



---

---

---

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN**

**MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA  
MAXIMIZAR LOS RESULTADOS EN UNA EMPRESA  
DEL SECTOR PÚBLICO**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

**P R E S E N T A :**

**JOSÉ LUIS VALENCIA GUTIÉRREZ**

**ASESORA: M.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



# AGRADECIMIENTOS

---

**A Dios:**

Te doy gracias por darme la oportunidad de nacer y darme una familia muy especial; te doy gracias por estar siempre conmigo, por ayudarme a conseguir todo lo que tengo, gracias por iluminar mi camino.

---

## **A mi mamá:**

JOSEFINA GUTIÉRREZ LÓPEZ

Se que tu corazón se rompió mas de una vez por dejarme en casa enfermo, mientras tu tenías que ir a trabajar. Tal vez nadie como yo conozca tus esfuerzos por ser madre y buena trabajadora a la vez. Se que nuestra vida ha sido un poco diferente a la de los demás, por que desde pequeño aprendí que yo también tenía que acostumbrarme a tus horarios y al día de tu descanso, para poderte ver todo el día. Nadie como tu me ha dado un ejemplo de lucha, de responsabilidad y amor, por que has vivido cada día trabajando por mi. Nunca olvidare todo lo que has hecho por mi y se que gracias a ti, estoy donde estoy ahora. Gracias por darme la vida, gracias por enseñarme el verdadero sentido del amor, gracias por todo mamá.

---

**A mi asesora de tesis la Lic. Sandra Luz González:**

Le agradezco la oportunidad de conocerla, primero como mi guía de enseñanza quien me dio los conocimientos, habilidades y el profesionalismo necesarios para ver la vida de diferente manera, y después por dirigirme de una forma excelente este trabajo, que para mi representa un sueño logrado, lo cual también permite que le haga saber mi más grande admiración y respeto que le tengo, como excelente académica y profesional, siendo para mi un ejemplo a seguir.



# RECONOCIMIENTOS

---

## **A la Universidad Nacional Autónoma de México**

Mi más sincero agradecimiento a la máxima casa de estudios, por abrirme las puertas en la Facultad de Estudios Superiores de Cuautitlán, ya que es difícil entrar a esta institución, las personas que no estamos en escuelas incorporadas a la UNAM; por ser una de las mejores universidades del país y por contar con un excelente rector que se ha comprometido en elevar el nivel educativo y el desarrollo tecnológico de la institución, para poner muy en alto el nombre de México todos los que egresamos de la universidad.

### **Al Lic. Carlos Matias Armas:**

Por ser un profesionista comprometido con su trabajo y ser excelente persona, a quien le reconozco su calidad humana, su disposición y su entrega por querer hacer de los jóvenes que hemos egresado de la licenciatura unos verdaderos profesionistas.

### **Al honorable jurado:**

Compuesto por 5 excelentes profesionistas que contribuyeron con sus comentarios sabios y valiosos para este trabajo, dirigido y asesorado con excelencia.

L.A.E. Carlos Matías Armas

L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas

M.A. Sandra Luz González López

L.A. Angélica Hernández Araiza

L.Ps. Miguel Rojas Vázquez



---

**DEDICATORIAS**

---

**A mi abuelita Clara López Vargas:**

Por ser mi segunda madre, por que me cuidó y vio crecer, me enseñó muchos de los valores que poseo y a quien antes de fallecer le prometí que por ella terminaría mis estudios, por eso abuelita, aunque no estés físicamente siempre estarás conmigo, en mi corazón, por ello dedico a tí este triunfo.

**A mi mamá Josefina Gutiérrez López:**

Por dedicarse toda su vida a sacar adelante a mi hermano y a mí. Por ello, le dedico este trabajo y este triunfo a ti mamá.

**A mi hermano:**

Por apoyarme, y hacerme ver mis errores.

---

---

# ÍNDICE

## PÁGINA

<b>TÍTULO</b> .....	i
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	ii
<b>OBJETIVO</b> .....	iii
<b>HIPÓTESIS</b> .....	iv
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1 CAMBIO ORGANIZACIONAL</b> .....	3
1.1 Antecedentes del Cambio Organizacional .....	4
1.2 Concepto de Cambio Organizacional .....	17
1.3 Características Principales del Cambio Organizacional .....	27
1.4 Finalidad del Cambio Organizacional .....	31
1.5 Importancia del Cambio Organizacional .....	35
<b>CAPÍTULO 2 MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL</b> .....	37
2.1 Generalidades de los Modelos de Cambio Organizacional .....	38
2.2 Modelo de Cambio Organizacional Tipo Gris .....	40
2.3 Modelo de Cambio Organizacional de Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch ..	47
2.4 Modelo de Cambio Organizacional 3-D de eficacia gerencial de Reddin .....	51
2.5 Modelo de Cambio Organizacional de Kurt Lewin .....	63
2.6 Modelo de Cambio Organizacional de Lippitt, Watson y Westley .....	65
2.7 Modelo de Cambio Organizacional de Fernando de Achilles de Faria Mello ..	69
2.8 Modelo de Cambio Organizacional de Paul Lawrence .....	71
2.9 Modelo de Cambio Organizacional de Wendell L. French y Cecil H. Bell .....	75
2.10 Modelo de Cambio Organizacional del Lic. Luis Ferrer Pérez .....	78
2.11 Modelo de Cambio Organizacional de Edgar Schein .....	80
2.12 Modelo de Cambio Organizacional de Wallace John Newton Margulies ..	82
2.13 Modelo de Cambio Organizacional de la L.A. y M.A. Sandra Luz González López .....	85

