traer consecuencias entrópicas tanto en la burocracia como en la sociedad. En un modelo simple, la retroalimentación de información consensual sería un solo mecanismo pero, en la complejidad de la realidad, este mecanismo tiene dos redes de retroalimentación. Una para los efectos que causa en la burocracia, es decir, en los mandos medios, que son los que realmente implantan la decisión del poder político en la sociedad, y otra donde se pueden apreciar las consecuencias de la decisión tomada en la sociedad. Como se observa, el concepto es procesal y dinámico. Ningún plan es lo suficientemente perfecto para que su implantación sea inflexible. A través de estos canales de retroalimentación hacia el centro de decisiones políticas y hacia el planificador, se van afinando cada vez más las decisiones, hasta lograr los objetivos propuestos o, por lo menos, satisfacerlos parcialmente.

III.1.3.2.10. La Evaluación y Seguimiento como etapas del proceso de Planeación

El seguimiento y evaluación de la ejecución de lo establecido en el plan, se realiza con el fin de evaluar la eficiencia, tanto del plan como de su implementación y de esta manera detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

Fig. 15 Diseño del Plan para toma de Decisiones Gerenciales (Evaluación y Seguimiento)



Fuente: González Santoyo F (2003)

III.1.3.2.10.1. Importancia de la Evaluación y Seguimiento

- ✓ Establece medidas para corregir las actividades y para alcanzar los planes exitosamente.
- ✓ Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar

desviaciones, para que no vuelvan a presentarse en el futuro.

- ✓ Localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen las medidas correctivas.
- ✓ Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes estratégicos.
- ✓ Reduce costos, ahorra tiempo y evita errores.

III.1.3.2.11. La Retroalimentación como etapa del proceso de Planeación

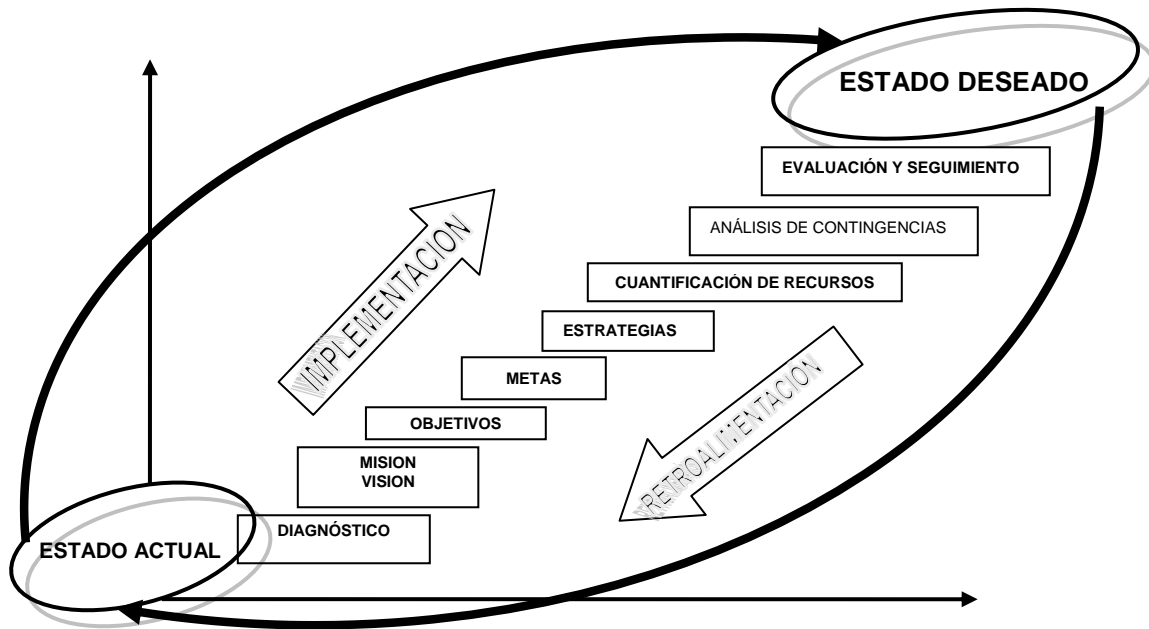
El ciclo de retroalimentación indica que el PLAN se debe llevar en un proceso dinámico, en el cual a través de la evaluación y seguimiento se midieron los resultados obtenidos.

Esto puede ser reinterpretado como que la alta dirección esta en condiciones de diseñar nuevos objetivos y metas y de la misma forma también pueda rediseñar las estrategias y su forma de implementarlas.

La información que obtenemos con la retroalimentación sirve a la gerencia para conocer cuáles y cuántas metas prediseñadas pudieron alcanzarse y a qué costo.

Cuáles de los objetivos organizacionales fueron logrados con éxito y el indicador de eficiencia en relación del costo beneficio que generan a la organización.

Fig. 16 Diseño del Plan para toma de Decisiones Gerenciales (Retroalimentación)



Fuente: González Santoyo F (2003)

Así mismo nos permite conocer cuales estrategias fueron eficientes o exitosas, y si realmente las estrategias que se diseñaron, orientaron a la empresa a lograr los objetivos estratégicos.

III.1.4. Puntos de vista en la Planeación Estratégica

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

III.1.4.1. El Porvenir de las Decisiones Actuales

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o

intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

III.1.4.2. El Proceso

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

III.1.4.3. Filosofía

Tercero, y entendiendo a la filosofía no solo como algo racional, sino que es la verdadera administradora de la razón, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

III.1.4.4. Estructura

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación

estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

III.1.5. MODELOS CONCEPTUALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.

Las principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica son:

III.1.5.1. Premisas de Planeación

Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.

Ninguna organización, no importa cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por esto que cada organización debe identificar aquellos elementos – pasados, presentes y futuros -, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

III.1.5.2. Formulación de Planes

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace, depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud.

Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

III.1.5.3. Implementación y Revisión

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un

interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir. Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

III.1.5.4. Flujos de Información y Normas de Evaluación y Decisión

Los "flujos de información", simplemente deben transmitir el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación. Este "flujo" difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

III.2. EL FACTOR HUMANO EN LA INSTITUCIÓN

“Para quienes hacen parte de una organización es claro que el éxito depende de numerosos factores; pero, con frecuencia se olvida el más importante de todos, aquel sin el cual es imposible concebir la organización misma: el factor humano”
F. Cantón.

Desde el punto de vista antropológico, tanto los hombres como las mujeres en la historia de la humanidad siempre han sido componentes claves en la producción de procesos e instrumentos para su uso. En las diferentes etapas evolutivas de los procesos industriales y manufactureros, este factor humano ha pasado sin ser tomado en cuenta como organismos permeables en los diferentes escenarios que han tenido vigencia, tales como: los políticos, económicos y manufactureros. Fue a partir de las experiencias de Hawthorne obtenidas por E Mayo a mediados del siglo pasado, cuando realmente se comenzó a pensar seriamente en este componente tan fundamental, pero que también siempre relegado a un segundo lugar. A partir de estos momentos, es cuando verdaderamente se comienza a reconocer y valorizar el aporte significativo de la gente en todo tipo de organización. Se comenzó a evaluar su condición de ser humano y su proceso subjetivo de su percepción frente a la realidad organizacional. Estas evidencias fueron los basamentos filosóficos de las diferentes escuelas gerenciales de las últimas décadas de siglo anterior.

De acuerdo con el Dr. F. Cantón, especialista en el estudio antropológico del factor humano en las organizaciones, afirma que las diferentes tendencias administrativas y gerenciales están orientadas en cuatro líneas claramente definidas:

- 1) La primera orientación desarrolla una perspectiva del factor humano que se identifica con la escuela científica de la gerencia, definiéndolo como un recurso que toda organización puede administrar luego de haber participado

en cursos de entrenamiento y desarrollo orientados hacia un mejor desempeño;

- 2) La segunda línea representada por varias escuelas gerenciales, que apoyándose en sus resultados más importantes dentro de las exigencias del mercado y los nuevos enfoques de la macroeconomía, han reafirmado su posición en centralizar sus líneas de investigación en los procesos, los tiempos y la calidad de los resultados o productos finales, olvidándose totalmente del factor humano en la organización;
- 3) En esta corriente se incluyen las escuelas gerenciales que han basado su filosofía acercándose al factor humano en factores tales como: la motivación y el estímulo, los cuales contribuyen a identificar la insatisfacción laboral, así como también las conductas positivas como consecuencia de las condiciones y factores higiénicos del trabajo y un completo paquete económico relacionado con los resultados de gestión, y
- 4) Está determinada por la aparición de una serie de movimientos contemporáneos orientados en el factor humano en las organizaciones desde una nueva perspectiva, la cual es asumida por la gente con toda su subjetividad, su historia, sus habilidades y temores, sus frustraciones y aspiraciones, los cuales son imposible de desligar de sus roles profesionales y laborales, a los que hay que tomar en cuenta debido a que son los componentes del éxito de cualquier organización.

Los resultados de las investigaciones de los estudios de la psicología de las organizaciones orientados a comprender los factores de la subjetividad y de la misma naturaleza de la gente han contribuido a identificar que no basta con las buenas intenciones o los innumerables esfuerzos que hacen, por cuanto hay

muchas personas insatisfechas y no realizadas, no sólo en el plano personal, sino también en el desempeño organizacional. En algunas oportunidades los estudiosos de este interesante tema se olvidan de que la estructura mental de la gente es la barrera que se antepone a sus buenas intenciones. Estos resultados han traído como consecuencia la identificación de nuevas conductas cuyo objetivo es lograr que las personas desarrollen la aptitud de mirar de si mismas y, al realizar esta actividad conscientemente, reconocen sus propias contribuciones en sus limitaciones, olvidan buscar los culpables en el mundo exterior y asuman que un alto porcentaje de sus problemas, han sido generados por malas decisiones tomadas en el pasado.

La Dra. R. Moss, profesora titular de Gerencia de la Universidad de Harvard, ha manifestado repetitivamente lo siguiente: “Hoy se conocen las características generales de la organización del futuro. En cambio, aún falta elaborar el contrato social del futuro que motivará a la gente para trabajar en ella”.

Muchas organizaciones aspiran a tener “asociados” capaces de resolver asertivamente los problemas que se pueden presentar, que sean creativos e innovadores y que realicen los esfuerzos necesarios para satisfacer al cliente en forma excelente las expectativas de los clientes, tanto internos como externos; pero muy pocas empresas hacen esfuerzos necesarios para invertir en sus empleados y el futuro. Sin poder prever con exactitud la imprevisibilidad de las reestructuraciones organizacionales –aún las más benignas-, los gerentes son menos capaces que antes de conservar sus respectivos puestos o cualquier puesto, cualquiera que sea el nivel de eficiencia de la gestión de la persona.

Las secciones más importantes en las organizaciones exitosas son: financiera, clientes, proceso, renovación y desarrollo, lo mismo que una quinta área que es común: *HUMANA*. Mientras que todas estas diversas secciones actúan una con otras en grados diversos, sólo el *FACTOR HUMANO* penetra en todas las demás,

sirviendo como agente activo de operación sobre ellas. Una empresa descontenta no vale nada; una empresa sin ideales no tiene valor.

Aunque los objetivos de las diversas organizaciones son diferentes, las personas involucradas también tienen necesidades y objetivos que son especialmente importantes para ellas. A través de la función de dirección, los administradores ayudan a las personas a que puedan satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial y al mismo tiempo contribuir a los propósitos de la empresa. Por lo tanto, deben comprender los papeles asumidos por los empleados, la individualidad de las personas y sus personalidades.

Si una persona se encuentra satisfecha en relación a sus propias necesidades es muy probable que contribuya en más para la satisfacción de las necesidades de la empresa.

Las personas son mucho más que un factor productivo en los planes de la administración. Son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones y partidos. En estos diferentes roles establecen leyes que gobiernan a los administradores, normas éticas que guían su comportamiento y una tradición de dignidad humana que es una característica importante en nuestra sociedad.

Las personas desempeñan diferentes roles, pero también son diferentes entre ellas. No existe una persona promedio. Sin embargo con frecuencia las empresas se suponen todo lo contrario.

Los recursos humanos desempeñan un papel fundamental como agentes y líderes de los cambios globales que se avecinan, pues primero será necesaria una transformación de estos con un sentido de renovación e incorporación de nuevas habilidades para poder enfrentar los nuevos desafíos de manera exitosa. Es aquí donde el profesional de la información, como parte activa dentro del desarrollo

organizacional, viene a jugar su función en la capacitación de nuevos aprendizajes tanto en el ámbito individual como colectivo. El trabajo del profesional de la información ha evolucionado en las últimas décadas; de ahí que se observen cambios muy oportunos en la visión de las responsabilidades de los profesionales de la información en organizaciones públicas tanto en el ámbito de la especialización que ha desarrollado, como en la relación de dicho profesional con la toma de decisiones en las diferentes organizaciones gubernamentales.

Además, no se puede lograr un perfeccionamiento o un cambio en las instituciones si no se logra un cambio en su componente más importante, el recurso humano y en la época actual para lograr que las organizaciones sean competitivas o sea, que respondan a las crecientes necesidades generadas por los cambios que se vienen manifestando en todas las esferas de la sociedad, se hace indispensable que los profesionales de la información, como primer paso, asuman una nueva postura y den un vuelco importante en su evolución.

En la actualidad, el potencial humano de la empresa es considerado como una fuente de ventajas competitivas para la organización. El pensamiento sistémico se necesita más que nunca porque la complejidad abrumba. Quizá por primera vez en la historia, la humanidad tiene capacidad para crear más información de la que nadie puede absorber, para alentar mayor interdependencia de que nadie puede administrar y para impulsar el cambio con una celeridad que nadie puede seguir. La respuesta a tanta complejidad pasa por desarrollar organizaciones “inteligentes”, donde las personas sean capaces de descubrir continuamente cómo crear y modificar su realidad. Ello requiere de una nueva visión del liderazgo que ejercen los directivos, que según Senge (1992) debe centrarse en tareas más sutiles. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender. En las organizaciones inteligentes los empleados han de ser

profesionales. No deben estar atados a las mismas tareas y hacerlas de forma mecánica sino que deben contar con autonomía y libertad para realizarlas de la forma que consideren más adecuada, se trata de dar flexibilidad a la propia iniciativa en el puesto de trabajo.

