



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

CASO PRÁCTICO

**ANÁLISIS PARA LA MEJORA DE RENDIMIENTO DE UN EQUIPO DE TRABAJO EN
UNA EMPRESA DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES**

PRESENTA

Fermín de Jesús Muñoz Hernández

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR

Dr. Marcelo de Jesús Pérez Ramos

INTEGRANTES DEL COMITÉ TUTORIAL

MDO. Xane Villordo Chávez

Dr. Wilfredo Giraldo Mejía

Aguascalientes, Ags, a 02 de junio de 2023



DR. FRANCISCO JAVIER PEDROZA CABRERA
DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E

Por medio de este conducto informo que el documento final de Trabajo Práctico Titulado: **ANÁLISIS PARA LA MEJORA DE RENDIMIENTO DE UN EQUIPO DE TRABAJO EN UNA EMPRESA DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES** presentado por el sustentante **FERMIN DE JESUS MUÑOZ HERNANDEZ** con ID **107075** egresado de la **Maestría en Administración**, cumple las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para presentar el examen de grado y su autor cuenta con sus votos aprobatorios correspondientes.

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo,

ATENTAMENTE
"SE LUMEN PROFERRE"
Aguascalientes, Ags., a 30 de mayo de 2023.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'V. Guzmán'.

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



c.c.p.- Egresado
c.c.p.- Secretaria Técnica de la Maestría en Administración
c.c.p.- M. en C.E.A. Imelda Jiménez García - Departamento de Control Escolar
c.c.p.- Archivo





DICTAMEN DE LIBERACIÓN ACADÉMICA PARA INICIAR LOS TRAMITES DEL EXAMEN DE GRADO



Fecha de dictaminación dd/mm/aaaa: 30/05/2023

NOMBRE: Muñoz Hernández Fermín de Jesús ID 107075

PROGRAMA: Maestría en Administración LGAC (del posgrado): Comportamiento y Cultura Organizacional

TIPO DE TRABAJO: () Tesis (X) Trabajo Práctico

TITULO: Análisis para la mejora de rendimiento de un equipo de trabajo en una empresa del estado de Aguascalientes

IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado): Las mejoras en los procesos administrativos empresariales se genera un impacto positivo en mejoras laborales, así como en costos hacia el público en general.

INDICAR	SI	NO	N.A. (NO APLICA)	SEGÚN CORRESPONDA:
<i>Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:</i>				
SI				El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado
SI				La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario
SI				Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado
SI				Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda
SI				Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área
SI				El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área
N.A.				Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país
N.A.				Generó transferencia del conocimiento o tecnológica
SI				Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio)
<i>El egresado cumple con lo siguiente:</i>				
SI				Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia
SI				Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, predoctoral, etc)
SI				Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor
SI				Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario
SI				Coincide con el título y objetivo registrado
SI				Tiene congruencia con cuerpos académicos
SI				Tiene el CVU del Conacyt actualizado
N.A.				Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda)
<i>En caso de Tesis por artículos científicos publicados</i>				
N.A.				Aceptación o Publicación de los artículos según el nivel del programa
N.A.				El estudiante es el primer autor
N.A.				El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico
N.A.				En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación.
N.A.				Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados
N.A.				La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto

Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado: Sí No

FIRMAS

Elaboró:
 * NOMBRE Y FIRMA DEL CONSEJERO SEGÚN LA LGAC DE ADSCRIPCIÓN:
 
 Dra. Gabriela Citlali López Torres

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO TÉCNICO:
 
 Dra. Gabriela Citlali López Torres

* En caso de conflicto de intereses, firmará un revivir mediante del NAB de la LGAC correspondiente distinto al tutor o miembro del comité tutorial, asignado por el Decano

Revisó:
 NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO:
 
 Dr. Miguel Ángel Oropeza Tagle

Autorizó:
 NOMBRE Y FIRMA DEL DECANO:
 
 M.F. Virginia Guzmán Díaz de León

Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado
 En cumplimiento con el Art. 105C del Reglamento General de Docencia que a la letra señala entre las funciones del Consejo Académico: ... Cuidar la referencia terminal del programa de posgrado y el Art. 105F las Funciones del Secretario Técnico, llevar el seguimiento de los alumnos.

CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL

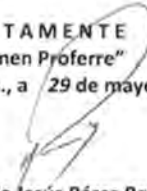
M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como **TUTOR** designado del estudiante **FERMÍN DE JESÚS MUÑOZ HERNÁNDEZ** con ID 107075 quien realizó el trabajo práctico titulado: **ANÁLISIS PARA LA MEJORA DE RENDIMIENTO DE UN EQUIPO DE TRABAJO EN UNA EMPRESA DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que *él* pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 29 de mayo de 2023


Dr. Marcelo de Jesús Pérez Ramos
Tutor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19

CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL

MF, VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como **ASESORA** designada del estudiante **FERMÍN DE JESÚS MUÑOZ HERNÁNDEZ** con ID 107075 quien realizó el trabajo práctico titulado: **ANÁLISIS PARA LA MEJORA DE RENDIMIENTO DE UN EQUIPO DE TRABAJO EN UNA EMPRESA DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 29 de mayo de 2023


M.D.O. XANE VILLORDO CHÁVEZ
Asesora de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaria Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Dirección de Calidad
Aprobado por: Depto. Control Escolar/Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-ME-PO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/18

**CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL**

MF. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como **ASESOR** designado del estudiante **FERMÍN DE JESÚS MUÑOZ HERNÁNDEZ** con ID 107075 quien realizó el *trabajo práctico* titulado: **ANÁLISIS PARA LA MEJORA DE RENDIMIENTO DE UN EQUIPO DE TRABAJO EN UNA EMPRESA DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que *él* pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 29 de mayo de 2023.



DR. WILFREDO GIRALDO MEJÍA
Asesor de trabajo práctico

c.c.p. - Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

AGRADECIMIENTOS

La gratitud es la moneda de cambio que tenemos ante las personas y/o circunstancias que suman a nuestras vidas, misma que incluso tiene beneficios en nosotros mismos, nos ayuda a ser más pacientes y también a tener la capacidad de tomar decisiones más sensatas.

Para la elaboración de este documento quiero agradecer en primera instancia, a la institución que me ha permitido cursar mis estudios profesionales, tanto en licenciatura como en posgrado, donde he crecido en conocimientos: La Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Me permito agradecer al doctor Marcelo de Jesús Pérez Ramos y a la maestra Xané Villordo Chávez por la paciencia que tuvieron durante estos dos años y por la retroalimentación recibida por parte de ellos, así como a la doctora Gabriela Citlali López Torres por el seguimiento recibido.

Asimismo, a la empresa de la cual he formado parte por casi 10 años y sobre la cual se realizó el caso práctico, donde me he desarrollado como profesional, así como a aquellas personas de las cuales he aprendido y me han acompañado en el camino, agradezco a Michelle Lizette Santoyo Rojas por el apoyo y comprensión del estudio de mi maestría mientras formaba parte de su equipo de trabajo.

Quiero agradecer a mis padres que, desde muy pequeño me formaron e impulsaron mis estudios y me brindaron los recursos y los medios necesarios para completarlos de manera satisfactoria que incluso se ganaron admiración y respeto de mis compañeros de estudio en diversas ocasiones, mi madre Norma Leticia Hernández Pérez y mi padre Fermín Muñoz Leos.

Por último quiero agradecer a mis hermanas Gabriela, Diana Patricia y Laura Daniela por su apoyo incondicional, también a mis compañeros de maestría que crecimos juntos en el camino y nos apoyamos mutuamente.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	1
ÍNDICE DE FIGURAS	4
RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN	8
PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA A TRAVÉS DEL TRABAJO PRÁCTICO	10
Antecedentes.....	10
Borderless organization.....	12
Organización de empresas por proyectos	12
Organización de empresas circular	12
Organización de empresas en red.....	12
Antecedentes de la empresa	12
Análisis Situacional.....	14
Diagnóstico.....	16
Cierre Mensual.....	18
Cálculo de Impuesto Sobre Nómina	19
Cálculo de Extracción, descarga y zonas federales	21
Amenazas.....	23
Justificación	23
Sector, población o grupo afectado por la problemática	23
OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN	24
Objetivo General y Específicos.....	24
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	25
Antecedentes de la administración	25

Evolución del Desarrollo Organizacional.....	28
Grupos T	29
Cronología de la primera raíz del DO.....	29
Segunda raíz del Desarrollo Organizacional.....	30
Tercera raíz del Desarrollo Organizacional.....	31
El cambio.....	32
Cambio organizacional	36
Teoría de sistemas	40
Proceso de consultoría	44
Modelos de cambio organizacional.....	50
Modelo de Resiliencia (Firmeza y flexibilidad).....	51
Modelo de cambio organizacional de Burke	56
Modelo de redes de cambio organizacional para administradores medios.....	58
Modelo AMIGO	59
Diagrama de Ishikawa	61
DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN O APLICACIÓN	63
Metodología de intervención.....	63
Identificación de problemas	70
Propuesta de intervención	74
RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN	77
Primera etapa o mapeo de actividades.....	77
Segunda etapa o diseño del papel de trabajo.....	78
Tercera etapa o conclusión de la automatización	80
Cuarta etapa o actualización de conceptos de nómina	81
Quinta etapa o desarrollo de automatización en portales gubernamentales	83
Creación de mapeo.....	83
Creación de SOP	84

Diseño de los bots por entidad federativa..... 85

Etapa de pruebas y Hypercare..... 86

Pase a productivo 87

CONCLUSIONES 89

REFERENCIAS..... 91



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama detallado del proceso de Impuestos Directos, elaboración propia... 16

Figura 2 Flujo del cierre mensual, elaboración propia..... 18

Figura 3 Flujo Impuesto Sobre Nómina, elaboración propia 19

Figura 4 Flujo Extracción, descarga y zonas federales, elaboración propia..... 21

Figura 5 Enfoques tradicionales de la administración (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994)..... 27

Figura 6 Nuevos enfoques de la administración (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994)..... 28

Figura 7 Cambio, elaboración propia..... 32

Figura 8 Fuerzas impulsoras VS fuerzas restrictivas. (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994)..... 33

Figura 9 Percepción como variable psicológica en el cambio organizacional (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994) 34

Figura 10 Acción correctiva a la resistencia al cambio. (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994)..... 36

Figura 11 Proceso de Cambio Planeado. (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994). 39

Figura 12 Dónde generar cambios. (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994). 39

Figura 13 Aspectos más difíciles de modificar. (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994)..... 40

Figura 14 Aspectos más difíciles de modificar (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994)..... 40

Figura 15 Las 6 maneras de ver el enfoque de sistemas, elaboración propia..... 41

Figura 16 Las características distintivas de la teoría de sistemas (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994). 42

Figura 17 Elementos de la teoría de sistemas (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994)..... 42

Figura 18 Partes de un sistema (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).....43

Figura 19 Sistema de Patrick Williams (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).....43

Figura 20 Sistema de French y Bell (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).....43

Figura 21 Sistema de Katz y Kahn (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994)44

Figura 22 Sistema de Donald Kingdon (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994)44

Figura 23 Tipos de consultoría (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994)45

Figura 24 Habilidades del consultor parte 1 (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994)...46

Figura 25 Habilidades del consultor parte 2 (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994)...46

Figura 26 Clasificación de clientes de Schein (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).....47

Figura 27 Clima de colaboración entre agente de cambio y componentes del sistema cliente (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).....49

Figura 28 Modelo de Lewin (Bel C. 1991).51

Figura 29 Estructura del cambio (Conner D 1992)52

Figura 30 Proceso de cambio Modelo Resiliencia (Conner D 1992).....53

Figura 31 Respuesta al cambio Modelo Resiliencia (Conner D 1992).....54

Figura 32 Respuesta positiva al cambio Modelo Resiliencia (Conner D 1992)54

Figura 33 Respuesta positiva al cambio Modelo Resiliencia (Conner D 1992).55

Figura 34 Ciclo de soporte para la cultura. (Conner D 1992).....56

Figura 35 Modelo del cambio organizacional de Burke (Siegal W... [et al.] 1996).....57

Figura 36 Modelo relacional para la administración media (Schaafsma H. 1997).....59

Figura 37 Modelo AMIGO (Peiró J. M. 1999).....61

Figura 38 Diagrama de Ishikawa propuesto en 1943, esta dividido en tres secciones: cabeza, espinas y espinas menores (Nuño P. 2017)62

Figura 39 Niveles de intervención (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).....64

Figura 40 Teorías y métodos de intervención (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).....65

Figura 41 Cambio planeado (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994) 66

Figura 42 Investigación de la acción (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994)..... 67

Figura 43 Enfoque de proceso, elaboración propia 68

Figura 44 Enfoque de tarea, elaboración propia..... 68

Figura 45 Técnicas de intervención de Proceso (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994)..... 69

Figura 46 Técnicas de intervención de Tarea (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994)..... 69

Figura 47 Diagrama de Ishikawa basado en los papeles de trabajo de la empresa, elaboración propia..... 70

Figura 48 Priorización de la causa, basado en los papeles de trabajo de la empresa, elaboración propia..... 72

Figura 49 Priorización de la causa, basado en los papeles de trabajo de la empresa, elaboración propia..... 73

Figura 50 Concentrado de las legislaciones estatales para consulta del equipo, elaboración propia..... 82

Figura 51 Papel de trabajo con la comparativa entre los conceptos actuales y los conceptos correctos según la última legislación, elaboración propia 83

Figura 52 Listado de los SOP elaborados por estado que se liberó al equipo de automatizaciones, elaboración propia 84

Figura 53 Ejemplo de un SOP actualizado, elaboración propia 85

Figura 54 Una de las diapositivas de lo que se revisó con el equipo de Impuestos Directos, elaboración propia..... 87

Figura 55 Porcentaje de las declaraciones de ISN que se pueden automatizar (color naranja), elaboración propia..... 88

Figura 56 Correo de monitores de la ejecución del robot para declaración de ISN, elaboración propia..... 90

Figura 57 Ejemplo del estatus general obtenido en el monitoreo, adicional se llevan otros puntos de control y de revisión, elaboración propia..... 90

RESUMEN

El enfoque de este proyecto fue mejorar la productividad y calidad de la información generada por un grupo de trabajo de una empresa de servicios perteneciente a un Grupo Cerveceros en Aguascalientes, México, principalmente a través del desarrollo organizacional. Se revisaron los autores principales sobre el desarrollo del pensamiento administrativo y la evolución del desarrollo organizacional, los modelos tanto de evolución como de cambio, y basado en cambios planificados respaldados por datos descriptivos internos y externos, se buscaron soluciones que aborden principalmente problemas asociados con la resistencia al cambio que directamente influyen en la toma de decisiones críticas y en el rendimiento de los colaboradores con el apoyo de la automatización.

Palabras clave: Desarrollo organizacional, resistencia al cambio, cambio organizacional, Aguascalientes, teoría de sistemas, Ishikawa, PDCA, Kurt Lewin, resiliencia, automatización.

ABSTRACT

The focus of this project was to improve the productivity and quality of the information generated by a work group of a service company belonging to a Brewer Group in Aguascalientes, Mexico, mainly through organizational development. Lead authors on the development of management thinking and the evolution of organizational development, both evolution and change models are reviewed, and based on planned changes supported by internal and external descriptive data, solutions are sought that primarily address associated problems with resistance to change that directly influences critical decision-making and employee performance with the support of automation.

Keywords: Organizational development, resistance to change, organizational change, Aguascalientes, systems theory, Ishikawa, PDCA, Kurt Lewin, resilience, automation.

INTRODUCCIÓN

Según Idalberto Chiavenato, la información es “un conjunto de datos que tiene significado, es decir, reduce la incertidumbre o aumenta el conocimiento sobre algo.” En verdad, la información es un mensaje que cobra sentido en un contexto específico, que se encuentra a disposición para usarse inmediatamente y da orientación al incrementar la certeza de la toma de decisiones.

Nuestra realidad actual, con el uso de los recursos tecnológicos, es que la información cada vez se maneja a una mayor velocidad y permite intercambiarla de manera inmediata, creando la necesidad de estar preparados para el cambio y, de no reaccionar a tiempo, el impacto puede ser más profundo de lo que se estima, sobre todo financieramente el hecho de no ser óptimos es una manera de perder recursos en las compañías.

El efecto del COVID-19 ha obligado a generar cambios en las organizaciones poco usuales, como el hecho de trabajar y estudiar desde casa, formatos híbridos entre presencial y casa, etc. Es evidente que habrá más cambios aún en la economía global, por lo que evidentemente debería haber una evolución en las organizaciones y en la manera de trabajar, aumentando la flexibilidad, pero sin disminuir la productividad en las empresas.

El cambio es un fenómeno que ha existido desde el comienzo del universo y que aún sigue vigente, las especies que no han logrado adaptarse se han ido extinguiendo, en el ser humano no es la excepción, ya que aquellas personas y sociedades que no lograban adaptarse también desaparecían.

Por lo anterior, el ser humano ha ido creando organizaciones con el paso del tiempo cada vez más robustas que le han permitido generar cambio de manera más dinámica, además todos los autores coinciden en que la administración ha existido en todos los tiempos.

El cambio organizacional es un proceso que requiere una sucesión de esfuerzos para lograr el éxito o la mejora organizacional (Pérez, Maldonado, y Bustamante, 2006). De igual forma, el cambio organizacional es un conjunto de estrategias organizacionales desarrolladas con base en la visión corporativa en respuesta a la necesidad de cambio, cuyo principal objetivo es lograr un mejor desempeño en las áreas gerencial, técnica y social de la organización (Frederick, 2019).

Dicho lo anterior, se entiende que, sin el cambio en el momento preciso o la falta de cambio, también existe un riesgo que representa pérdidas para las organizaciones, sobre todo en

un mundo globalizado en el cual cada vez es más dura la competencia y además es más fácil de interactuar no solo con personas, sino también con empresas de todo el mundo, por lo que obtener el mejor talento se convierte en una operación más fácil y también cada vez tiende a ser más económica gracias a la tecnología.

Según el comunicado de prensa 594/2021 proporcionado por el INEGI, a pesar de los estragos de la pandemia de COVID-19, en el primer trimestre de 2021. Aguascalientes es uno de los 8 estados que mantiene un crecimiento en su PIB, ocupando la tercera posición con un crecimiento del 2.03% respecto al año anterior, dentro de sus 10 principales actividades generadoras de ingreso, la mayoría atiende a funciones relacionadas con el ramo automotriz, sin embargo, en los últimos años cada vez más empresas de servicios concentran sus instalaciones en la ciudad.

El plan Aguascalientes 2045 es una iniciativa del estado de Aguascalientes con la intención de generar desarrollo en el estado a través de un diagnóstico a detalle de la situación actual y con una serie de objetivos estratégicos bien definidos para llegar a unas metas específicas, entre los objetivos estratégicos se destacan los siguientes:

- “Contar con gremios afianzados a partir de sinergias en sus cadenas de suministro, el modelo de formación dual y la generación de sinergias entre la academia, las empresas y el gobierno en materia de ciencia, tecnología e innovación”.
- “Garantizar que Aguascalientes se vuelva atractivo ante la inversión y en el desarrollo de negocios, con empleos bien remunerados y personal especializado”.
- “Ser un centro logístico multimodal estratégico de conectividad para los mercados nacionales e internacionales”.

El estudio se centra en un equipo de trabajo de una empresa del estado de Aguascalientes, que brinda servicios y administrativos y a su vez forma parte de un grupo cervecero importante de México, se busca incrementar el rendimiento de un equipo de trabajo, buscando un modelo de cambio adecuado y adaptando el uso de tecnologías para automatizar actividades del proceso.

Dentro del documento se encuentran algunos antecedentes de la administración, orígenes del desarrollo organizacional y modelos de cambio, así como análisis situacional de la empresa y una propuesta de intervención ad hoc a las necesidades de esta.

PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA A TRAVÉS DEL TRABAJO PRÁCTICO

Antecedentes

Como ya lo hemos mencionado, vivimos en una época llena de cambios violentos, acompañados de la globalización de la economía, los cambios tecnológicos, pandemias, crisis económicas, incremento en las necesidades de los clientes y cambios generacionales que requieren de un enfoque en los procesos organizativos de las empresas.

Algunos antecedentes que marcan la necesidad de cambio en los procesos es el anuncio del CFDI (Comprobante Fiscal Digital por Internet) anunciado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de mayo de 2015 por parte del SAT, donde se muestra la estructura y los atributos con los que deben de contar las facturas a partir de ese momento y una manera digital de que ellos puedan cotejar la información entregada por los usuarios contribuyentes sin tener que ir a auditar físicamente, reduciendo tiempos en cálculos y revisión e, incrementando los requerimientos solicitados.

Esto fue un parteaguas, incluso en los procedimientos de las instituciones gubernamentales estatales, ya que ellos también se vieron forzados en cambiar la manera en la que se les declaraban los impuestos y dar mayor énfasis en métodos digitales.

A continuación, se comparten algunos aspectos importantes de un análisis hecho en un artículo de una Institución educativa de Barcelona que llaman la atención por el hincapié en las nuevas tecnologías y en el manejo de proyectos.

Los enfoques del liderazgo son muy diversos, pero entre los principales se encuentran:

- Enfoque autoritario. Las principales características de este enfoque son que el líder sabe a dónde llevar a su gente, tiene que tomar las decisiones de forma individual y delega ante su equipo, no funciona cuando es necesario tomar una decisión de manera participativa y se toma de manera individual.
- Enfoque burocrático. Funciona en organizaciones muy estables en las cuales muchas de las decisiones, procesos de trabajo y soluciones de problemas se encuentran estandarizados, por lo tanto, se debe de seguir el procedimiento

establecido, no funciona cuando se homologan procesos que no debieron ser homologados o cuando existe un cambio en las circunstancias.

- Enfoque orientado a grupo. Funciona cuando se pone en primer plano a los grupos, se organizan y se deciden los métodos y planes de trabajo por medio de acuerdos, la persona a cargo se reserva a los asuntos que involucran a los distintos grupos en común y para la resolución de los problemas que pudieran surgir entre los mismos, no funciona cuando es necesario que el directivo deba tomar decisiones individuales y pasa la responsabilidad al grupo.
- Enfoque orientado al individuo. Pone la autoridad en individuos, confiando en las personas que funcionan trabajando de manera individual, no funciona cuando el directivo cede su autoridad.

Derivado de lo anterior, podemos observar que en el liderazgo predomina uno, pero se utiliza una mezcla de los anteriores y funcionan según las necesidades del entorno.

Adicional al enfoque de liderazgo y ligado a las necesidades del entorno, existen factores contingentes que tienen un impacto en la decisión sobre el diseño (Mintzberg, 2001) entre los cuales incluyen tecnología, incertidumbre ambiental, decisiones estratégicas, necesidades de los empleados, tendencias actuales, longevidad y tamaño de la organización y la forma de propiedad.

La conjugación de los factores anteriormente mencionados genera una serie de tendencias organizativas que van relacionadas en gran medida a los distintos sectores, a continuación, se muestran algunas de las tendencias:

- Externalización de las funciones y trabajos de las empresas.
- Flexibilidad y autonomía en la toma de decisiones y creación de más centros de responsabilidad.
- Una estructura más plana reduce los niveles dentro de la organización.
- Generar igualdad de condiciones y fomentar el trabajo en equipo.
- Dar más importancia a los sistemas de información.

Para atender las necesidades mencionadas y seguir con las tendencias organizativas, se muestran cuatro modelos de organización de empresas que se adaptan más a estas nuevas realidades:

Borderless organization

Son organizaciones sin fronteras, con la suficiente flexibilidad para que agilice la capacidad de reacción.

Organización de empresas por proyectos

Las organizaciones por proyectos ponen más énfasis en el cambio y la innovación a gran escala en sus iniciativas.

Organización de empresas circular

Es una variante de la organización por proyectos o incluso a la organización interna de cada proyecto.

Esto se usa cuando se trabaja en proyectos donde se carece de jerarquía y son altamente complejos, en los que el conocimiento actual (y aún por desarrollar) de los participantes es esencial para la culminación exitosa del proyecto. Si estos proyectos constan de diferentes fases donde los requisitos de conocimiento del proyecto cambian y coinciden con los requisitos de conocimiento de diferentes participantes, el líder del proyecto será la persona con mayor conocimiento en esta etapa (Pérez, 2017).

Organización de empresas en red

Son organizaciones que sustituyen la jerarquía y la formalización por unidades más pequeñas y que eliminan sus límites con su entorno.

Antecedentes de la empresa

En el estado de Aguascalientes, en 2007, la empresa cervecera concentra parte de sus operaciones administrativas dicha ciudad creando alrededor de 200 empleos (Centro de Servicios Compartidos), la principal finalidad era centralizar operaciones y disminuir gastos, en el año 2013, la compañía cervecera mexicana es adquirida por una empresa belga-brasileña y comienza con planes de expansión, para el año 2016 se llevó a cabo un convenio con el estado de Aguascalientes para ocupar el complejo tres centurias como centro de operaciones, desde donde se manejan servicios a más de 10 países. Para el año 2023 la empresa cuenta con alrededor de 3000 personas, incluidos empleados externos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Sin embargo, aquí no acaba el reto, ya que hay países que representan una competencia directa para México, tales como La India y China, lugares donde la empresa tiene centros de servicios compartidos, y que son países quienes también manejan mano de obra barata y también apuestan por el desarrollo tecnológico, lo que hace la efectividad y la eficiencia parte fundamental.