---

<b>CAPÍTULO 3 AGENTE DE CAMBIO</b> .....	88
3.1 Concepto de Agente de Cambio .....	89
3.2 Características del Agente de Cambio .....	93
3.3 Tipos de Agente de Cambio .....	96
3.4 Agente de Cambio recomendado para el éxito del Proceso de Cambio Organizacional .....	100
3.5 Importancia del Agente de Cambio en el Proceso de Cambio Organizacional .....	101
<b>CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO</b> .....	103
4.1 Antecedentes del H. Ayuntamiento de Cuautitlán Izcalli .....	104
4.2 Propuesta del modelo de cambio organizacional del H. Ayuntamiento de Cuautitlán Izcalli de la L.A. y M. A. Sandra Luz González López .....	130
<b>BENEFICIOS</b> .....	162
<b>CONCLUSIONES</b> .....	165
<b>ANEXOS</b> .....	168
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	173

---

## **TESIS**

“Modelo de Cambio Organizacional para Maximizar los Resultados en una Empresa del Sector Público”

---

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Dentro de una empresa pública existen deficiencias enormes ya sea en los altos y bajos mandos, por lo que se generan bastantes gastos de operación y una deficiencia en el servicio, por ende se necesita de un proceso de concientización y reflexión así como también un proceso de cambio en ideas, valores, actitudes, costumbres, cultura, etc., para lograr maximizar los resultados y conseguir la calidad en los servicios.

¿Qué sucede en una empresa del sector público que carece de una administración adecuada?



## **OBJETIVO**

Desarrollar un modelo de cambio organizacional para maximizar los resultados y conseguir la calidad en los servicios en una empresa del sector público.

---

## **HIPÓTESIS**

Un modelo de cambio organizacional maximizará los resultados y se conseguirá la calidad en los servicios en una empresa del sector público.



---

## INTRODUCCIÓN

Los acontecimientos sociales, políticos y sobre todo económicos que están sucediendo en el mundo actual, han provocado cambios sustanciales en las diversas clases de organizaciones, las cuales al igual que los individuos han tenido que irse transformando a través del tiempo para adaptarse a su medio tanto interno como externo.

Estos cambios se dan constantemente, por lo cual, las organizaciones tienen problemas al tratar de convencer a sus miembros de cambiar sus ideas, valores, actitudes, costumbres, cultura y estructuras organizacionales en pro de mejorar resultados.

Desarrollarse o quedar rezagado. Estamos todos de acuerdo que esta sentencia tan trillada encierra una verdad innegable, sobre todo en las organizaciones gubernamentales y empresas del sector público, en donde los cambios obligan a la misma a revisar constantemente lo que se está haciendo para contrarrestarlos, más aún, si esta empresa no atiende estos aspectos caerá en el estancamiento y deficiencia en los servicios.

Por lo cual, ésta organización debe tener presente y estar consciente de que es necesario un cambio planeado para así poder salir adelante. La herramienta administrativa que nos permite detectar los problemas que se encuentran dentro de la organización y ayudarnos eficientemente a solucionarlos es el proceso de cambio organizacional, el cual, se respalda por la gran cantidad de estudios realizados en todas partes del mundo que han demostrado las ventajas y resultados exitosos siempre y cuando se de una buena aplicación entre la organización y el agente de cambio.

---

Se deben analizar los procesos en los servicios creando e innovando, aplicando e implantando la tecnología de punta; además de determinar y programar mejoras internas dentro de la estructura, a través de la capacitación y el adiestramiento en todas las áreas de la organización; ampliando la comunicación y estableciendo registros con el fin de lograr maximizar resultados en una empresa del sector público.

El fin que busca ésta línea de investigación es la de convencer a la empresa del sector público, que es necesario estar preparado para los cambios y vencer el miedo a lo nuevo, con el propósito de hacerle frente con eficiencia y eficacia con el fin de que se conozca y aplique el proceso de cambio para que se facilite el logro y adaptación de los mismos.

Por lo que, el agente de cambio debe ser un profesional técnico y humano con una visión integral de las organizaciones y su entorno, con el fin de lograr su desarrollo. Éste debe de contar con los conocimientos y experiencias necesarias que ayuden a la organización a dirigir sus esfuerzos hacia el éxito de la misma.

El cambio organizacional se refleja cuando se logra que el personal trabaje en equipo con éxito, se identifique con los objetivos organizacionales y obtenga la mayor satisfacción personal de su empleo, aspectos que llevan a la disminución de rotación de personal, reducción de ausentismo y de conflictos internos, entre otros; de esta forma se logrará maximizar los resultados en una empresa del sector público.



## **CAPÍTULO 1**

# **CAMBIO ORGANIZACIONAL**

“LAS MASAS HUMANAS MÁS PELIGROSAS SON AQUELLAS EN CUYAS VENAS HA SIDO INYECTADO EL VENENO DEL MIEDO.... DEL MIEDO AL CAMBIO”.