Para Landier (1992), en la nueva empresa el trabajo en equipo es la base del éxito. Sostiene que la empresa debe recurrir más a la iniciativa de sus empleados, y para ello necesitan un cierto grado de autonomía y de libertad. Las características específicas de los miembros que forman el equipo de trabajo son:

1. Espíritu de equipo: confianza y respeto mutuo.
2. Búsqueda del éxito: un equipo necesita un objetivo.
3. Comunicación a medias palabras, es decir compenetración.
4. Especial relevancia de la motivación, individual y del colectivo.

En resumen, el cambio en la empresa supone la modificación tanto de la estructura organizativa como del comportamiento de los empleados, y se caracteriza por 1) una tendencia hacia equipos autoorganizados, 2) una organización reticular, y 3) una visión global de la empresa.

III.3. DIFERENTES TEORÍAS ORGANIZACIONALES

Antes de abordar el tema que compete, sería pertinente realizar algunas consideraciones básicas en relación por ejemplo a que una **teoría** es un conjunto de convenciones creadas por el teórico para explicar un fenómeno o hecho. Es útil o inútil por su capacidad para generar predicciones o proposiciones, oportunamente verificables acerca de acontecimientos pertinentes.

Los elementos básicos con los que cuenta una teoría son:

- ✓ Los supuestos
- ✓ La sintaxis propia
- ✓ Definiciones empíricas

En la literatura organizacional son múltiples los niveles de análisis, enfoques, modelos y teorías que explican la evolución de las organizaciones, tales como: la teoría general de sistemas, la teoría del caos determinista, la teoría de la evolución, la teoría de la dependencia, entre otras, hasta llegar a la teoría de redes que resalta la importancia de interacción de las organizaciones para manejar la dependencia de recursos, intercambiar conocimientos, entre otros.

“No hay nada más práctico que una buena teoría”. Lenin (1918) y Peter Drucker (1956). “Las teorías de dirección son indispensables. La práctica sin la teoría es un ejercicio peligroso, no menos arriesgado que una teoría inadecuada”. Makridakis. Ninguna de las teorías nos sirve para interpretar, en forma completa, nuestras realidades. En todas las teorías hay “algo que nos sirve”. Ninguna de las teorías, incluyendo la de Maslow, se desecha completamente.

La siguiente tabla muestra la evolución de las teorías organizacionales que han surgido a través de los años.

Tabla 2 Evolución de diversas Teorías Organizacionales

AÑOS	TEORÍAS
1903	Administración Científica
1909	Teoría de la Burocracia
1916	Teoría Clásica
1932	Teoría de las Relaciones Humanas
1947	Teoría Estructuralista
1951	Teoría de los Sistemas
1953	Enfoque Sociotécnico
1954	Teoría Neoclásica
1957	Teoría del Comportamiento
1962	Desarrollo Organizacional
1972	Teoría Situacional

Fuente: Propia

III.3.1. TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Es la aplicación de los métodos científicos de análisis y resolución de problemas de la administración. Encontramos su origen basado en las investigaciones de F.W. Taylor:

- ∴ Estudio de tiempos y movimientos
- ∴ Incentivos y motivación
- ∴ Cooperación entre la administración y los trabajadores
- ∴ Costos de producción bajos y altos salarios
- ∴ Utilización de expertos especializados
- ∴ Hacer "una revolución mental gerencial"

La administración científica fundada por Taylor y sus seguidores constituye el primer intento de formular una teoría de la administración. La preocupación por crear una ciencia de la administración comenzó con la experiencia concreta e inmediata del trabajo de los obreros y el énfasis en las tareas. En el primer periodo de su obra, Taylor se dedicó exclusivamente a la racionalización del trabajo de los obreros, y luego durante el segundo periodo paso a la definición de los principios de administración aplicables a todas las situaciones de la empresa. La organización racional del trabajo se basa en el análisis del trabajo operacional, el estudio de tiempos y movimientos, en la división de las tareas y en la especialización del trabajo. Se buscaba la eliminación del desperdicio, la ociosidad de los obreros y la reducción de los costos de producción. La única forma de obtener la colaboración de los obreros fue la implementación de los planes de incentivos salariales y de precios por producción, basados en el tiempo estándar (eficiencia = 100%) y en la convicción de que el salario constituye la única fuente de motivación para el trabajador (hombre económico). El diseño de cargos y tareas hacia énfasis en el trabajo simple y repetitivo de las líneas de producción y montaje, la estandarización y las condiciones de trabajo que asegura la eficiencia. Se comprobó que nada se ganaba racionalizando el trabajo del obrero si el supervisor, el jefe, el gerente o el director continuaban con el empirismo anterior.

Para involucrar esos niveles más elevados, los ingenieros de la administración científica empezaron a preocuparse por aquellos principios de la administración capaces de determinar el comportamiento de los gerentes y jefes. No obstante se pueden formular innumerables críticas a esta escuela: el mecanismo de su enfoque, de donde se deriva el nombre de teorías de la máquina, la súper especialización que robotiza al obrero; la visión microscópica del hombre tomado aisladamente como un apéndice de la maquinaria industrial; la ausencia de comprobación científica de sus afirmaciones y principios; el enfoque incompleto, que involucra solo a la organización formal; la limitación del campo de aplicación a la fábrica omitiendo el resto de la vida de una empresa, y el enfoque

eminentemente respectivo y normativo característico del sistema cerrado. Sin embargo, estas limitaciones y restricciones no desvirtúan el hecho de que la administración científica fue el primer paso en la búsqueda de una teoría administrativa, un paso fundamental y decisivo.

III.3.2. TEORÍA CLÁSICA

Es un conjunto de ideas, normativamente orientadas, que se refieren a la estructuración de la organización. Se le conoce, como "los principios de la administración o de la gerencia" (Henry Fayol). Su origen lo tuvo a partir de la revolución industrial así como el surgimiento a gran escala y los requerimientos de nuevas formas de organización y prácticas administrativas. Esta teoría se interesa por la planeación, la estandarización, mejoramiento de la eficiencia laboral, y las reglas prácticas.

La teoría clásica ve a la organización como sistema cerrado, no considera influencias ambientales, hace suposiciones irreales sobre la conducta humana, sus principios y fundamentos son contradictorios y a veces vagos, contribuye a fundamentar, en parte, la teoría administrativa moderna, varios de sus conceptos todavía se utilizan con una aproximación inicial.

Los científicos sociales han descrito la "burocracia ideal ", y los teóricos de la administración han sugerido "la manera de lograrla". La teoría clásica de la organización/administración se centra fuertemente en el poder institucional. Esto acarrea conflictos con aquellos que desean un enfoque individual ilimitado o que desean una participación democrática.

El hombre ha vivido siempre, aparentemente, en estructuras de poder de algún tipo. Este esquema básico parece que no será eliminado en el próximo futuro, el

esquema de estructura de poder se da, incluso, en las organizaciones socialistas y/o marxistas.

Para Fayol, existe una proporcionalidad de la función administrativa, que se imparte en todos los niveles de la empresa.

La teoría clásica formuló una teoría de organización que considera a la administración como una ciencia. El énfasis en la estructura lleva a que la organización sea entendida como una disposición de las partes (órganos) que la constituyen, su forma y su interrelación entre dichas partes. Esta teoría de la organización se circunscribe exclusivamente a la organización formal. Para estudiar racionalmente la organización, ésta debe caracterizarse por una división del trabajo y la especialización de las partes (órganos) que la constituyen. La división del trabajo puede ser vertical (niveles de autoridad) u horizontal (departamentalización).

Sin embargo, a la parte de la división del trabajo y la especialización debe establecerse la coordinación para garantizar la perfecta armonía del conjunto y, en consecuencia, alcanzar la eficiencia de la organización. Además, existen órganos de línea (línea de autoridad) y órganos de staff (autoridad del staff para la presentación de servicios y de consultaría). Para explicar mejor que es administración los autores proponen los elementos de la administración (o funciones del administrador) que conforman el denominado proceso administrativo.

El enfoque normativo y prescriptivo de la teoría clásica se hace mas visible en los principios de administración, una especie de recetario de cómo debe proceder el administrador en determinadas situaciones.

Varias críticas pueden formularse a la teoría clásica: el enfoque extremadamente simplificado de la organización formal, que ignora la organización informal; la ausencia de trabajadores experimentales capaces de dar base científica a sus formaciones y principios; el mecanismo de su enfoque, que le valió el nombre de teoría de la maquina, el enfoque incompleto de la organización como si esta fuera un sistema cerrado. Sin embargo, las críticas hechas a la teoría clásica no desvirtúan que a ella debemos las bases de la teoría administrativa moderna.

III.3.3. TEORÍA NEOCLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

La teoría neoclásica (escuela operacional, o del proceso administrativo) que surgió de la necesidad de utilizar los conceptos validos y pertinentes de la teoría clásica, eliminando las exageraciones y distorsiones típicas de cualquier teoría pionera, juntándolos con otros conceptos, igualmente validos y pertinentes, ofrecidos por diversas teorías administrativas durante las décadas de los setentas, ochentas y noventas.

La teoría neoclásica puede identificarse por algunas características sobresalientes: el énfasis en la práctica de la administración, la reafirmación relativa (y no absoluta) de los postulados clásicos, el énfasis en los principios clásicos de la administración, en los resultados y objetivos, y sobre todo, en el eclecticismo abierto y receptivo.

El punto fundamental de la teoría neoclásica es definir la administración como técnica social básica. Esto implica que el administrador conozca, además de los aspectos técnicos y específicos de su trabajo, los aspectos relacionados con la dirección de personas dentro de las organizaciones.

La teoría neoclásica surgió con el crecimiento exagerado de las organizaciones. Una de las respuestas que buscó fue la relacionada con el dilema de centralización versus descentralización. Buena parte del trabajo de los neoclásicos está orientado hacia los favores que conduce a la decisión de descentralizar, como también a las ventajas y desventajas que produce esta descentralización.

La teoría neoclásica enfatiza en las funciones del administrador: planeación, organización, dirección y control. En conjunto, esas funciones administrativas forman el proceso administrativo.

La planeación, es la función administrativa que determina los objetivos con anticipación, y que debe hacerse para alcanzarlos. Así, el establecimiento de objetivos es el primer paso de la planeación. Hay una jerarquía de objetivos para conciliar los diferentes objetivos simultáneos en una empresa, los cuales van desde los objetivos organizacionales hasta las políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas. En cuanto a su cobertura, la planeación puede darse en tres niveles: estratégico, táctico y operacional.

La organización es la función administrativa que agrupa las actividades necesarias para realizar lo planeado. En cuanto a su cobertura, la organización puede darse en tres niveles: global (diseño organizacional), departamentalización (diseño por departamentos) y operacional (diseño de cargos y tareas).

La dirección es la función administrativa que orienta el comportamiento de las personas en función de los objetivos por lograr. Es una actividad de comunicación, motivación y liderazgo, pues se refiere básicamente a las personas. En cuanto a su cobertura, la dirección puede presentarse en tres niveles: global (dirección), departamental (gerencia) y operacional (supervisión). La dirección se fundamenta en los conceptos de autoridad y poder.

El control es la función administrativa que busca asegurar que lo planeado, organizado y dirigido cumplió realmente los objetivos previstos. El control está constituido por cuatro fases: establecimiento de criterios o estándares, observación del desempeño, comparación del desempeño frente al estándar establecido y acción correctiva para eliminar desviaciones o variaciones. En cuanto a su cobertura, el control puede darse en tres niveles: estratégico, táctico y operacional.

III.3.4. TEORÍA DE LA BUROCRACIA

Es un modelo normativo que enfatiza la estructura de la organización. Comparte ideas con la teoría clásica de la administración, gerencia "científica" (orden, racionalidad). Sus funciones son de especialización, estructuración, predicción, estabilidad, racionalidad, y democracia.

Las ventajas de ésta teoría, son las siguientes:

- .. Jerarquía ordenada
- .. Especialización
- .. Asignación de puestos basada en cualidades objetivas
- .. Énfasis en la carrera del empleado
- .. Énfasis en la seguridad del empleado
- .. Decisiones basadas en: sistemas de reglas impersonales, regularidades, procedimientos)
- .. Autoridad basada en el puesto, no en la persona, estructuración de la autoridad, responsabilidad)
- .. Manejo de la complejidad organizacional (racionalidad, estabilidad, predictibilidad y formas democráticas)

Las disfunciones de la teoría burocrática establecen rigidez, impersonalidad, desplazamiento de objetivos organizacionales, limitaciones por la categorización, se hace auto-perpetuable, y da origen a la formación de grupos cerrados

III.3.5. TEORÍA ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN

La teoría estructuralista surgió en la década de 1950, como una derivación de los análisis de los autores orientados hacia la teoría de la burocracia, quienes intentaron conciliar las tesis propuestas por la teoría clásica y por las relaciones humanas.

Los autores estructuralistas (más orientados hacia la sociología organizacional) buscan interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo que es la macrosociedad, es decir, la sociedad organizacional caracterizada por la interdependencia de las organizaciones. De ahí surge un nuevo concepto de organización y un nuevo concepto de hombre: el cambio organizacional, que desempeña roles simultáneos en diversas organizaciones.

El análisis de las organizaciones desde el punto de vista estructuralista utiliza un enfoque múltiple y globalizante: abarca la organización formal y la informal (en una alusión a la teoría clásica y a la de las relaciones humanas) considera el efecto de las recompensas y las sanciones materiales y sociales en el comportamiento de las personas, toma en cuenta los diferentes tipos de organizaciones (empresas industriales, comerciales, de servicios, ejércitos, organizaciones religiosas, partidos políticos, universidades, hospitales, etc.) incluye los diferentes niveles jerárquicos en el análisis organizacional y las relaciones externas de la organización con otras organizaciones (análisis interorganizacional).