Se puede observar que es una empresa donde los retos y los proyectos son muy importantes y forman parte principal en su ADN, adicional es una empresa bastante dinámica y cuyos valores resaltan principalmente en la inclusión y un toque de informalidad, lo cual la hace muy atractiva para personas jóvenes.

Desde que se fundó el Centro de Servicios Compartidos, existe el equipo fiscal, que en sus inicios estaba formado por dos equipos con una suma de aproximadamente 76 personas: Determinación de Impuestos, quienes se dedicaban a la presentación de declaraciones anuales de ISR, pago de IVA, IEPS, IETU e IDE y, Impuestos Locales e Informativas, quienes calculaban las retenciones de IVA, IEPS, presentaban declaraciones informativas de IEPS y pagaban los impuestos locales correspondientes a cada estado.

Posteriormente evolucionó y dividió a los equipos en Impuestos Directos, quienes declaran ISR, presentan declaraciones anuales y pagan impuestos locales y, el equipo de Impuestos Indirectos, quienes se encargan de declarar impuestos de IVA, IEPS, retenciones y declaraciones informativas.

Para el año 2015 se incorporan nuevos equipos al proceso fiscal, tales como Normatividad fiscal, quienes atienden requerimientos del SAT y apoyan con la actualización en las normativas relacionadas con impuestos, Control Interno, quienes se enfocan la revisión de controles y procedimientos que existen en toda la compañía para garantizar su correcto cumplimiento y poder cotizar en bolsa, se crea un área de Auditoría, encargados del cumplimiento para dictámenes fiscales y el equipo legal, con un total de personal aproximado entre todos los equipos de 100 personas.

Como se observa, evolucionó de 76 personas en 2 equipos a 100 personas en 6 equipos, disminuyendo considerablemente el número de personas por proceso y por lo tanto, para cubrir las mismas funciones se eficientó casi al doble.

El caso práctico se centra en un equipo de trabajo que pertenece al proceso fiscal, específicamente de Impuestos Directos.

Análisis Situacional

Según el comunicado de prensa del INEGI 743/22, el estado de Aguascalientes genera un 50% de su PIB a través de actividades terciarias, la empresa a analizar pertenece a este sector.

La organización en cuestión se dedica a los servicios profesionales y pertenece al grupo cervecero, además se encuentra en el top 10 de las mejores empresas para trabajar en México, entre sus principales características es el ambiente laboral, se caracteriza por un grado de informalidad alto, que fomenta la comunicación de manera vertical en el organigrama, según artículos de revistas como Líder empresarial es una de las mejores empresas para crecer.

La empresa ofrece servicios a las agencias, fábricas y distribuidoras de producto en la República Mexicana, además de que se han centralizado procesos de otros países, tales como Colombia, Ecuador, Perú, Honduras, Salvador, Panamá y Argentina.

Los principales servicios que ofrece la empresa son de carácter financiero y administrativo, ya que la parte operativa (producción, distribución, venta) se encuentra distribuido a lo largo de la República Mexicana y los países anteriormente mencionados.

Dentro de los cerca de 3 mil personas que laboran en el Estado de Aguascalientes, se dividen por direcciones, donde las principales son: Finanzas, Logística, Cuentas por cobrar y por pagar, Proyectos, Gente y gestión, Fiscal, Control Interno y Legal.

La Dirección de fiscal, en donde se realizará el caso práctico cuenta con alrededor de 100 personas, sus procesos son:

- Fiscal Impuestos Directos, donde se calcula el ISR, así como impuestos estatales, así como análisis de impuestos diferidos y declaraciones anuales.
- Fiscal Impuestos Indirectos, donde se calculan IVA e IEPS, así como se realizan análisis relacionados al Core Working Capital pero específicamente de impuestos.
- Normatividad Fiscal, dedicada al entendimiento, interpretación y aplicación de las leyes fiscales, así como acercamiento al SAT y atención a sus requerimientos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- Impuestos Especiales, comercio exterior y auditoría, en donde se atienden los procesos de auditoría, impuestos internacionales (actualmente se llevan los de República Dominicana, pero se espera expansión) y también se revisan las certificaciones para procedimientos de importación- exportación.

Se comenzará con el proceso de Impuestos Directos, el cual cuenta con 12 personas, existe respeto entre los integrantes del equipo a nivel personal, sin embargo, se manifiesta en algunas ocasiones falta de empatía, principalmente en aquellas actividades particulares de una sola persona, ya que, a pesar de contar con una carga de trabajo similar y equilibrada, se realizan actividades adicionales que robustecen el proceso por medio de análisis.

El proceso cuenta con algunos SLA's y KPI's, donde las principales fallas se encuentran en la presentación errónea de declaraciones de Impuestos Estatales, así como en algunos casos la falta de análisis de la información, cuando se cuestiona al personal del porqué su falla, ellos responden con comentarios como: "pues es que así se venía realizando la actividad", "así me lo enseñaron", "no me fijé", en algunos otros casos, la falta de conocimiento técnico, ya sea en informática (SAP, Excel, etc.) o del entendimiento de las leyes o de procedimientos operativos también corresponden a las principales causas.

El equipo suele castigar los errores del equipo, sin embargo, no plantean ninguna solución clara a la frecuencia de estos, además de que existe una resistencia al cambio, sobre todo en papeles de trabajo que van demostrando que el paso del tiempo los merma en su excelente funcionamiento.

El equipo líder a cargo del proceso es consciente de la situación y se encuentra trabajando en los cambios, pero en algunas ocasiones a ellos también les cuesta realizar el cambio, no necesariamente por falta de interés, sino que a veces se complica modificar una rutina, además de que su perfil no es afín a tomar riesgos.

Entre los objetivos del desarrollo organizacional, uno altamente alcanzable es hacer crecer a la organización a través del crecimiento del personal.

Otro es relacionado a la capacitación en herramientas como Excel y el entendimiento de las actividades que realizan el resto de sus compañeros para empatizar con las actividades y sensibilizar.

El equipo también tiene miedo al cambio, sobre todo si eso significa que tendrán que retribajar y existe una posibilidad de fracaso en el desarrollo de mejoras.

El trabajo en equipo no es malo, pero tampoco es excelente, por lo que se necesita trabajar en actividades que lo mejoren.

Al igual que el punto anterior, la comunicación no es mala, pero tampoco excelente, por lo que algunos de los errores son imputables a fallas en la comunicación.

Diagnóstico

Como se menciona en el análisis situacional, se centró en un equipo de trabajo de 12 personas, dirigidos a nivel organizacional de la siguiente manera:

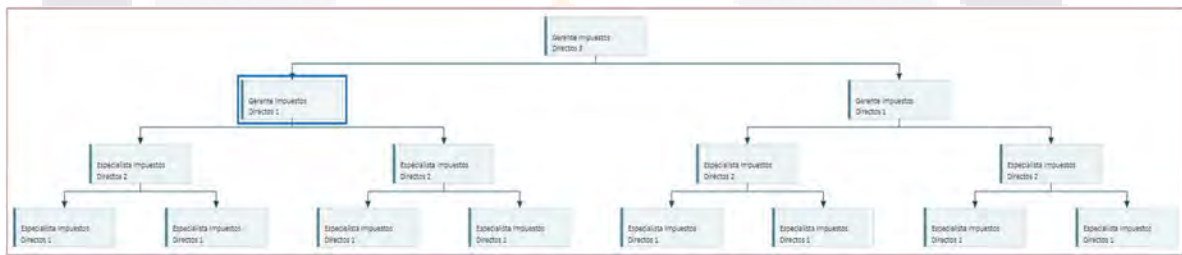


Figura 1 Organigrama detallado del proceso de Impuestos Directos, elaboración propia.

- **Gerente de Impuestos Directos 3:** Es la persona encargada de todo el proceso, responsable de todo el equipo, su posición es más estratégica.
- **Gerente de Impuestos Directos 1:** Son las dos personas que le reportan directamente al Gerente de Impuestos Directos 3, se encuentran cerca de la parte operativa, pero ya no realizan actividades operativas, sus funciones ya son más estratégicas y de desarrollo del personal.
- **Especialista de Impuestos Directos 2:** Son principalmente operativos, pero son personas con un nivel de experiencia mayor, por lo que dan soporte al equipo, pero no tienen personal a cargo y se encargan de algunas funciones más estratégicas, pero no al nivel de un Gerente.
- **Especialista de Impuestos Directos 1:** Su función es operativa principalmente, están a cargo del Gerente de Impuestos 1, sin embargo, se puede apoyar en algunas actividades con el Especialista de Impuestos Directos 2.

Dicho lo anterior, se contó con 12 personas que actuaron directamente en la operación, de las cuales, hubo 4 con un grado de responsabilidad mayor a las anteriores.

Las actividades fundamentales del proceso se miden por medio de KPI's, las cuáles son las siguientes:

- **Cierre mensual.** Se enfoca en procesar la información financiera y fiscal con una fotografía a la fecha de corte mensual de la Conciliación Contable Fiscal de ISR y PTU, así como el cálculo del pago provisional de ISR (75 compañías).
- **Cierre anual.** Se enfoca en procesar la información financiera y fiscal con una fotografía al cierre del año, de la Conciliación Contable Fiscal de ISR, así como el cálculo de la PTU a pagar del ejercicio (75 compañías).
- **Cierre anual presentado ante las autoridades fiscales (SAT).** Se enfoca en encriptar la información financiera y fiscal en los aplicativos del SAT, junto con la presentación de las declaraciones (75 compañías).
- **Presentación de los impuestos locales.** Se enfoca en presentar las declaraciones de Impuestos locales, ya sea el pago de Impuestos Sobre Nóminas como de las declaraciones de extracción y descarga de agua a CONAGUA (160 declaraciones de ISN y 26 declaraciones de CONAGUA).

Los SLA's del proceso son los siguientes:

- **Coeficiente de Utilidad:** Este entregable se encarga de ir haciendo una estimación de manera mensual de cuál será el coeficiente de utilidad en la declaración anual próxima para poder hacer una estimación de cuánto impuesto se pagará en los próximos pagos provisionales de ISR.
- **Resumen de Resultado Fiscal y cálculo de PTU:** Este entregable se alimenta de la información de la Conciliación Contable Fiscal calculada de manera mensual y del cálculo mensual de la PTU, en el cual se va rastreando el comportamiento mensual.
- **Pérdidas fiscales y su amortización:** Este entregable se encarga de actualizar las pérdidas fiscales para su respectiva amortización, ya que la legislación mexicana nos permite amortizar pérdidas de hasta 10 años de antigüedad, sólo aplica para aquellas sociedades perdedoras.

- **Cash Tax:** Es un entregable que rastrea cuánto pago de Impuesto Sobre la Renta se presenta de manera mensual.

El resto de actividades del proceso se derivan o complementan la información de los SLA's y KPI's, por lo que se dividirán los flujos de la siguiente manera:

- Cierre mensual.
- Cálculo de Impuesto Sobre Nómina.
- Cálculo de extracción, descarga y pagos de zonas federales.
- Cierre anual.

Cierre Mensual



Figura 2 Flujo del cierre mensual, elaboración propia.

El cierre mensual es una actividad en la que participan diversos procesos, pero con determinado orden, el equipo fiscal es el penúltimo, después de la liberación de costos, activo fijo y contabilidad, una vez finalizado, se libera de nueva cuenta a contabilidad.

Cada actividad cuenta con un papel de trabajo y se realizan de manera manual en cada una de las compañías (77), el flujo de trabajo consiste en que a cada una de las 12 personas del equipo se le asigne una compañía para realizar todas las actividades mencionadas, una

vez liberada al equipo de contabilidad, se le asigna a la persona otra compañía, hasta terminar con las 77. El proceso toma 2 días laborales, siendo los dos primeros días hábiles de cada mes.

Esta actividad no suele tener muchos problemas, sin embargo, si uno de los procesos anteriores al fiscal necesita reprocesar la información, se tiene que volver a revisar el proceso de cierre anulando los registros anteriores y registrando los nuevos, para así liberar de nueva cuenta el proceso de contabilidad.

Cálculo de Impuesto Sobre Nómina

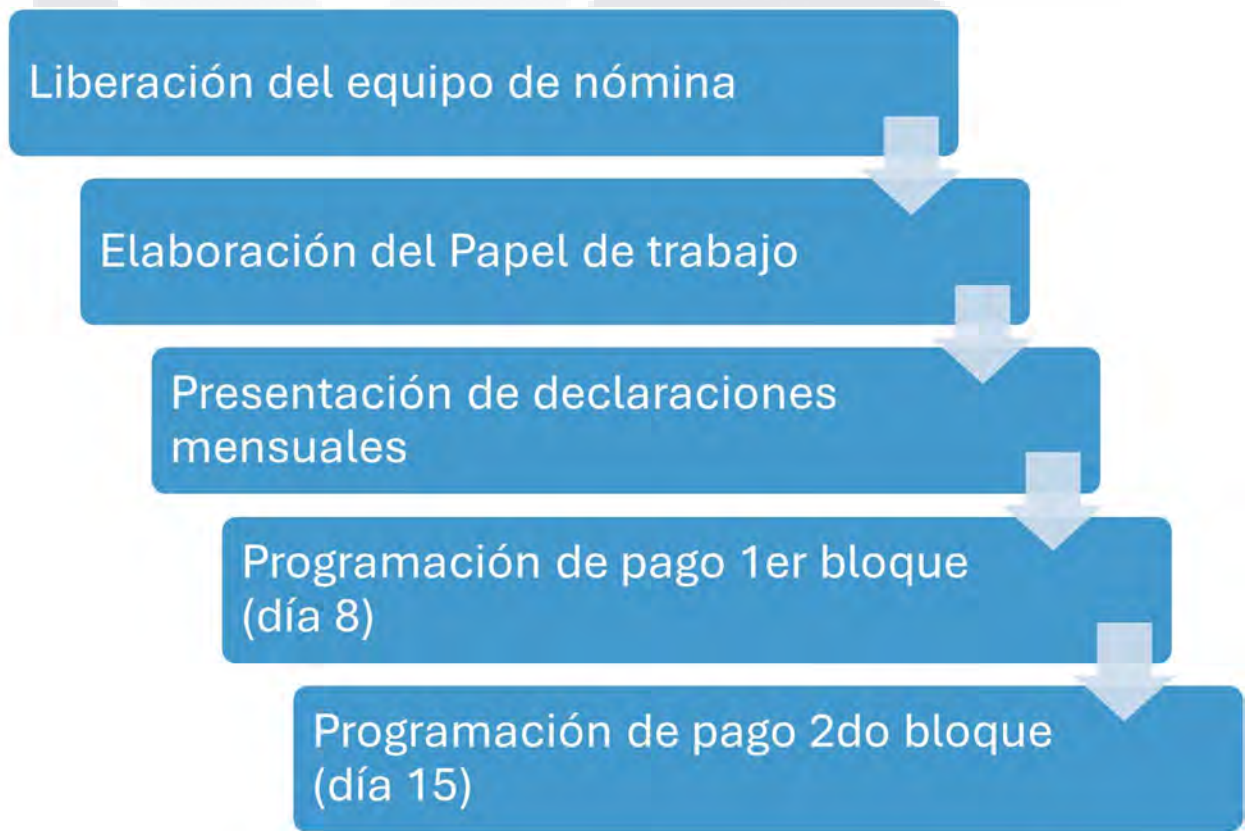


Figura 3 Flujo Impuesto Sobre Nómina, elaboración propia.

El Impuesto Sobre Nómina se calcula después de que el proceso de Nóminas realiza su cierre, para el cual ejecuta un comando en un sistema llamado AS400 que contabiliza en unas cuentas de sueldos y salarios una provisión y cruzan el registro contable con los conceptos de percepciones y deducciones de los empleados de cada sociedad, depositan

unos reportes que concentran el total de las percepciones y deducciones tanto por centro de trabajo, como de manera global, a partir de los cuales se realiza el cálculo.

Cada cálculo está basado en las legislaciones de cada uno de los 32 estados de la República, dependiendo de a qué estado pertenezca cada uno de los centros de trabajo dependerá de que cada concepto sea gravado, exento o no afecto.

Uno de los principales problemas de esta actividad, es que los papeles de trabajo no se encuentran homologados, por lo que los tiempos de la actividad no se encuentran controlados, Otro gran problema es que hay dos sociedades que tienen empleados en todos los estados, por lo que hacer la revisión de la información resulta más complicada. Otro gran problema, es que algunos de los papeles de trabajo son demasiado manuales, por lo que incrementa la probabilidad del error humano.

Una vez elaborado el papel de trabajo, se tiene que presentar la declaración en las plataformas estatales respectivas (cada estado tiene su propio portal) y cada estado cuenta con una fecha plazo para la declaración y el pago, cabe mencionar que el 100% de las declaraciones se presentan de manera virtual.

De no pagar en tiempo y forma, la sociedad se vuelve acreedora de una posible multa y pago de actualizaciones y recargos, en algunos casos se tiene que acudir directamente a las oficinas estatales a presentar y pagar.

Actualmente, se presentan 160 declaraciones estatales, algunos de los estados solicitan un dictamen, en el cual un auditor tercero revisa la información declarada y que no se esté omitiendo de pago ningún concepto (o en su defecto, pagando de más).

Cálculo de Extracción, descarga y zonas federales

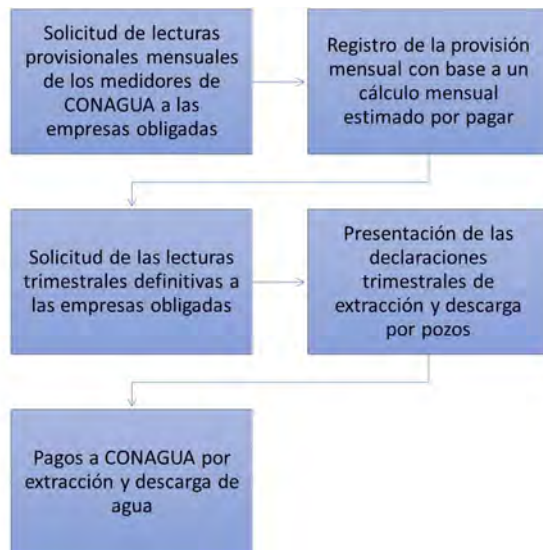


Figura 4 Flujo Extracción, descarga y zonas federales, elaboración propia.

Es un proceso más sencillo que los anteriores, ya que solamente es cuestión de registrar de manera mensual una provisión por el cálculo estimado del mes en cuentas de gasto y costo por el total a pagar y al final de cada trimestre realizar el complemento para llegar al registro del pago real definitivo.

De las problemáticas que nos podemos encontrar están más relacionados al mantenimiento del portal de CONAGUA, el cual en algunas ocasiones no funciona de manera óptima, pero ese problema es externo al proceso.

Hasta el momento, las declaraciones se presentan de manera manual.

Cierre anual presentado ante las autoridades fiscales (SAT).

Para cumplir con las obligaciones fiscales ante hacienda, es necesaria la elaboración de demasiados papeles de trabajo que soporten cada uno de los puntos entregados, a continuación, se enlistan:

- Dedución contable no fiscal por proveedores que no cumplen los requisitos de deducción inmediata (personas físicas, asociaciones civiles, personas físicas).
- Efectos fiscales por depuración de cuentas EM/RF (Concepto que se le atribuye directamente al sistema SAP que significa Entrada de Mercancías /Recepción de Factura y va relacionado con mercancías en tránsito).

- Retenciones al extranjero: aquellas retenciones de ISR que se realizan por transacciones en el extranjero.
- Cédulas anuales: las cédulas anuales concentran información puntual del cálculo de ISR por pagar o a favor, así como la actualización de la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta.
- Ajustes por precios de transferencia: aquellas facturas o notas de crédito emitidas para que las empresas no obtengan ventaja por formar parte del mismo grupo y mantener una competencia sana en el mercado.
- PT DEM: archivo formulado totalmente para empatar los conceptos solicitados por la plataforma del SAT en la declaración.
- Exentos y no deducibles de nómina: soporte de la deducibilidad del 47% o 53% mencionado en la ley de ISR.
- Integración cuentas de orden: se utilizan cuentas de orden para los efectos fiscales a registros contables, ya sea Ingreso fiscal no contable, Deducción contable no fiscal, Deducción fiscal no contable e Ingreso contable no fiscal.
- Deducción fiscal no contable por proveedores que el año anterior no cumplieron los requisitos de deducción inmediata pero que en el ejercicio actual se encuentran efectivamente pagados.
- Revaluación de cuentas de balance en moneda extranjera con el tipo de cambio oficial por Banxico.
- Cancelación de ingresos de ejercicios anteriores.
- Soporte deducción fiscal por plan de pensiones.
- PTU pagada en el ejercicio.
- Ajuste Anual por Inflación.
- Efectos fiscales por registros de fluctuación cambiaria que afecta cuentas de resultados.
- Papel de trabajo de la Conciliación Contable Fiscal de ISR y de PTU.
- Soporte de la depreciación de activo fijo.
- Papel de trabajo de pagos de IMSS, SAR e INFONAVIT.
- Papel de trabajo de retenciones de ISR por honorarios, arrendamientos y fletes y acarreos.

Amenazas

Dentro de algunas amenazas al mediano plazo que pueden perjudicar el rendimiento del equipo, está en que en la empresa se busca la mejora continua y optimización de los procesos, haciendo más con menos personal, situación que rompe con la estabilidad de los procesos y complica el cumplimiento en tiempo y forma en la entrega de información.

Justificación

Existe un cambio en la moral del equipo cuando son demasiado subsiguientes los errores, lo que ataca directamente la productividad y eficiencia de los empleados, generando un efecto dominó.

El papel del desarrollo organizacional es precisamente identificar esas problemáticas y generar un cambio para corregir el rumbo operativo, por lo que un modelo de cambio organizacional será clave para lograr el objetivo planteado.

La empresa trabaja con metodología PDCA, por lo que su implementación en el análisis del problema favorecerá a la fluidez en el desarrollo del caso práctico, tanto en la comunicación, como en los formatos de trabajo, además de apego a su cultura y aprovechamiento de la experiencia laboral.

El equipo de trabajo conformado por 12 personas, con responsabilidades definidas, al ser pequeño facilitará el análisis y la retroalimentación directa por parte de los miembros del mismo.

Como parte del proceso de desarrollo organizacional, es parte fundamental escuchar a los miembros del equipo, empatizar con ellos y considerar sus sugerencias enseñarán al equipo líder a entender el tipo de aprendizaje, organización y metodología de trabajo.

Una vez aplicado un modelo de cambio, se podrán medir los resultados por medio de indicadores que midan el rendimiento clave de la mejora propuesta.

Sector, población o grupo afectado por la problemática

De manera directa, el principal grupo afectado con la problemática es el equipo de Impuestos Directos, ya que la mejora se realizará en dicho proceso, buscando un

incremento en su rendimiento, sin embargo, los errores que se generen dentro de su propia operación repercuten directamente en otros procesos de la compañía.

Se pudo observar que la empresa cuenta con un equipo que ayuda al desarrollo de proyectos de los demás procesos, que consta de mini equipos, que van seccionando los proyectos y van manejándose por etapas, empezando desde el mapeo y diseño, hasta la implementación de una automatización, en caso de requerir apoyo del equipo de proyectos, se considerarán las etapas de acuerdo a los mini procesos o equipos de trabajo con los que cuenta la empresa.

OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

Objetivo General y Específicos

Como objetivo general del caso práctico, realización de una propuesta de un plan de cambio organizacional para la mejora del rendimiento de un equipo de trabajo en una empresa en Aguascalientes.

Para conseguir lo anterior se deben cumplir los siguientes objetivos específicos:

- Encontrar las causas raíz y elaborada una matriz para priorizar los problemas a atender y proponer el plan de intervención, de ser necesario crear nuevos indicadores.
- Plantear un modelo de cambio adecuado a las necesidades de la empresa.
- Monitoreo de las mejoras implementadas.

El alcance al corto plazo fue en un equipo de trabajo de 12 personas con grado de especialización fiscal donde se tiene que mejorar la productividad y capacidad de análisis, así como el desarrollo de habilidades gerenciales.

La parte fundamental de la medición de la mejora se encuentra en los KPI's, en caso de existir alguno nuevo derivado del análisis, se determina la manera de justificar como mejora.

Los recursos necesarios para el proyecto serán cuantificados con relación al volumen de la empresa en la que se realizará el estudio.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Antecedentes de la administración

Para entender el cambio en la organización, partiremos desde los inicios de la administración, citado de Claude S George (2005) los primeros registros escritos que se tienen datan del año 5000 a.c. con los sumerios, sus escritos tenían uso comercial y gubernamental.

Cerca de mil años después los egipcios practicaban inventarios, llevaban diarios de ventas e impuestos, creaban sus trámites administrativos gubernamentales y hasta hacían planeaciones y proyecciones en la construcción y la agricultura.

En la misma era, los hebreos tenían los 10 mandamientos, generaban departamentalización y la planeación al largo plazo.

Entre 2000 y 1700 a.c. los babilónicos reforzaban sus leyes para las operaciones comerciales, incluyendo normas, salarios y los deberes de los contratistas.

Aproximadamente en el año 500 a.c. los chinos establecieron la constitución Chow (contaba con una descripción de trabajo para todos los servidores públicos del emperador) y Confucio fue punta de lanza para las bases de un buen gobierno.