OCTAVIO PAZ

---

## 1.1 Antecedentes del Cambio Organizacional

El cambio organizacional tiene sus antecedentes en la década de los 60's y aunque no están definidos sus orígenes totalmente, algunos autores presentan una fecha tentativa en común, por lo cual, el movimiento del cambio planeado de las organizaciones, surgió a partir de 1962, éste no se le atribuye a un solo autor sino a un conjunto de ideas con respecto al hombre, de la organización y del ambiente, con el fin de facilitar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

Las diversas teorías sobre la organización tienen enfoques diferentes y son bastante contradictorias al compararlas unas con otras, aquí desglosaremos algunas de ellas:

### ☞ TEORÍA CLÁSICA.

Los autores representativos fueron Taylor y Fayol, trabajando independientemente sobre la eficiencia, el cual fue el objetivo básico y que se enfatizó en la organización formal y la racionalización de los procedimientos de trabajo. Esta teoría trajo un enfoque rígido y mecanicista que consideraba al individuo como una sola pieza más de la máquina, por lo que, se considera a esta teoría incompleta y parcializada.<sup>1</sup>

### ☞ TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Esta teoría es propuesta por Elton Mayo para contrastar a la Teoría Clásica. Esta tiene su enfoque en el hombre social y al clima psicológico que se presentaba en el trabajo, se consideraba en extremo las expectativas de los trabajadores y sus necesidades psicológicas. La organización informal y la comunicación no convencional pasan a ser parte de esta teoría, pero también se presentó incompleta

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw Hill. 1998. Pág. 88-89

---

y parcializada por mostrar sólo los aspectos organizacionales olvidados y no considerados por la Teoría Clásica.<sup>2</sup>

#### ☞ TEORÍA DE LA BUROCRACIA.

La cual aspiraba a dar las bases de un modelo ideal y racional de organización que pudiera ser copiado y aplicado en cualquier tipo de organización sin importar su actividad. Max Weber describió las características más importantes de la organización burocrática, pero esta teoría sólo fue un paso más de la organización formal propuesta por los Clásicos.

La organización burocrática se presentó carente de flexibilidad a las innovaciones necesarias e indispensables en una sociedad constante cambio, lo cual, hizo que la teoría fuera parcializada e incompleta.<sup>3</sup>

#### ☞ TEORÍA ESTRUCTURALISTA.

Representó una visión mas completa de la organización ya que conciben a la sociedad moderna como una sociedad de organizaciones, teniendo sus objetivos (mayores utilidades, crecimiento, mayor eficiencia, consolidación de la empresa, etc.), en conflicto con los objetivos individuales de los participantes (mayores salarios, mejor horario de trabajo, autorrealización, prestigio, seguridad personal, etc.) y como resultado de este conflicto se presentan los dilemas y tensiones que existen en las organizaciones; esta teoría es más descriptiva y crítica que propositiva, ya que no propone una teoría de organización; sólo crítica las teorías existentes, dicha teoría apunta más hacia los problemas y aspectos críticos de las organizaciones que a dar soluciones.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Ibídem. Pág. 117-118

<sup>3</sup> ídem. Pág. 449-453

<sup>4</sup> ídem. Pág. 503-505

---

## ☞ TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO.

Surge a partir de la Teoría de las Relaciones Humanas, para esta teoría la organización se describe como un organismo social con vida y cultura propias, donde se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para tratar a las personas. Como resultado de los conflictos entre objetivos organizacionales y objetivos individuales de los participantes se da “el comportamiento organizacional”. Pero esta teoría se mostró más como una teoría que brinda nuevos conceptos que como una teoría definitiva. Otro factor que se presentó fue que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan plenamente con los de la organización, lo cual lleva a los participantes a tener un comportamiento ineficiente que retarda e impide el alcance de los objetivos organizacionales; de ahí la profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de las organizaciones.<sup>5</sup>

En esta teoría del comportamiento encontramos las principales teorías de la motivación que a continuación se describen:

### ★ TEORÍA DE MASLOW.

Para Maslow los individuos son dominados por motivos o necesidades internas insatisfechas, que orientan y determinan el comportamiento de este. Maslow propone una “jerarquía de las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización”. Él describía que las necesidades fisiológicas son necesidades de creencia y que las necesidades de autorrealización son de crecimiento. También contribuyó con una psicología de la personalidad de los individuos con base en la motivación humana, brindando demasiada importancia a las necesidades internas del hombre, sin considerar la situación donde está ubicado.

---

<sup>5</sup> Ídem. Pág. 565-567

---

## ★ TEORÍA DE MCGREGOR.

Admite la existencia de un conflicto básico entre las necesidades de los individuos y las de la organización; ninguna de las partes puede ser plenamente satisfecha, sin embargo el administrador debe orientar sus esfuerzos en ese sentido.

Propone la Teoría "X" que corresponde a la suposición de que el hombre es una criatura indolente y que huye a la responsabilidad, de donde surge la necesidad de organizar todo su trabajo y controlarlo tenazmente, como lo hacia la teoría clásica.

La Teoría "Y" que corresponde a la suposición de que el hombre es una criatura que tiene motivaciones y necesidades que tiene que satisfacer, de ahí la necesidad de conocimiento de la motivación humana como medio de obtención de eficiencia en el trabajo.

La teoría de McGregor propone que el hombre renueva sus propias necesidades, propone una administración participativa o consultiva, en la cual, los individuos participan o son consultados en cuanto a las necesidades que deben tomarse con respecto a él. Pero esta teoría ha sido investigada prácticamente y demostró la existencia de cualquier relación entre la administración participativa y resultados significativos en la solución de cualquier problema.