El análisis organizacional se facilita enormemente con este enfoque múltiple y globalizante por la utilización de topologías organizacionales, tema en el cual los estructuralistas son maestros. Etzioni, Blau y Scout sugieren topologías sencillas y unidimensionales para analizar y comparar las organizaciones.

Para evaluar mejor el desempeño de las organizaciones, los objetivos organizacionales representan las intenciones de estas y su logro demuestra hasta que punto las organizaciones son eficaces y exitosas.

La teoría estructuralista inicia los estudios ambientales, partiendo del concepto de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con su medio ambiente. Hasta entonces la teoría administrativa partía de una concepción de sistema cerrado y se había dedicado al estudio de los aspectos internos de la organización. Se señala los diversos extractos ambientales general y operacional constituidos por las partes pertinentes del ambiente general.

Sin embargo, las organizaciones no marchan sin tropiezos. En ocasiones se presentan conflictos y dilemas organizacionales que provocan tensiones y antagonismos e involucran aspectos positivos y negativos cuya solución exige innovación y cambios en la organización.

La teoría estructuralista es eminentemente crítica. Además, se citan y comentan algunos cuestionamientos satíricos a la organización, como los que hacen Parkinson, Perter, Thompson y Jay.

La evaluación crítica del estructuralismo en la administración, con sus aspectos positivos y sus profundas restricciones y limitaciones, concluye que es una teoría de transición hacia la teoría de sistema

III.3.6. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Los orígenes de la teoría de las relaciones humanas se remontan hasta varias décadas antes de su aparición en los Estados Unidos, cuna de la democracia, el pragmatismo y la iniciativa individual. Esta teoría surgió del experimento de Hawthorne (1924 - 1932).

Sin que así se pretendiese, el experimento de Hawthorne marcó -durante sus cinco años de duración- el surgimiento de una nueva teoría administrativa basada en valores humanísticos, que se desligó totalmente de la preocupación anterior - orientada hacia la tarea y la estructura- .para orientarse hacia las personas.

Las conclusiones iniciales del experimento de Hawthorne introducen nuevas variables en el ya enriquecido diccionario de la administración: la integración social y el comportamiento social de los trabajadores, las necesidades psicológicas y sociales y la atención a nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales y de la llamada organización informal, el despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, el énfasis en los aspectos emocionales e inconscientes del comportamiento de las personas, y la importancia del contenido de los cargos y tareas para las personas que los desempeñan y las ejecutan, respectivamente.

Dentro de ese enfoque humanístico se abre un marco mayor a los ojos de los investigadores: la propia civilización industrial, que lleva a las empresas a preocuparse sólo por su supervivencia financiera y la necesidad de una mayor eficiencia para alcanzar las ganancias previstas. En consecuencia, todos los métodos convergen a la eficiencia y no a la cooperación humana ni, mucho menos a objetivos humanos. De allí que el conflicto al interior de la empresa (objetivos de la organización versus objetivos individuales de los participantes) requiere un tratamiento profiláctico y preventivo. Es indispensable conciliar y armonizar las dos

funciones básicas de la organización industrial: la función económica (producir fines o servicios para garantizar el equilibrio externo) y la función social (brindar satisfacciones a los participantes para garantizar el equilibrio interno).

Tabla 3 Comparativo de la Teoría Clásica y la Teoría de las Relaciones Humanas

TEORÍA CLÁSICA	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS
<ul style="list-style-type: none"> • Estudia la organización como una máquina. • Hace énfasis en las tareas o en la tecnología. • Se inspira en sistemas de ingeniería. • Autoridad centralizada. • Líneas claras de autoridad. • Especialización y competencia técnica. • Acentuada división del trabajo. • Confianza en reglas y reglamentos. • Clara separación entre línea y staff. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudia la organización como grupos de personas. • Hace énfasis en las personas. • Se inspira en sistemas de psicología. • Delegación plena de autoridad. • Autonomía del trabajador. • Confianza y apertura. • Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados. • Confianza en las personas. • Dinámica grupal e interpersonal.

Fuente: Hawthorne (1929)

A partir del experimento de Hawthorne se desarrolló una nueva concepción respecto de la naturaleza humana: el hombre social. Al mismo tiempo, se verificó que la formación de grupos y los procesos grupales pueden ser manipulados a través de algún estilo de liderazgo y comunicación.

Los primeros estudios de la motivación humana (teoría de campo e inventario de las necesidades humanas básicas) formalizaron la noción de ciclo motivacional y su manifestación como satisfacción, frustración o compensación. Así, se alcanzó la noción de objetivos individuales y su influencia en la moral y la actitud de las personas y grupos.

Además, las experiencias pioneras sobre liderazgo y sus resultados, en cuanto al desempeño de los subordinados, mostraron la excelencia del liderazgo democrático. Otros estudios posteriores involucraron otras variables, además de las características personales del líder, y concluyeron que el estilo de liderazgo debe seleccionarse en función de variables (como fortalezas del administrador, de los subordinados y de la situación).

Los estudios sobre la comunicación indicaron la importancia de este elemento en las relaciones entre las personas y su desempeño.

La organización informal pasó a ser profundamente investigada, tanto en sus características como en sus orígenes. Casi puede afirmarse que los autores humanistas prescindieron de la organización formal para centrarse únicamente en la informal.

La dinámica de grupo y el profundo interés en los grupos informales fueron otros aspectos típicos de esta escuela.

Como toda corriente de oposición inflexible, esta teoría presentó profundas distorsiones y limitaciones, limitación en el campo experimental y parcialidad en las conclusiones que la llevaron gradualmente a cierto descrédito. La concepción ingenua y romántica del obrero y el énfasis exagerado en los grupos informales que influyeron de manera decisiva para que esta teoría fuera analizada y criticada. Los obreros y sus sindicatos descubrieron e identificaron su enfoque manipulador y ciertamente demagógico.

III.3.7. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN

La teoría del comportamiento marca la más profunda influencia de las ciencias del comportamiento en la administración. Para muchos representa la aplicación de la psicología organizacional a la administración. Surgió en 1947 en los Estados Unidos, con una fundamentación ampliamente democrática.

Esta teoría se basa en nuevas proposiciones acerca de la motivación humana, principalmente en las contribuciones de McGregor, Maslow y Herzberg.

El administrador necesita conocer los mecanismos motivacionales para poder dirigir adecuadamente a las personas.

Uno de los temas predilectos de esta teoría son los estilos de administración.

McGregor traza dos extremos: la teoría **X** y la teoría **Y**, mientras que Likert propone cuatro sistemas organizacionales que van desde un sistema autoritario explotador hasta un sistema participativo grupal, eminentemente democrático.

Otro aspecto importante de la teoría del comportamiento es el proceso de decisión. Todo individuo es un agente decisorio que se basa en la información que recibe de su ambiente, la procesa de acuerdo con sus convicciones y adopta actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias.

En este sentido, la organización es vista como un sistema de decisiones en el que todos se comportan racionalmente, según un conjunto de informaciones que obtienen del ambiente. Para que los participantes tomen decisiones consecuentes con las de la organización, ésta se vale de una serie de artificios que orientan las decisiones.

La idea de un agente decisorio, dentro de una racionalidad limitada por la escasez de información que puede obtener y procesar, conduce al concepto hombre administrativo, que sólo busca soluciones satisfactorias y no soluciones óptimas.

En las organizaciones existen conflictos entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales. A medida que las organizaciones presionan para alcanzar sus objetivos, privan a los individuos de la satisfacción de sus objetivos personales, y viceversa. Para superar los aspectos negativos del conflicto, los autores presentan una serie de modelos y proposiciones.

El comportamiento organizacional es el tema preferido por la teoría administrativa del comportamiento. La reciprocidad entre individuos y organizaciones, y sus relaciones de intercambio son importantes para el estudio de las organizaciones.

Se hace una amplia valoración crítica de la teoría del comportamiento en la administración para presentar sus contribuciones y sus limitaciones.

III.3.8 TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)

El DO nació en los años sesenta debido al intenso cambio ocurrido en el mundo, y a la incapacidad de las estructuras convencionales para adecuarse a las nuevas circunstancias.

El DO se origina en la teoría del comportamiento y en los investigadores que, al declinar la teoría de las relaciones humanas, se dedicaron a los estudios de dinámica de grupos y modificación del comportamiento grupal. En poco tiempo el DO fue ampliando su área de actuación hasta que, al estudiar la organización como un todo, asumió el enfoque sistémico. En este punto, ganó espacio en la teoría administrativa.

El DO presenta un concepto dinámico de organización, cultura organizacional y cambio organizacional, dentro de supuestos bastante avanzados para nuestra práctica administrativa.

El proceso de DO consta de tres etapas: recolección de datos, diagnóstico organizacional e intervención.

Existe una variedad de modelos de DO, algunos de los cuales se basan en alteraciones estructurales en la organización formal, y otros, en alteraciones del comportamiento (en la cultura organizacional, las relaciones interpersonales e intergrupales, etc.), como en el desarrollo de equipos, suministro de información adicional, análisis transaccional, reuniones de confrontación, tratamiento del conflicto intergrupar y laboratorio de sensibilidad.

Existen modelos más complejos, como el de Blake y Mouton (Managerial Gric), el de Lawrence y Lorsch, el de Reddin (teoría 3-D de la eficacia gerencial).

Así parezca una moda pasajera dentro de la administración, el DO es una alternativa democrática y participativa muy interesante para la renovación y revitalización de las organizaciones, que no podemos despreciar.

III.3.9. TEORÍA SITUACIONAL

La teoría situacional es la última novedad dentro de la teoría administrativa, y señala un paso adelante de la teoría de sistemas. Sus orígenes se remontan a las recientes investigaciones de Chandler, Burns y Stalker, Woodward, y Lawrence y Lorsch sobre las organizaciones, sus ambientes y tecnologías. Todas esas investigaciones revelaron que la teoría administrativa formulada hasta entonces no

era suficiente para explicar los mecanismos de ajuste de las organizaciones a sus ambientes y tecnologías de manera proactiva y dinámica.

Se verificó que gran parte de lo que acontece en las organizaciones es consecuencia de lo que ocurre fuera de ellas, en el ambiente externo. Se empezaron a estudiar los ambientes y la interdependencia entre la organización y el ambiente. Aunque las organizaciones escogen sus ambientes, después son condicionadas por ellos; esto las obliga a adaptarse a ellos para sobrevivir y crecer. El conocimiento del ambiente se tornó vital para la comprensión de los mecanismos organizacionales. Sin embargo, el análisis ambiental es bastante precario aún, y se requiere mucha investigación en el futuro. Además de las condiciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales, legales, demográficas y ecológicas que existen en el ambiente general, las organizaciones interactúan con el ambiente de tarea (compuesto de proveedores, clientes, competidores y entidades reguladoras) en que pretenden conservar su dominio. Dado que el ambiente de tarea puede ser homogéneo o heterogéneo, estable o inestable, exige condiciones organizacionales diferentes.

Otra variable que condiciona la estructura y el comportamiento organizacional es la tecnología utilizada por la organización para sus operaciones. Algunos autores afirman que la organización es un medio para lograr la máxima eficiencia de la tecnología. La premisa según la cual la tecnología determina las características organizacionales, se denomina imperativo tecnológico. Las tipologías de tecnología presentadas son todavía incipientes, muy limitadas e incompletas.

Se comprobó que las organizaciones son sistemas abiertos enfrentados al mismo tiempo a la racionalidad técnica. Las organizaciones constan de tres niveles: el nivel institucional, el nivel intermedio y el nivel operacional.

El diseño organizacional empezó a encuadrarse desde un enfoque situacional Orientado a las demandas ambientales y tecnológicas, sin descuidar otros factores como la tarea y las personas involucradas.

La teoría situacional introdujo una nueva concepción sobre el ser humano: el hombre complejo, formulado a partir de los conceptos sobre motivación y liderazgo planteados por esa teoría. Además, aportó nuevos elementos acerca de los incentivos a través de la teoría de la expectativa.

El proceso administrativo experimenta un redimensionamiento, y las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control se reconceptualizan en los tres niveles: operacional, intermedio e institucional. Se amplían, sobre todo, los conceptos de eficiencia y eficacia.

Una rápida evaluación crítica verifica que la teoría situacional es eminentemente ecléctica e integradora, pero al mismo tiempo relativista y situacional. En el fondo, todas las teorías administrativas son válidas en determinadas situaciones y circunstancias. En algunos aspectos, parece que esta teoría es mucho más una manera relativa de ver las organizaciones, que una teoría administrativa propiamente dicha.

III.3.10. TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)

La APO surgió en la década de 1950 como consecuencia de las exigencias del entorno tanto externas como internas que las organizaciones empezaron a enfrentar.

Cada autor tiende a desarrollar su modelo de la APO. Las características de la APO, a pesar de las diferencias de enfoque de varios autores, pueden definirse

así: establecimiento conjunto de los objetivos para cada departamento, entre el gerente de área y el gerente general; interrelación de los objetivos de cada departamento; elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control; sistema continuo de evaluación, revisión y reanudación de los planes; participación activa de la dirección; fuerte apoyo del staff, en especial durante los primeros periodos.

Como la APO se basa en objetivos, los criterios para fijarlos son fundamentales para el éxito del sistema.

En general, la planeación estratégica equivale a la planeación global y a largo plazo que orienta todo el sistema; por tanto, debe desdoblarse y detallarse en planes tácticos, los cuales se desdoblan, a su vez, en planes operacionales. La APO se desarrolla a través de ciclos que varían, dependiendo de los diversos autores.

Así mismo, los esquemas de desarrollo de gerentes dentro de la concepción de la APO varían, dependiendo de los autores.

La APO presenta ventajas y limitaciones. Para implementarla, es necesario realizar una cuidadosa evaluación crítica, pues la APO no es un remedio para todos los males de la organización.