Asimismo, los griegos los griegos definieron los colegios de administración e introdujeron el método científico para resolver problemas y ya en el año 200 d.c. los romanos desarrollaron sistemas para la creación de armas, de cerámica y textiles, construyeron caminos, organizaron negocios de bodegas utilizando el trabajo especializado, comenzaron a formar grupos de empresarios y utilizaron una estructura organizativa autoritaria basada en roles.

Entre el siglo IX y el XV, en el feudalismo el señor feudal administraba la justicia, dirigía a la policía, recaudaba impuestos y acuñaba la moneda.

Después de ellos, entre el siglo XV y XVII surgió un grupo de administradores e intelectuales alemanes y austriacos con escuelas económicas y mercantilistas británicas en donde el grupo sostenía que para aumentar el poder era necesario aumentar la riqueza material, también creía en la universalidad de la administración y sus técnicas, afirmaba que la administración gubernamental era efectiva si se conducía con las mismas cualidades que conducen el aumento de la riqueza, en esa época comenzaron a aparecer talleres

artesanales y nuevas formas de administración, estructuras de trabajo extensas, niveles de supervisión escasos y surgen los gremios.

Entre 1820 y 1870 se considera la primera Revolución Industrial, aquí se agrupaban los gremios de artesanos, donde destacaban principalmente la industria textil y de la madera. Dentro de estos gremios adquirían mayor estatus aquellos que contaban con sus negocios propios y también quienes tenían mayores conocimientos técnicos. Aquellas personas que contaban con sus talleres también solían ser empleadores de aprendices a quienes a través de los años convertían en expertos, cabe señalar que no era tan sencillo ser empleado por aquellos artesanos, sino que había que cumplir con una serie de requisitos.

La segunda Revolución Industrial, comprendió el periodo de 1870 a 1980, las principales actividades que la detonaron fueron: derivados de la electricidad, motores de combustión interna (inicio del sector automotriz), el agua corriente, saneamiento y calefacción central, industria petrolera y química y los dispositivos de comunicación.

Resultado de estos cambios en el estilo de vida, permitieron la proliferación de empresas, que, de la misma manera generaron empleos, aquí es donde se comienza a tener una necesidad de producción masiva y la necesidad del incremento en la eficiencia.

A partir de aquí es donde surge la administración tradicional, hasta este punto la mayoría de los cambios eran relacionados a la estructura jerárquica y a la definición de funciones, sin embargo, en este momento es donde los cambios en las organizaciones se vuelven más agresivos y toman más relevancia, sobre todo en el desarrollo humano, podemos observar cómo en menos de 200 años existe mayor desarrollo organizacional que en toda la historia del ser humano.



Figura 5 Enfoques tradicionales de la administración (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

Después de los enfoques tradicionales de la administración, se desarrolla la escuela de la teoría estructuralista, con el objetivo de atender necesidades más humanas y de ver a la empresa como una entidad social más compleja en la que se relacionan distintos grupos sociales que comparten algunos de los objetivos organizacionales.

En esta escuela también se aborda el impacto de los factores externos y se busca principalmente mantener el equilibrio entre la estructura de la organización y el individuo.

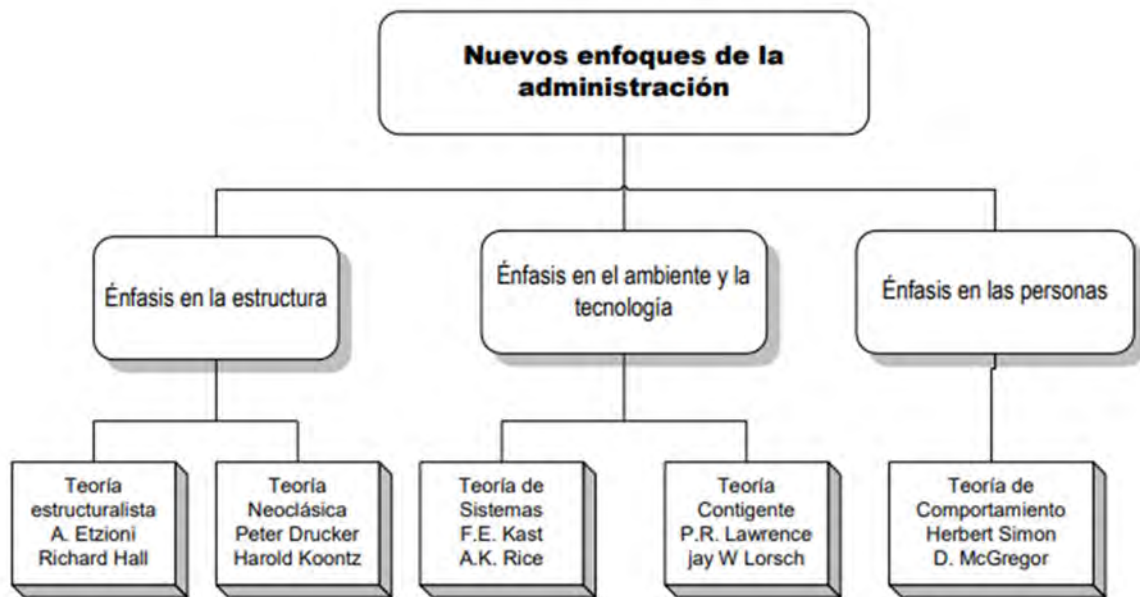


Figura 6 Nuevos enfoques de la administración (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

El término cambio está relacionado con la palabra cambiar, que a su vez deriva del latín cambium, que significa “acción o efecto de cambiar”. Algunos sinónimos que se pueden asociar a la palabra cambio son: reemplazo, permuta, cambalache, trueque, mudanza, transformación, variación, modificación, monedas, entre otros.

De los anterior mencionados el más interesante relacionado a lo visto anteriormente es el de transformación, ya que da seguimiento a una evolución y adaptación al paso del tiempo y a las necesidades de cada era.

Evolución del Desarrollo Organizacional

Si bien, muchas de las bases del desarrollo organizacional se encuentran dentro de la administración, a ciencia cierta no se sabe cuál es su origen, por lo que a continuación veremos parte de su evolución.

El desarrollo organizacional se describió inicialmente como evolutivo y es probable que continúe evolucionando. Como referencia tuvo tres antecedentes principales: estudios de concientización, sistemas sociotécnicos y encuestas de retroalimentación (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

Grupos T

Si bien las escuelas de administración mostraban cambios y mejoras para el incremento del bienestar y la productividad de los empleados, en el desarrollo organizacional lo anterior es su motor, a partir de la Segunda Guerra Mundial hubo una necesidad en las organizaciones por el incremento de su producción y servicios, así como la fuerza laboral, asimismo, las personas comienzan a tener problemas de adaptación, por lo que las empresas comienzan a realizar talleres de capacitación que darán origen a los grupos de sensibilización, laboratorios de entrenamiento y grupos T.

Los grupos de sensibilización son grupos estructurados, centrados en problemas del tipo afectivo y en el cual se minimizan factores intelectuales y didácticos.

Los laboratorios de entrenamiento surgen en 1946 como medida preventiva de Lewin y el resto del gremio de investigación, para catástrofes culturales y humanas como la sucedida en la segunda guerra mundial.

Los grupos T son principalmente sistemas sociales en los que las operaciones y el aprendizaje están estrechamente alineados con el comportamiento humano.

Adicional, con los grupos T los individuos adquieren introspecciones hacia las conductas de otros permitiendo tener una acción más efectiva en el grupo y proporcionar habilidades básicas para mejorar el desempeño de la organización.

Cronología de la primera raíz del DO

La primera raíz es el entrenamiento de laboratorio, que se origina en el Instituto Tecnológico de Massachusetts y se centra en la enseñanza de las relaciones humanas a través de experimentos de laboratorio. En particular, experimenta con los tipos de relaciones y fenómenos afines que se dan entre grupos raciales, ideológicos y/u ocupacionales (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

En 1944, Lewin, Likert y McGregor establecieron el Centro de Dinámica de Grupos en el Instituto Tecnológico de Massachusetts.

Bradford y Lippitt crean un programa de inducción para el cambio independiente en el Hospital Freeman en Washington que brinda tres niveles de capacitación. El programa sienta las bases para futuros programas de desarrollo organizacional.

Así, en 1946, Lewin, Benn, Bradford y Likert realizaron una investigación patrocinada por la Comisión Internacional y el Centro de Investigación de Dinámica de Grupos en el State Teachers College de New Britain, y en 1947 establecieron los Laboratorios Nacionales de Capacitación en Bethel. Los grupos T surgieron de investigaciones que examinan y experimentan el fenómeno de la transformación del aprendizaje y es vivencial (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

En 1950, Benne, Bradford y Likert separan dos tipos de grupos, el grupo T y el grupo A, que es de aprendizaje de destrezas cognoscitivas, es decir, usa las facultades mentales para tener consciencia o noción de las cosas. Ambos grupos son necesarios en todo entrenamiento de dinámica de grupos, el primero provee material de análisis y el segundo los fundamentos teóricos para dichos análisis.

Durante ese año aparecieron los laboratorios en Estados Unidos y se utilizó la metodología del grupo T en la industria y el comercio.

En 1956, Baek, Shepard y Mouton acuñaron en uno de sus artículos el título de Desarrollo Organizacional, en uno de sus artículos, lo que llevó a que las palabras ahora tengan un significado preciso, es decir, como una metodología para el desarrollo organizacional planificado, de tipo educativo y aplicado principalmente a grupos industriales. (Escudero Macluf... [et al.] 2014).

En los años siguientes de 1957 y 1958, surgieron varias empresas importantes en los Estados Unidos, como Union Carbide, fundada por McGregor, Jones y Mason, que era una empresa manufacturera con un equipo interno especial para realizar actividades de desarrollo organizacional. unido. Su interés y Esso Standard Oil, fundada por Herbert Shepad, diseñaron puestos para el departamento de relaciones con los empleados.

De lo positivo que genera la primera raíz, está el enfoque educativo como dinámicas de grupos y relaciones humanas, la parte negativa es que se llegó a desvirtuar el desarrollo organizacional considerándose solo dinámicas de grupo.

Segunda raíz del Desarrollo Organizacional

La segunda raíz es la de Investigación en rastreos de retroinformación de la organización, que nació en el Centro de Investigación de la Universidad de Michigan en Estados Unidos. Su actividad en estudios de investigación a través de la retroalimentación informativa sobre fenómenos micro y macro organizacionales, como el espacio organizacional, la

comunicación, el liderazgo, la cultura organizacional, etc. Su representante es Rensis Likert (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

En 1946, Likert fundó el Centro de Investigación Social de la Universidad de Michigan, donde desarrolló una metodología para rastrear la retroalimentación sobre varios fenómenos organizacionales, como el clima organizacional, luego, en 1947, Radke, Festiger, Lippitt, McGregor, French Jr., Cartwright y Deutschmann se unen al Centro de Investigación Social de la Universidad de Michigan.

En la segunda raíz, se entienden los macrosistemas y los microsistemas, los primeros son aquellos fenómenos sociales externos y los segundos son los relacionados a fenómenos sociales internos de la persona, ambos casos afectan en la productividad de la persona.

La tercera raíz es La organización Socio- Técnica, la cual nace en el Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock de Londres, Inglaterra, la forma en que funciona es que la organización se ve como un sistema técnico para integrar mejor la tecnología y las personas involucradas en un proyecto o trabajo determinado. Así se crean "grupos autónomos de trabajo", su representante es Rensis Likert (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

Tercera raíz del Desarrollo Organizacional

En 1948, se fundó el Instituto de relaciones Humanas de Tavistock en Londres, Inglaterra, como un sistema técnico para combinar mejor la tecnología con las personas involucradas en el lugar de trabajo. Llegó a la conclusión de que es necesario tener en cuenta no solo las "dimensiones humanas del trabajo", sino también las "dimensiones técnicas".

Esta raíz histórica le dio al Desarrollo Organizacional las dimensiones de autodiseño, autodirección, autocontrol, autoprueba del grupo de producción (microgrupo) dentro de la organización total (macrogrupo). Estas dimensiones se relacionaban con las mencionadas en raíces históricas anteriores (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

En México el desarrollo organizacional toma sus primeros tintes en el año de 1967 por John Farley y George Shapiro en el Departamento de Relaciones Industriales del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey en los seminarios avanzados de administración del personal.

Hasta 1970, las empresas "Saab-Volvo" (Suecia) y "Galnes" de "General Foods Topeka" de USA introdujeron sistemas sociales y técnicos en sus fábricas.

El cambio

El cambio es cualquier modificación o movimiento de un nivel o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio creado para lograr una homeostasis relativamente permanente. Dicho de otra forma, es una situación en la que se ponen en marcha determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para obtener otras, que permitan la adaptación al contexto en el que se encuentra el sistema, logrando así la sostenibilidad, que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).



Figura 7 Cambio, elaboración propia.

Para llevar a cabo el cambio, es necesario seguir en orden los tres siguientes procesos:

1. **Descongelamiento:** En esta etapa se produce un sentimiento de desequilibrio e insatisfacción, toma de conciencia de la situación, así como hábitos, costumbres y actitudes que dificultan la adaptación (resistencia al cambio), aparecen el miedo y la duda en el camino y en la forma de conducir. cambiando, satisfaciendo nuevas necesidades, equilibrando y alcanzando un estado deseado. Todos los empleados deben participar en el desaprendizaje
2. **Movimiento:** En esta etapa hay una sensación de desequilibrio, falta de estructura, inestabilidad, inseguridad e incertidumbre. Hay que mirar el entorno, generar información, buscar alternativas, elegir alternativas, abandonar viejas estructuras o esquemas, adaptarse más y aceptar nuevos esquemas y estructuras.
3. **Recongelamiento:** Se produce un efecto homeostático, es decir llegar a un punto de equilibrio después del constante movimiento, en la etapa también se da la sensación de claridad de la situación, equilibrio y mayor adaptabilidad. Es necesario integrar los nuevos esquemas, establecer una conexión real con la opción seleccionada, considerar el efecto de los cambios en el resto de los subsistemas y el período de los cambios.

La resistencia al cambio es una respuesta esperada de un sistema que está en equilibrio y percibe la amenaza de inestabilidad e incertidumbre que trae consigo el cambio. Por tanto, puede definirse como fuerzas constrictivas que impiden el cambio (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).



Figura 8 Fuerzas impulsoras VS fuerzas restrictivas. (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que debe ser estudiado para adoptar respuestas y condiciones que la reduzcan y promuevan el cambio.

La resistencia al cambio informa sobre un sistema u organización en tres niveles:

Habla de la importancia del sistema para el cambio.

Informe sobre el grado de apertura de la organización.

Facilita el reconocimiento de la perturbación del sistema y sus efectos (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

Hay maneras hostiles y no hostiles de resistencia al cambio, a continuación, se enumeran algunas de las más comunes:

- Ser selectivo al tratar cada detalle de un proyecto de cambio.
- Plantear dudas sobre la necesidad de cambio.
- Burlarse de la iniciativa de cambio.
- Someter el proyecto a varias comisiones de estudio para su aprobación.
- Mostrar indiferencia ante el proyecto.
- Si tienes más tiempo, estudia el proyecto.
- Recordar nostálgicamente el pasado.
- Recuérdese las consecuencias desagradables del cambio.
- Abstenerse de participar en el proceso.

- Aceptación de conductas lícitas que se relacionen plenamente con los procedimientos establecidos.
- Desacreditar a los iniciadores del cambio.
- Expresar un “te lo haré saber”.
- Culpar al proyecto de cambio por todas las fallas del sistema.
- Reconsiderar continuamente los plazos de implantación.
- Sobrestimar la actual situación (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

Dentro de las variables psicológicas que influyen en la conducta del individuo frente al cambio:

a) Percepción:

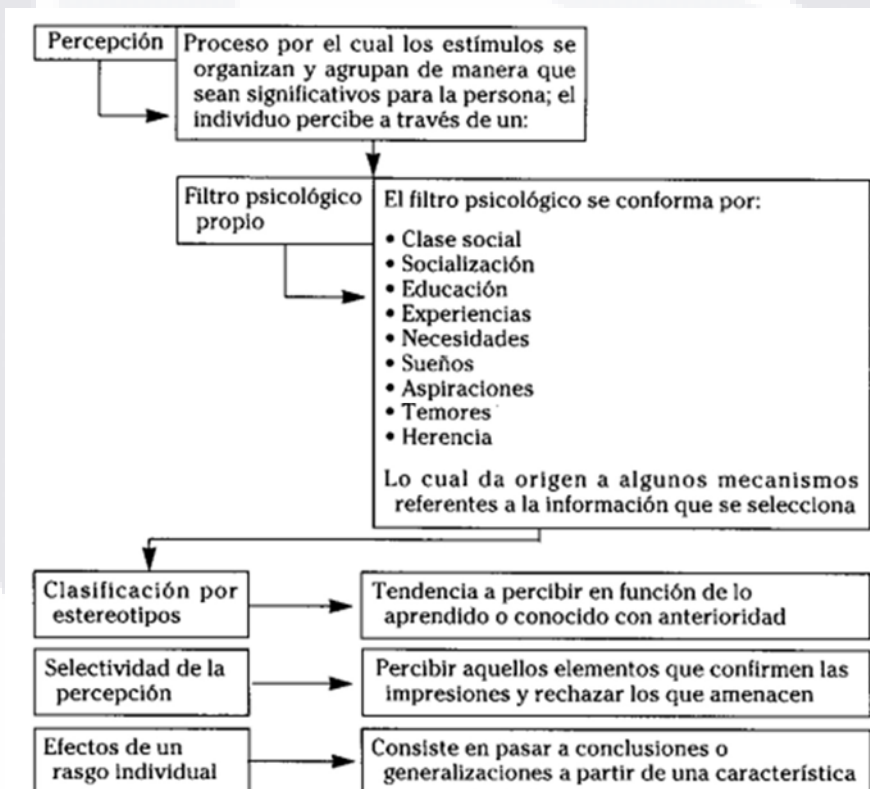


Figura 9 Percepción como variable psicológica en el cambio organizacional (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

- b) Los hábitos:** Se convierten en obstáculos por el grado de conectividad que los caracteriza, y porque son medidas de eficiencia económica, pues al aplicarlos evitamos pensar en cada situación: más esfuerzo y consumimos más energía.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- c) **Miedo a lo desconocido:** El mañana no está aquí, así que es un misterio y una fantasía. Mucha gente tiende a quedarse donde está porque no quiere correr el riesgo de sorpresas, buenas o malas.
 - d) **Apego a lo desconocido:** “Mas vale malo por conocido que bueno por conocer.” Una vez que experimentas el éxito logrado en un comportamiento en particular, se convierte en un hábito y un patrón típico de comportamiento.
 - e) **Tendencia a conservar estabilidad:** No podemos negar la necesidad de explorar y asumir riesgos, pero tendemos a mantener un entorno predecible, estructurado y seguro. Sin embargo, se puede decir que cuanto más se adhiere un individuo a sus patrones de comportamiento, más resistente es al cambio.
 - f) **Apego a lo elaborado por el individuo mismo:** Si el sujeto es el iniciador de una determinada situación, el cambio se traduce en desprestigio y desvalorización del esfuerzo. (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

Las dos razones principales de la resistencia al cambio a nivel social:

1. **La conformidad con las reglas:** Las reglas ayudan a regular y controlar el comportamiento de los individuos dentro de un grupo. Por lo tanto, si se requiere un cambio que contradiga o altere las normas del grupo dada la amenaza a la estabilidad, lo más probable es que encuentre resistencia.
2. **Cultura en la organización:** La cultura de un grupo u organización le da a su vida su unidad e identidad. Por lo tanto, cuando intentas cambiar aspectos de una organización, estás cambiando algún elemento de su cultura, y aquí viene la resistencia al cambio. Además, cuanto mayor sea la diferencia entre los valores o ajustes antiguos y nuevos, mayor será la resistencia. (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

Algunas actitudes por considerar para enfrentar la resistencia son:

- • Escuche a los manifestantes y muestre empatía.
- • Generar información sobre hechos, necesidades, metas e impactos del cambio.
- • Adaptar el método de implementación del cambio a las características organizacionales.
- • Reduce la incertidumbre y la ansiedad.
- • Busque soporte confiable.

- No estar luchando contra la resistencia, es solo un síntoma... hay que buscar la raíz.
- No fuerce los cambios.
- Crear un cambio participativo.
- Establecer diálogo e intercambio para confrontar percepciones y opiniones.
- Plantear un problema, no una solución unilateral.
- Siempre haga cambios, aunque sean pequeños.
- Crear un compromiso compartido. (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

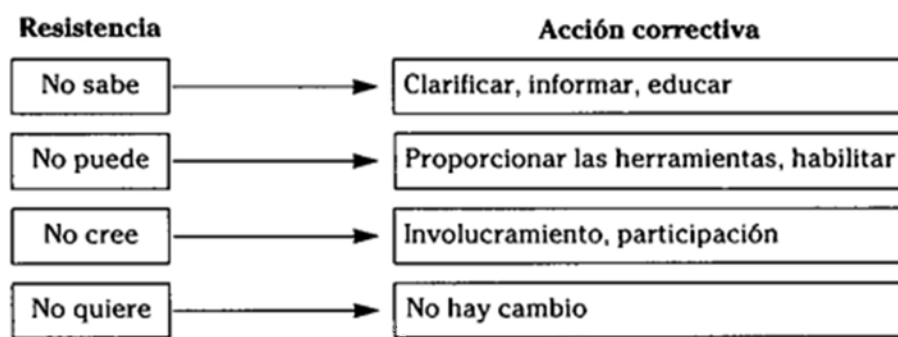


Figura 10 Acción correctiva a la resistencia al cambio. (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

Cambio organizacional

Según Gordon (1997, citado en Acosta, 2002) el cambio organizacional puede entenderse como una etapa normal en el ciclo de vida de una organización, mientras que Acosta (2002) sostiene que las organizaciones están sujetas a una corriente permanente de cambio, dicho de otra forma, para el primer autor el cambio es un proceso normal por el que pasa una organización mientras que la organización cambia constantemente para el segundo autor.

El propio Acosta (2002) define el cambio organizacional como una serie de transformaciones que se llevan a cabo en diferentes dimensiones de una organización, provocadas tanto por las fuerzas de la naturaleza como por la voluntad de las personas que las crean y las impulsan, muy parecida a la definición de Chiavenato (1995, citado en Díaz, 2005) quien define el cambio organizacional como una serie de cambios tanto en la estructura como en el comportamiento de una organización que no ocurren espontáneamente sino que son causados por la presión de fuerzas internas, externas o externas (ambientales), y a la definición entregada por Poole y Van de Ven (2004) quienes

entienden el cambio organizacional como diferencias en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en las unidades organizacionales.

Según varios autores (Acosta, 2002, Kezar, 2001, Romeo, 1999) el enfoque del cambio es diverso, centrándose en sus consecuencias, incluyendo estructuras, tecnologías, infraestructuras, procesos, clima y organizaciones enteras, Vértiz (2008) argumenta que el cambio crea incertidumbre, incluso si la naturaleza del cambio es heterogénea e impredecible, porque nunca se puede tener control total sobre cómo responde un individuo a situaciones nuevas.

Según Davis y Newstrom (1997, citado en Fuentes, 2009), el tejido no siempre está en flujo, sino que su estructura alcanzará el equilibrio. Esto es lo que las personas alcanzan a medida que construyen relaciones estables en el tiempo. Según Tsoukas y Chia (2002), no deberían ver el cambio en contraposición a la estabilidad del tejido, sino ver el proceso de microcambios que finalmente mantienen la función del tejido. Para los autores, el cambio es continuo y natural porque desaparecerá. Por lo tanto, el cambio no debe verse como un proceso gradual. Debido a que el cambio ocurre entre las fases de una organización, es un movimiento constante que crea y regenera una organización.

El desarrollo organizacional es una estrategia educativa que se enfoca en los valores, las actitudes, las relaciones humanas y la cultura organizacional, y toma los recursos humanos como punto de partida para lograr el cambio organizacional planificado en línea con las metas, estructuras o métodos organizacionales. Los cambios deseados están directamente relacionados con las necesidades y demandas que la organización está tratando de satisfacer. Se basa en una estrategia educativa que enfatiza la importancia de los comportamientos experimentados en entornos donde los agentes de cambio y los componentes de los sistemas del cliente trabajan juntos. Los agentes de cambio son defensores de las filosofías sociales. Un conjunto de valores que se relacionan con el mundo en general y con las organizaciones humanas en particular, que informan la estrategia, determinan las intervenciones y principalmente determinan las respuestas a los sistemas del cliente.

El desarrollo organizacional es esencialmente una estrategia educativa que utiliza la gama más amplia posible de comportamientos experienciales para lograr una competencia organizacional cada vez mayor en un entorno cambiante (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

El cambio planificado consiste en un esfuerzo consciente para remediar una situación no satisfactoria mediante la planeación de un conjunto subsecuente de fases, acciones y estrategias derivadas de un análisis de todo el sistema (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

Expresado de otra manera, el sistema cae en algún tipo de desequilibrio porque el modelo de comportamiento anterior no satisface los deseos y necesidades del sistema. Por lo tanto, para asegurar un estado homeostático, se realiza un análisis detallado de la situación dentro del sistema para identificar aspectos insatisfactorios mientras se determina el punto final ideal (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

En general, hay muchas razones por las que se necesita un plan de cambio.