## ★ TEORÍA DE HERZBERG.

Este autor propone una teoría de motivación en el trabajo, aseguraba que el hombre se caracteriza por dos tipos de necesidades diferentes y que afectan de una manera diferente el comportamiento humano, estos factores son dos que a continuación se mencionan:

---

### 1) FACTORES AMBIENTALES O HIGIÉNICOS.

Los cuales son: condiciones de trabajo, tipo de supervisión, políticas administrativas, estatus y prestigio, relaciones interpersonales, dinero y seguridad personal. Cualquier cambio o mejoría en esos factores disminuirá la insatisfacción, pero no aumentará la satisfacción.

### 2) FACTORES MOTIVACIONALES O DE FUNCIÓN.

Los cuales se mencionan: reconocimiento, trabajo estimulante, mayor responsabilidad, crecimiento y desarrollo personal. Cualquier cambio o mejoramiento en estos factores podrá motivar a un mejor desempeño.

Así, la insatisfacción tiene mayor posibilidad de surgir a partir de los elementos intrínsecos a la propia función o tarea que el individuo esté ejecutando. Para el autor, la estrategia de cambio organizacional más adecuada es la reorganización que él denomina “*enriquecimiento de tareas*” (*Jobenrichment*) que consiste básicamente en aumentar la responsabilidad del cambio adicionando tareas gradualmente más elevadas y desafiantes a los miembros de la organización.

La crítica que generalmente se hace a la teoría de Herzberg reside en la dificultad de reorganización del cargo frente a los aspectos tecnológicos y culturales involucrados. Ejemplo de ello es: si de un lado, es difícil reorganizar las tareas de ciertos funcionarios, un celador por ejemplo, o un operador de máquina, tampoco es posible reorganizar toda la organización cada vez que cambia la función de algún funcionario.

### ★ TEORÍA DE McCLELLAND.

Este autor se apoya en Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de los países industrializados se debe a los factores culturales, como la ética protestante, la cual, el protestante profesa que es uno de los elegidos porque lava el pecado original



---

precisamente cumpliendo con el castigo del trabajo: *“entre más trabaje más pío será”*.<sup>6</sup>

McClelland recoge estas ideas y formula su teoría sobre motivación, la cual, se basa en que la cultura influye en los factores; para él las personas están motivadas por cuatro factores:

- 1) REALIZACIÓN. Las personas motivadas por este factor, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con miras de alcanzarlas.
- 2) LOGRO. La persona que desea lograr sus metas aunque ello implique no ser plenamente aceptado por un grupo.
- 3) AFILIACIÓN. Las personas que están motivadas por este factor, se encuentran más interesadas por establecer contactos personales cálidos.
- 4) DESEO DE PODER. Las personas motivadas por el poder, tratan de influir sobre los demás.

Dicha teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en éste su deseo de superarse o realizarse, según él, las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país; lo importante es la motivación del logro que los individuos de tal nación posean. Para McClelland el individuo se preocupa más por lograr un excelente desempeño que por la recompensa que recibirá.

McClelland se limitó sólo al ambiente del trabajo de los países industrializados, específicamente del americano y no en general. No se adapta a cualquier tipo de idiosincrasia de otro país, por lo cual, su teoría se mostró parcializada e incompleta.

Otro de los factores que permitieron que se presentara el cambio organizacional fue el establecimiento del National Training Laboratory (N. T. L.) de Bethel en 1947

---

<sup>6</sup> Hernández Rodríguez, Sergio y Ballesteros Inda, Nicolás. Fundamentos de Administración. México. McGraw Hill. 1997. Pág. 169.

---

donde se dieron las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento del individuo en grupo. Las técnicas de laboratorio hechas sobre el entrenamiento de la sensibilidad utilizan el llamado Training Group (T-Group) el cual recibe denominaciones diversas como “L” (Learning Group) grupo de encuentro, grupo autoanalítico, etc.. Con el fin de reeducar el comportamiento humano y mejorar las relaciones sociales. Este factor se presentó en 1964 con la publicación del libro T-Group Theory and Laboratory Methods por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el que exponían sus investigaciones sobre T-Group, los resultados con el entrenamiento de la sensibilidad y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones. El coordinador de este libro “Leland Bradford es considerado el precursor del cambio organizacional por algunos autores”.<sup>7</sup>

Un factor que se presentó, fueron los diferentes cambios que se presentaron en el mundo, dando origen al cambio organizacional. Para el autor Warren Bennis<sup>8</sup> son cuatro las condiciones que dieron dicho origen, las cuales son:

- 1) Una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.
- 2) Un aumento en el tamaño de las organizaciones que hizo que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no sea suficiente para sustentar el crecimiento.
- 3) Una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna, que exige íntima integración entre actividades y personas altamente especializadas y de competencia muy diferentes.
- 4) Un cambio en el comportamiento administrativo, debido a:

---

<sup>7</sup> VER ANEXO 1. La cronología de los principales eventos de la teoría de Cambio Organizacional

<sup>8</sup> Bennis, Warren G.. Desarrollo Organizacional. México. McGraw Hill. 1967. Pág. 23

- 
- 
- a) Un nuevo concepto de hombre basado en un creciente y mayor conocimiento de sus complejas y mutables necesidades, el cual sustituye el modelo de poder en la coacción y en la amenaza.
  