III.3.11. TEORÍA MATEMÁTICA DE LA ADMINISTRACIÓN

La teoría matemática es relativamente reciente en el campo de la administración.

Su mayor área de aplicación en administración es el proceso decisorio, en especial cuando las decisiones son relativamente programables.

Algunos autores hacen énfasis en el enorme potencial de los modelos matemáticos en la administración.

La investigación de operaciones es una de las alternativas que los métodos cuantitativos, de enorme aplicación en la administración, a través de variadas técnicas como la teoría de los juegos, las colas la teoría de los diagramas, la programación lineal, la probabilidad y estadística matemática, y la programación dinámica.

Sin embargo, una evaluación crítica de la teoría matemática de la administración evidencía que su aplicación esta predominante y orientada hacia los niveles organizacionales próximos a la esfera de la ejecución, y se relacionan de modos exclusivos con las operaciones y tareas.

III.3.12. TEORÍA DE SISTEMAS

La teoría de sistemas constituye una segunda base del Desarrollo Organizacional y considera a las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que la rodean. Es uno de los instrumentos conceptuales más poderosos que hay disponibles para la comprensión de la dinámica y del cambio de las organizaciones.

La teoría de sistemas es una consecuencia de la teoría general de sistemas desarrollada por Von Bertalanffy. Se extendió a todas las ciencias, influyendo notablemente sobre la administración.

El concepto de sistemas es complejo, para comprenderlo se necesita conocer algunas características de los sistemas -propósitos, globalismo, entropía y homeóstasis-, así como de los tipos de sistemas posibles y de sus parámetros,

entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambiente. El sistema abierto permite hacer un análisis amplio y profundo de las organizaciones.

Si consideramos el sistema como un conjunto de elementos que se mantienen en interacción (Bertalanffy 1976), o bien como un todo organizado y unitario compuesto de dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes, y delineado por fronteras identificables de su suprasistema ambiental (Kast y Rosenzweig 1987), hemos de empezar por identificar las partes individuales y después se trata de comprender la naturaleza de su interacción colectiva. En consecuencia, un sistema denota interdependencia, interconexiones y correlaciones de un conjunto de elementos que constituyen un todo identificable.

Las organizaciones son sistemas abiertos que poseen una serie de características. Así, todos los sistemas son mecanismos de entrada-producción-salida, ya que todos ellos toman las entradas del ambiente en forma de energía, información, capital, recursos humanos, materias primas, etc.; realizan algo con estas entradas a través de procesos de producción, conversión o transformación que cambian las entradas y exporta la producción al ambiente en forma de salidas. Además, cada sistema tiene una frontera que lo separa de su *ambiente*. La mejor manera de delimitar esta frontera es que ocurre un mayor intercambio de energía dentro de la frontera que a través de la misma. Las fronteras de los sistemas abiertos son permeables, ya que permiten el intercambio de información, de recursos y de energía entre el sistema y el ambiente. En consecuencia, el ambiente es todo aquello que hay fuera del sistema.

Los sistemas abiertos también tienen *propósitos y metas*, que son las razones de su existencia. Es importante señalar que estos propósitos se han de alinear con las necesidades del ambiente. Por otra parte, hay que decir que las organizaciones consiguen una *entropía negativa* cuando consiguen intercambiar sus salidas por las entradas suficientes para impedir que el sistema se debilite.

Así, pues, la *información* es importante, pero lo es más la *retroalimentación*, que no es más que la información del ambiente sobre el cumplimiento del sistema. A destacar que los sistemas requieren dos clases de retroalimentación, negativa y positiva, así codifican la información útil y la incorporan, eliminando la que no es útil.

Otra característica de los sistemas abiertos es el *estado estable* u *homeóstasis dinámica*, ya que una vez que han llegado al punto de equilibrio interno intentan mantenerlo en contra de las fuerzas disociadoras, internas o externas, que puedan existir. El principio básico es la preservación del carácter del sistema (Kats y Kahn 1966) y, además, tienden a volverse más elaborados, diferenciados, especializados y complejos a lo largo del tiempo, y con esta creciente diferenciación existe la necesidad de una integración y coordinación crecientes. Todo esto sin olvidarnos de la *equifinalidad*, característica que remite a que hay muchas maneras de llegar a un resultado o estado particulares. Además, es posible que haya *subsistemas* dentro de los sistemas, y también que los sistemas se puedan ordenar en una *jerarquía de sistemas*.

Todas estas características de los sistemas abiertos nos pueden ayudar a explicar muchos de los fenómenos que observamos cada día en las organizaciones. ¿Por qué éstas se resisten al cambio? Pues debido a un deseo de preservar el carácter del sistema por la vía de un estado estable y de una homeóstasis dinámica. Y ¿por qué cuando falla un plan y después se vuelve a intentar, éste tiene éxito? Por la equifinalidad. Y ¿por qué los negocios entran en quiebra? Porque no han sido capaces de crear una entropía negativa.

Es necesario nombrar dos variaciones importantes de la teoría de sistemas abiertos: la teoría de sistemas sociotécnicos (TSS) y la planificación de sistemas abiertos (PSA), ya que juegan un papel fundamental en el Desarrollo Organizacional. La TSS dice que todas las organizaciones se componen de dos

sistemas interdependientes, un sistema social y un sistema técnico, y que los cambios en un sistema producen efectos en el otro. Para conseguir un nivel elevado de productividad y de satisfacción de los empleados, las organizaciones han de estar estructuradas para perfeccionar ambos sistemas. Así, pues, la TSS es la principal base conceptual para los esfuerzos en el rediseño del trabajo y en la reestructuración de la organización, dos segmentos muy activos del Desarrollo Organizacional en la actualidad. En consecuencia, principios como el perfeccionamiento de los sistemas técnico y social, la formación de grupos de trabajo autodirigidos, la capacitación de los miembros del grupo en múltiples habilidades, la distribución de información y retroalimentación entre las personas que realizan el trabajo, y la identificación de las tareas esenciales que se han de cumplir, son algunos de los principios de la TSS que se utilizan para estructurar las organizaciones y las tareas para una efectividad y una eficiencia máximas.

En cambio, la PSA implica examinar el ambiente con la finalidad de determinar las demandas y las expectativas de las organizaciones externas y de quienes tienen intereses en ellas, desarrollar posibles escenarios futuros de la organización, tanto realistas como ideales, y desarrollar planes de acción para asegurarse que tenga lugar en un futuro deseable. Ahora bien, la mayoría de los practicantes del Desarrollo Organizacional que se dedican a proyectos de rediseño utiliza una combinación de la teoría de sistemas sociotécnicos y de la planificación de sistemas abiertos.

Las organizaciones se consideran sistemas abiertos, pues su comportamiento es probabilística y no determinista; ellas forman parte de una sociedad mayor y están constituidas por partes menores que guardan una interdependencia entre sí. La organización necesita alcanzar la homeostasis o estado de equilibrio. Las organizaciones tienen fronteras o límites más o menos definidos, formulan objetivos y se caracterizan por la morfogénesis.

Al hacer una evaluación crítica de la teoría de sistemas, se evidencia que ese enfoque trajo una gran ampliación en la visión de los problemas organizacionales en contraposición al antiguo enfoque de sistema cerrado. Su carácter integrador y abstracto y la posibilidad de comprensión de los efectos sinérgicos de la organización son realmente sorprendentes. La visión de hombre funcional dentro de las organizaciones es la consecuencia principal de la concepción de la naturaleza humana. A pesar del enorme impulso, la teoría de sistemas carece aún de mejor sistematización y mayor elaboración, pues su aplicación práctica todavía es incipiente.

III.3.13. EQUIFINALIDAD EN LAS TEORÍAS ORGANIZACIONALES

Todas las teorías que se han venido analizando, aún y cuando partan de distintas condiciones iniciales y por distintos caminos, siempre llegarán a un mismo estado final. El fin se refiere a la manutención de un estado de equilibrio fluyente. "Puede alcanzarse el mismo estado final, la misma meta, partiendo de diferentes condiciones iniciales y siguiendo distintos itinerarios en los procesos organísmicos" (Von Bertalanffy. 1976:137).

Tabla 4 Equifinalidad en las Teorías Organizacionales

TEORÍAS	CONCEPTOS DE EFICACIA
Administración Científica	Máxima prosperidad de la empresa y del trabajador.
Clásica	Logro de los objetivos organizacionales a través del uso de sus partes: <i>obreros, equipo y capital</i>
Neoclásica	Lleva a la teoría organizacional más hacia el lado humanístico y lo aleja del extremo

TEORÍAS	CONCEPTOS DE EFICACIA
	mecanicista.
De la Burocracia	Logro de los objetivos organizacionales.
Estructuralista	Logro de los objetivos organizacionales e individuales. El control organizacional y la coordinación son importantes para mantener la racionalidad de la organización.
Relaciones Humanas	Máxima satisfacción del trabajador.
Del Comportamiento	Logro de los objetivos organizacionales e individuales. Solicita que la organización promueva el desarrollo y el crecimiento humano y profesional de los participantes.
Desarrollo Organizacional	Logro de los objetivos organizacionales e individuales.
Situacional	Adaptabilidad al medio y comportamiento proactivo y de organización; lo mismo sucede respecto del individuo.
Administración por Objetivos (APO)	Consecuencia de los objetivos organizacionales y establecimientos de condiciones para el logro de objetivos individuales del gerente.
Matemática	Logro de los objetivos organizacionales relacionándolos de modo exclusivo con las operaciones y tareas.
Sistemas	Supervivencia y desarrollo de la organización mediante la adaptación al medio y su interacción con éste. Su énfasis es en entender y describir la organización como un conjunto de elementos interrelacionados que logran algún fin

Fuente: Von Bertalanffy.

III.3.14. Formas Organizativas Principales

III.3.14.1. Formas Simples

Modelo Lineal o Estructura Simple.- Mintzberg (1995) señala que en una estructura simple no se distinguen fácilmente los distintos niveles de autoridad, la toma de decisiones y la formulación de estrategias que corren a cargo del Director General. Bueno (1996) afirma que para compensarla hay que introducir acciones de descentralización tanto en vertical como en horizontal, esto es delegando poder a los niveles jerárquicos con una ya establecida división del trabajo.

Modelo Funcional o la Burocracia Profesional.- Este modelo surge como adaptación de la estructura simple, utilizando especialistas funcionales en los niveles jerárquicos principales, se elimina el principio de unidad de mando, ya que el trabajador dependerá de cada uno de los especialistas, con cierta normalización de las tareas en los procesos básicos. En esta estructura el poder de decisiones está a cargo de profesionales dispuestos a desempeñar un trabajo administrativo en vez de profesional.

Modelo adhocrático.- Este modelo se antepone a la burocracia, pues tiene que otorgar poder a los profesionales o expertos que son el núcleo central de la organización. Se tiende a agrupar a los especialistas, uniéndolos en pequeños equipos para que realicen su trabajo. El poder de toma de decisiones lo tienen los expertos y hacen equipos multidisciplinarios formando un proyecto de innovación determinado, por tanto no hay nadie que monopolice el poder, pues el fin de la organización es innovar.

III.3.14.2. Formas Complejas Clásicas

Modelo Lineo funcional o Burocrático Maquinal.- Conocido como modelo mixto, al pretender integrar los modelos lineal y funcional en una sola estructura. Mintzberg (1995) describe a la burocracia maquinal como una organización donde hay tareas de operaciones rutinarias, una exagerada implantación de reglas, comunicación formal a través de todas las organizaciones y un poder de decisión muy centralizado.

Modelo divisional.- Bueno (1996) describe este modelo como bastante complejo ya que pretende facilitar el proceso de toma de decisiones y permitir cierta autonomía a las actividades distintas que llevan a cabo las empresas de gran tamaño. Se producen mejores resultados con esta organización que en la burocracia maquinal, solucionando problemas de inflexibilidad. En este modelo se tienen muchas responsabilidades como dirigir un portafolio estratégico, asignar recursos financieros, diseñar un sistema de control, nombrar a los directivos y apoyar en algunos servicios a las divisiones, empleando un desarrollo independiente de éstas.

Modelo Matricial.- Bueno (1996) analiza este modelo como una estructura que facilita la dirección intermedia y su coordinación con la base operativa de la organización. Tiene la necesidad de diseñar sistemas de enlace buscando la eficiencia de los distintos procesos a través de la colaboración y fragmentación, siendo el mayor inconveniente que la dirección general no coordine bien el poder de los directivos.

Modelo Colegial.- Este modelo es precedido por los modelos lineo-funcionales y los divisionales por tanto que solo se le incorpora un comité general de apoyo a la estructura organizativa básica que coordina y transmite mejor las tareas de los

distintos departamentos, consolidando de una mejor manera la autoridad de la organización.

III.3.14.3. Formas Complejas Nuevas

Modelo Federal.- Suelen ser una estructura basada en alianzas estratégicas y en redes de cooperación tecnológica. Bueno (1996) manifiesta que las bases del éxito de este modelo son el talento humano junto con las actitudes y habilidades estratégicas.

Modelo en Trébol.- Handy (1997) la aplica de forma menos jerárquica separando las fuerzas de trabajo que se necesitan y existen dentro de la empresa como una derivación de una estructura plana con características de formas complejas clásicas. La primer hoja representa a los profesionales que son el centro de la empresa. La segunda hoja se conforma por las personas cuyo trabajo es subcontratado. La tercera se refiere a las fuerzas laborales flexibles y se conforma por trabajadores de medio tiempo y temporales que pueden fortalecer a la empresa. La última hoja se refiere a los consumidores.

Modelo de red.- Conocido como modelo en estrella, en anillo o circulares dados los diseños gráficos que toman. Representando el grado máximo de segregación de actividades, coordinando las actividades a través de un proceso de división de trabajo.