- Cuando hay un cambio rápido y fundamental en el medio ambiente.
- Asegurar que el impacto de los cambios sea persistente.
- Lograr el cambio participativo.
- Aplicar las herramientas adecuadas a su organización.
- Configure el destino deseado.
- Hacer que el impacto de los cambios sea predecible.
- Determinar posibles unidades de cambio.
- Responder adecuadamente a la resistencia al cambio.
- Lograr las condiciones deseadas, incluso a través de un comportamiento práctico y seguro.

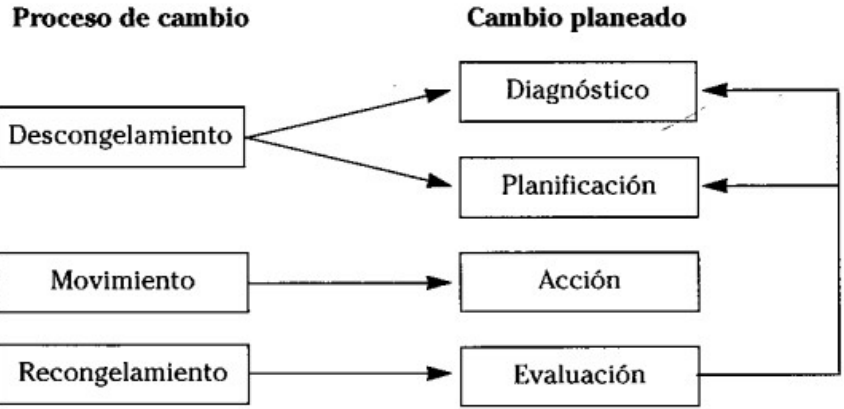


Figura 11 Proceso de Cambio Planeado. (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

Según el ABC del desarrollo organizacional, debe comprender quién es usted en términos de cambio. Creemos que el enfoque más importante es la teoría de sistemas. En otras palabras, ¿cómo se pueden producir cambios en cada subsistema de una organización, como el nivel estructural, el nivel humano-sociedad, el nivel gerencial y el nivel técnico?

Cualquier cambio en el sector no es un fenómeno aislado. Esto se hace en conjunto con otros eventos y otras áreas. Además, entender el cambio sin entenderlo en su contexto sistémico no es de ninguna manera una perspectiva aislada. Además, cambiar algo en una parte del sistema no puede afectar a otras partes. Los cambios discretos pueden tener múltiples impactos en lugar de un solo impacto discreto. (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

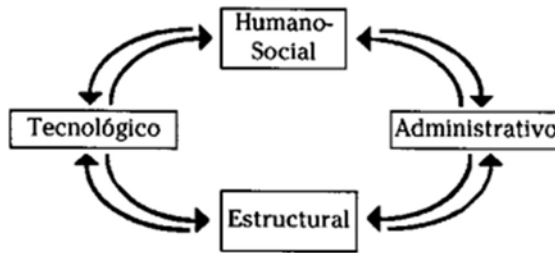


Figura 12 Dónde generar cambios. (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

A continuación, se muestran qué aspectos son más difíciles de modificar:

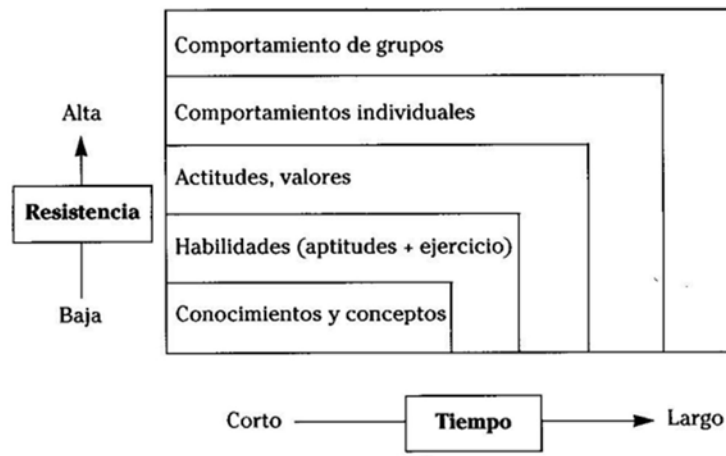


Figura 13 Aspectos más difíciles de modificar. (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

Teoría de sistemas

La teoría de sistemas es un enfoque analítico para ver los fenómenos (complicados) como si fueran un sistema como un todo con todas sus partes conectadas e interactuando.

La teoría de sistemas propone un cambio de metodología.

Los siguientes postulados de la teoría de sistemas describen las ideas generales que las sustentan

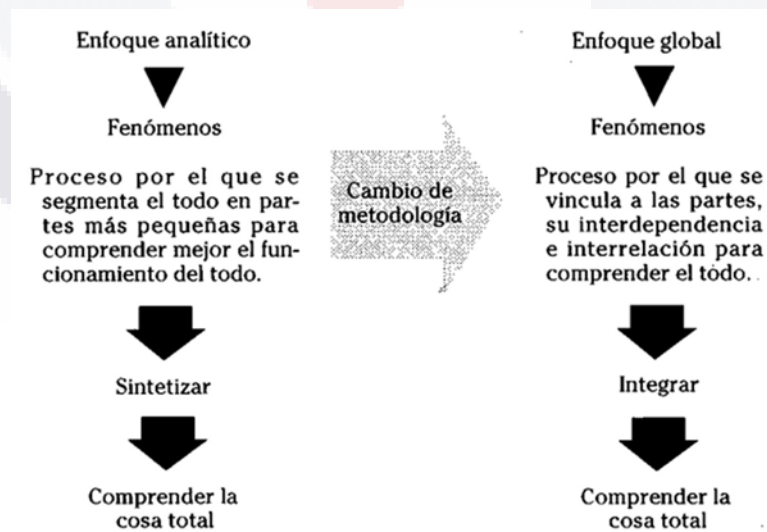


Figura 14 Aspectos más difíciles de modificar (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

La teoría cuenta con los siguientes postulados:

- La falta de orden, regularidad y aleatoriedad es preferible a la falta de orden y la presencia de aleatoriedad.
- La búsqueda de referencias empíricas a abstracciones de orden y ley formal puede tener orígenes teóricos o empíricos.
- Hay un orden en las circunstancias del mundo externo o empírico, es una ley.
- La cuantificación y las matemáticas son herramientas invaluable para crear orden.
- Se basa en una búsqueda sistemática de las leyes y el orden del universo.

El concepto de sistema se resume en 3 puntos:

- Relación dependiente entre las partes.
- Interacción entre las partes.
- Globalidad de la forma.

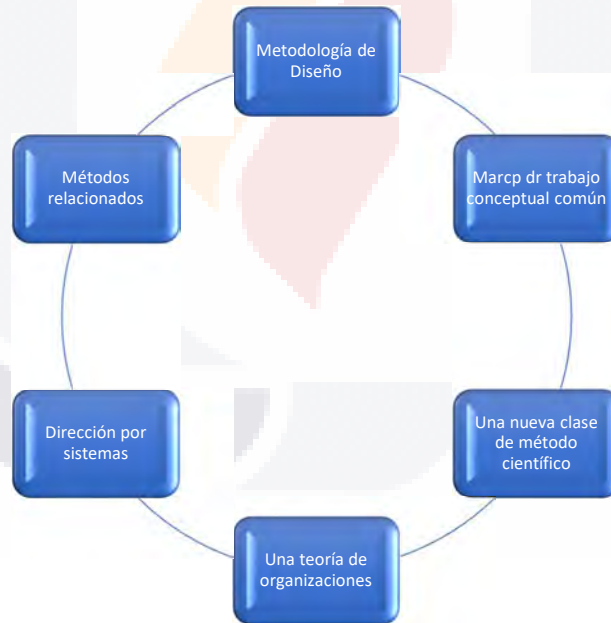


Figura 15 Las 6 maneras de ver el enfoque de sistemas, elaboración propia.

Las características distintivas de la teoría de sistemas son:

Interrelación	Independencia de objetos, atributos, acontecimientos y otros aspectos similares
Totalidad	El sistema es un todo no dividido
Búsqueda de objetivos	Todos los sistemas incluyen componentes que interactúan y la interacción hace que se alcance alguna meta, un estado final o una posición de equilibrio
Concepto	Insumos y productos
Transformación	Lo que recibe el sistema es modificado por éste, de tal forma que la salida difiere de la forma de la entrada
Entropía	Está relacionada con la tendencia natural de los objetos a caer en un estado de desorden
Regulación	La regulación (el control) implica acata el diseño originario de acción y advertir y corregir las desviaciones con respecto al plan
Jerarquía	Implica la introducción de sistemas en otros sistemas
Diferenciación	Las unidades especializadas desempeñan funciones especializadas Diferenciación Especialización y División del trabajo
Equifinalidad	Los resultados finales se pueden lograr con diferentes condiciones iniciales y de maneras diferentes
Subsidiaridad	Ningún sistema es completo en sí mismo, todo sistema es un subsidiario en su delimitación y en sus aportes de otros sistemas que forman su entorno y en virtud de los cuales actúa.

Figura 16 Las características distintivas de la teoría de sistemas (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados y entornos o entornos asociados que forman una colección o un todo. (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994):

Conjunto	Cualquier colección de elementos dentro de un cierto marco de referencia
Elementos	Son los componentes o partes que constituyen el sistema
Entorno	Lo constituye todo lo que reside fuera del control del sistema y tiene alguna influencia sobre él
Totalidad	Es un atributo definidor de una cosa o un ser. Es la unidad o suma total

Figura 17 Elementos de la teoría de sistemas (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

En cualquier sistema, la estabilidad que permite que el sistema funcione eficazmente contra la influencia de factores externos, la adaptabilidad que permite que el sistema evolucione

dinámicamente en respuesta a su entorno y la capacidad del sistema para lograr sus objetivos y sinergias. eficiencia. La capacidad de un sistema completo para operar que es mayor que la suma de sus partes. (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

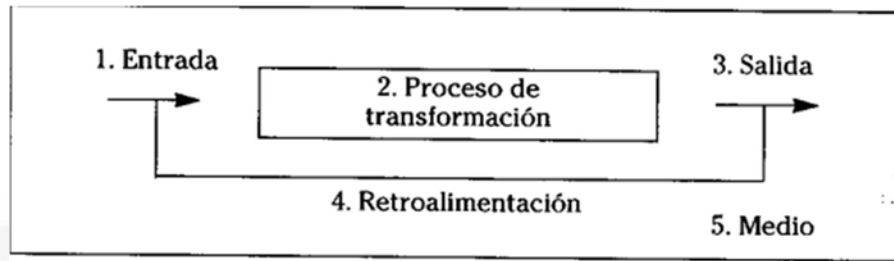


Figura 18 Partes de un sistema (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

Un enfoque de sistemas de apoyo para estudiar organizaciones que produce modelos que facilitan la comprensión. Algunos de estos modelos se muestran a continuación. (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994):

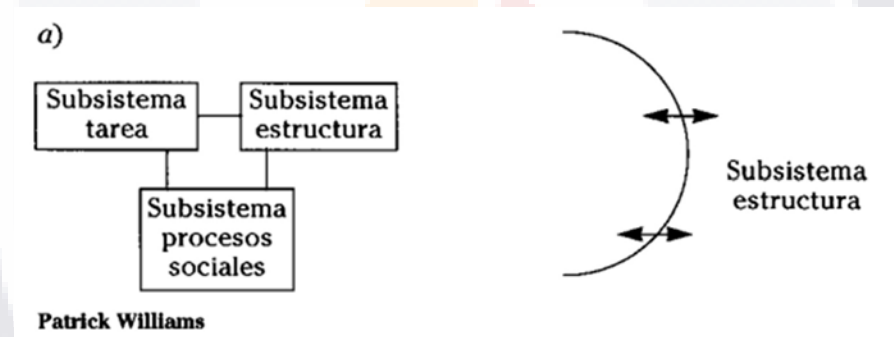


Figura 19 Sistema de Patrick Williams (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

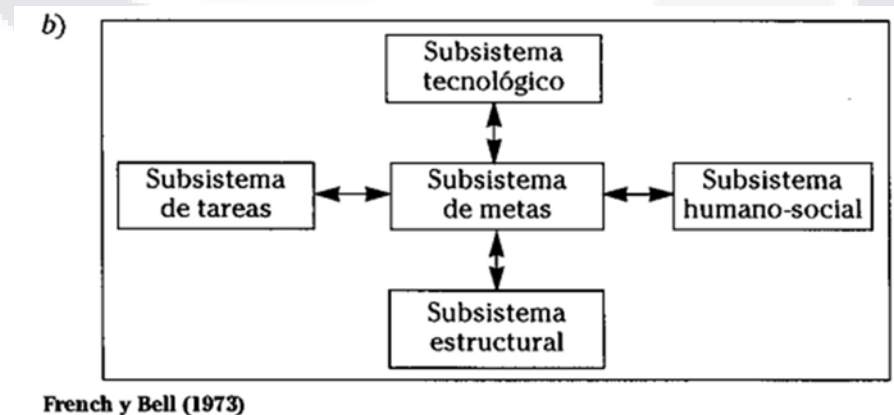


Figura 20 Sistema de French y Bell (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

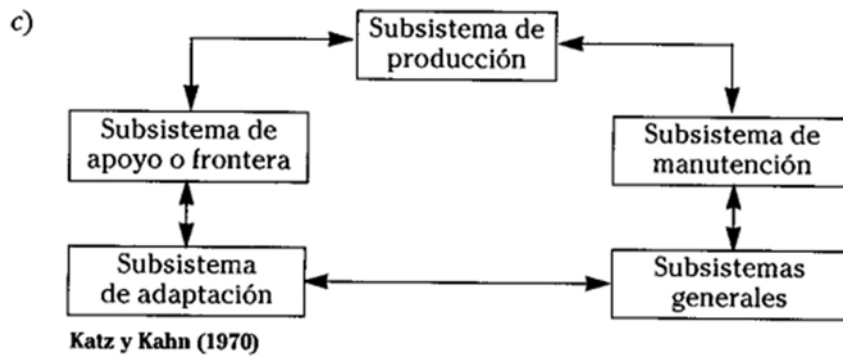


Figura 21 Sistema de Katz y Kahn (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

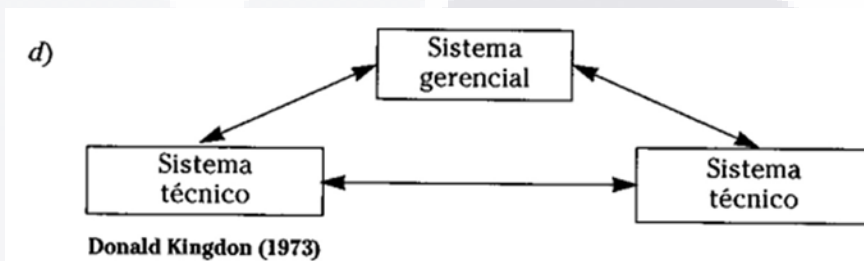


Figura 22 Sistema de Donald Kingdon (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

Proceso de consultoría

Es un proceso de ayuda que se obtiene de una relación establecida entre una persona o personas que tratan de resolver un problema o desarrollar una idea o plan, y otra u otras que intentan ayudar en esos esfuerzos.

En general, hablamos de clientes refiriéndonos a quienes necesitan ayuda y asesores a quienes brindan ayuda. (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

Los roles comunes de los consultores, según Shein, incluyen:

- Proporcionar información que no esté disponible en otras fuentes o medios.
- Analizar la información utilizando medios más complejos no disponibles para los clientes.
- Diagnosticar problemas empresariales u organizativos complejos.
- Brindar capacitación a los clientes.
- Escuchar, dar apoyo, aliento y consejo en los momentos más difíciles.
- Ayudar a hacer realidad decisiones difíciles e impopulares.

- Usar su condición de extraño para proporcionar retroalimentación sobre comportamientos específicos.
- Determinar e indicar qué hacer si un administrador no puede hacerlo por algún motivo.
- Asume la responsabilidad de las decisiones, absorbe el miedo a la incertidumbre y brinda apoyo emocional para ayudar a otros en situaciones difíciles. A continuación, se muestran los tipos de consultoría:

<i>Modalidad</i>	<i>Tipo</i>	<i>Descripción</i>
Ubicación	Interna	Se realiza por una o por varias personas que se encuentran dentro de la estructura de la organización y que perciben un salario
	Externa	Se realiza por una o varias personas, es independiente de la organización que la contrata y por sus servicios percibe honorarios
Enfoque	De proceso	Consiste en acrecentar la aptitud del cliente para funcionar con más eficiencia, ayudan a percibir, entender y actuar sobre lo que sucede a su alrededor y dentro de él mismo
	De tarea	Consiste en ayudar al sistema cliente a través de proporcionar información, desempeñar una tarea específica, etc., que resuelve un problema concreto
Tipo de consultor	Facilitador	Se le contrata para ayudar al cliente a encontrar por él mismo una solución a su problemática, facilitando el proceso para llegar a ello. Se orienta más a los procesos y es la que más se relaciona con el D.O.
	Experto	Se le contrata para resolver una situación específica; su rol será el de ofrecer el consejo experimentado de alguien que sabe y su tarea será hacer algo para el sistema cliente. Generalmente son llamados para cuestiones técnicas

Figura 23 Tipos de consultoría (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

<i>Habilidad</i>	<i>Descripción</i>
Escuchar	Entender la manera de pensar, las motivaciones y prejuicios del cliente
Empatía	Identificarse con los puntos de vista del cliente
Flexibilidad	Habilidad para ajustarse al ambiente, y adaptarse a situaciones inesperadas
Confianza	Habilidad para reconocer y fomentar el potencial de otros y crecer y aprender de esta experiencia
Objetividad	Tener conciencia y capacidad para hacer análisis de actitudes, habilidades, motivaciones y prejuicios y cómo se pueden interrelacionar con su cliente
Mutualidad	Habilidad para desarrollar una verdadera comunicación con el cliente y reconocer en sí mismo su nivel de competitividad

Figura 24 Habilidades del consultor parte 1 (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

<i>Habilidad</i>	<i>Descripción</i>
Soporte	Habilidad para entrar y apoyar la relación de ayuda conjunta con el cliente y reunir todas las contribuciones que se pueden utilizar sin importar de dónde sean
Oportunidad	Habilidad para hacer preguntas, ofrecer información y hacer sugerencias en el momento que el cliente esté listo para ello
Integración	Habilidad para abstraer y correlacionar los datos relevantes a la situación en cuestión, así como los efectos que de ésta se deriven

Figura 25 Habilidades del consultor parte 2 (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

Ventajas de usar un consultor externo:

- Es un experto en este campo.
- Existe una variedad de herramientas de vanguardia, destinadas a investigar las actividades de desarrollo de una organización.
- Puede ofrecer nuevos enfoques y perspectivas.
- Garantizar la confianza y la objetividad.
- Equidad.
- Tomar más riesgos.
- No confiamos en las recompensas y castigos de los clientes.

Desventajas de usar un consultor externo:

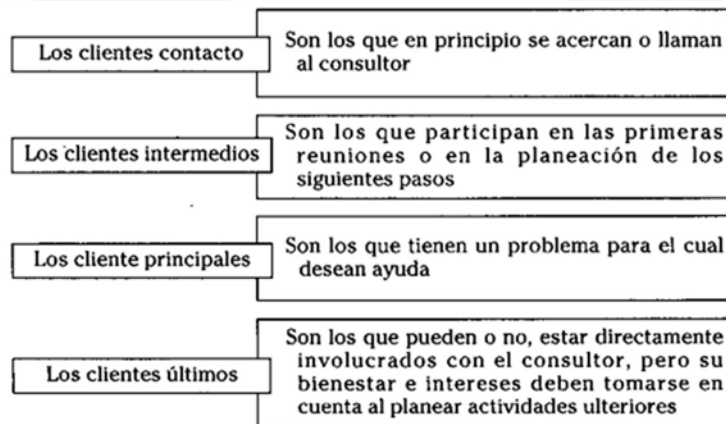
- Conocer a sus clientes requiere tiempo y esfuerzo.
- Necesita pasar algún tiempo familiarizándose y aprendiendo sobre temas controvertidos y apremiantes.
- La participación en el desarrollo organizacional está restringida si la relación es temporal.

Ventajas de usar un consultor interno:

- Llegar a conocer bien la organización.
- Siempre puede prestar atención a los cambios en el procesamiento.
- Disponer de información general sobre temas controvertidos y de actualidad.
- Elegible para prestar los mismos servicios a las organizaciones que los consultores externos.

Desventajas de usar un consultor interno:

- No todo el mundo lo considera un experto.
- A menudo necesita adaptarse a los recursos y necesidades de la empresa.
- Puede estar dominado por prejuicios y sentimientos subjetivos.
- Puede ser de interés personal.
- Según el sistema de premios y castigos.
- Tiende a delegar tareas como cualquier otro profesional.



- Figura 26 Clasificación de clientes de Schein (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

Según el ABC del desarrollo organizacional, las características que favorecen las condiciones de éxito en una intervención son:

- Ese cambio es realmente necesario.
- Claridad del contrato.
- Obligaciones de las Partes.
- Recursos Disponibles.
- Ambiente de Confianza
- Generar Información Válida.
- Retroalimentación.
- Claridad del proceso.
- Teleología y sinergia.
- Enfoque de Sistema.
- Implicación de las personas afectadas.
- Cambio de planes.
- Las intervenciones son dirigidas por la parte superior de la organización.
- Seguimiento, control y evaluación del cambio.

Para asegurar que el proceso de intervención y consulta sea exitoso, y para fomentar la idea de continuar con el cambio creativo, se debe aprender al menos una de las siguientes tres lecciones:

- El sistema cliente ha aprendido a enfrentarse más específico sobre los temas en los que se inició el proceso de consulta.
- El cliente ha aprendido a visualizar mejor el esclarecimiento de cuestiones futuras ya tomar mejores decisiones.
- Los clientes han aprendido nuevos mecanismos de coordinación y ajuste que mantienen su salud estable y facilitan el cambio mientras se mantienen productivos.

Según Richard Beckhard, enumeró las siguientes condiciones para el fracaso de la intervención:

- Presencia de una brecha de credibilidad en la teoría y la práctica.
- Aplicación parcial de un programa de desarrollo organizacional que no cumple con sus objetivos.

- Perspectivas que poco tienen que ver con la realidad.
- Excesiva dependencia de consultores internos y externos y desconocimiento de su utilidad.
- Falta de comunicación y coordinación en los esfuerzos de desarrollo organizacional entre los diferentes niveles del sistema.
- Considerar las buenas relaciones como el objetivo final del desarrollo organizacional, no como una condición deseable para el funcionamiento organizacional.
- Encontrar soluciones rápidas y recetas saludables de su organización.
- Un procedimiento sin una base sólida o utilizando una estrategia inadecuada.

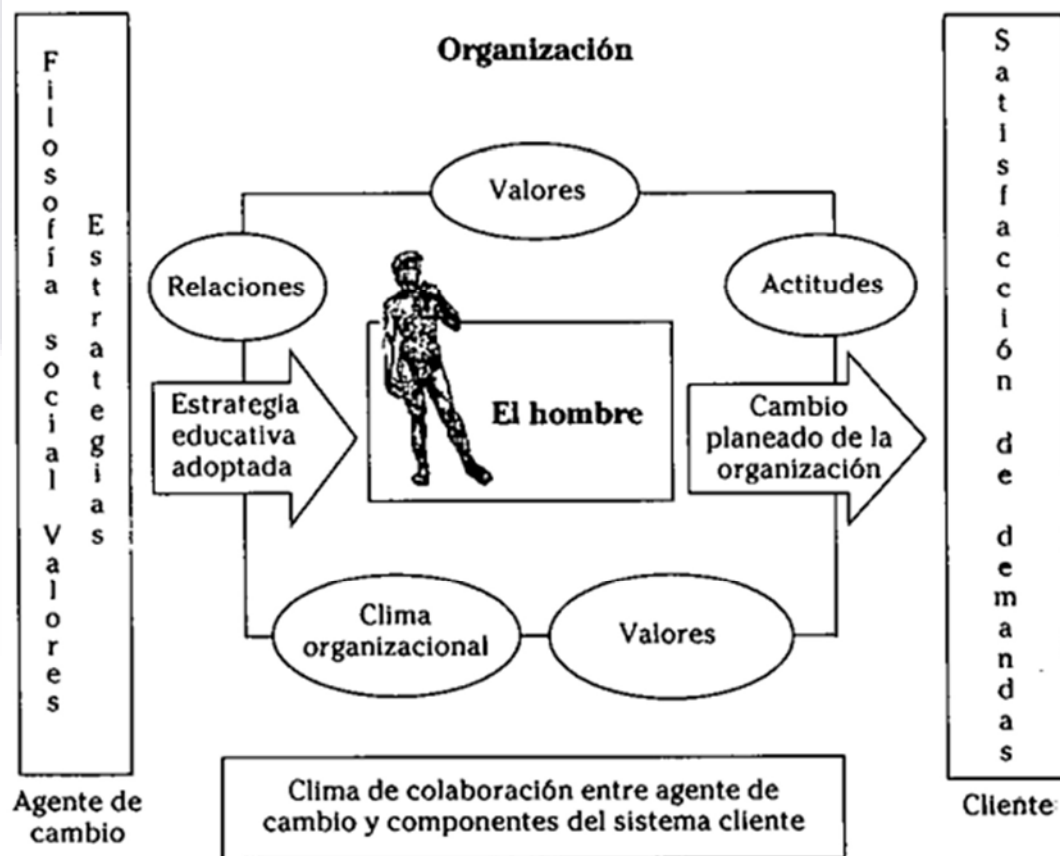


Figura 27 Clima de colaboración entre agente de cambio y componentes del sistema cliente (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

Según el ABC del Desarrollo Organizacional (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994), existen al menos cuatro formas de monitorear los procesos que se ejecutan en todo un sistema y sus subsistemas.