  - b) Un nuevo concepto de valores organizacionales, basado en ideas humanístico-democráticas en el cual sustituye el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia.

La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura, por un lado, y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, por el otro, integrados a través de un tratamiento sistemático. La teoría de sistemas, aglutina los aspectos estructurales y del comportamiento, posibilitando, a partir de ahí, el surgimiento del cambio organizacional. Inicialmente el cambio organizacional se limitó al nivel de conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones (industrias, servicio, militares, etc.).

En 1967 Douglas McGregor quien era consultor de la Union Carbide ejecutó el cambio organizacional en dicha organización con el fin de formar un equipo gerencial eficaz y eficiente. En ese mismo año el departamento de los Estados Unidos lo aplicó para resolver conflictos entre grupos.

Todos los sucesos anteriormente mencionados han permitido que actualmente se aplique el cambio organizacional en todo el mundo con el objetivo de buscar el mejoramiento de la organización, así vemos que el individuo ha buscado adaptarse y tener disposición hacia los cambios, lo que se refleja en la cultura de las organizaciones.

Acerca del Cambio Organizacional en el extranjero (Estados Unidos e Inglaterra) Fernando Achilles y Faria Mello mencionan que ahí se gestaron sus reales orígenes. Afirma que Hornstein, Bunker, Burque, Gindes y Lewicki sitúan los orígenes del

---

Cambio Organizacional en el año de 1924, a partir del estudio de las investigaciones de psicología aplicados al trabajo de la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción mediante el empleo de modificaciones en las condiciones de trabajo, descubriéndose la influencia de los factores de comportamiento (sociales, grupales e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren G. Bennis<sup>9</sup> considera que el Cambio Organizacional nació en 1958, con los trabajos de Robert Blake y Herbert Shepard en la ESSO (E.U.A.) ya que aquí surgió la idea de utilizar una metodología de los laboratorios de “Adiestramiento de Sensibilidad”, dinámicas de “Grupos T”, no para favorecer el desarrollo individual, sino para el desarrollo de la organización.

French y Bell consideran su origen como un aprendizaje embrionario o de gestación:

- Con la capacitación de equipos de una misma organización en laboratorios de “Grupos T” del National Trainin Laboratories, (E.U.A.) a partir de 1947 hasta el final de esa década, continuando a partir de 1959.
- Con trabajos de “Investigación de Acción” y retroinformación por medio de estudio y la investigación realizados por el Research Center of Group Dynamics, fundado por Kurt Lewin en 1945, en el M.I.T. en Estados Unidos y en el que colaboraron inicialmente Douglas McGregor, Ronald Lippitt, John Frenc, Dorwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Radke, Floyd Mann y Rensis Likert. Al enfocarse a la organización total, surge en forma más directa y concreta a partir de los trabajos de Douglas McGregor y John Paul Jones en 1957 en la Union Carbide y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murria Horwitz en 1958 y 1959 en la ESSO Estándar Oil, Estados Unidos.

---

<sup>9</sup> Bennis, Warren G. Desarrollo Organizacional, naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México. Fondo Educativo Interamericano. 1973 Pág. 35-38

---

Faria Mello señala como orígenes los siguientes:

- Los trabajos de psicología aplicada a la organización a partir de los ya mencionados estudios de Hawthorne.
- La aplicación de la metodología de laboratorio (“Grupos T” y “Adiestramiento de Sensibilidad”)
- Aplicación de la metodología de investigación, acción y retroinformación por medio del estudio, surgimiento y proceso del Cambio Organizacional influidos por otras actividades y conocimientos como son:

a) Teoría de sistemas abiertos y teoría de campo, a partir de Bertalanffy y Kurt Lewin.

b) Conceptos sobre sistemas socio-técnicos, estos se basan en la concepción de la empresa como un sistema en el que se pueden conjugar de la mejor manera la tecnología y la gente involucrada en un proyecto y establece “Grupos Autónomos de Trabajo”; con trabajos iniciados por los ingleses Emery, Rice, Sofer, Trist y otros, agrupados principalmente en el Tavistock Institute of Londres.

c) Psicología organizacional, cuyos principales contribuyentes fueron:

1. Maslow y F. Herzberg

Señalan que a través teoría de las necesidades individuales se puede crear la motivación y energía indispensables para que el individuo sea más productivo. Los motivacionales que podrán aplicarse son el desarrollo de carrera y el enriquecimiento del trabajo.

---

2. C. Argyris

Se enfoca al comportamiento interpersonal y de grupos y sigue los valores de la teoría "Y" de McGregor.

3. K. Lewin

Establece un proceso de cambio definiendo las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas existentes en el medio ambiente y que estas influyen notablemente el cambio siendo favorables o no al mismo, este proceso se describe más adelante.

4. D. McGregor

Efectuó el proceso de aprendizaje implicando en la mayor autoconciencia del individuo y mayor conciencia organizacional de la eficiencia humana, dice que debe haber un cambio fundamental para una mejora organizacional que se obtenga y sobreviva.

5. R. Likert

Dice que el único modo de mejorar es la gerencia participativa, describe cuatro sistemas de diseño organizacional: El autocrático, el autocrático benevolente, el consultivo y el participativo: Basa su método en la encuesta de la participación.