III.4. Modelos de Desarrollo Organizacional

Considerando a González Santoyo F., Brunet I., Chagolla Farías M. y Flores Romero B. (2003), el Desarrollo Organizacional busca instrumentar un cambio organizacional para que una empresa pueda adaptarse a las situaciones de cambio. Expresado de esta forma tan genérica existen muchos modelos diferentes del Desarrollo Organizacional. Por ejemplo, según Pérez-Fernández de Velasco (1996), en un proceso de desarrollo organizacional se produce un cambio desde la situación actual a otra deseada en un determinado período de tiempo. Los elementos del ciclo del desarrollo organizacional, según este autor, son los siguientes:

1. Identificar, diagnosticar o conocer la situación actual a abandonar (punto de partida).
2. Diseñar un sistema de medición con los parámetros relevantes que permita hacer tangible el cambio.
3. Fijar el objetivo a alcanzar (situación o punto de destino) y tiempo para conseguirlo.
4. Programar las acciones pertinentes, nombrar responsables y llevarlas a la práctica (todo cambio que no se planifica no pasa de ser un deseo).
5. Evaluar la consecución del objetivo fijado y tomar nuevas acciones correctoras si fuera necesario.

Gasalla (1990) expone las siguientes fases de un proceso de desarrollo organizacional:

- a) Voluntad por parte de la dirección de aplicar el desarrollo organizacional.
- b) Establecimiento de la relación de ayuda.
- c) Identificación, análisis y diagnóstico de problemas.
- d) Planificación de la intervención.
- e) Ejecución de la intervención.
- f) Evaluación de la intervención.

En el proceso de desarrollo organizacional es preciso distinguir entre técnicas de procesos psico-sociológico y técnicas tecno-organizativas (Gasalla 1990). Las primeras se utilizan con el objetivo de producir cambios a nivel individual y en la interdependencia. Destacan las siguientes: a) el *counselling* y el *coaching*, en los que el consultor interviene con un directivo o un grupo natural de trabajo muy reducido, b) técnicas de desarrollo de equipos y gestión de conflictos, e) técnicas de reducción de angustias, complejidades, resistencias, d) técnicas de desarrollo intergrupales, e) análisis de papeles, f) técnicas de feedback, g) planificación de carreras. Las técnicas tecno-organizativas, por su parte, tratan de facilitar la utilización y optimización de las nuevas tecnologías y la modificación y aplicación de nuevas estructuras y estrategias empresariales. Entre otras, el autor señala las siguientes: a) elaboración del plan estratégico, b) sistemas de enriquecimiento del trabajo, e) dirección por objetivos, d) valoración de puestos de trabajo, e) balance social, y f) ciclos de calidad.

Tena (1996) señala que las metodologías de cambio que se utilizan para el desarrollo organizativo son generalmente tres:

1. El entrenamiento en la sensibilidad, a través de técnicas de grupo aplicadas al aprendizaje individual. Comprende el análisis de las relaciones interpersonales en los grupos en los que el individuo se relaciona normalmente.

2. Los sistemas sociotécnicos que reflejan el cambio en las actividades de la empresa y que se refieren a los requerimientos tecnológicos y a las relaciones sociales que pertenecen a la vertiente productiva de la empresa. Se puede asegurar que las intervenciones de desarrollo organizativo de diseño de puestos de trabajo, grupos autónomos de trabajo o el diseño estructural de las organizaciones tienen sus antecedentes directos en el enfoque sociotécnico.
3. La investigación con retroalimentación, método que consiste en realizar un estudio o diagnóstico de una empresa usando determinados métodos. La recolección de los datos puede realizarse: a) mediante la observación directa, recibiendo una impresión general del lugar de trabajo; b) mediante documentos propios de la empresa, e) mediante cuestionario dirigido a los diferentes miembros de la empresa, y d) mediante entrevistas personales.

Por otra parte, Tena (1996) señala que las técnicas complementarias entre sí, que se pueden utilizar para realizar el cambio organizativo son: a) la modificación de la conducta organizativa, b) la administración por objetivos, c) el desarrollo gerencial, d) el desarrollo organizativo, e) la auditoría administrativa, y f) el ciclo de control.

Lewin (1951; 1988) define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Comportamiento que es el resultado de la acción de dos tipos de fuerzas: las fuerzas impulsoras (aquellas que facilitan o favorecen el cambio) y las fuerzas restrictivas (que, contrariamente a las anteriores, actúan para mantener la situación actual).

García y Dolan (1997) señalan que Lewin concibió una nueva forma de solución de problemas caracterizada por el "hacer mediante aprendizaje" (*action learning*) y por convertir alternativamente la investigación en acción (*action research*). Estos

autores resumen el planteamiento de Lewin a partir de los siguientes criterios:

1. Sólo puede comprenderse la conducta humana en relación con todas las fuerzas que actúan sobre una persona en un momento dado (fuerzas políticas, psicológicas, tecnológicas, etc.). Comprender el pasado es insuficiente. Nunca existen dos campos de fuerza ni dos diagnósticos de problemas idénticos: cada situación es diferente.
2. Todo problema de cambio no resuelto representa fuerzas presionando a favor o en contra de su resolución (fuerzas de resistencia). Las soluciones más fáciles y eficientes provienen de la reducción de fuerzas de resistencia más que de añadir presión a favor.
3. La mejor forma de avanzar en el conocimiento es tener expertos y trabajadores estudiando conjuntamente las relaciones entre personas, herramientas, trabajo y situación.
4. Únicamente el trabajo libremente escogido tiene el sentido y el valor vital necesario para motivar un alto rendimiento.
5. Las personas tienden a comprometerse en la adopción de resoluciones que ellas mismas han colaborado a diseñar en mayor medida que en la adopción de resoluciones dictadas por expertos.
6. Es más fácil modificar conductas en un grupo que a nivel del individuo aislado debido a la existencia de normas grupales (reglas no escritas) que afecten fuertemente a las conductas individuales.
7. El liderazgo democrático consigue mayores logros y mejores

relaciones que la conducta autoritaria.

8. Los cambios de comportamiento en un grupo son más fáciles si el grupo puede antes discutir y llegar al acuerdo entre ellos de la necesidad de cambio, y si posteriormente revisan su adhesión al mismo.

Lewin propuso un modelo de cambio planeado que contiene las siguientes fases:

- a) Descongelamiento: fase en la que se han de reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento. Reducción que se ha de basar en superar las resistencias centradas en la no aceptación de las realidades que impulsan la necesidad de cambio.
- b) Cambio o movimiento: en esta etapa hay que desplazarse hacia un estado diferente respecto a patrones de comportamiento y hábitos. Se trata de implantar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes. De hecho, como señalan García y Dolan (1997), el cambio propiamente dicho consiste en una reestructuración cognitiva: se trata de ver, juzgar, sentir y reaccionar ante las cosas de forma diferente, basándose en un nuevo punto de vista sobre ellas. Para ello se han de estimular dos actividades: a) la exploración del entorno para obtención de nueva información relevante: ¿Cómo lo está haciendo la competencia? ¿Cómo funciona en otros países?, etc., y b) la identificación con una nueva posibilidad de actuación.
- c) Recongelamiento: La organización alcanza y se mantiene en un nuevo estado de equilibrio, en el cual es habitual precisar del apoyo de la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

Lewin mantiene que estas tres fases sólo son posibles si:

- a) Se determina el problema,
- b) Se identifica la situación actual del mismo,
- c) Se identifica la meta que se quiere alcanzar,
- d) Se identifican tanto las fuerzas positivas como las fuerzas negativas que actúen sobre él,
- e) Se lleva a cabo una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta propuesta.

El modelo de investigación-acción es el de mayor aplicabilidad. Modelo que considera el cambio planeado como un proceso cíclico en el que se precisa una colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en Desarrollo Organizacional. Resalta la recopilación de datos y el diagnóstico previo a la acción, planeación e implementación, además de una esmerada evaluación de los resultados tras realizar la acción. En la figura 14 se describen los pasos del modelo de investigación-acción:

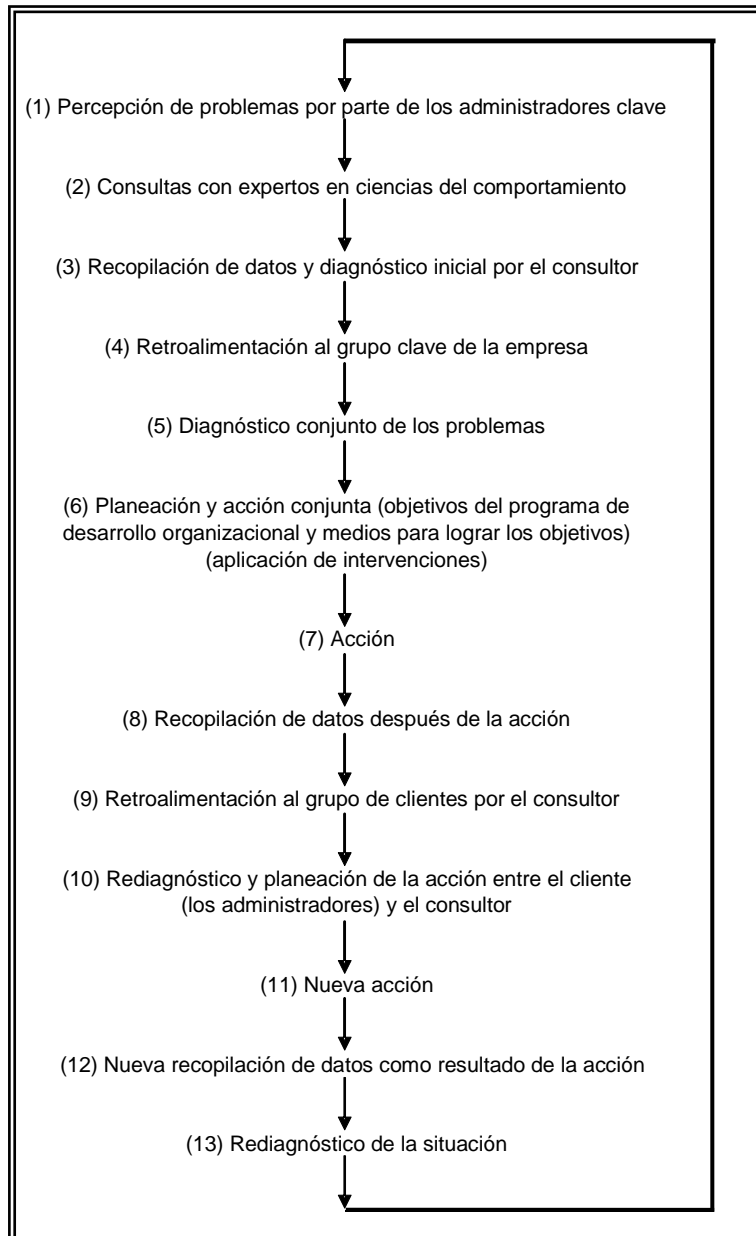
Desde el modelo de investigación-acción podemos concluir que el camino a seguir en el proceso es: a) averiguar qué es lo que va mal y qué es lo que hay que corregir; b) planificar y emprender acciones para cambiar las condiciones problemáticas; e) evaluar los efectos de las acciones; d) ajustar el programa si es necesario y e) repetir la secuencia.

En consecuencia, éste es un proceso interactivo de diagnosticar, emprender una acción, diagnosticar y emprender una acción. Ahora bien, desde una perspectiva sistémica, la organización puede ser diagnosticada desde tres niveles:

1. El más alto nivel alcanza a la organización como un todo. Incluye el diseño de la compañía y los mecanismos para reestructurar recursos.

2. El nivel siguiente se refiere al grupo o departamento y tiene que incluir el diseño de dicho grupo y los mecanismos establecidos para reestructurar las interacciones (normas y estrategias de trabajo, por ejemplo).
3. El nivel inferior se refiere al trabajo individual, el puesto en sí.

Fig. 17 Fases del Modelo de Investigación-Acción



Fuente: González Santoyo F. (2003)

Incluye, por tanto, el diseño de tareas.

Un buen diagnóstico ha de llevarnos a conocer cada nivel y a conocer cómo un nivel influye en el otro. Doppler y Lauterburg (1998) plantean lo que denominan carta del management de los cambios, que incluye ocho principios de procedimiento cuya pretensión fundamental consiste en asegurar que realmente se van a llevar a la práctica los cambios proyectados. Los ocho principios propuestos por estos autores son: management orientado hacia los objetivos; ninguna medida sin diagnóstico; pensamiento y actuación globales; participación de los afectados; ayuda para la autoayuda; dirección orientada hacia el proceso; comunicación viva, y elección cuidadosa de las personas claves.

A continuación desarrollaremos brevemente cada uno de estos principios.

III.4.1. Principio 1: Management orientado hacia los objetivos.

Indudablemente cualquier proyecto, para que al final dé resultados realmente útiles, ha de guiarse de forma orientada hacia los objetivos. En este sentido, al principio del proyecto es necesario clarificar:

1.- La situación de partida

- ¿En qué fallamos?
- ¿Por qué es conveniente un cambio?

2.- Objetivos

- ¿Cuáles son los objetivos del proyecto?
- ¿Qué hemos de alcanzar con este proyecto?
- ¿Qué cambios introducirá respecto a la situación actual?

3.- Criterios de éxito

- ¿Cuáles son los criterios que darán fe del cumplimiento de los objetivos?
- ¿Cómo se valorará de forma cualitativa el éxito del proyecto?
- ¿Cómo se medirá cuantitativamente el éxito del proyecto?

4.- Organización

- Reparto de tareas: quién hace qué
- ¿Quién toma la responsabilidad de la coordinación y dirección?
- ¿Dónde se sitúa la responsabilidad de la toma de decisiones?

5.- Planificación

- ¿Qué fases se diseñan para el proyecto, y qué incluye cada una de ellas?
- ¿Cuáles son los "hitos" más importantes?
- ¿Cuál es el plan de plazos del proyecto?

6.- Control

- ¿Cómo se va a controlar el desarrollo del proyecto?
- ¿Cómo y en qué momentos se van a hacer controles intermedios?
- ¿Quién está autorizado para introducir medidas correctoras en caso de desviación de los objetivos?