1. Asuntos varios. Si aumenta el número de problemas a trabajar, o variaciones de los mismos, puede ser una señal de que la naturaleza de los problemas ha cambiado.
2. Metaelementos. Cuando los miembros de la organización expresan frustración por la falta de progreso en sus esfuerzos de cambio. Por paradójico que parezca, esto es una señal de progreso, ya que detrás de estas quejas hay motivaciones que deben ser reveladas y alineadas con los intereses de la organización en su conjunto.
3. Asuntos del orden del día. Cuando los problemas, las preocupaciones y el progreso relacionados con los esfuerzos de cambio se plantean regularmente en las reuniones y comités de gestión, son una señal de progreso. Esto significa que los esfuerzos de cambio son monitoreados, regulados y bajo escrutinio constante.
4. Control del Esfuerzo. Realice eventos regulares para reconocer el progreso, reevaluar la dirección, celebrar los logros y agradecer a las personas por sus esfuerzos para apoyar las iniciativas de cambio.

Modelos de cambio organizacional

Kurt Lewin: Como uno de los pioneros más importantes en el desarrollo organizacional, sentó las bases de lo que ahora se conoce como cambio social, especialmente en grupos y organizaciones. Según Lewin (1948, 1951), el comportamiento es una función de la personalidad discutida en términos de las motivaciones y necesidades de la situación y el ambiente en el que actúa la persona. El entorno se representa entonces como un campo de fuerzas que actúan sobre una persona. Por lo tanto, si conocemos sus necesidades y podemos determinar si sus fuerzas son negativas o positivas, podemos predeterminar sus acciones. Por lo tanto, el reconocimiento es importante.

Desde la perspectiva de Lewin, la organización significa ver una organización como un sistema social con muchos subsistemas. Debe observar el comportamiento de las personas en su organización en términos de:

- ¿Están sus necesidades alineadas con la organización?
- Cuando la gente está de acuerdo con las reglas.
- Cómo se ejerce el poder.

- Proceso de toma de decisiones.

Modelo del Cambio Organizacional de Lewin

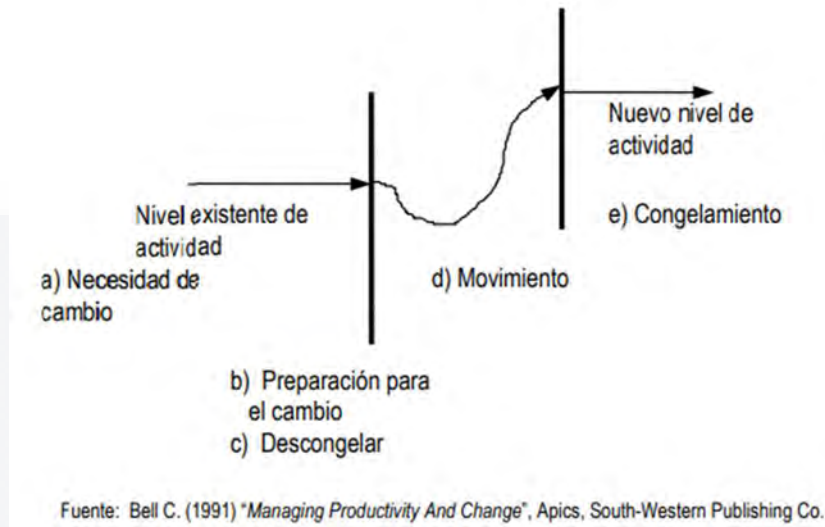


Figura 28 Modelo de Lewin (Bel C 1991).

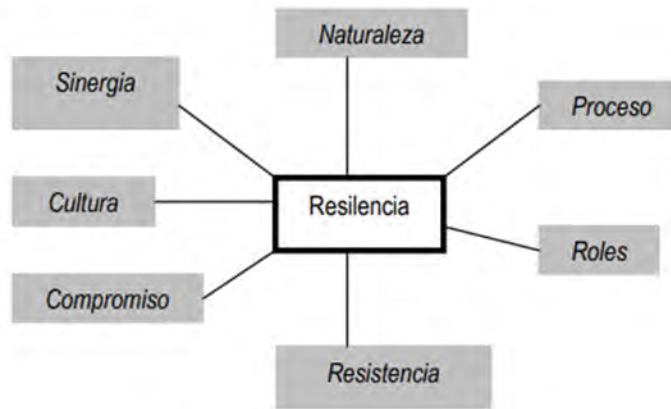
Cuando se planteó este modelo no existía el nivel de tecnología que tenemos hoy, y se manejaron cambios discretos con inicios y finales. La desventaja del modelo actual es que puede fallar debido al constante cambio que atraviesan las empresas.

Modelo de Resiliencia (Firmeza y flexibilidad)

El enfoque principal de este modelo es que los líderes desarrollen habilidades de resiliencia. Esta habilidad consiste en demostrar fortaleza y flexibilidad ante el cambio.

Este modelo se basa en la experiencia de un autor que ha cambiado de residencia muchas veces a lo largo de su vida y por lo tanto ha tenido que adaptarse a diferentes situaciones, además de su experiencia en el asesoramiento a diversas organizaciones.

La Estructura del Cambio



Fuente: Conner D (1992) *"Managing At The Speed Of Change"* Edit. Villard Books.

Figura 29 Estructura del cambio (Conner D 1992).

Una de las premisas básicas de este modelo es que los seres humanos son las criaturas que más aspiran a dominar la naturaleza.

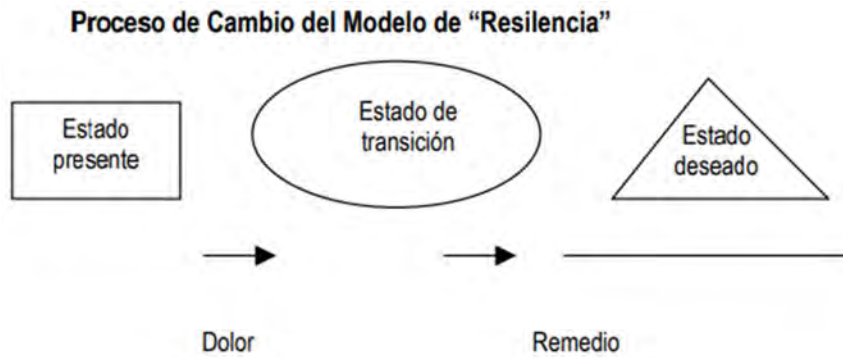
Nuestras experiencias pueden ser satisfechas o insatisfechas, y cuando son satisfechas vuelven a un estado de equilibrio, pero cuando son insatisfechas, las personas tienen que enfrentar cambios inesperados, como el estrés, la enfermedad y la agresión.

Los cambios de disposición incluyen:

- Microcambio. Si el cambio te afecta a ti o a tu familia, amigos, etc.
- Cambio Organizacional. Cuando se produzca un cambio de empresa, organización profesional, sindicato, etc.
- Macrocambio. Impacto global, devaluación, etc.

Los microcambios ocurren cuando el "yo" necesita cambiar. Las organizaciones cambian cuando "nosotros" necesitamos cambiar, y los macrocambios ocurren cuando "todos" necesitan cambiar.

Proceso de cambio se refiere al proceso de transición entre un estado estable y un estado deseado.



Fuente: Conner D (1992) "Managing At The Speed Of Change" Edit. Villard Books

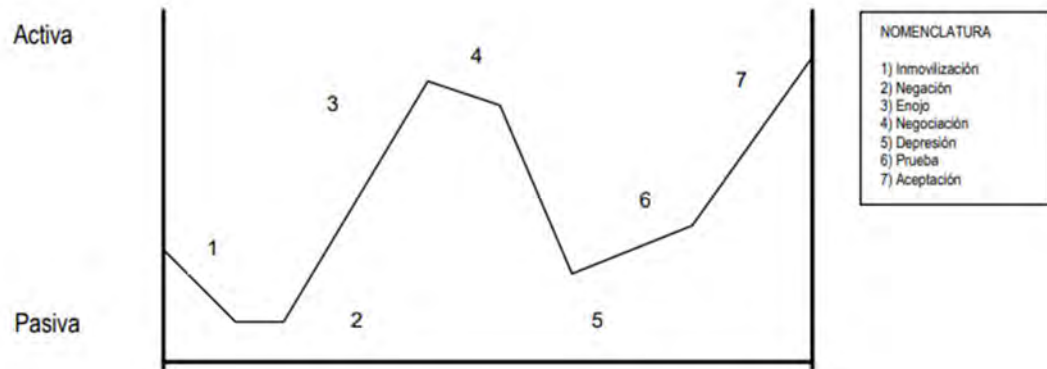
Figura 30 Proceso de cambio Modelo Resiliencia (Conner D 1992).

El modelo tiene un estado actual que necesita ser cambiado. Lograrlo requiere pasar por estados de transición que pueden ser dolorosos para el individuo hasta que finalmente alcanza el estado deseado en el que recupera el control de su entorno. Este modelo es muy similar al modelo de congelación-descongelación de Lewin descrito anteriormente. El modelo debe identificar a las personas involucradas en el cambio de la siguiente manera:

- Patrocinadores del cambio: Personas que pueden dar legitimidad al cambio.
- Agente de Cambio: Una persona o personas que pueden desarrollar un plan de acción.
- Objetos de cambio: Individuos que necesitan cambiar.
- Defensores del cambio: personas que quieren lograr un cambio pero no tienen el poder para hacerlo.

La resistencia al cambio se produce cuando no se cumplen las expectativas de cambio, independientemente del resultado.

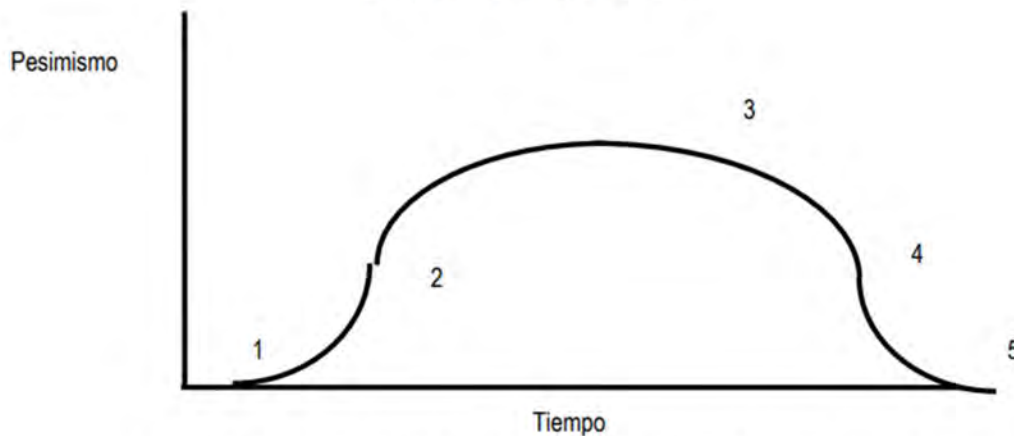
Respuesta Emocional ante un Cambio Negativo



Fuente: Conner D (1992) "Managing At The Speed Of Change" Edit. Villard Books.

Figura 31 Respuesta al cambio Modelo Resiliencia (Conner D 1992).

Respuesta Positiva al Cambio



NOMENCLATURA: 1) Optimismo por falta de información; 2) Pesimismo con información; 3) Realismo con esperanza, 4) Optimismo informado, 5) Terminación

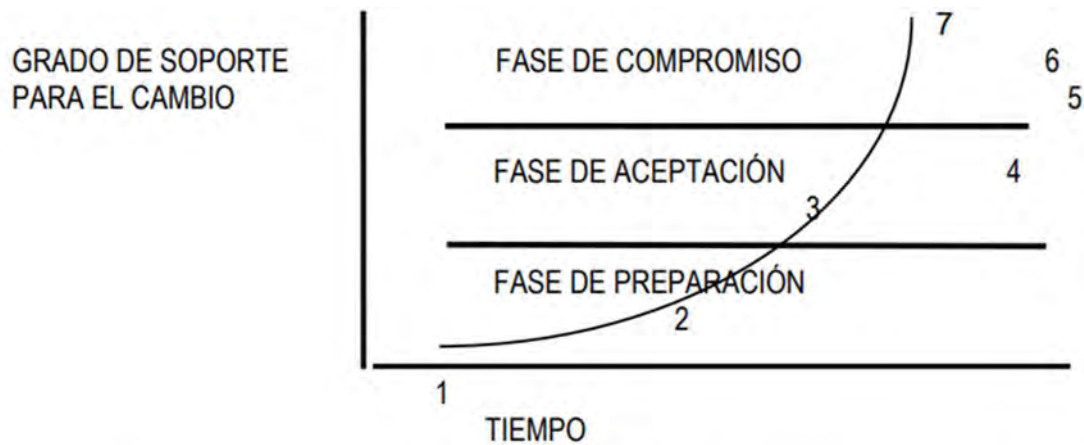
Fuente: Conner D (1992) Op. Cit.

Figura 32 Respuesta positiva al cambio Modelo Resiliencia (Conner D 1992).

Una respuesta positiva al cambio ocurre cuando una persona siente la necesidad de cambiar para el beneficio del momento.

En el modelo que se muestra, el pesimismo aumenta con una mejor comprensión de la situación. Es el momento en que el individuo comprende plenamente que el pesimismo es reemplazado por la esperanza y se alcanza el optimismo. La clave para que el modelo

funcione es que todos los involucrados estén totalmente comprometidos con el logro de los objetivos.



NOMENCLATURA: 1) contacto; 2) darse cuenta; 3) entendimiento; 4) percepción; 5) implantación, 6) adopción, 7) institucionalización y adopción.

Fuente: Conner D (1992) "Managing At The Speed Of Change" Edit. Villard Books

Figura 33 Respuesta positiva al cambio Modelo Resiliencia (Conner D 1992).

Durante la fase de preparación se realizarán comunicaciones como primer mensaje sobre el cambio. Sin embargo, esto no significa que el cambio se comprenda verdaderamente, lo que puede conducir a dos resultados: confusión o comprensión.

En la fase de aceptación es importante primero la comprensión, que puede ser positiva o negativa, y decidir si apoyarla.

La fase de compromiso tiene los siguientes elementos:

Implementación: el cambio se prueba primero y requiere coherencia de propósito, inversión de recursos y establecimiento de metas y objetivos.

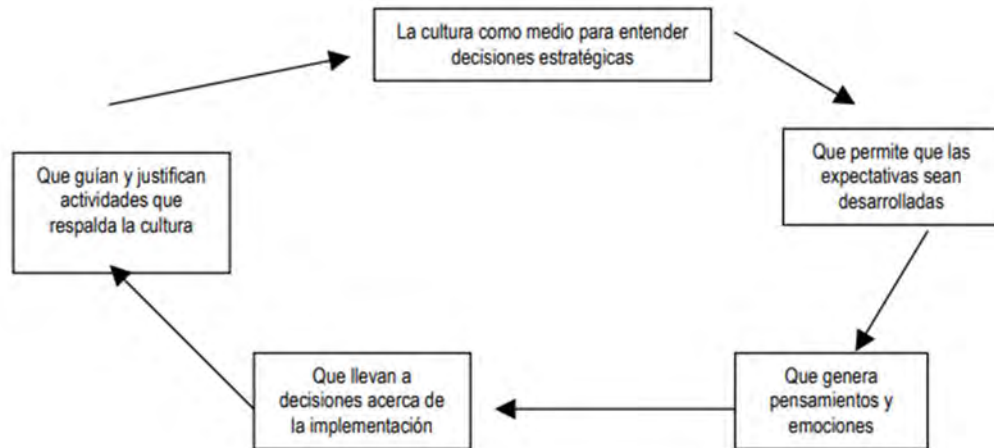
Institucionalización e Introducción: Esta fase termina con la introducción del cambio, que ya no es una opción sino una parte normal de la vida de las personas.

La cultura y sus características:

- La cultura consta de tres componentes: creencias, comportamientos y suposiciones, que sirven como guías de lo que se considera apropiado e inapropiado para el comportamiento individual o grupal.
- Compartido porque proviene de una fuente de conexión entre personas de toda la organización.
- Evoluciona con el tiempo porque es producto de las creencias, acciones y suposiciones que han contribuido a su éxito pasado.

La cultura organizacional sirve como una poderosa herramienta para definir, justificar y mejorar los procesos de negocios.

Ciclo de Soporte para la Cultura



Fuente: Conner D (1992) "Managing At The Speed Of Change" Edit. Villard Books.

Figura 34 Ciclo de soporte para la cultura. (Conner D 1992).

Sinergia: es un fenómeno que se presenta al realizar un esfuerzo conjunto. Esta genera interrelación de los factores al alcanzar resultados positivos.

Este modelo busca la habilidad de absorber altos grados de cambio, mientras que se demuestra un mínimo de comportamiento disfuncional.

Modelo de cambio organizacional de Burke

El modelo de Burk Segal, publicado en 1996, integra las fortalezas de las perspectivas teóricas publicadas anteriormente e incorpora factores clave para evaluar la efectividad general de los procesos de cambio. El modelo tiene las siguientes dimensiones:

- Respuestas individuales al cambio.
- La naturaleza crea el cambio: Ciertos patrones son típicos de los esfuerzos de cambio y pueden ser evolutivos o revolucionarios.

- Plan para el Cambio: Reconoce su insatisfacción con el statu quo y formula un futuro deseado. Involucre a personas de todas las partes de la organización en el proceso de planificación en lugar de limitarlos a un solo departamento o grupo.
- Gestión de Personal: Comunicar lo que cambiará y lo que no.
- Gestión organizacional: enfatiza la importancia de la participación como un medio para generar compromiso.
- Cambios de calificación: Considere la necesidad de cambiar el sistema de recompensas para respaldar cambios en otras áreas.

Este modelo fue desarrollado por los autores con base a su experiencia en empresas consultoras, pero carece de algunos aspectos que pueden ocurrir en el proceso de cambio y tiende a ser estático. Entre las principales características del modelo destacan las siguientes:

- Cada componente o dimensión es parte integrante del todo.
- Cada dimensión se construye con los aportes de los componentes sobre los que trabaja.

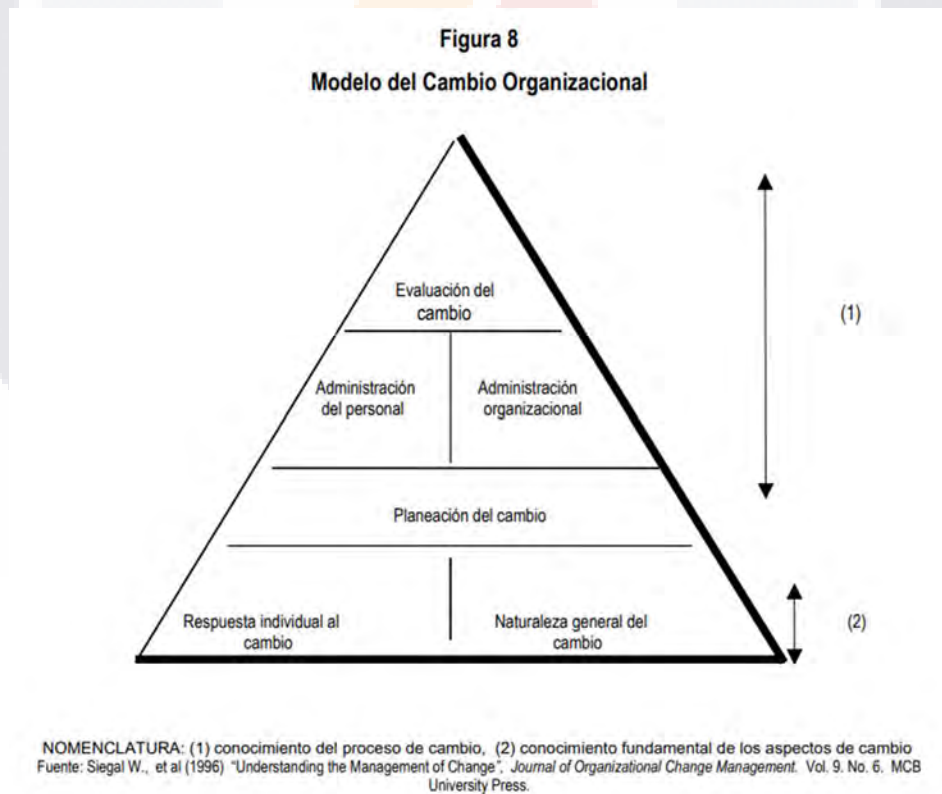


Figura 35 Modelo del cambio organizacional de Burke (Siegal W... [et al.] 1996).

Modelo de redes de cambio organizacional para administradores medios.

Este modelo fue presentado por Schaafsma H. (1997). Él cree que las habilidades gerenciales requieren nuevos modelos de aprendizaje. Los autores de este modelo utilizaron estudios de casos de 30 mandos intermedios que participaron en varios proyectos de investigación-acción.

Llegamos a las siguientes conclusiones.

Los mandos intermedios pueden utilizar la investigación-acción a través de la participación y la reflexión para cambiar las prácticas en el lugar de trabajo. Las personas también pueden utilizar este proceso como parte de sus redes sociales para desarrollar acciones estratégicas de aprendizaje.

Los mandos intermedios necesitan nuevas habilidades de comunicación para gestionar y ejecutar el cambio. Hay 5 momentos en la espiral de acción: la investigación identifica a los mandos intermedios en el proceso de cambio:

- Planear. Planeación del cambio; Elegir un modelo de cambio basado en la experiencia pasada.
- Hacer. Usar el modelo para implementar cambios y probar la experiencia en contexto.
- Verificar. Evaluar críticamente los modelos de cambio (ajustar prácticas).
- Actuar, tomar acción; volver a planear e involucrar a otros en el proceso de aprendizaje.
- Reflexionar sobre lo sucedido y los resultados alcanzados por los cambios y criticar el modelo y sus resultados.

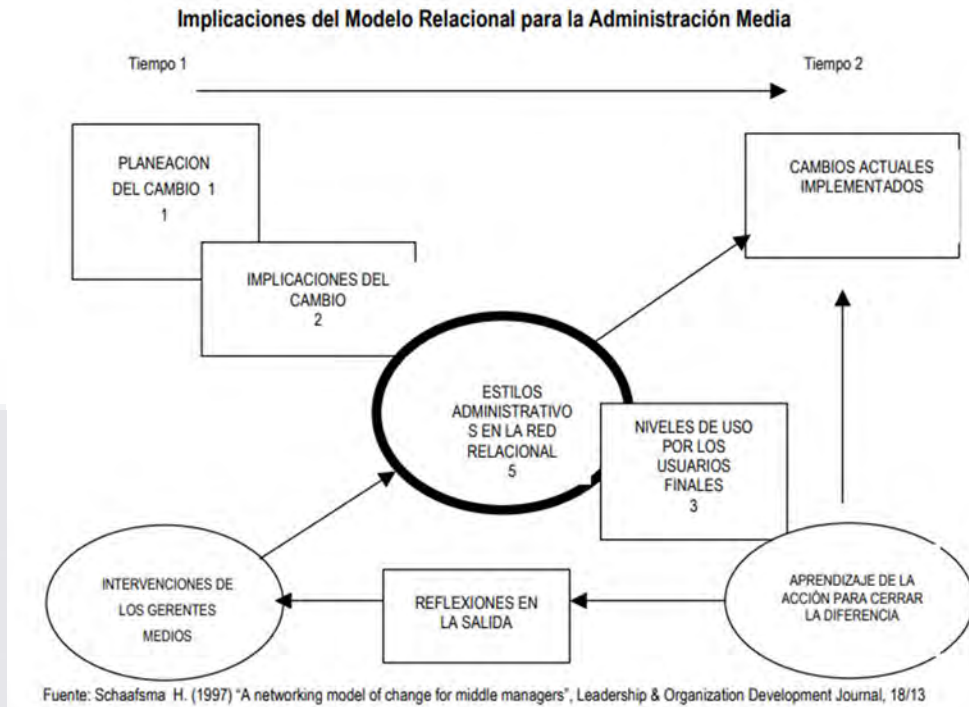


Figura 36 Modelo relacional para la administración media (Schaafsma H. 1997).