6. G. Homans, E. Jaques, E. Mayo, W. White, A. Zalesnick, G. Allport, H. Telen, D. Katz, R. Kahn, R. Tanenbaum, McClelland .

d) Desarrollo de las ciencias socio-administrativas con Max Weber, Durkheim, Etzioni, Blay, Gullick, Drucker, Miller, Urwick, Sion, entre otros.

---

A continuación se dan a conocer algunos de los acontecimientos más importantes del Cambio Organizacional en México:<sup>10</sup>

- Entre los años 1967 – 1968 se comenta en los seminarios de administración de personal, acerca de la existencia del Cambio Organizacional en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Entre 1969 – 1970 en Monterrey con las compañías Vitro e Hylsa se analiza la implantación de las primeras gerencias en el área de Cambio Organizacional. Surgen los primeros libros sobre Cambio Organizacional y se realizan los primeros intentos de formar asociaciones, también se emplean como herramientas de cambio los “Grupos T” y la formación de equipos.
- De 1971 a 1972, un hecho trascendental en la llegada del Cambio Organizacional a México es sin duda alguna, el que se dió en la Facultad y Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) donde se realizó el primer trabajo de investigación para tesis de Licenciatura sobre Cambio Organizacional.
- De 1973 a 1976 se tiene gran auge el Cambio Organizacional en instituciones educativas así como en empresas. Un hecho trascendentales que en la Universidad de Monterrey se inicia la Maestría en Cambio Organizacional.
- En el año de 1977 grupo Visa de la ciudad de Monterrey implanta la gerencia de Cambio Organizacional.
- Para 1978 ya es un enfoque más integral del Cambio Organizacional y se incluyen intervenciones que hacen posible una aplicación más eficiente del programa.

---

<sup>10</sup> <http://www.universidadabierta.edu.mx>

- 
- En 1990 el Instituto Tecnológico Autónomo de México afirma que dentro de las empresas que llevan a cabo Cambio Organizacional se encuentran:
    - ▶ Cannon Mills, S.A.
    - ▶ Industrias Nacobre, S.A. de C.V.
    - ▶ General Motors de Mexico, S.A.
    - ▶ Industrias Resistol, S.A. de C.V.
    - ▶ Bacardi y Compañía, S.A.
    - ▶ Industrias Vinícolas Pedro Domeq, S.A. de C.V.
    - ▶ Nissan Mexicana, S.A. de C.V., entre otras.
  - En 1991 se abre el Instituto de Estudios de Posgrado en Ciencias y Humanidades en donde inicialmente se impartían Diplomados en Cambio Organizacional y Comportamiento Humano en la Organización, posteriormente incorporan estudios de Maestría en Cambio Organizacional obteniendo Reconocimiento de Validez Oficial por parte de la Secretaria de Educación Pública en diciembre de 1993. A la fecha se han realizado 6 simposiums internacionales y 7 nacionales en Desarrollo Organizacional.
  - A partir de 1998 el programa académico de la maestría en Cambio Organizacional se imparte en la Universidad de León Guanajuato; y desde el 2000 en la Universidad Autónoma de Yucatán.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Idem



---

## 1.2 Concepto de Cambio Organizacional

En la actualidad el cambio ha llegado a convertirse en una característica normal de las organizaciones, éstos exigen el trabajo en equipo de todos los integrantes de la misma. Existe una herramienta administrativa muy importante para poder controlarlos: El cambio organizacional.

A continuación se presentan conceptos de autores con experiencia en relación al tema:

☞ Joseph A. Litterer.

“El cambio organizacional constituye un esfuerzo planificado en el ámbito organizacional y dirigido desde los niveles altos de la organización y bienestar mediante, intervenciones planificadas en los procesos organizacionales, utilizando conocimientos de ciencia del comportamiento”.<sup>12</sup>

El autor hace referencia de las ciencias del comportamiento humano y la conjunción con los niveles altos de la organización para llevar a cabo el cambio organizacional.

☞ Gordon Lippitt.

El Cambio Organizacional es el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

Nos hace referencia que con el cambio organizacional, las organizaciones cumplen satisfactoriamente los objetivos planeados, así mismo se mejora notablemente el funcionamiento.

---

<sup>12</sup> Litterer, Joseph. Administracion. México.McGraw Hill. 1973. Pág. 251.

---

☞ Friedlander y Brown.

“Presentan al Cambio Organizacional como una metodología para facilitar cambios y desarrollo: En las personas, en tecnologías, en procesos y estructuras organizacionales”.<sup>13</sup>

Nos dicen estos autores que el cambio organizacional nos facilita los cambios ya sea en las personas, tecnologías, en los procesos de la organización en las estructuras organizacionales, así como también, se da el desarrollo en las mismas.

☞ Schmuck y Miles.

“Es un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión”.<sup>14</sup>

También nos hacen referencia a las ciencias del comportamiento humano como parte importante del cambio añadiendo métodos auto analíticos y de reflexión.

☞ Porras y Robertson.

“El Cambio Organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización”.

Nos mencionan que todo se basa en las ciencias de la conducta para poder cambiar todo lo malo de la organización y por ende desarrollarse y permanecer en el mercado.

---

<sup>13</sup> <http://www.thecounter.com>

<sup>14</sup> Schmuck, Richard y Miles, Matthew. La escuela del Desarrollo Organizacional. Pág. 2

---

☞ Vaill.

“El Cambio Organizacional es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificatorios que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y el logro de objetivos. “Un proceso para mejorar los procesos”.