Dejar bien sentadas estas cuestiones facilita la implicación de los partícipes en el proyecto, la disponibilidad de los recursos y supone el primer paso para garantizar la posterior conversión de los objetivos del proyecto en la práctica.

III.4.2. Principio 2: Ninguna medida sin diagnóstico

Al principio de todo cambio es inexcusable una esmerada valoración de la situación. La base de datos para dicha valoración ha de ser aportada por los trabajadores de la organización, de ahí que se imponga una consulta a colaboradores y ejecutivos afectados, con el propósito de responder a preguntas tales como: a) qué es lo que funciona bien; b) qué es lo que no funciona tan bien como debería; c) qué tipo de cambios pueden ser convenientes; d) cómo pueden

realizarse, etc.

Para realizar el diagnóstico, se proponen los siguientes pasos:

1. Obtención de datos: es el momento de la consulta.
2. Compresión de los datos: reducir todos los datos a lo más importante.
3. Feedback de datos: informar a todos los participantes sobre los resultados obtenidos.
4. Análisis de los datos: analizar las interrelaciones, definir los puntos débiles, indicar principios de soluciones.

III.4.3. Principio 3: Pensamiento y actuación globales

Cualquier proyecto de cambio con vocación de éxito no puede descuidar ninguno de los múltiples aspectos que configuran la organización. En definitiva, es una exigencia pensar y actuar de forma global, es decir, prestar atención tanto al *hardware* como al *software*, lo que nos obliga a tener en cuenta tres aspectos fundamentales:

1. Estructuras: organización de estructura, sistemas de dirección, etc.
2. Comportamiento: motivación e identificación, comunicación, cooperación.
3. Cultura: leyes y reglas de juego (escritas y no escritas), principios de recompensa y sanción, etc.

III.4.4. Principio 4: Participación de los afectados

En todo proceso de cambio está más que justificada la implicación activa, y desde el principio, de todos los colaboradores en el proyecto de cambio. Si esto se hace así, se pueden conseguir:

1. Mejores decisiones y soluciones más acordes con la práctica, puesto que son precisamente los directamente afectados quienes mejor conocen las dificultades, los puntos clave para que la nueva organización funciones en la práctica.
2. Generar motivación, puesto que quien puede participar en el planteamiento de soluciones, se implica personalmente en su puesta en práctica.
3. Identificación con la empresa, puesto que quien se siente tenido en cuenta en el proyecto y en la preparación de la decisión, se identifica mucho más fácilmente con la empresa.

No debe olvidarse, sin embargo, que dada la complejidad de los cometidos propios de todo proyecto de cambio, se precisa un trabajo de equipo cualificado, por lo que no debe descuidarse la creación y desarrollo de equipos en la organización de procesos de solución participativa de problemas. De ahí que para los ejecutivos sean imprescindibles conocimientos básicos de dinámica de grupos.

III.4.5. Principio 5: Ayuda para la autoayuda

Implicarse en un proyecto de cambio supone, para la mayoría de los participantes -si no para todos-, moverse en un terreno alejado de los propios dominios, por lo que en general nos encontramos con que no todos los implicados conocen la metodología propia de los procesos de solución de problemas y de toma de decisiones, como tampoco dominarán la cooperación en un equipo sin director jerárquico, etc. En definitiva, y por muy bien planificado que esté el proyecto, es frecuente que surjan situaciones en las que los miembros del equipo no pueden resolver los problemas por sus propios medios. De ahí la necesidad de que la dirección esté presta a ofrecer apoyo allí donde sea necesaria. Algunas de las formas de apoyo con que podemos contar son:

- Feedback: Cuando el equipo se enfrenta a dificultades internas puede

ayudar el retornar al equipo lo que le llama la atención a un observador crítico, para que luego sea el propio equipo el que busque soluciones.

- Formación: Aportar bases teóricas y/o metodológicas.
- Moderación: Apoyo externo en pruebas de trabajo.
- Asesoramiento: Apoyo por parte de especialistas internos o seguimiento por parte de asesores externos de cara a problemas especialmente exigentes.
- Decisión: autorización de recursos: medios, espacios, material, plazos.

En cualquier caso y sea cual sea la modalidad de apoyo elegida, lo importante es que sirva para que el colaborador o el equipo en cuestión sea capaz de nuevo de actuar independientemente a la mayor brevedad posible.

III.4.6. Principio 6: Dirección orientada hacia el proceso

Si en el ámbito de los procesos de trabajo puramente técnicos se impone una dirección orientada al proceso (flexible y precisa), ésta resulta aún más relevante en el ámbito del trabajo humano, especialmente cuando -como ocurre en los procesos de cambio- intervienen muchas personas en papeles y agrupaciones cambiantes, sencillamente porque en estas situaciones no todo es previsible y hay que saber intervenir cuando la situación lo exija. En este sentido, una dirección orientada hacia el proceso requiere:

1. Un análisis regular del proceso, o lo que es lo mismo: hablar con las personas sobre su trabajo y realizar balances intermedios.
2. Tratamiento de los conflictos y las oposiciones: lejos de ocultar los conflictos, éstos se han de hacer aflorar para analizarlos y negociar conjuntamente las soluciones.
3. Planificación rodante.

Asimismo es importante centrar la atención en cuatro dimensiones clave:

1. Energía: saber dónde se encuentran los aliados.
2. Poder: conocer cómo motivar a los líderes (formales e informales)
3. Campos de fuerza: descifrar los factores de apoyo y también los impedimentos que hay
4. Encadenamientos: conocer cuál es el entorno en el que se mueve el proyecto; quién debe ser informado e incluido de forma activa y cuándo, etc.

III.4.7. Principio 7: Cuidadosa elección de las personas clave

Una frase puede resumir el espíritu de este principio: *los procesos los realizan las personas*. Antes de iniciar cualquier cambio hay que plantearse: a) Quiénes son los potenciales aliados; b) dónde se encuentran los *opinion leaders* que deberán ser movilizados si han de tirar de la mayoría y c) quién tiene la materia prima para dirigir el proceso de cambio. En definitiva, debería conseguirse que la persona adecuada esté en el lugar adecuado a la hora de enfrentar un proyecto de cambio. Conseguir colaboradores para funciones directivas y coordinadoras en el marco de procesos de cambio será más fácil si se tienen en cuenta una serie de criterios que, en líneas generales podrían ser:

- Trato abierto y sencillo con las personas: capacidad de generar confianza.
- Capacidad demostrada para colaborar con otros equipos.
- Capacidad de escuchar y de empatizar con otras personas.
- Valor para tomar decisiones y ponerlas en práctica.
- Elevada aceptación entre los colaboradores y los ejecutivos.

III.4.8. Principio 8: Comunicación viva

Cuando las personas conocen y entienden los objetivos fácilmente los aceptan,

de ahí que la dirección tenga en sus manos la responsabilidad de realizar una tarea de convencimiento, para lo que será imprescindible una buena comunicación. Comunicación que no debe confundirse con lo que sería simple información. La comunicación implica un diálogo abierto con las personas, para hacerse cargo de sus deseos, de sus ilusiones, de sus temores, etc. e incluso para acordar con ellas pautas de actuación, vías alternativas para el proyecto, etc. Por otra parte la comunicación no debe realizarse sólo de arriba abajo, en la cascada de dirección, sino que es importante establecer círculos de ejecutivos y colaboradores para que todos tengan acceso a la misma información, puedan plantear sus preguntas y establecer un diálogo compartido en vivo con la dirección. Es de gran ayuda tener un plan claro de comunicación que guíe acerca de quién, en qué momento y de qué manera ha de ser incluido en el diálogo o en el flujo de la información.

III.5. La Mejora Continua como instrumento de Alta Gestión

En la búsqueda constante de proyectar a las empresas a un nivel competitivo que las proyecte al nivel de organizaciones de manufactura de orden mundial se debe tomar en cuenta por parte del empresario moderno, el incorporar la conciencia real y el dominio de los conocimientos, lo que permitirá un mayor nivel de posibilidades para aplicarlos con mayor eficacia, entendiéndose ésta como la capacidad y habilidad para lograr determinados objetivos y metas.

Cuando estos conocimientos están debidamente organizados, se potencian las posibilidades de aplicarlos con mayor eficiencia, entendida ésta como la capacidad para alcanzar los objetivos y metas con la mayor inversión de tiempo, esfuerzos y recursos.

La eficacia conduce al crecimiento y al éxito, la eficiencia produce la rentabilidad.

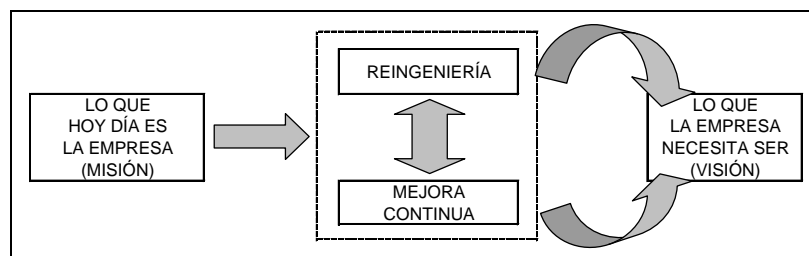
Para la aplicación de cualquier estrategia de mejora empresarial, se recomienda inicialmente la realización del diagnóstico empresarial para conocer el estado actual de la organización y a partir de ahí, proyectar la mejora.

El proceso de mejora será aplicado en búsqueda del logro de las metas en el plan, las cuales estarán soportadas por un conjunto de proyectos.

III.5.1. El proceso de mejora en cada empresa

Los procesos de mejoras empresariales son diversos, actualmente se han centrado en la aplicación de la Reingeniería, la cual busca realizar mejoras radicales en los sistemas y por otro lado se tiene la mejora continua, la cual ofrece mejoras incrementales en unidad de tiempo, y foco central de este trabajo. Gráficamente estas estrategias son mostradas en la siguiente figura:

Fig. 18 Proceso de Cambio Empresarial



Fuente: González Santoyo F. (2003)

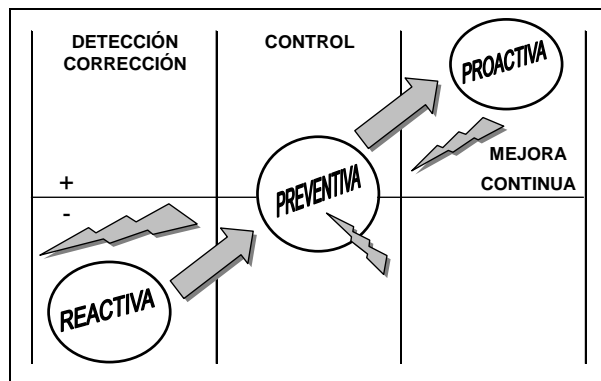
Esto implica realizar un proceso transformador que puede ser apoyado en el proceso conceptual planteado en García Saldaña G. (1993), como etapas de la calidad y la organización, como se muestra en la Fig. 19

En esta apreciación, se muestra en un primer nivel, cuando el nivel de resultados se cumplen o están por arriba (+), ó bien, cuando no se satisfacen o están por abajo (-). En un segundo nivel se muestran los niveles en los que es necesario apoyar o proyectar a la empresa, como lo son: detección corrección, control y mejora continua.

En un tercer nivel, se representa el desarrollo de las organizaciones en tres fases, establecidas como: reactiva, preventiva y proactiva.

El objetivo de este modelo es sensibilizar, que los resultados y la forma de actuar de una organización en las actividades del día a día, dependen de las habilidades y capacidades de la organización misma. Mientras no haya una determinación formal y estructurada para desarrollarla, no podrá aspirarse seriamente a niveles de excelencia como la mejora continua y la innovación.

Fig. 19 Desarrollo de la Organización



Fuente: González Santoyo F. (2003)

Sin embargo, ante la urgente necesidad de aumentar la competitividad de los negocios de las corporaciones, es necesario realizar las tareas de identificación de las áreas de mejora priorizarlas según su impacto, atacarlas con la metodología de los proyectos de mejora continua PMC's.

Los objetivos del programa Proyectos de Mejora Continua son: la concientización de la importancia de ser competitivos a fin de permanecer con éxito en los mercados mundiales, conocer la metodología de los PMC's como una herramienta que permita solucionar problemáticas complejas a través de la detección de áreas de oportunidad y de mejora, aprender a integrar los equipos para los PMC's y a decidir cuándo deben ser usados, comprender cómo se identifican e implementar los PMC's.

Desarrollar líderes que alcancen el poder de decisión necesario para lograr sus objetivos: en todas las áreas y niveles de la organización, con responsabilidades y compromisos concretos, apoyados en equipos interdisciplinarios.

Así mismo, se tiene que una empresa de clase mundial es aquella que llega a cubrir las necesidades de su mercado a través de la innovación de su tecnología y de sus sistemas de manufactura, llevando a cabo sus mejores prácticas administrativas.

III.5.2. Proyectos de Mejora Continua

Los PMC's son proyectos que ayudan a mejorar el resultado global de la empresa, así mismo, son un sistema de trabajo que sirve para capitalizar áreas de mejora y resolver problemáticas complejas en la organización, son una metodología que nos ayuda a identificar los elementos clave necesarios para lograr y exceder objetivos concretos.

Representan un cambio en la forma de hacer las cosas: haciendo a la organización más activa, flexible y adaptable; detectando múltiples líderes de diversas áreas y niveles reconocibles por toda la organización, a quienes se les da poder de decisión. Implican un cambio formal en el cual cada líder tiene la

autoridad y responsabilidad necesarias para el cumplimiento de los proyectos asignados.

Los PMC's toman como principios básicos los siguientes:

- Lo que no se mide no se puede mejorar
- La resolución de grandes proyectos implica llevarlos a un nivel manejable (metas de mejora), que permita dominar los elementos del problema a través de sus PMC's
- Los flujos reales en una organización se mueven por procesos y no por funciones.
- Las áreas de oportunidad rara vez se encuentran aisladas en un solo departamento organizacional, más bien se encuentran distribuidas y con influencia en varios departamentos.
- La forma más efectiva de aprovechar las áreas de oportunidad es aprovechar los conocimientos de varios especialistas.
- Las organizaciones exitosas documentan sus experiencias y transmiten el aprendizaje a las demás áreas.
- La metodología de los PMC's implica una disciplina que incluye (análisis rigurosos, establecimiento de fechas, cumplimiento de compromisos).