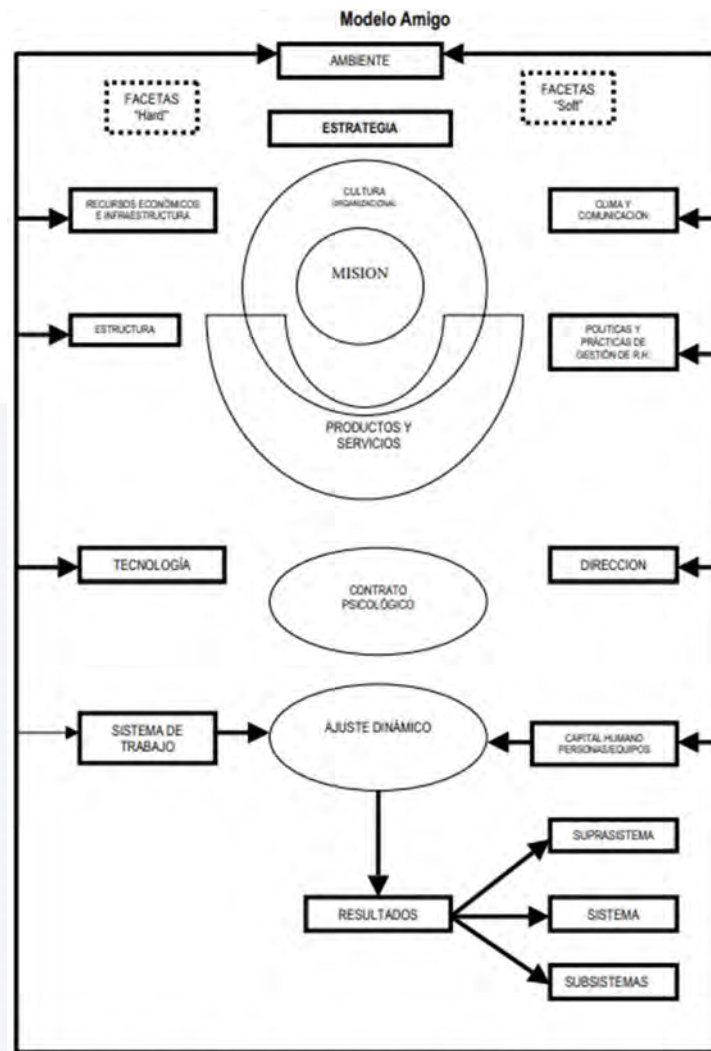
Modelo AMIGO

El modelo AMIGO (Análisis Multidimensional e Interdependencia de la Gestión Organizacional), propuesto por Peiró (1999), distingue entre los aspectos "duros" y "blandos" de una organización y proporciona una visión dinámica de la adaptación y coherencia organizacional.

El modelo tiene los siguientes elementos:

- La misión como elemento central da sentido a la organización.
- El entorno en el que se desarrolla y opera una organización es un factor importante para entender, diseñar y gestionar su negocio.
- Estrategia. En cierto modo, forma un límite general entre la misión de una organización y su entorno.
- Los recursos económicos y la infraestructura caracterizan a una organización.
- La estructura soporta las reglas de trabajo y los mecanismos de gestión que permiten a una organización dirigir, controlar y coordinar sus actividades de trabajo.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- La tecnología es la forma en que se utilizan las actividades laborales para transformar insumos en productos.
 - Un sistema de trabajo representa una combinación particular de tareas, tecnologías, experiencia, estilos de gestión y procesos de trabajo.
 - La cultura y el clima de una organización son aspectos importantes relacionados con las creencias compartidas por sus miembros y los valores y expresiones en que se expresan.
 - Políticas y Prácticas de Gestión de Recursos Humanos se refiere al conjunto de políticas y medidas que rigen la relación entre los miembros y la propia organización.
 - Las funciones de gestión se refieren a la combinación adecuada de funciones organizativas internas y respuestas organizativas al entorno.
 - Las personas y los equipos (habilidades, conocimientos, talentos, actitudes, habilidades, competencias, energía, etc.) representan otro aspecto importante de una organización ya que constituyen el capital humano y un conjunto de recursos.
 - Las personas y los equipos se integran en sistemas de trabajo en entornos dinámicos.
 - Estos aspectos están contenidos en el contrato psicológico, que en su aspecto colectivo se puede caracterizar como el contrato psicosocial, que proporciona un conjunto de recompensas que los individuos (o grupos) esperan de una organización a cambio de sus contribuciones. Remuneración que una organización espera de los individuos a cambio de sus contribuciones.
 - El desempeño de una organización generalmente está relacionado y medido por su misión, razón por la cual existe.
 - Los sistemas deben proporcionar resultados a los sistemas superiores, al propio sistema y a los subsistemas que lo componen.



Fuente: Peiró J. M. (1999) "El modelo AMIGO: Marco Contextualizador del Desarrollo y la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones".
Papeles del Psicólogo, No. 72. España.

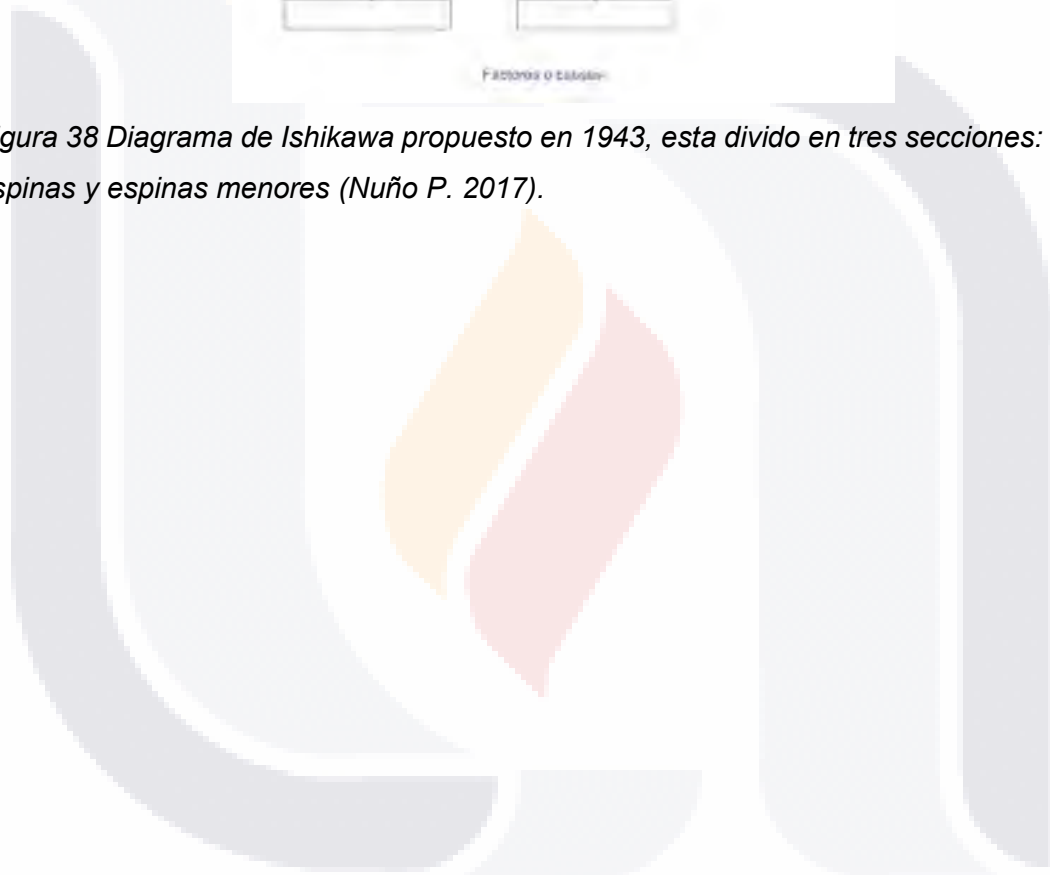
Figura 37 Modelo AMIGO (Peiró J. M. 1999).

Diagrama de Ishikawa

Este diagrama se conforma de la estructura de un pescado como se observa en la ilustración 2, ya que cada elemento representa una razón de ser de la empresa y conlleva una resolución de estos problemas. Por ello, la cabeza es la que emerge de la espina central y representa los problemas, las espinas son las posibles causas del problema y dependiendo de las causas pueden presentarse espinas y espinas menores que son causas menores del problema. (Rodríguez, Johana, 21 de julio de 2021).



Figura 38 Diagrama de Ishikawa propuesto en 1943, esta dividido en tres secciones: cabeza, espaldas y espinas menores (Nuño P. 2017).



DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN O APLICACIÓN

Metodología de intervención

La intervención es una interrupción deliberada del proceso para producir un cambio. Una intervención en el desarrollo organizacional es un paquete de trabajo estructurado en el que unidades organizacionales seleccionadas emprenden tareas o secuencias de tareas cuyos objetivos están directa o indirectamente relacionados con la mejora organizacional.

Para que una intervención sea considerada una intervención de desarrollo organizacional debe:

Responder a la necesidad de cambio percibida por el cliente.

Involucrar a los clientes en la planificación y ejecución de eventos de cambio.

La cultura del cliente cambia como resultado de la intervención.

Lograr la independencia del cliente.

Como justificación de los puntos anteriormente mencionados en el siguiente trabajo práctico, se entiende que se puede considerar intervención de desarrollo organizacional debido a que:

- Se planea involucrar una nueva manera de trabajo en una parte del proceso actual.
- Se involucra a los miembros del equipo de trabajo en el cambio, desde la recopilación de información, hasta el seguimiento de los resultados.
- Genera concientización de los usuarios del equipo una vez que se va recopilando más información y se va demostrando la necesidad de cambio.
- Permitir implementar de manera natural el cambio en las actividades del proceso.

Se deben considerar los siguientes factores al elegir una estrategia de intervención para el desarrollo de tejido:

- Las necesidades organizacionales deben ser reconocidas y consideradas, y analizadas si es el momento de implementar una intervención.
- No intervenir más de lo necesario para encontrar soluciones reales a los problemas planteados.
- Intervenir a un nivel que no exceda el nivel de energía necesario para que el cliente desarrolle una estrategia de intervención.

- Empieza donde están las personas, a nivel de desarrollo social y cultural personal, no donde crees que deberían estar.

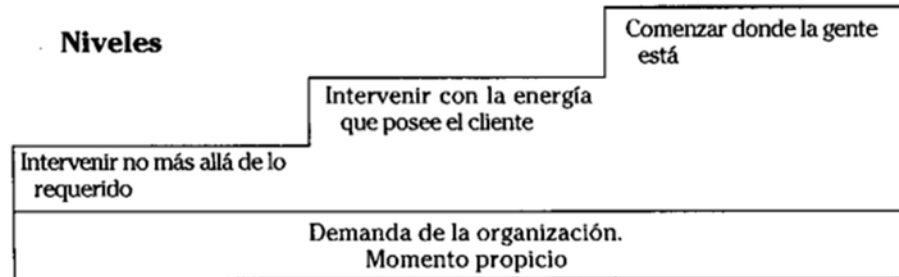


Figura 39 Niveles de intervención (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

Por lo tanto, se conocen y consideran las necesidades actuales de una empresa acostumbrada al cambio y crecimiento constante, ya que como se ha ido mencionando, el impacto tecnológico, incluso entre los clientes externos directos del proceso (como el SAT) ha ido creciendo en la última década y tiene un potencial de crecimiento más alto del alcanzado en la actualidad.

Es importante comenzar a intervenir paulatinamente en los procesos, al entenderse que aún estamos lejos de poder alcanzar un punto óptimo de intervención que pudiera involucrar muchas más personas, más procesos y mucho más tiempo del planteado en el documento actual.

Enfoque en el que el sistema cliente tiene los recursos internos necesarios para el cambio si éste es necesario:

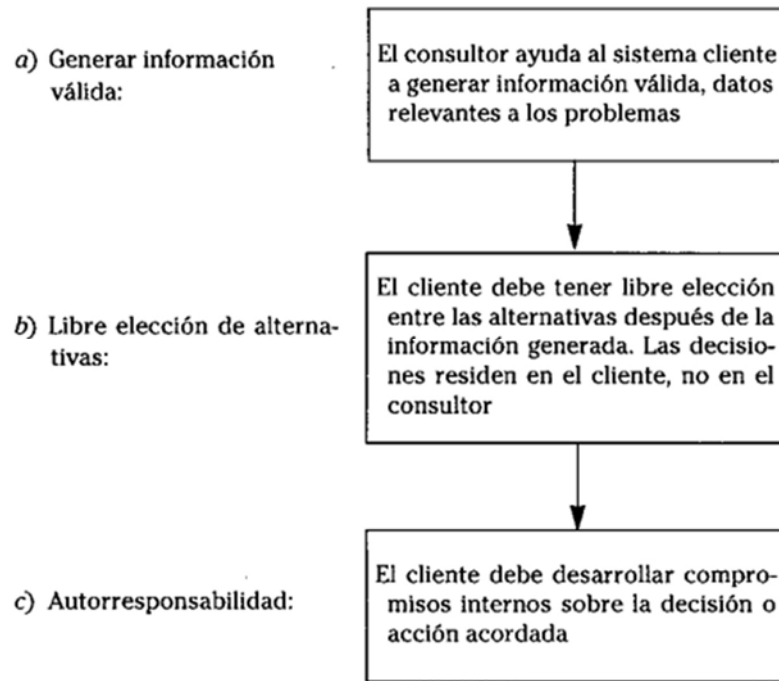


Figura 40 Teorías y métodos de intervención (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

En el cambio planificado, el consejero o agente de cambio utiliza estrategias de intervención basadas en la aplicación consciente de la teoría del cambio en la vida del sistema del cliente. Esto puede implicar entrenar el proceso y aplicar acciones planificadas previamente específicas a seguir.

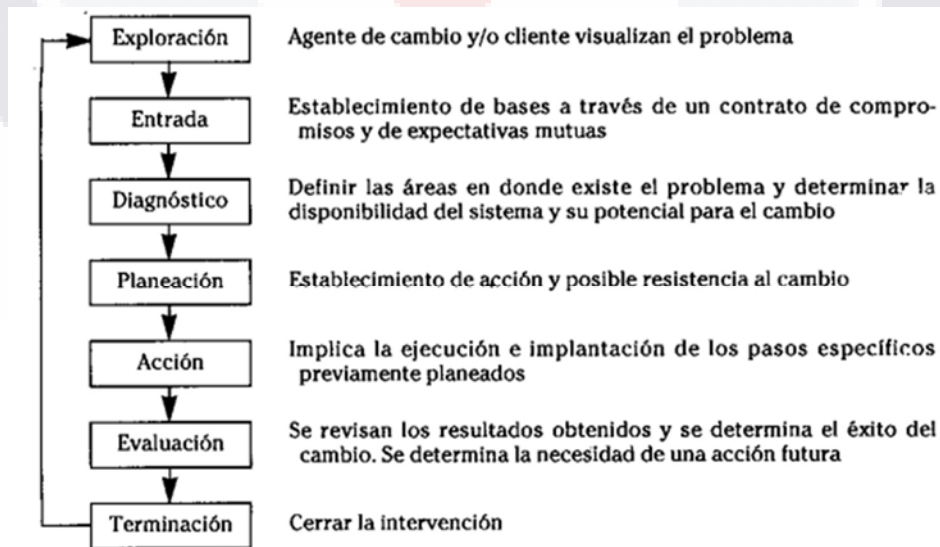


Figura 41 Cambio planeado (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

Se pretende el involucramiento inicial de dos partes: el equipo de Impuestos Directos, quienes son dueños del proceso y conocen sus necesidades y, el equipo de automatizaciones, quienes se encargan de la recopilación de las actividades específicas a cambiar y/o automatizar, como bases se conoce el procedimiento actual y hacia dónde se quiere llevar el proyecto.

Con la recopilación de la información del proceso y considerando los recursos actuales con los que se cuentan, se va a evaluar el potencial de cambio y se podrá dividir en etapas, de acuerdo con la complejidad encontrada en los puntos anteriores.

Definido el diagnóstico, se identificaron aquellos aspectos que generen resistencia al cambio y el origen de estos y cómo solucionarlos para hacer efectivo el cambio.

Una vez trazado el camino a seguir, se ejecutará la implementación del cambio y desarrollo del nuevo flujo de trabajo junto con las nuevas herramientas y/o papeles de trabajo.

Después de que se logre implementar, es momento de cerrar la intervención y dar el respectivo seguimiento de que siga siendo funcional a través del tiempo y se considere una mejora que incremente el rendimiento en el equipo de trabajo.

La investigación de la acción se enfoca a la colaboración conjunta entre cliente y agente de cambio, se hace énfasis en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de planear e implantar.

También enfatiza el entrenamiento del cliente e involucra la evaluación de resultados como base para futuros diagnósticos de problemas:

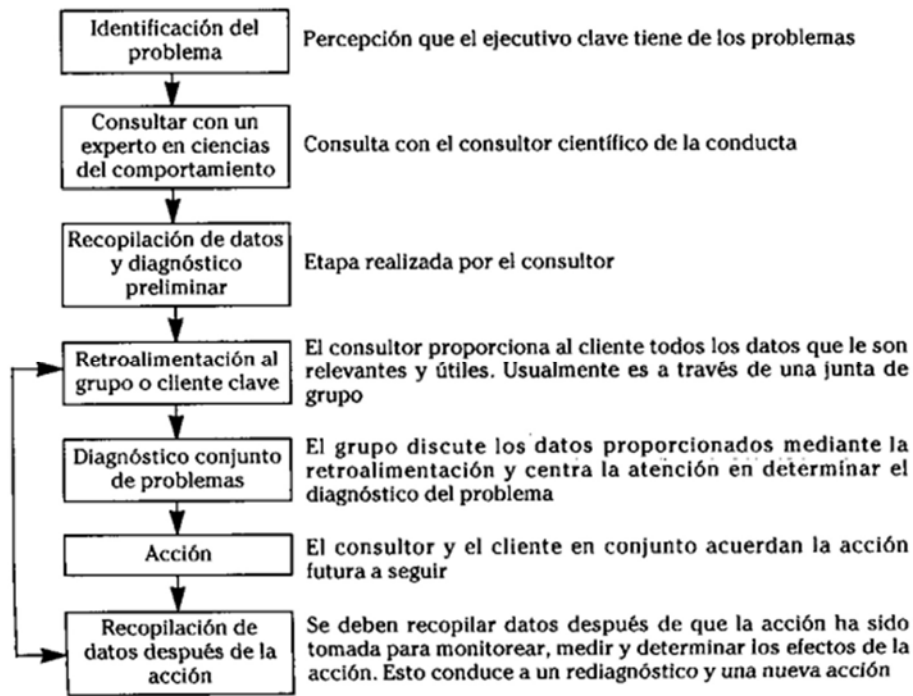


Figura 42 Investigación de la acción (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

Las intervenciones se pueden abordar desde una perspectiva de proceso o de tarea. La mayoría de las organizaciones trabajan en aspectos de tareas técnicas, estructurales o gerenciales para aumentar la eficiencia en el logro de las metas organizacionales. Sin embargo, comprender los procesos que ocurren entre las personas y los grupos es fundamental, por lo que centrarse solo en estos aspectos es incompleto.

Las organizaciones siempre pueden mejorar sus procesos de producción, finanzas y más. Pero las funciones que componen la organización se logran siempre a través de la interacción personal (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

El enfoque dentro del equipo de trabajo y del proyecto actual será un enfoque de proceso, porque se busca una mejora en la eficiencia dentro de un grupo de trabajo determinado, además de que el cambio es en una pequeña parte de las actividades del proceso, debido a que demoraría demasiado tiempo y sería objeto de diversos estudios un cambio masivo.

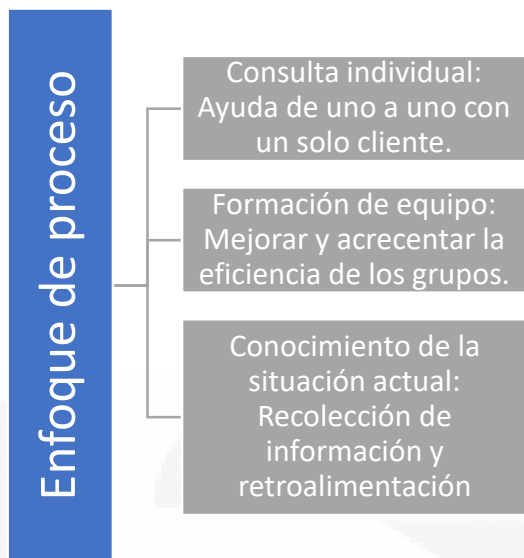


Figura 43 Enfoque de proceso, elaboración propia.

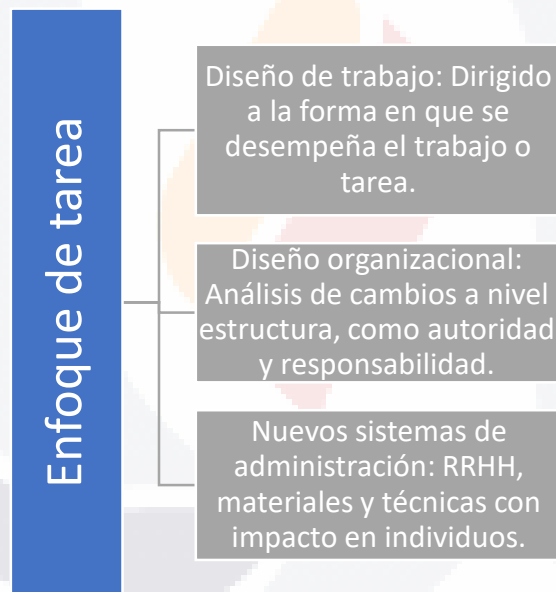


Figura 44 Enfoque de tarea, elaboración propia.

Proceso	
Mejorar la eficiencia de las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de vida y carrera • Análisis de desempeño de funciones • Confrontación • Asesoría, educación y/o entrenamiento para incrementar habilidades y conocimientos
Mejorar la eficiencia de equipos humanos y grupos	<ul style="list-style-type: none"> • Juntas para lograr el cambio • Juntas para confrontación • Sesiones para formar equipos humanos • <i>Team Building</i> • Educación-Enfrentamiento • Ayuda de una tercera parte
Entender los procesos del grupo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Feed-back</i> • Juntas de confrontación • Grupo T • Grupo de sensibilización
Entrenamiento de grupos inestructurados	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos T • Grupo de sensibilización • Grupo de encuentro • Confrontación
Conocimiento de la situación actual de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Feed back</i> • Retroinformación de encuestas • Sesiones con grupos conexos • Ayuda de una tercera parte

Figura 45 Técnicas de intervención de Proceso (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

Tarea	
Forma en que se realiza el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema sociotécnico • <i>Just in Time</i> • Control total de calidad • Diseño del trabajo
Diseño organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño o rediseño de la estructura • Clarificación de roles
Nuevos sistemas de administración y control	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema sociotécnico • Planeación estratégica • Administración por objetivos • Control total de calidad • <i>Just in Time</i>

Figura 46 Técnicas de intervención de Tarea (Carlos Audirac Camarena... [et al.] 1994).

Identificación de problemas

Es importante mencionar, que la empresa cuenta con su propia metodología adaptada a sus necesidades, por lo que algunas de las herramientas vistas pueden ser un poco diferentes a lo habitual, a continuación, se muestra un diagrama de Ishikawa un poco modificado que sintetiza el tipo de problemáticas que se desea eliminar:

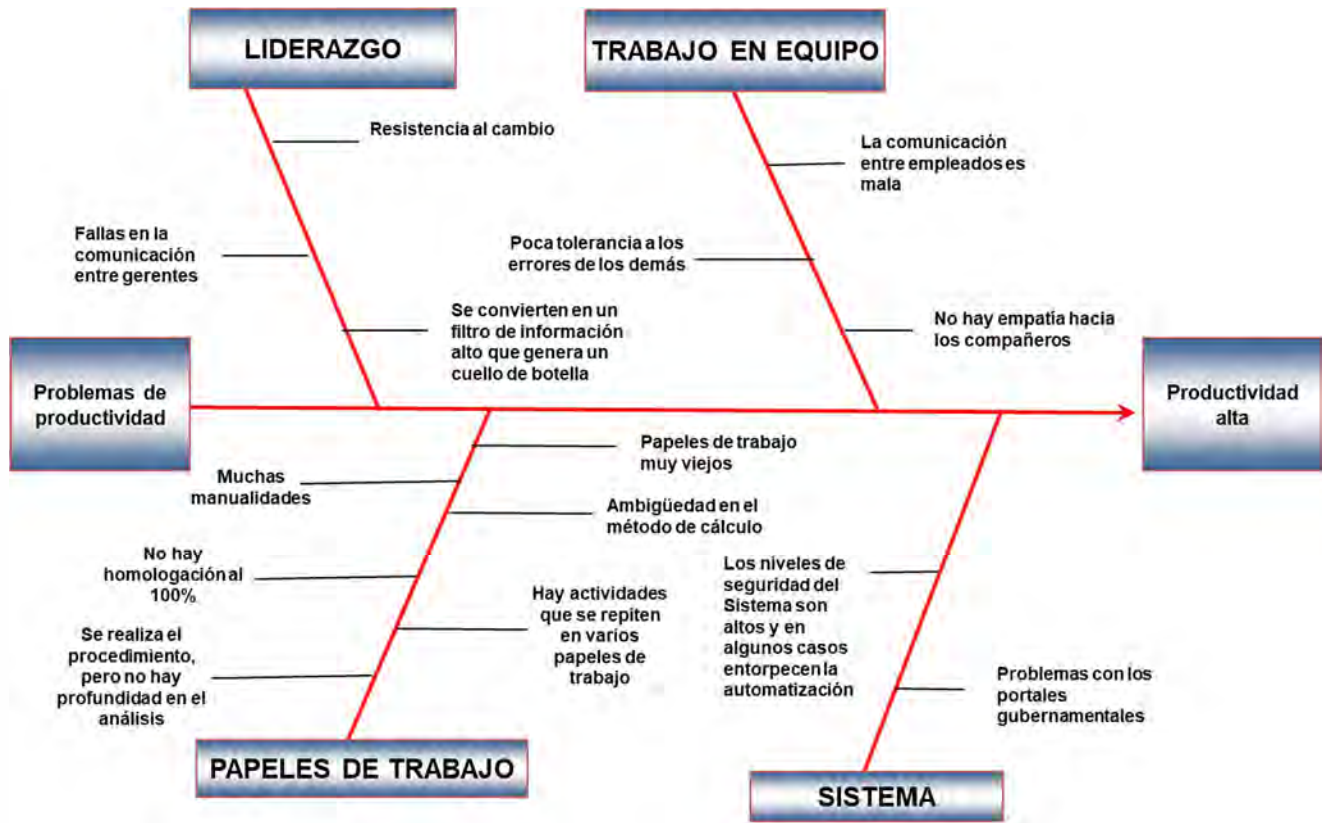


Figura 47 Diagrama de Ishikawa basado en los papeles de trabajo de la empresa, elaboración propia.