Pero este autor hace referencia que el cambio organizacional es un proceso para mejorar los procesos ya establecidos y poder así cumplir con todos los objetivos planteados, reduciendo todos los gastos en la operación.

☞ Wendell L. French.

"Es una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección, cuya finalidad es mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de la organización, sobre todo mediante el diagnóstico de administración de la cultura organizacional más eficaces, con ayuda de un consultor facilitador y uso de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada del comportamiento, incluyendo sobre otras cosas la investigación de la acción".<sup>15</sup>

Para French el cambio organizacional es un proceso que se apoya de la alta dirección, para resolver todos los conflictos de la organización, y hace hincapié que se necesita conocer las ciencias del comportamiento humano para desarrollar este proceso que es a largo plazo.

☞ Harold Koontz.

“Es un enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa. Se diseña para solucionar problemas que disminuyen la deficiencia de

---

<sup>15</sup> Wendell, French. Cambio Organizacional. México. McGraw Hill. 1972. Pág. 123

---

operación en todos los niveles; estos problemas pueden incluir la falta de cooperación, la descentralización excesiva y la comunicación deficiente”.<sup>16</sup>

Para Koontz este proceso debe de ser capaz de solucionar todos los problemas en la organización desde los niveles bajos hasta la alta gerencia obteniendo una mejor cooperación, excelente comunicación, etc., todo esto con el objeto de ser eficiente la empresa.

☞ Audirac Camarena y coautores.

“El Cambio Organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la Organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización”.<sup>17</sup>

Aquí los autores al referirse al cambio lo están relacionando directamente con las exigencias o demandas que la organización busca satisfacer. Cuando se habla de estrategia educativa destacan el empleo de gran cantidad de medios de comportamiento que se basa en experiencias, a fin de lograr mejores opciones organizacionales.

☞ Cecil H. Bell Jr.

"Cambio Organizacional es un esfuerzo a largo plazo tendiente a perfeccionar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una empresa, aplicando una administración más eficiente y de mayor colaboración, basada en la forma de pensar del organismo haciéndose especial hincapié en la cultura de grupos específicos de trabajo, contando con la ayuda de un Agente de Cambio o

---

<sup>16</sup> Koontz, Harold. Introducción a la Administración. México. McGraw Hill. 1981. Pág. 350.

<sup>17</sup> Audirac Camarena, Carlos. A. ABC del Desarrollo Organizacional. México. Trillas.1994. Pág. 17

---

“Catalizador” y mediante el empleo de la teoría y la tecnología de las ciencias aplicadas de la conducta, incluso la investigación de las actuaciones”.<sup>18</sup>

Cuando el autor menciona que el Cambio Organizacional es un esfuerzo que tiende a resolver problemas se refiere a la forma en que la organización actúa para diagnosticar y tomar decisiones sobre las oportunidades que el medio les ofrece y que les permita enfrentarse a los cambios.

☞ Jim Stewart

“Cambio Organizacional es la aplicación sistemática y a largo plazo de los conocimientos y teoría de la ciencia comportamental como un medio de mejorar la efectividad de la organización medida por su capacidad de adaptar sus metas, estructura, cultura, estilo, etc., como respuesta al cambio”.<sup>19</sup>

Al presentarse en forma profesional, los programas de Cambio Organizacional pueden utilizar métodos y técnicas pero solamente como parte de una estructura general negociada y convencida con los gerentes, por ello Stewart resalta en su concepto que tienen que ser sistemáticos si se quiere la efectividad.

☞ Ricardo Riccardi

"Cambio Organizacional es un esfuerzo planificado e integrado para mejorar la efectividad de una organización a través de la reestructuración de sus procesos sobre el aporte de las ciencias de la conducta”.<sup>20</sup>

El concepto destaca el empleo del Cambio Organizacional para mejorar la efectividad de las organizaciones, lo que significa hacer las cosas de manera diferente y mejor, lo que supone realizar cambios en los procesos.

---

<sup>18</sup> French, Wendell L. y Bell, Cecil H. Jr. Ciencia de la Conducta para el DO. México. Diana. 1995. Pág. 35.

<sup>19</sup> Stewart, Jim. Gerencia para el cambio. Colombia. Legis Editores S.A. 1992. Pág. 43

<sup>20</sup> Riccardi, Ricardo. El Arquitecto del Desarrollo Organizacional. Argentina. Ediciones Macchi. 1995. Pág. 72

---

☞ Richard Beckhard

"El Cambio Organizacional es un esfuerzo de cambio planificado de toda organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la eficiencia y satisfacción de la misma, logrando sus objetivos por medio de intervenciones planificadas, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento".<sup>21</sup>

Aquí sobresalen los siguientes elementos: Un programa de Cambio Organizacional implica realizar un diagnóstico sistemático para el mejoramiento y el movilizar recursos para realizar este esfuerzo. También se relaciona un cambio total de la entidad así como una modificación en la cultura.

☞ Lic. Luis Ferrer Pérez

"Cambio Organizacional es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante el cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona".<sup>22</sup>

El presente concepto resalta el término "Aplicación Creativa" en el cual el Cambio Organizacional no se ve sólo como una teoría para especular, se encamina a aplicarse en una organización dependiendo de las circunstancias que estén sucediendo y a la psicología de sus miembros.