Las principales características atribuibles a los PMC's son:

- Meta concreta: implica tener claros los logros a alcanzar, se tiene muy claro de donde se parte y a dónde se quiere llegar.
- Tiempo determinado: se debe estimar adecuadamente así como las actividades específicas a desarrollar.
- Medición: sirve para corregir el rumbo cuando sea necesario y para conocer al final si se cumplió con los objetivos.
- Retorno económico: se debe tener claro el beneficio económico a obtener.

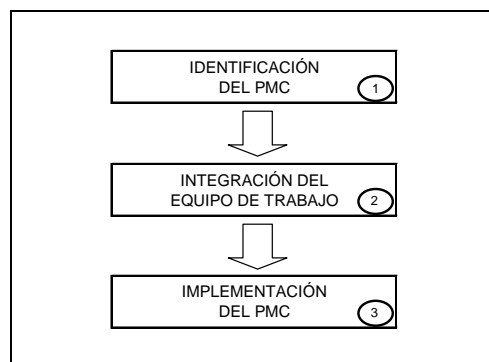
- Marco estratégico: se deberá apegar a las estrategias corporativas, dando satisfacción al cliente.
- Equipo: cuando sea necesario se contará con un equipo interdisciplinario.
- Estructura: se deberá presentar en un formato especial que incluya todas las características anteriores.

De lo anterior se espera que a través de los PMC's se busca: alcanzar una meta concreta, mediante un equipo de trabajo, muchas veces interfuncional, contando con una estructura y medición específicos, con un principio y final claramente determinados, en términos de resultados y de tiempo.

III.5.3. El Proceso de los PMC's

El proceso de los PMC's inicia con la identificación de las áreas de oportunidad o mejora, las cuales inician una vez definidas las estrategias y los objetivos generales del negocio, este se muestra como:

Fig. 20 Proceso del PMC



Fuente: González Santoyo F. (2003)

En ① se realizará el diagnóstico para la mejora, se detectan las áreas para la mejora, se definen las metas específicas, se especifican los PMC's.

En ② se designa al líder del proyecto, se definen los integrantes del equipo.

En ③ se definen los elementos base de implantación, se desarrollan las actividades, se documentan los resultados, se implantan los resultados.

Las empresas de clase mundial se caracterizan por mantenerse en un proceso de permanente aprendizaje: están en busca de nuevos conocimientos, se preocupan por transmitirlos a todas las áreas y niveles de la organización y se aseguran de su utilización práctica. Para hacer una corporación de clase mundial se requiere de los siguientes elementos:

- Convertirse en una organización que aprenda, haciéndose más flexible, adaptable, cambiante, interactiva, innovadora, tipo red.
- Desarrollar líderes que alcancen el poder de decisión necesario para lograr sus objetivos en todas las áreas y niveles de la organización, con responsabilidades y compromisos concretos, apoyados en equipos interdisciplinarios.

Conseguirlo, requiere de un sistema o un medio que apoye el cumplimiento de estos compromisos, y una forma de alcanzarlo es a través de los PMC.

IV. METODOLOGÍA PROPUESTA

A partir del análisis de los teóricos y los modelos que exponen los mismos, se propone el proyecto orientado a la participación y delegación de autoridad dentro de la Contraloría Municipal.

IV.1. Descripción de la Metodología Propuesta

Los cambios estructurales en las empresas tienen algunos denominadores comunes, entre los que se encuentra la reestructuración de la organización que facilite el trabajo en equipo.

El equipo de trabajo se concibe como la unidad básica de la vida laboral. Tanto en actividades del sector privado como del sector público parece que al trabajo en equipo se le asocian mayores cuotas de satisfacción, menos abandonos y el incremento de la mejora de la moral de los trabajadores.

La esencia del trabajo en equipo es la delegación de competencias, es decir, la delegación de responsabilidades a los grupos de trabajo para evitar que continuamente se tengan que dirigir a los niveles jerárquicos superiores para la toma de decisiones. El trabajo en equipo supera la visión clásica de la división del trabajo entre planificación y ejecución, ya que parte de la responsabilidad de la organización del trabajo es ahora de los miembros del equipo, cuando antes quedaba, en la concepción tradicional. Exclusivamente en manos de los cuadros directivos.

Los equipos ejercen un papel clave en el desarrollo organizacional a consecuencia de que en las nuevas formas organizativas, los equipos de trabajo constituyen una variable dinámica y una vía imprescindible para la socialización. La eficiencia de

los procesos y el control del trabajo se persiguen a través de una estrategia flexibilizadora cuya unidad logística de organización es el grupo.

Esta idea es constitutiva para la base teórica de la Escuela de las Relaciones Humanas, que nació de la necesidad de humanizar la administración, así como de la necesidad de incrementar la productividad de los trabajadores en un ambiente de trabajo que les procurase, al mismo tiempo, mayores niveles de satisfacción. Dentro de la Escuela de las Relaciones Humanas se prestó especial atención a las cuestiones propias del hombre social, como son la motivación, el liderazgo informal, los grupos, la cooperación y, en general los aspectos humanos psicológicos y sociales de los trabajadores ignorados por la Escuela Clásica del Management Científico.

La base para su Desarrollo Organizacional está estructurada tomando en cuenta el modelo de Participación y Delegación de Autoridad, dentro del cual es imprescindible hacer mención tanto a la participación como a la delegación de autoridad, ya que ambas son una de las bases más importantes del Desarrollo Organizacional. La participación en programas de Desarrollo Organizacional se extiende ampliamente a toda la organización. De hecho, el creciente interés por la participación era algo deseado por la mayoría de las personas en una organización, ya que tenía la capacidad de activar un mayor cumplimiento, de sugerir mejores soluciones a los problemas y mejoraba enormemente la aceptación de las decisiones. Además se observó que esta dinámica de participación funcionaba para vencer la resistencia al cambio, ya que incrementaba el compromiso con la organización, reducía los niveles de tensión y, en general, hacía que las personas se sintiesen más a gusto en el trabajo.

Pero para que la participación sea eficaz es imprescindible incrementar la delegación de autoridad porque ésta, a su vez incrementa el cumplimiento y el bienestar individual. Las intervenciones del Desarrollo Organizacional están

diseñadas deliberadamente para incrementar el interés y la participación de los líderes y los miembros de la organización. Reglas empíricas como “involucrar a todos aquellos que son parte del problema o parte de la solución” y “hacer que aquellos que están más cerca del problema sean los que tomen las decisiones” llevan la toma de decisiones hacia el nivel más bajo de la organización transformándola en horizontal. En consecuencia, todo el campo del Desarrollo Organizacional trata de la delegación de autoridad.

Puede utilizarse un modelo sencillo de cuatro pasos para describir el proceso de delegación de autoridad: preparación, crear un mañana, visión y cambio. De hecho, cree que sólo los cambios masivos serán suficientes para que las organizaciones sean viables en el futuro, que las personas no adoptarán de forma natural los cambios necesarios, y que la delegación de autoridad es la clave para conseguir que estas personas que forman la organización deseen participar en el cambio, objetivo básico del Desarrollo Organizacional.

Las organizaciones excelentes valoran a sus empleados y los consideran como su activo más importante, por tanto, las compañías excelentes tienen culturas orientadas a las personas. El tema es, pues, delegar autoridad a las personas mediante un liderazgo visionario. En este sentido, Peters y Austin (1993) afirman que las compañías excelentes prestan atención a cuatro aspectos: clientes, innovación, personas y liderazgo. Es imprescindible crear la comprensión total de los clientes, buscar una innovación de ritmo rápido, conseguir la flexibilidad delegando autoridad a las personas, aprender a apreciar el cambio y, por último, crear sistemas en la organización que no obstaculicen los cuatro primeros temas, sino que los apoyen.

Estas condiciones sólo se pueden satisfacer si los empleados a quienes se ha delegado la autoridad se encuentran motivados. En este sentido, Peters (1993) ofrece una serie de prescripciones destinadas a conseguir la flexibilidad mediante

la delegación de autoridad a las personas. Dentro de aquéllas podemos encontrar: utilizar equipos autodirigidos; involucrar a todos en todo; escuchar celebrar y reconocer; proporcionar una garantía de trabajo; simplificar y reducir la estructura; volver a concebir el papel de gerente a nivel medio, etc.; pero sobre todo eliminar las reglas burocráticas y las condiciones humillantes. Es necesario, pues, pasar de una estructura vertical a una horizontal, capaz de adecuarse a esta participación y delegación de autoridad necesarias para motivar a las personas.

IV.2. Gestión del Proceso del Desarrollo Organizacional

Ya se sabe que el diagnóstico constituye un fundamento para la intervención y que la intervención implica poner en práctica diferentes programas de acción que inducen al cambio.

Del diagnóstico ha de surgir la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema, como ya se mencionó dentro del punto III.1.3.2.2. “El Diagnóstico como etapa del proceso de Planeación”, por lo que se pretende dar a conocer el propio de la Contraloría Municipal, obtenido con información conocida propiamente, así como con la proporcionada por personal de la misma dependencia, de manera que se pueda gestionar un proceso de cambio para rediseñar la organización que actualmente está viviendo esta Institución dentro de la Administración Pública Municipal de Morelia.

IV.3. Proceso de Implantación

El proceso de implantación de un nuevo proyecto en la organización implica la aplicación de una metodología que garantice minimizar el impacto

organizacional que genera su implementación en la organización, y mejore las relaciones de eficiencia, efectividad, eficacia, calidad y productividad. Dicho proceso genera resistencia al cambio que se desea implementar o tiene un grado de aceptación por parte del personal de la organización. Se debe buscar un equilibrio que garantice el éxito del cambio deseado.

Por lo tanto es necesario que las debilidades y amenazas detectadas en la Contraloría Municipal se atiendan de manera que, como ya se ha mencionado, se mejore el desarrollo organizacional de la dependencia.

Tabla 5 Diagnóstico de la matriz FODA obtenido de la Contraloría Municipal

INTERNO	EXTERNO
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía Orgánica • Atribuciones correspondientes • Normatividad aplicable • Instalaciones e infraestructura propias • Se cuenta con el recurso humano suficiente • Personal atento, dispuesto, con experiencia, conocimiento, capacidad, buen nivel académico y con interés en los objetivos de la institución. Presupuesto base para su operación 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con el apoyo del Presidente Municipal • Existe una oferta educativa importante para capacitar a los recursos humanos con el servicio civil de carrera • Aplicación de Resultados obtenidos en las auditorias • Oportunos seguimientos a las sugerencias y recomendaciones, derivadas de las revisiones y auditorias • Crecimiento y fortalecimiento
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta del Manual de Procedimientos • Línea de autoridad no respetada • Capacitación deficiente al personal • Deficiencia en el ejercicio de atribuciones • Falta de oportunidad en la entrega de resultados • Comunicación deficiente • Ineficiente trabajo en equipo • Consistencia deficiente • Diversidad de Criterio • Deficiencia en el respaldo documental • Apatía organizacional 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminución de personal • Intolerancia • Intereses políticos de los mandos medios y superiores respecto al recurso humano • La constante cultura de atender lo urgente contra lo planeado • Manejo de intereses ajenos • Actitud burocrática de las dependencias • Falta de veracidad de cierta información • Situación social y económica que afecta la seguridad y el poder adquisitivo del personal.

INTERNO	EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> • Incongruencia organizacional • Negligencia y prepotencia por parte de los mandos superiores • Falta de seguimiento y supervisión a las tareas encomendadas • Insuficiente equipo técnico de trabajo • Espacios de trabajo reducidos • Inexistencia de Indicadores del desempeño del recurso humano • Invasión o duplicidad de funciones • Centralismo en las actividades por parte del mando superior. 	

Fuente: Propia e Información proporcionada por personal de la misma dependencia

IV.3.1. Objetivos Estratégicos

Se definieron los siguientes objetivos estratégicos:

1. Consolidar la planeación de mediano y largo plazo que promueva el rediseño organizacional de la Contraloría Municipal.

2. Lograr un 90% de satisfacción del personal de la Contraloría Municipal.

3. Establecer un Sistema Integral de Evaluación y Control Operativo de la Contraloría Municipal.

A continuación se detallan dichos objetivos en base al tiempo en que se pretenden atender y en base al periodo de la actual administración 2007-2010, considerándose a partir del primer semestre del presente año:

Tabla 6 Porcentaje de alcance de los Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS/TIEMPOS		2008		2009		2010	
		1er. Sem.	2º Sem.	1er. Sem.	2º Sem.	1er. Sem.	2º Sem.
1.	Consolidar la planeación de mediano y largo plazo que promueva el rediseño organizacional de la Contraloría Municipal.	30%	45%	60%	75%	85%	100%
2.	Lograr un 90% de satisfacción del personal de la Contraloría Municipal.	50%	60%	70%	80%	90%	90%
3.	Establecer un Sistema Integral de Evaluación y Control Operativo de la Contraloría Municipal.	60%	70%	80%	90%	100%	100%

Fuente: Propia

No hay que perder de vista que tanto las fortalezas como las debilidades son diagnosticadas hacia el interior de la Contraloría Municipal y las Oportunidades y Amenazas se detectan desde el exterior de la misma dependencia, por lo cual en la Tabla 7, se pueden observar las debilidades y amenazas detectadas, mismas que podrán convertirse en fortalezas y oportunidades una vez que se ejecuten los Proyectos de Mejora Continua sugeridos en esta tabla.