En el cuadro de la izquierda tenemos el problema a atender, mientras que, en el cuadro de la derecha, es la situación deseada una vez resueltas las problemáticas manifestadas en el diagrama.

Las cuatro espinas principales que estamos considerando para el análisis del diagrama son:

- Liderazgo. El liderazgo es parte fundamental del cambio, ya que si el líder no es promotor del cambio, no sucede, las principales causas identificadas que se consideraron para el diagrama fueron: la resistencia al cambio, en el momento en el que se inició la intervención existía cierta renuencia, en parte porque de no funcionar

los primero en absorber las consecuencias son los líderes del equipo, las fallas en la comunicación entre gerentes es una situación latente que en parte es provocada por la velocidad a la que se tienen que tomar las decisiones, pero es importante de alinear para no dar instrucciones confusas al equipo de trabajo y que esto entorpezca su actuar o disminuya su rendimiento, y, el generar un cuello de botella principalmente en la toma de decisiones también se convierte en un problema, aquí es clave el empoderamiento hacia los colaboradores para que cada vez tomen más responsabilidad, pero este empoderamiento debe ir de la mano con el apoyo del liderazgo.

- Papeles de trabajo. Tal como se observó en el análisis situacional, se cuenta con una cantidad enorme de papeles de trabajo, los cuales son necesarios para el proceso y para el cumplimiento de las obligaciones fiscales, se detecta que no existe una homologación al 100% de los papeles de trabajo en los que nos vamos a enfocar, existen muchas manualidades, en parte derivadas de que son papeles que tienen mucho tiempo siendo utilizados y también se detecta que a veces no hay profundidad en el análisis o dicho de otra manera, no se elaboran a conciencia.
- El sistema. También se considera un problema el sistema, se entiende que para una compañía de carácter global, deba de tenerse sumo cuidado con el manejo de la información, ya que los problemas de seguridad suelen costar caros, incluso es posible que intenten secuestrar la información de los servidores y soliciten un pago para su respectivo rescate, sin embargo, una seguridad más alta de la requerida también entorpece algunas oportunidades de mejora de papeles de trabajo. Algunos de los papeles de trabajo fueron desarrollados en su momento por un área enfocada en los proyectos, por lo que se encuentran protegidos y no se pueden modificar, en otros casos incluso algunos portales de instituciones gubernamentales se encuentran bloqueados porque no se consideran “sitios seguros”, por lo que es necesario levantar ticket (la empresa maneja un sistema de tickets para la resolución de problemas) para que sean habilitados, en algunas ocasiones por políticas globales se ha complicado que se habiliten.
- Trabajo en equipo. Cuando se comienzan a manifestar errores en el equipo de trabajo y estos empiezan a afectar el funcionamiento natural del proceso, puede presentarse frustración en el equipo, que a su vez se manifiesta con poca tolerancia

a los errores de los demás integrantes y manifestar al mismo tiempo poca empatía, que desencadena en algunos problemas de comunicación.

Una vez identificados los problemas, se realiza la priorización de la causa con los siguientes criterios:

CRITERIO	BAJO 1	MEDIO 3	ALTO 5
IMPACTO EN EL OBJETIVO	Bajo impacto en el objetivo	Medio impacto en el objetivo	Alto impacto en el objetivo
AUTORIDAD SOBRE LA CAUSA	Sin autoridad	Algo de autoridad	Completa autoridad
DIFICULTAD PARA ELIMINARLO	Difícil de eliminar	Medio difícil de eliminar	Fácil de eliminar

Figura 48 Priorización de la causa, basado en los papeles de trabajo de la empresa, elaboración propia.

Para cada una de las ramas, se considerará 1 valor para tres criterios diferentes: Impacto, qué tan importante es para la solución del problema planteado, autoridad, qué tanto depende de nosotros ese punto para corregir el problema y, dificultad, qué tan difícil es eliminar el problema.

El valor mínimo de cada una de las ramas es 3, mientras que el valor máximo a obtener es de 15, entre más alto sea el número, es más factible a enfocarnos en un plan de acción para darle solución al problema.

Enseguida, se muestran los resultados de la priorización de las causas:

CAUSA	IMPACTO	AUTORIDAD	DIFICULTAD	SUMA	PRIORIDAD
LIDERAZGO Resistencia al cambio	5	3	3	11	ALTA
LIDERAZGO Se convierten en un filtro de información alto que genera un cuello de botella	5	3	3	11	ALTA
LIDERAZGO Fallas en la comunicación entre gerentes	1	3	3	7	BAJA

CAUSA		IMPACTO	AUTORIDAD	DIFICULTAD	SUMA	PRIORIDAD
PAPELES DE TRABAJO	Papeles de trabajo muy viejos	5	5	3	13	ALTA
PAPELES DE TRABAJO	Ambigüedad en el método de cálculo	5	5	3	13	ALTA
PAPELES DE TRABAJO	Hay actividades que se repiten en varios papeles de trabajo	5	5	3	13	ALTA
PAPELES DE TRABAJO	No hay homologación al 100%	3	5	3	11	ALTA
PAPELES DE TRABAJO	Muchas manualidades	3	5	1	9	MEDIA
PAPELES DE TRABAJO	Se realiza el procedimiento, pero no hay profundidad en el análisis	5	1	3	9	MEDIA

CAUSA		IMPACTO	AUTORIDAD	DIFICULTAD	SUMA	PRIORIDAD
SISTEMA	Los niveles de seguridad del sistema son altos y en algunos casos entorpecen la automatización	3	1	1	5	BAJA
SISTEMA	Problemas con los portales gubernamentales	3	1	1	5	BAJA

CAUSA		IMPACTO	AUTORIDAD	DIFICULTAD	SUMA	PRIORIDAD
TRABAJO EN EQUIPO	No hay empatía hacia los compañeros	5	5	1	11	ALTA
TRABAJO EN EQUIPO	Poca tolerancia a los errores de los demás	1	5	3	9	MEDIA
TRABAJO EN EQUIPO	La comunicación entre empleados es mala	3	1	3	7	BAJA

Figura 49 Priorización de la causa, basado en los papeles de trabajo de la empresa, elaboración propia.

Derivado del análisis anterior, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- En el tema de liderazgo, el cuello de botella se genera debido a una falta de homologación y automatización que sustituya una revisión exhaustiva, por lo que está relacionado con los papeles de trabajo.
- Existe resistencia al cambio por parte de los líderes para impulsar las iniciativas del equipo, lo que genera que haya desmotivación en los miembros del equipo y que se genere distanciamiento entre los líderes y los trabajadores.
- Los papeles de trabajo muy viejos son un claro ejemplo de la resistencia al cambio, ya que se encontraron archivos que se usaban hace más de 10 años que, si bien han actualizado el contenido, no se han mejorado e incluso algunos que contenían macros, dejaron de funcionar, volviéndose manuales.
- Un archivo que deja de funcionar y se vuelve manual, pierde su homologación.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Las políticas de seguridad son sumamente importantes en una compañía global, sobre todo para evitar ser víctimas de robo o secuestro de información, por lo que modificar algún permiso o solicitar herramientas tecnológicas se complica.
 - No existe empatía entre los integrantes del equipo porque no conocen las actividades que realizan sus compañeros, por lo que piensan que tienen cargas excesivas de trabajo en comparación con los demás y se desmotivan, generando tensión y resentimiento con los demás compañeros.
 - La falta de empatía hace creer a las personas del equipo que todos entienden y saben cómo realizar una actividad, por lo que el canal de comunicación que generan entre ellos no es bueno y omiten detalles al dar instrucciones, provocando retrabajos.

Propuesta de intervención

Dentro del cumplimiento de las actividades críticas, el cálculo y declaración de Impuesto Sobre Nómina es en la que se cometen más errores, aquí las principales causas:

- Conceptos de nómina mal clasificados dentro del estado.
- Errores en las fórmulas que omitían algún concepto, provocando que se omitiera en la declaración.
- No todas las personas del equipo han declarado en los 32 Estados de la República, por lo que no se contaba con un manual con ese nivel de detalle.
- Errores de dedo a la hora de llenar los formularios de las declaraciones estatales en los respectivos portales, forzando declaraciones complementarias.
- Incorrecta clasificación de los nuevos conceptos a consecuencia de nuevas percepciones.
- Errores al no modificar algún dato llenado de manera manual en los papeles de trabajo a consecuencia de un nivel de manualidades alto.

Se encuentra que varios de los problemas anteriores se relacionan y parten de lo siguiente: motivación, comunicación, automatización y cambio, por lo que para generar la productividad se deben de trabajar esos 4 puntos.

Se plantean las siguientes soluciones:

- Ayudar a los integrantes del equipo a hacer una correcta planeación e implementación de las soluciones y mejoras propuestas, una propuesta sin estructura tiende a ser rechazada, en cambio una propuesta que es específica, medible, alcanzable, representar un reto y que cuente con un plazo establecido aumenta las posibilidades de ser llevada a cabo, además de que ayuda para que el equipo aprenda a dar instrucciones claras y específicas y a mejorar la comunicación.
- Una propuesta sólida también reduce el temor al cambio del líder y eso refleja confianza con los colaboradores, fortaleciendo el vínculo en vez de distanciarlos.
- Eliminar desperdicios dentro de los papeles de trabajo, ya que hay información que se reprocesa por varios miembros del equipo y en diferentes papeles.
- Buscar una compatibilidad entre archivos que se complementen mutuamente o que sean inputs de otros para facilitar el procesamiento de la información.
- Al tener muchísimos entregables y papeles de trabajo, es bastante complicado enfocarse en la automatización de todos, por lo que es importante priorizar aquellos en los que se concentren la mayor cantidad de errores que impactan financieramente a la empresa y aquellos que manejen información crítica.
- Capacitación en herramientas como Excel, que se puedan automatizar por medio de macros y pedir ayuda a equipos de automatización.
- La disminución de tiempos en la operación ayudará a mantener un mayor equilibrio en la vida de las personas, mejorando el clima laboral.
- Fomentar actividades de rutina en la que los miembros del equipo platiquen qué actividades se encuentran haciendo, para aumentar la empatía de las personas hacia sus compañeros de trabajo.

Si bien, los puntos anteriores son de suma importancia, para el trabajo de intervención se tiene que considerar algo más en específico en lo que trabajar, ya que al ser varias las propuestas puede que no se logre abarcar los puntos en el tiempo necesario.

Con relación a los comentarios anteriores, de los antecedentes de la empresa y el empuje que tiene encaminado hacia los proyectos y las mejoras y derivado de las necesidades del equipo de trabajo como propuesta principal se consideró la automatización de papeles de trabajo relacionados al cálculo de impuesto sobre nóminas.

Se concluyó que era lo más factible de automatizar, ya que se presentan 160 declaraciones de ISN, entre los 32 estados de la República, para las cuales se elaboran cerca de 130

papeles de trabajo (algunas empresas manejan más de un estado en el mismo papel) entre ellos más o menos se maneja el mismo formato, con algunas variaciones, lo que lo hace más fácil de automatizar.

Se entiende que, al automatizar el papel de trabajo, aligerará un poco la carga de trabajo de todos los miembros del equipo, además se buscó hacer todos los papeles de forma masiva con una macro.

Para buscar la automatización, lo separaremos en diversas etapas, que serán de la siguiente manera:

- Primera etapa o mapeo de actividades. Aquí se buscó hacer un mapeo del proceso de cálculo de Impuesto Sobre Nómina, entendiendo el flujo, desde que se genera el input por parte del equipo de nóminas, hasta la presentación de la declaración.
- Segunda etapa o diseño del papel de trabajo. Aquí se buscó la mejor propuesta de papel de trabajo para el equipo de Impuestos Directos, agregando aquellas cosas que adolecía el papel anterior y buscando un mayor desempeño en el procesamiento de datos.
- Tercera etapa o conclusión de la automatización. Aquí se entregó el papel de trabajo finalizado con sus respectivas mejoras, entregando un beneficio al equipo de trabajo.
- Cuarta etapa o actualización de conceptos de nómina. Aquí se actualizaron los conceptos de nómina de acuerdo con las legislaciones vigentes, a manera de declarar correctamente la información.
- Quinta etapa o desarrollo de automatización en portales gubernamentales. Aquí se diseñó un “robot” por medio de Python que se encargue de la presentación de las declaraciones de Impuesto Sobre Nóminas en los portales de gobierno de cada entidad por medio de una plantilla, eliminando el factor humano.
- Sexta etapa o seguimiento. Aquí se da seguimiento a la automatización creada, haciendo los ajustes pertinentes para el óptimo funcionamiento.

RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

Primera etapa o mapeo de actividades

La etapa de mapeo de actividades se estimaba con una duración aproximada de 3 meses, en la que en conjunto con el equipo de fiscal se asignó una persona del equipo de proyectos para medir:

- Frecuencia de la actividad en el proceso. ¿Cuántas veces al año se realiza la actividad? ¿Cuántas veces se repite la actividad en ese periodo? Es decir, 1 vez al mes, 2 veces al mes, 1 vez a la semana, 1 vez al año, etcétera.
- Volumetría. ¿Cuántas sociedades/ papeles de trabajo se realizan por cada persona? ¿Cuántas personas realizan la actividad? 10 archivos por persona, si la realizan 12 personas, etcétera.
- Tiempo. ¿Cuánto tiempo se demora en realizar la actividad? 10 minutos por archivo, 20 minutos por archivo, etcétera, se comparte un tiempo promedio.
- Ahorro. ¿Cuánto ahorro representa el automatizar la actividad? Representa un ahorro de 1, 2 o 3 días, representa un ahorro de una persona (sueldo anual de una persona al eficientar el proceso, por ejemplo), un ahorro por la disminución de declaraciones complementarias, etcétera.

Para cualquier proyecto, suele tomarse como referencia disminuir la cantidad de manos necesarias para realizar las actividades del proceso, por eso es muy importante tener una medición precisa y evitar que salga contraproducente.

El proyecto inició a principios del año 2021, inició con reuniones presenciales y terminó con reuniones virtuales, ya que, en el mes de marzo, se dio la pandemia de COVID19, la cual entorpeció el flujo del proyecto.

Entre los aspectos positivos que se lograron dentro de la primera etapa, se rescata que se logró explicar al equipo de proyectos cómo era el flujo del proceso, destacando áreas de oportunidad de las áreas involucrados y haciendo lluvia de ideas de cómo se pudiera mejorar.

De los aspectos negativos que sucedieron en la etapa, además de la pandemia, es que se asignó al proyecto a un equipo de programadores externos, los cuales no tenían experiencia en proyectos de la compañía y tampoco conocían el proceso fiscal, el líder del proyecto en el equipo de automatización no dio seguimiento oportuno al proyecto, dejando a la deriva

al programador y eso ocasionó que se tuviera que explicar en diversas ocasiones el flujo del proceso sin tener ningún avance por los primeros seis meses, esto alargó a casi diez meses el mapeo de actividades.

Otro problema que sucedió es que, por parte del equipo de Impuestos Directos, se asignaron a 4 personas para dar seguimiento al proyecto, por lo que tuvieron que retrabajar en el mapeo a consecuencia de la falta de compromiso mostrada en la primera etapa por parte del equipo de automatizaciones.

Segunda etapa o diseño del papel de trabajo

Para la segunda etapa, se estimaba que, con un mapeo y entendimiento correcto de los papeles de trabajo, se terminara en tres meses o no demorara más allá de los 6 meses, por aquello de la complejidad que conlleva la adición de las mejoras, se acordó que un papel de trabajo para una sola sociedad fuera dividido en dos papeles: 1, que fuera el que concentraba los reportes y realizaba los cálculos y 2, que fuera un archivo donde se depositara el resumen de manera mensual y se hicieran cruces con la contabilidad y sirviera como entregable ante auditores para cumplir con obligaciones relacionadas a dictámenes de impuestos locales.

Se estimaba un tiempo de 20 minutos por cada papel de trabajo que se hacía antes, con la nueva macro se esperaba un tiempo aproximado de 5 minutos en el cálculo por cada papel de trabajo y además se buscaba ejecutarlos de manera masiva.

Sin embargo, con el paso de los días y la programación de la macro, el rendimiento de los papeles nuevos comenzó a caer y en vez de demorar el tiempo esperado, la macro tomaba más allá de 4 horas y aún así colapsaba, por lo que era disfuncional.

Esto sucedía, debido a que las entidades que tenían muchos cálculos (porque contamos con empresas que tienen operaciones en todos los estados y se debe de realizar un cálculo por cada uno de ellos) eran las que ocasionaban el colapso total de la macro, por lo que se optó por separar esas empresas y cambiar el algoritmo de cálculo, ahora en vez de tener 2 papeles de trabajo, teníamos 4:

- Papel para el cálculo de las sociedades normales.
- Papel resumen para sociedades normales.
- Papel para el cálculo de las sociedades con muchos estados.
- Papel resumen para sociedades con muchos estados.

A partir de aquí llamaremos sociedades normales a las que cuenten con operaciones en pocos estados y sociedades estados a las que cuenten con operaciones en muchos estados.

Una vez realizado el cambio, se logró una disminución a 2 horas en los tiempos de ejecución de las sociedades normales, lo cual era positivo, porque íbamos en el camino correcto y eso promediaba una disminución en los tiempos.

En el caso de las sociedades estados, se logró una disminución a media hora por sociedad, que de igual forma constituía una mejora.

En este punto, el equipo de Impuestos Directos se encontraba renuente al cambio, ya que justificaban el papel de trabajo anterior y mostraban resistencia al cambio, al decir que era mejor seguir haciendo las cosas tal cual se estaban ejecutando y que el papel de trabajo no presentaba ninguna falla.

En vista de que el archivo estaba funcionando mejor, se ejecutó el nuevo papel de manera paralela al papel de trabajo anterior, para garantizar que los cálculos fueran correctos y demostrar que demoraba menos tiempo, sin embargo, ocurrieron dos fenómenos interesantes:

- Lo primero que sucedió, fue que el papel de trabajo nuevo, estaba mal programado y cada que se incorporaba un nuevo concepto de nómina en cualquier sociedad omitía la información nueva, lo que ocasionaba que el papel por cada nueva ejecución fuera más disfuncional, había sociedades en las que poco a poco empezaba a dejar de detectar los centros de trabajo.
- Lo segundo fue que, a pesar de que el nuevo papel de trabajo ya no estaba funcionando de manera óptima, realizó cálculos más precisos en algunas sociedades que el papel de trabajo anterior y eso evidenció de que las cosas como eran no estaban del todo bien y existía un área de oportunidad.

A estas alturas no existía un nivel de confianza del 100% en ninguno de los dos papeles de trabajo, lo que motivaba un poco al equipo de trabajo a seguir en el camino de la mejora.

Como solución a los papeles de trabajo nuevos por parte de automatizaciones, se sugirió una hoja de control en la que se pudieran detectar anticipadamente los nuevos conceptos

antes de la ejecución, para agregarlos automáticamente y que el papel nunca pierda el nivel de confianza.

Lamentablemente, el cambio hecho lo único que ocasionó fue una caída importante en el rendimiento y aumento considerable en los tiempos, perdiendo la mejora que hasta el momento se había conseguido, a raíz de esto y sin conformidad por parte del equipo de Impuestos Directos se dejó la hoja control, pero las modificaciones pasaron a ser manuales.

Otra queja importante hacia el nuevo papel de trabajo, era el diseño, ya que, era visualmente poco intuitivo y entendible y también seguía teniendo áreas de oportunidad, sobre todo cuando existía un cambio mínimo en los reportes que funcionaban como input.

Después de varios meses sin obtener un beneficio palpable y sin poder utilizar el nuevo papel de trabajo de manera funcional, se incrementó la presión hacia el equipo de automatizaciones, quienes buscaban el visto bueno de su proyecto, el cual aún dejaba mucho qué desear, por lo que tuvieron que cambiar de programador.

Cabe mencionar que durante estos meses se siguieron identificando errores en el papel de trabajo anterior, lo que confirmaba (a pesar de la renuencia de algunos integrantes del equipo hacia el cambio) de que no se estaba generando información 100% confiable.

Tercera etapa o conclusión de la automatización

La tercera etapa es la más caótica de todo el proyecto, debido a que, como se comentó en la etapa anterior, el nivel de presión subió bastante y el equipo implementador del área fiscal comenzó a desmotivarse, al punto en el que se convocaron algunas reuniones para buscar un plan de acción porque no se veía por dónde el proyecto pudiera culminar satisfactoriamente.

La conclusión fue que el proyecto no era factible en cómo se implementó desde el principio, por lo tanto, se tendría que cancelar.

A estas alturas, el equipo de proyectos había cobrado factura en el proceso fiscal, ya que habían disminuido en dos personas la plantilla de impuestos directos, ya que justificaban que el proyecto de automatización en el cálculo obtendría un beneficio de tiempo tan sustancial que el equipo podría ejecutar su proceso con dos personas menos (cosa que no sucedió).

Ahora el equipo de automatizaciones quedó en deuda con el equipo de fiscal, la parte más negativa de esta etapa es que se cobraron antes de culminar o asegurarse de culminar el proyecto.

El equipo de impuestos directos solicitó en compensación al proyecto fallido, algunos otros proyectos que compensaran la falta de personal ocasionada por la mala gestión de automatizaciones.

De manera paralela, una parte del equipo de automatizaciones más enfocada en creación de bots (principalmente en Python) acababa de automatizar para el área de Normatividad Fiscal un bot que permitía descargar de forma automática información en PDF de algunos portales gubernamentales y generaba un beneficio, aquí es donde surgió una oportunidad para buscar automatizar la presentación de declaraciones de ISN en los diversos estados, entre otros proyectos de automatización de portales, por lo que se creó el acuerdo para que se llevara a cabo el proyecto.

Cuarta etapa o actualización de conceptos de nómina

Esta etapa, transcurrió de manera paralela a la anterior, ya que, de manera interna, el equipo de impuestos directos realizó un examen de conciencia, en el cual, con los resultados anteriores, se dieron cuenta de que los conceptos estaban erróneos en algunas de las sociedades y se buscó cerrar las áreas de oportunidad con o sin nuevo papel de trabajo para una entrega de calidad.

La tarea, que pertenecía al equipo de Normatividad, pero se decidió realizar en Impuestos Directos por cuestiones de agilidad, consistió en concentrar todos los conceptos de todos los estados de todas las sociedades con las que contamos para repartir los estados a los integrantes del equipo para que consultaran en la última versión de la ley la clasificación de los conceptos.







Nombre	Fecha de modificación	Tipo	Tamaño
 4_LEY_DE_HACIENDA_DEL_ESTADO_DE_...	19/01/2022 02:02 p. m.	Documento Adob...	259 KB
 28.CÓDIGO_FISCAL CDMX	19/01/2022 11:54 a. m.	Documento Adob...	17,882 KB
 041 LEY DE HACIENDA DEL ESTADO DE ...	10/02/2022 03:05 p. m.	Documento Adob...	19,406 KB
 CODIGO DE LA HACIENDA PUBLICA PAR...	21/01/2022 02:07 p. m.	Documento Adob...	236 KB
 CODIGO FINANCIERO EDO TLAXCALA	21/01/2022 04:17 p. m.	Documento Adob...	1,023 KB
 CODIGO FINANCIERO PARA EL ESTADO ...	24/01/2022 10:54 p. m.	Documento Adob...	3,356 KB
 CODIGO FINANCIERO PARA EL ESTADO ...	21/01/2022 10:45 a. m.	Documento Adob...	2,140 KB
 CODIGO-FINANCIERO-PARA-EL-ESTADO...	27/01/2022 11:52 a. m.	Documento Adob...	1,221 KB
 FUNDAMENTOS_LEGALES_ISN_2020 SIN...	24/01/2022 02:36 p. m.	Documento Adob...	92 KB
 INICIATIVA DE LEY DE INGRESOS DEL ES...	24/01/2022 04:55 p. m.	Documento Adob...	2,563 KB
 INICIATIVA LEY DE INGRESOS DEL ESTAD...	27/01/2022 11:52 a. m.	Documento Adob...	890 KB
 LEY ISN YUCATAN	21/01/2022 03:16 p. m.	Documento Adob...	1,000 KB
 Ley de Hacienda BCS	18/01/2022 04:41 p. m.	Documento de Mi...	503 KB
 Ley de Hacienda del Edo Aguascalientes	19/01/2022 06:45 p. m.	Documento Adob...	18,431 KB
 Ley de Hacienda del Edo Michoacan	19/01/2022 06:39 p. m.	Documento Adob...	1,302 KB
 Ley de Hacienda del Edo Queretaro	19/01/2022 06:32 p. m.	Documento Adob...	903 KB
 LEY DE HACIENDA DEL ESTADO DE BAJ...	27/01/2022 11:52 a. m.	Documento Adob...	1,311 KB
 Ley de Hacienda del Estado de Chihuahu...	26/01/2022 10:28 a. m.	Documento Adob...	2,566 KB
 Ley de Hacienda del Estado de Chihuahu...	26/01/2022 10:27 a. m.	Documento Adob...	1,164 KB
 Ley de Hacienda del Estado de Chihuahua	24/06/2021 02:39 p. m.	Documento Adob...	352 KB

Figura 50 Concentrado de las legislaciones estatales para consulta del equipo, elaboración propia.