Tabla 7 Proyectos de Mejora Continua (PMC'S)

DEBILIDADES		PMC'S		AMENAZAS		PMC'S	
		DEBILIDADES = FORTALEZAS				AMENAZAS = OPORTUNIDADES	
1.	El Manual de Procedimientos de la Contraloría Municipal se encuentra inconcluso.	1.	Concluir el Manual de Procedimientos a la brevedad posible y enviarlo a las autoridades competentes para su autorización.	1.	Disminución del Personal en todo el Ayuntamiento.	1.	Justificar la participación de todo el personal adscrito a la dependencia ante la máxima autoridad del Ayuntamiento, de manera que se pueda brindar la seguridad laboral que busca el personal de la Contraloría.
		2.	Una vez autorizado el Manual, promover una reunión con el personal adscrito a la Contraloría Municipal para darles a conocer dicho documento y proceder a su aplicación.			2.	Evitar el manejo de intereses políticos o ajenos respecto al recurso humano.
2.	Capacitación deficiente al personal.	1.	Reunión de mandos medios para determinar el tipo de capacitación y entrenamiento requerido para el personal de la Contraloría.	2.	Costumbre constante de atender lo urgente contra lo planeado.	1.	Darle prioridad al cumplimiento de su Programa Operativo Anual (POA) para ejecutarlo con toda oportunidad.
		2.	Diseñar un programa en donde se plasmen los cursos que se impartirán durante la capacitación, de los tiempos sugeridos y los participantes de cada uno de ellos.			2.	Evaluar en forma constante los avances del P.O.A.

DEBILIDADES		PMC'S		AMENAZAS		PMC'S	
		DEBILIDADES = FORTALEZAS				AMENAZAS = OPORTUNIDADES	
		3.	Promover ante la Dirección de Recursos Humanos la capacitación constante al personal de la C.M.				
3.	Falta de oportunidad en la entrega de resultados	1.	Establecer tiempos oportunos para la corrección de los informes de resultados, de manera que sean entregados en un tiempo óptimo a la dependencia auditada.	3.	Actitud burocrática de las dependencias auditadas para dar seguimiento a las recomendaciones y sugerencias plasmadas en los informes de resultados.	1.	Hacer respetar el marco legal aplicable a las dependencias, en donde se les informa de la encomienda de la Contraloría de examinar la legalidad y correcta aplicación en tiempo y forma del gasto público de la Hacienda Municipal.
		2.	Evaluar constantemente el desempeño del Jefe de Departamento en cuanto a la entrega de dichos informes.				
4.	Negligencia en el resguardo de la documentación comprobatoria de algunas auditorias practicadas.	1.	Sancionar a aquellos funcionarios que no cumplan con las normas jurídicas y de auditoria aplicables a la dependencia y a sus revisiones, aplicando la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.	4.	Situación económica que afecta el poder adquisitivo del personal.	1.	Establecer estímulos económicos al personal con mayor productividad.

DEBILIDADES		PMC'S		AMENAZAS		PMC'S	
		DEBILIDADES = FORTALEZAS				AMENAZAS = OPORTUNIDADES	
						2.	Promover un programa de ahorro semestral o anual aplicable a la nómina como estímulo para los empleados.
5.	Falta de espacio para resguardar la documentación emitida por la dependencia.	1.	Solicitar a la Dirección de Informática la implantación de un programa de archivo electrónico para respaldar y únicamente consultar la información ya procesada y emitida como resultado de la ejecución del POA de la institución.	5.	Falta de veracidad de cierta información proporcionada por las dependencias auditadas.	1.	Sancionar a aquellos funcionarios que no proporcionen a la Contraloría la información veraz dentro de sus revisiones, aplicando la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
		2.	Envío al archivo general del Ayuntamiento, la documentación respaldada, para su resguardo.				
6.	Espacios de trabajo reducidos e insuficiente equipo técnico de trabajo.	1.	Gestionar mayores recursos para la obtención de espacios y equipos que permitan optimizar la ejecución de las responsabilidades del P.O.A.	6.	Manejo de intereses ajenos a la dependencia.	1.	Los funcionarios adscritos a la Contraloría, deberán apegarse a su marco legal aplicable, correspondiente a las funciones y obligaciones atribuibles a la misma dependencia.

DEBILIDADES		PMC'S		AMENAZAS		PMC'S	
		DEBILIDADES = FORTALEZAS				AMENAZAS = OPORTUNIDADES	
8.	Insatisfacción del personal por la falta de indicadores del desempeño del recurso humano.	1.	Aplicar encuestas al personal de mandos medios e inferiores y evaluarlas para conocer el grado de satisfacción por su trabajo y desempeño en la institución.				
		2.	Implantar indicadores del desempeño del recurso humano y promover programas de estímulos e incentivos.				
9.	Incongruencia organizacional en el cumplimiento de las atribuciones, así como en las normas de auditoría al no practicar la consistencia y tener diverso criterio al momento de realizar auditorías.	1.	Cumplir con las facultades y obligaciones atribuibles dentro del marco legal correspondiente al realizar las revisiones proyectadas dentro de su POA.				
		2.	Establecer criterios uniformes y consistentes necesarios para llevar a cabo las diversas actividades autorizadas del POA.				
10.	Centralismo en las	1.	Hacer respetar el organi-				

DEBILIDADES		PMC'S		AMENAZAS		PMC'S	
		DEBILIDADES = FORTALEZAS				AMENAZAS = OPORTUNIDADES	
	actividades por parte de la mayor autoridad de la Contraloría, provocando que las líneas de autoridad no sean respetadas.		grama de la Contraloría en el cual se definen las líneas de autoridad competente a cada área de la dependencia, asignándole sus respectivas actividades a cada una de ellas, de acuerdo a lo autorizado en su POA.				
11.	Prepotencia por parte del mando superior y algunos mandos medios, lo cual provoca la falta de comunicación entre el personal adscrito a la dependencia.		Mejorar el liderazgo de los directivos, brindándoles capacitación sobre relaciones humanas, lo cual fortalecerá la relación interna en la dependencia y promoverá una eficiente comunicación.				
12.	Ineficiente trabajo en equipo por la falta de supervisión del responsable del departamento.	1.	Integración de equipos de mejora de trabajo, el cual deberá estar coordinado por un responsable, mismo que deberá fomentar el compañerismo entre los integrantes de su equipo.				
		2.	Establecer metas específicas para cada equipo de trabajo y reconocer la labor realizada por cada				

DEBILIDADES		PMC'S		AMENAZAS		PMC'S	
		DEBILIDADES = FORTALEZAS				AMENAZAS = OPORTUNIDADES	
			uno de ellos.				
		3.	Prever los mecanismos necesarios para que la supervisión sea constante, durante la ejecución de las auditorias y revisiones específicas.				
		4.	Asegurar que el personal conozca y maneje a la perfección las técnicas y herramientas necesarias para realizar con calidad cada tarea.				

V. RESULTADOS ESPERADOS

- La transformación integral de la Contraloría Municipal.
- La potencialización del recurso humano, cuya satisfacción, creatividad y participación fortalecerá el alcance oportuno de los objetivos de la Contraloría Municipal.
- Trabajar en equipos, comprenderlos y motivarlos, tanto en lo individual como en su conjunto.
- Entrega oportuna de los Informes de Resultados de las evaluaciones y revisiones a las Dependencias, Entidades y Unidades Administrativas de la Administración Pública Municipal.
- Cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades atribuibles al personal de la Contraloría Municipal, apegándose a la legalidad, honradez e imparcialidad que rigen el servicio público.
- Facilitar las funciones de los mandos medios y superiores de la Contraloría Municipal para que puedan prestar servicios de calidad de manera más holística e integral en tiempo.
- Que estos funcionarios maximicen la eficiencia de la Administración de acuerdo con el valor de los servicios prestados por sus mandos inferiores.
- Coordinación de los recursos asignados, a través de los procesos de Planeación, Organización, Dirección y Control a fin de alcanzar los objetivos establecidos en su Programa Operativo Anual.

VI. CONCLUSIONES

El diseño organizacional es una herramienta que permite analizar, rediseñar, tomar decisiones respecto a la estructura física y organizacional de la empresa. Es el modelado de los procesos, un referente y a la vez un complemento para la documentación de procesos. Con estas herramientas se puede hacer evidente, a los gerentes y miembros de la organización, la situación de su empresa.

Un rediseño organizacional implica un gran cambio y el directivo debe estar capacitado para lograr que el personal de la organización acepte el cambio y se sienta parte positiva del mismo. Se necesita para eso carisma, empatía con los empleados, y por supuesto los conocimientos sobre la empresa, su mercado, competidores, proveedores, etc, necesario para hacer el cambio correcto.

Los rediseños organizacionales se basan en fijar la atención en la retroalimentación del sistema o sea del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, se basan en la reestructuración empresarial.

El auténtico rediseño organizacional, deberá estar sujeto a sus objetivos con los trabajadores en los procesos.

La realización del rediseño organizacional de la Contraloría Municipal a través de los proyectos de mejora continua (PMC's) plasmados en la tabla 7, impulsarán el logro de los objetivos planteados en esta investigación, desde la formación de los mandos medios y superiores, la transformación integral de la misma dependencia, potencializando el recurso humano de manera que se pueda trabajar en equipos y motivándolos, tanto en lo individual como en su conjunto, así como la coordinación de los recursos asignados a través de procesos de planeación, organización, dirección y control a fin de alcanzar en forma eficiente y eficaz sus objetivos proyectados en su Programa Operativo Anual.

Como se ha ido planteando a todo lo largo de este proyecto, el haber decidido abordar este tema, no ha sido un trabajo sencillo, ya que como en cualquier otro tipo de organización, hablar del factor humano es hablar de infinidad de variables que muchas veces son muy difíciles de controlar, sobre todo cuando se hace referencia al capital humano en las instituciones públicas, los cuales como se planteó anteriormente, presentan estereotipos y características tan complejas que llegan a caer en paradigmas que inclusive los mismos funcionarios públicos aceptan como una realidad inapelable.

Sin embargo, a lo largo de este proyecto, se ha hecho referencia a diferentes enfoques modernos en cuanto a cuestiones que ofrecen opciones que coadyuven al logro de mejoras, en cuanto a calidad e innovación de las organizaciones gubernamentales.

Aún y cuando puede ser que existan dudas en cuanto a la aplicabilidad de estos conceptos en la Contraloría Municipal, dependencia del sector gubernamental y además sobre la factibilidad de lograr modificar de alguna manera los comportamientos observados durante tantos años, hay también mucha gente que cree que esto es posible, sobre todo si se plantean proyectos de formación con una visión estratégica, que vayan más allá de simplemente ofrecer un curso para "mejorar" tal o cual competencia.

El proyecto ha sido altamente enriquecedor, se han cumplido expectativas, aunque todavía falta mucho por hacer al respecto, esta es una primera etapa, lo importante es abrir el camino para que en un momento dado otros más decidan recorrerlo, espero que de alguna manera esta contribución pueda abrir nuevos canales de investigación al respecto.

VI. BIBLIOGRAFÍA

González Santoyo F., Chagolla Farías M., Flores Romero B. (2003). *“Las Organizaciones y la Gestión del Cambio”*, Universitat Rovira I Virgili (España), U.M.S.N.H., FeGoSa –Ingeniería Administrativa, Morelia, Michoacán México.

Chiavenato A. (1999) *“Introducción a la Teoría General de la Administración”*, Editorial Mc Graw Hill, Quinta edición, Bogotá, CO.

Fred R. David, Francis Marion (2003). *“Conceptos de Administración Estratégica”* University Pearson Educación, Novena Edición.

Gallardo Velásquez A., et. al. (1999). *“Tesis: El diseño organizacional y la organización que aprende”*, Publicado en Octubre de 2003.

González Santoyo F., Brunet I Icart I., Chagolla Farías M., Flores Romero B. (2003). *“Diseño de Empresas de Orden Mundial”*, Universitat Rovira I Virgili (España), U.M.S.N.H., FeGoSa –Ingeniería Administrativa, Morelia, Michoacán México.

González Santoyo F., et. al. (2006). *“Decisiones Empresariales”*, CIDEM, FeGoSa – Ingeniería Administrativa. U.M.S.N.H., Sociedad Mexicana de Geografía y Estadística. Morelia, Michoacán México.

González Santoyo F. (2007). *“Diseño del Plan en la Organización”*, CIDEM, FeGoSa – Ingeniería Administrativa. U.M.S.N.H., Sociedad Mexicana de Geografía y Estadística. Morelia, Michoacán México.

Jame a.f Stone, et. al. *“Administración”*, Person education, 6ª edición,

Sánchez Vignau Bárbara Susana, José Vicente Rodríguez Muñoz (2003). *“La Información como Recurso en el desarrollo de las Organizaciones de las Administraciones Públicas”*, Universidad de Murcia, Espinardo, España.

Valverde A.M., González S.F., Flores R.B., Chagolla F.M. (2004). “*La Gestión de los Recursos Humanos: Enfoques para México*”, U.M.S.N.H., Universitat Rovira I Virgili, FeGoSa – Ingeniería Administrativa, Morelia Michoacán México.

<http://www.scribd.com/doc/131935/El-diseno-organizacional-y-la-organizacion-que-aprende>

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mems/chavez_p_sa/capitulo5.pdf

www.cidem.michoacan.gob.mx/mcalidad/descargas/plan-est.pdf

<http://es.wikipedia.org/wiki/Plan>

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

[http://anuies.mx\(servicios/p/anuies/publicaciones/revsup/res007/txt4.htm](http://anuies.mx(servicios/p/anuies/publicaciones/revsup/res007/txt4.htm)

<http://>

infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administración/Planificación_Estrategica.html#_Toc189968937

<http://www.google.com.mx/search?hl=es&q=ANALISIS+CONTINGENTE&btnG=Buscar+con+Google&meta=>

www.um.es/fccd/anales/ad03/AD10-2000.

http://scholar.google.com/scholar?q=la+influencia+de+la+burocracia+en+las+instituciones+publicas&hl=es&lr=lang_es&safe=off&um=1&ie=UTF-8&oi=scholar

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/teorgapuuch.htm>
ENLACE LOCAL

<http://gis.esri.com/library/userconf/latinproc99/ponencias/ponencia12.html>

<http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/080502negocios.html>