La homologación de conceptos sirvió bastante a los miembros del equipo, los de más experiencia tuvieron un repaso, mientras que los nuevos se empaparon con las leyes y sirvió como entendimiento a las actividades realizadas, una vez revisados los conceptos, se identificaron aquellos que estaban mal y se hicieron papeles de trabajo con las respectivas correcciones, en algunos casos se presentaron declaraciones complementarias para garantizar el cumplimiento de las obligaciones.

UE	ESTADO	ID	Concepto	Gra/ no gr	Negativos
1003	AGUASCALIENTES	1	SUELDO ORDINARIO	GRA	GRA
1003	AGUASCALIENTES	4	RETROACTIVO DE SUELDO	GRA	GRA
1003	AGUASCALIENTES	15	PRIMA VACACIONAL EXENTA	GRA	GRA
1003	AGUASCALIENTES	19	DESCANSO TRABAJADO GRAVADO	GRA	GRA
1003	AGUASCALIENTES	20	DESCANSO TRABAJADO EXENTO	GRA	GRA
1003	AGUASCALIENTES	23	PRIMA DOMINICAL EXENTA	GRA	GRA

Figura 51 Papel de trabajo con la comparativa entre los conceptos actuales y los conceptos correctos según la última legislación, elaboración propia.

La etapa duró aproximadamente una semana y no se considera que se encontraran puntos negativos en la cuarta etapa, ya que es una etapa de corrección de la información donde todo lo que se realizó suma al proceso y al personal.

Quinta etapa o desarrollo de automatización en portales gubernamentales

La quinta etapa es la más importante del proyecto, ya que es donde se encuentra lo realizado exitosamente, conforma varias subetapas: Creación de mapeo, creación de SOP, diseño de los bots por entidad federativa, etapa de pruebas, hypercare y pase a productivo.

Creación de mapeo

En esta etapa, el equipo de automatizaciones diseñó un mapeo del proceso conforme a la declaración de ISN, desde el input de información, que es el cálculo, hasta la impresión de los acuses y formatos de pago para los estados.

Se les explicó paso a paso el proceso y ellos crearon su propio mapeo, mismo que después se mostró al equipo de Impuestos Directos para corroborar que se hubiera entendido bien y partir de la misma base, aquí era importante que les quedara claro el flujo, ya que un paso en falso podía hacernos llegar a un resultado inesperado.

Cabe mencionar que al mapeo se le hicieron varios ajustes hasta llegar al entendimiento al 100%, una vez concretado, se solicitó al equipo de Impuestos Directos el SOP para la

presentación dentro de los portales ya que cada estado tiene una forma particular y específica de presentar la información.

Creación de SOP

Aquí se encontró la primera área de oportunidad, debido a que existía un SOP del proceso, pero se encontraba de manera general, el equipo concientizó de que para ellos es algo tan cotidiano que lo veían sesgado.

... > Servicios > 000 Archivos diarios de Trabajo > 999 Mejoras Directos > 14 Automatización Portales ISN y CONAGUA > SOP estados > SOP

Nombre	Creado	Modificado	Modificado por	Tamaño
 PR-TAX&LP-IMD-01. AGUASCALIENTES.docx	26/05/2022	12/07/2022	Delly Yedid Trejo Roque	750 KB
 PR-TAX&LP-IMD-01. BAJA CALIFORNIA NORTE.docx	27/05/2022	12/07/2022	Alma Patricia Aguilar Diaz	646 KB
 PR-TAX&LP-IMD-01. BAJA CALIFORNIA SUR.docx	27/05/2022	11/08/2022	Margarita Jimenez Mateos	309 KB
 PR-TAX&LP-IMD-01. CAMPECHE.docx	25/07/2022	25/07/2022	Claudia Ivonne Vazquez D	2,46 MB
 PR-TAX&LP-IMD-01. CDMX.docx	13/07/2022	13/07/2022	Diana Cecilia Lopez Aceve	835 KB
 PR-TAX&LP-IMD-01. CHIAPAS.docx	30/05/2022	26/07/2022	Fermin De Jesus Muñoz H	893 KB

Figura 52 Listado de los SOP elaborados por estado que se liberó al equipo de automatizaciones, elaboración propia.

El proceso de Impuestos Directos se encargó de la realización de los SOP individuales, mismos que se les regresaron ya que no eran lo suficientemente detallados, se seguía manteniendo ese sesgo, por lo que se tocó base con el equipo de automatización para entender la solicitud y cumplirla de manera específica.

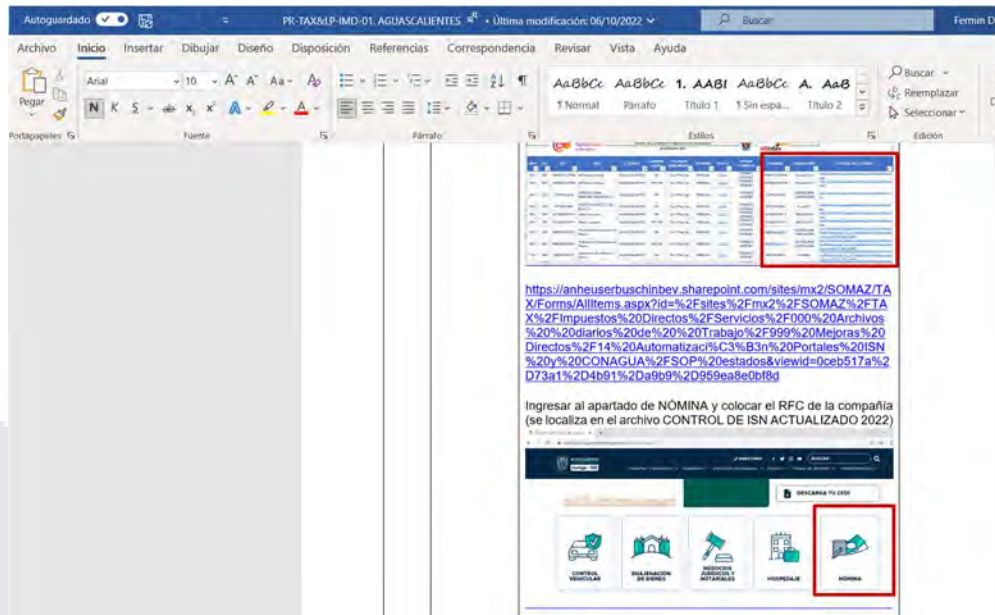


Figura 53 Ejemplo de un SOP actualizado, elaboración propia.

Con la elaboración de los nuevos SOP se cerró el área de oportunidad y se entendió que a veces el estar elaborando una misma actividad mucho tiempo nos hace inferir que todos entienden las cosas como nosotros dentro del proceso, sin embargo, es información específica que fluye dentro y para los externos con una óptica diferente puede no ser entendida.

Diseño de los bots por entidad federativa

Se puede considerar una de las etapas más dolorosas dentro de la quinta etapa, ya que iba de la mano con la siguiente, que es la de pruebas. Al principio se tenían contemplados los 32 estados de la República Mexicana, sin embargo, se identificó que algunos portales tenían bloqueos anti-bots o procedimientos que dejaban fuera del alcance del proyecto y tuvieron que ser descartados, quedando descartados 5: Guanajuato, San Luis Potosí, Puebla, Chihuahua y Coahuila.

Ahora el alcance del proyecto se vió reducido a 27 estados, de los cuales se comenzó el mapeo en etapas de 5, se repartieron los estados entre los integrantes del equipo de Impuestos Directos, quienes, acompañados del equipo de automatizaciones iban desarrollando el algoritmo, entre los principales problemas que se encontraron era la intermitencia de los portales, ya que no funcionaban el 100% del tiempo y eso no estaba al alcance del proyecto.

Otro de los principales problemas identificados fue que algunas personas mostraron resistencia al cambio y no se esperaban a las pruebas de automatización y presentaban las declaraciones estatales por su cuenta, lo que no permitía que se consolidaran las pruebas y medir la efectividad del bot.

Para la ejecución de las pruebas se tuvieron que diseñar unas plantillas que extraían la información para que el bot pudiera realizar la presentación de la información, las cuales el equipo de Impuestos Directos no estaba llenando correctamente y hacía que tronara la ejecución.

Se visualizaba poco compromiso en los encargados de los estados, por lo que no le estaban dando seguimiento al proyecto de manera oportuna y hacían que la responsabilidad cayera en una sola persona que no se daba abasto con la corrección de las plantillas.

Había que dar una notificación de llenado de las plantillas, la cual tampoco se estaba dando por parte de los responsables lo que entorpecía más el proceso.

Adicional, se conjugó que los inputs de otros procesos no permitieron tener información puntual de algunos cálculos y junto con las negligencias anteriores complicó el resultado favorable.

Etapa de pruebas y Hypercare

Por hypercare, se entiende que es un proceso en el cual ya no hay intervención humana y se ejecuta de manera masiva, sin embargo, debido a los múltiples errores que se presentaron en esta subetapa y la anterior, se llevaba con un seguimiento paso a paso, esta etapa fue de las más complicadas, sobre todo en las primeras pruebas, ya que se invertía demasiado tiempo para la presentación de una declaración, incluso más que si se hiciera manual, por lo que, se tuvo que realizar un ajuste en el método de trabajo y se convocó al equipo a una sesión para revisar los puntos que estaban deteniendo el avance en las pruebas.

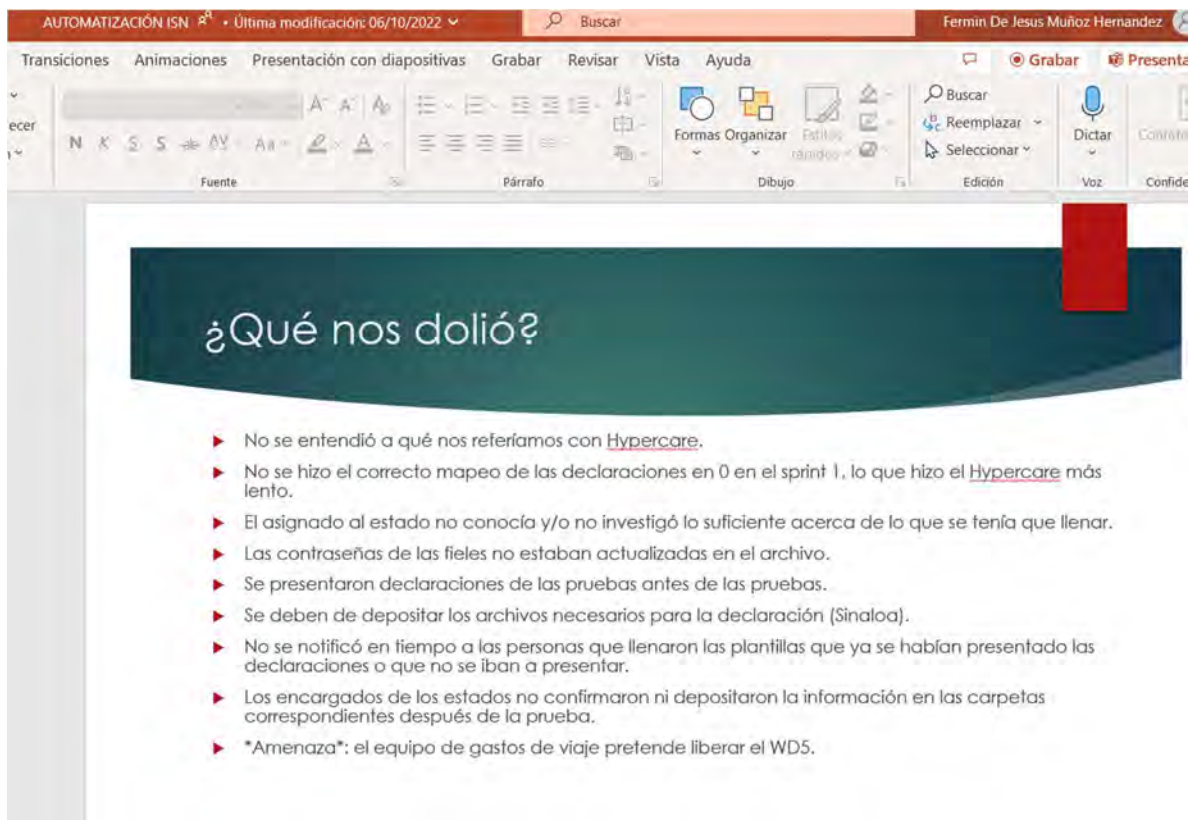


Figura 54 Una de las diapositivas de lo que se revisó con el equipo de Impuestos Directos, elaboración propia.

Lo más rescatable de estas dos etapas fue que, después de la reunión con el equipo se creó un plan de acción para ajustar los problemas latentes y se logró llegar a un avance importante, a partir de aquí se lograron mapear los portales correctamente.

Cabe mencionar que se tuvieron que descartar en esta etapa otros 5 estados de la República, ya que sus portales presentaron inconvenientes y otros cambiaron su método de pago a ventanilla, por lo que ya no se podía hacer el proceso en digital.

Pase a productivo

Esta fue la subetapa más satisfactoria del proceso, ya que, una vez se corrigieron los errores, se pasaron a un servidor en productivo los bots para su ejecución de forma periódica, a partir de aquí solo es darle mantenimiento en caso de alguna alteración en el portal y garantizar que el equipo realice el llenado de las plantillas de forma oportuna y correcta.

La solución a la falta de responsabilidad fue dejar a 4 personas encargadas de un bloque de estados y del correcto llenado de sus plantillas, con eso se minimizó la falla del llenado.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la automatización de los portales:

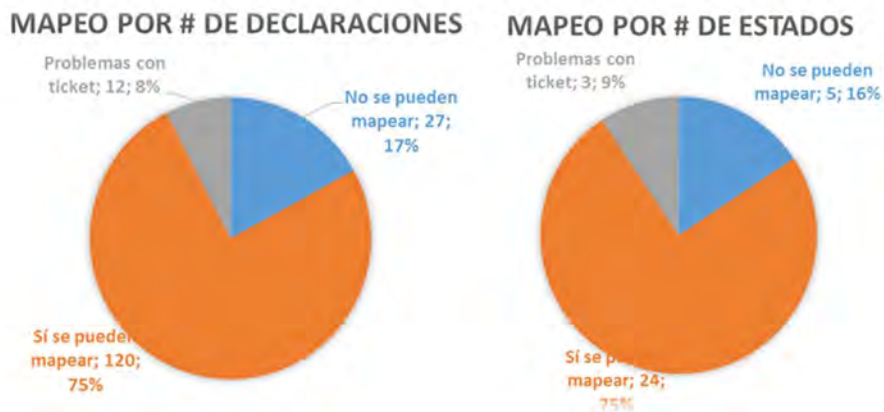


Figura 55 Porcentaje de las declaraciones de ISN que se pueden automatizar (color naranja), elaboración propia.

Hypercare 1er sprint		Pruebas 2do sprint 05/ Sept		Pruebas 2do sprint 09/ Sept	
Estado	Sociedades	Estado	Sociedades	Estado	Sociedades
CDMX	12	Yucatán	2	Hidalgo	2
Zacatecas	8	Morelos	2	Chiapas	2
Aguascalientes	8	Guerrero	2	Colima	2
Baja California Norte	1	Nayarit	2	Oaxaca	2
Estado de México	3	Campeche	2	Querétaro	2
Jalisco	4	Baja California Sur	2		
Michoacán	4		12		10
Nuevo León	4				
Sinaloa	7				
Sonora	3				
Veracruz	9				
	<hr/> 63				

Figura 56 Declaraciones de ISN presentadas por medio de robot, elaboración propia.

Se logró un porcentaje aproximado del 50% en las automatizaciones de los portales.

CONCLUSIONES

La elaboración del caso práctico fue satisfactoria en todos los sentidos, al principio nos encontramos con muchos problemas y escenarios poco prometedores, sin embargo, poco a poco se fueron encontrando otras alternativas y soluciones para sumar al equipo de trabajo y buscar mitigar el error humano y por lo tanto, el aumento en su productividad.

Se puede concluir que los cambios aportan en el desarrollo organizacional, siempre y cuando se hagan a conciencia y por un fin en común.

Siempre existe una etapa en la que existen fuerzas que van hacia el lado contrario de la idea que pretende convertirse en mejora, pero regularmente siempre suman a las lagunas que pudieran quedar en la idea principal y al final ayudan a cerrar esas brechas, sobre todo cuando al implementar procesos o soluciones se va concientizando de que existen cosas que de verdad están mal y que aunque la idea principal no prospere puede ayudar para encontrar áreas de oportunidad que se solucionen sin procedimientos demasiado extensos.

La primera etapa me deja como aprendizaje que para poder hacer que un proyecto prolifere es muy importante contar con los medios y recursos correctos ya que sin ellos será prácticamente imposible lograr un cambio positivo o recibir una mejora que aporte al solicitante.

La segunda etapa demuestra que es muy importante ser muy específico con la petición, ya que el proveedor del servicio debe de tener muy claro que es lo que tiene que hacer y cómo lo tiene que hacer y es muy importante exigirle, ya que, de no tener ese control, fácilmente se puede desviar del proyecto inicial.

Otro aprendizaje importante de esta etapa es que se debe de trabajar de forma muy estructurada y el hecho de recurrir a muchas pruebas no significa que vaya a ser productivo, se debe de tener mucho cuidado para no agotar al equipo física y mentalmente.

La tercera y la cuarta etapa nos demuestran que siempre hay algo que mejorar aún cuando las cosas no salgan bien, ya que dio la oportunidad de corregir otras fallas del proceso que no se habían detectado anteriormente.

La quinta etapa también da aprendizajes importantes, como el hecho de que es importante mantener la comunicación efectiva y retroalimentar a tiempo, marcar los roles de cada individuo dentro de los procesos y cómo sacarles provecho de la mejor forma.

En la sexta etapa se cosechan algunos de los resultados después de todo el esfuerzo que representaron los anteriores y nos dice que es importante mantener monitoreo constante para que las mejoras realizadas no se pierdan.

Dentro de los objetivos específicos del proyecto, se puede concluir que se encontraron las causas raíz y se logró una matriz que priorizara las necesidades en pro del proceso, si bien, no se crearon nuevos indicadores si se les da un monitoreo mensual en el que se muestra qué salió bien y qué salió mal:

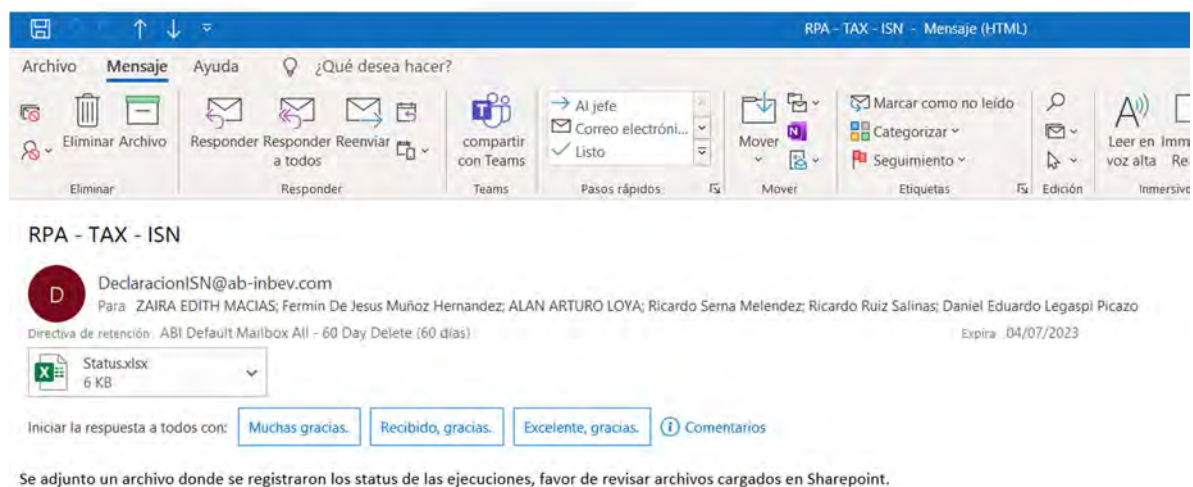


Figura 56 Correo de monitores de la ejecución del robot para declaración de ISN, elaboración propia.

Estado	Sociedad	Status
QUINTANA ROO	Sociedad	Error con datos en plantilla
QUINTANA ROO	3011	Declarado

Figura 57 Ejemplo del estatus general obtenido en el monitoreo, adicional se llevan otros puntos de control y de revisión, elaboración propia.

Como modelo de cambio se planeaba utilizar el modelo de cambio de Lewin al ser el más común, sin embargo, por las circunstancias dadas y las diversas etapas se concluye que se utilizó el modelo de cambio de resiliencia, ya que se encontraron diversas problemáticas que alargaron el cambio, además de que el equipo fue evolucionando a la concientización y eso dio pie a lograr una mejora.

REFERENCIAS

Chiavenato Idalberto (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill Interamericana. Pág. 110.

Isabel, Maldonado Pérez, Marisabel, & Bustamante Uzcátegui, Suleima. (2023). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Investigación Y Postgrado, 21(2), 231–248. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009

Frederick, D. (2019, marzo 19). ¿Qué es el cambio organizacional? - Resumen y ejemplos. Enciclopedia Económica. <https://enciclopediaeconomica.com/cambio-organizacional/>

INEGI (2021, octubre 28), Comunicado de prensa informe núm. 594/21 28 de octubre de 2021 página 1/1 Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAEE) para Aguascalientes durante el segundo trimestre de 2021 (Informe 594/21), Instituto Nacional de Estadística y Geografía. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/itaee/itaee2021_10_Ags.pdf

Gobierno del Estado de Aguascalientes (2019, diciembre 4), Plan Aguascalientes 2045 (Informe), Gobierno del Estado de Aguascalientes <https://www.aguascalientes.gob.mx/cplap/Docs/Planaguascalientes2045.pdf>

INEGI (2022, diciembre 7), Comunicado de prensa informe núm. 743/22 7 de diciembre de 2022 página 1/9 Producto Interno Bruto por Entidad Federativa Aguascalientes 2021 Prelimiinar (Informe 743/22), Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

George, C. S. (2005). Historia del pensamiento administrativo. Pearson Educación.

Audirac, Carlos A., León, Verónica, Domínguez, Alberto, López, María E., Puerta, Lourdes I. (Reimp. 2012). *ABC del desarrollo organizacional*. Editorial Trillas.

Acosta A, Carlos R, (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional Revista colombiana de Psicología (ISSN 0121-5469). Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, núm. 11, págs. 9-24. <https://www.redalyc.org/pdf/804/80401101.pdf>

Romero, Joaquin, Matamoros, Santiago, Campo, Carlos Andrés, (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica Revista INNOVAR. Revista de Ciencias

Administrativas y Sociales (ISSN 0121-5051). Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, vol. 23, núm. 50, págs. 33-52. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81828692004.pdf>

De la Garza, María Teresa, (2002). Modelos de cambio organizacional como apoyo a la toma de decisiones. Celaya, Guanajuato, México: Instituto tecnológico de Celaya, Año 31, No. 90. <https://www.ipn.mx/assets/files/investigacion-administrativa/docs/revistas/90/ART3.pdf>

Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones. En: SuárezNúñez, Tirso y López Canto, Leonor E. (coords.) (2010). La investigación en gestión y organizaciones en México. Mérida, Yucatán, México: Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán, Cap. IX, págs. 245-296.

Contreras, Eusebio Arturo (1998). Desarrollo Organizacional y recursos humanos: visión retrospectiva.

Escudero Macluf, Jesús, Delfín Beltrán, Luis Alberto, Arano Chávez, Raúl Manuel (2014). EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES (Organizational Development and the obstinacy to the organizational change). (Académico investigador). Universidad Veracruzana, (Académico investigador). Universidad Veracruzana, (Académico investigador). Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01ca201401.pdf>

Pérez, C. A. (2017, octubre 2). *Estructuras de organización de las empresas: presente y futuro*. Esic.edu; ESIC. <https://www.esic.edu/rethink/management/tendencias-en-el-desarrollo-de-la-organizacion-de-las-empresas>

DOF - *Diario Oficial de la Federación*. (s/f). Gob.mx. Recuperado el 10 de abril de 2023, de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5393397&fecha=22/05/2015

Nuño, P. (2017, noviembre 8). Diagrama de Ishikawa | Cómo hacer un diagrama de Ishikawa. Emrendepyme; Emrendepyme. <https://emrendepyme.net/diagrama-de-ishikawa.html>