☞ Warren G. Bennis

"Cambio Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de

---

<sup>21</sup> Beckhard, Richard. Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. México. Fondo Educativo Interamericano. 1973. Pág. 10

<sup>22</sup> Ferrer Pérez, Luis. Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. México. Trillas. 1976. Pág. 15

---

las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".<sup>23</sup>

En el concepto de Bennis se dice que el Cambio Organizacional es una respuesta al cambio y una estrategia educativa cuya finalidad es buscar influir y modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización, con la intención de que esta pueda responder a las exigencias cambiantes del entorno.

☞ Fernando Achilles de Faria de Mello

"Cambio Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados".<sup>24</sup>

En este concepto vale la pena mencionar que mediante un cambio se pretende dar respuesta a las exigencias causadas por el ambiente que afecta a las organizaciones desde su interior y exterior ya que si se busca aumentar la eficacia y salud de la organización se debe ver a la organización como un sistema abierto.

☞ Hornstein, Burke y sus coeditores

"Cambio Organizacional es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación de la organización".<sup>25</sup>

Aquí se dice que el Cambio Organizacional es el proceso que dentro de la organización creará un conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias,

---

<sup>23</sup> Achilles de Faria Mello, Fernando. Desarrollo Organizacional: enfoque integral. México. Limusa Editores.1996. Pág. 27

<sup>24</sup> *Ibidem*. Pág. 30

<sup>25</sup> *Ibidem*. Pág. 30

---

políticas y normas. Que regularán el comportamiento de las personas principalmente al tomar decisiones, al comunicarse y al planear.

☞ Hodgetts y Altman

“El Cambio Organizacional es un esfuerzo de gran alcance para mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de la empresa, sobre todo por medio de una cultura organizacional más eficaz y con mayor grado de colaboración destacando especialmente la cultura de los equipos formales de trabajo con la ayuda de un Agente de Cambio o catalizador, y utilizando la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada e incluyendo la investigación de la acción”.<sup>26</sup>

En este concepto se destaca la necesidad de contar con la ayuda de un Agente de Cambio, así como la utilización de las ciencias de la conducta aplicada.

☞ “Cambio Organizacional será la estrategia educativa a largo plazo adoptada para lograr un cambio planeado en el comportamiento la organización, basado en valores, actitudes relaciones y clima organizacional, donde se toma como punto de partida a las personas y orientándose hacia metas, estructuras o técnicas de la organización”.

Para entender mejor el anterior precepto se dará el significado de lo siguiente:

- **Estrategia educativa.** La educación cumple un papel primordial ya que pule el contenido interno de la personalidad, moldeando el comportamiento de la persona. La educación hace de una mente común una mente mas abierta, con más perspectivas, dando un criterio más amplio. Sin embargo, la educación no sustituye a la experiencia pero si desarrolla el nivel de habilidades. Sólo la educación de una amplitud de criterio, capacidad analítica y firmeza en la toma de decisiones lo que se requiere para ser productivo.

---

<sup>26</sup> Hodgetts, Richard y Altman, Steven. Comportamiento en las Organizaciones. México. McGraw Hill. 1996. Pág. 397



- 
- **Largo plazo** ya que se requiere de por lo menos un año para lograr resultados.
  - **Cambio planeado** por que implica el diagnóstico sistemático de la organización y desarrollar un plan para mejorar y al mismo tiempo ser más productivo. Lo esencial aquí es tener en mente que el Cambio Organizacional no es cuestión de fomentar por el cambio, ni educar sólo a los miembros de la organización en laboratorios de grupo, sino principalmente seguir una estrategia que considere valores, técnicas y procesos dentro de un marco cultural apropiado para lograr mayor efectividad y un buen funcionamiento de la organización.

☞ L.A. y M.A. Sandra Luz González López

"Cambio Organizacional es un proceso de cambio de ideas, costumbres, valores, actitudes, y estructuras organizacionales para lograr la máxima eficiencia".<sup>27</sup>

Es un cambio de actitud en las personas y la transformación de estructuras organizacionales para que éstas sean más eficientes.

Como es posible deducir de los conceptos anteriores, estos en alguna forma nos dicen el sentido de lo que es y hace el Cambio Organizacional, además de describir en forma general su naturaleza y su tecnología, dejando entrever por que es una estrategia poderosa de cambio.

El punto donde coinciden los autores es:

- El Cambio Organizacional forma parte de las ciencias aplicadas de las conductas. Su finalidad es el cambio planificado eficaz. Y sus metas son incrementar la efectividad y la salud de la organización.

---

<sup>27</sup> González López, Sandra Luz. Apuntes de Clase de la asignatura de Desarrollo Organizacional. México. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. UNAM. 2002

---

De lo antes puntualizado y analizado se desprende el siguiente concepto:

- “El cambio organizacional es una estrategia a largo plazo que reeduca a los individuos de una organización, apoyándose en las ciencias del comportamiento humano, modificando sus valores, actitudes, comportamientos y creencias, todo con el fin de lograr un trabajo conjunto en beneficio de la propia organización y pueda enfrentarse a los cambios del medio ambiente que la rodea, todo lo anterior bajo la dirección de la alta gerencia”.

---

---

### 1.3 Características Principales del Cambio Organizacional

El cambio organizacional es un cambio planeado, una solución a los constantes cambios que se presentan en todo tipo de organizaciones, ya que el entorno es un ambiente cambiante de tecnologías, mercados, etc., así mismo se dan a conocer las características siguientes:<sup>28</sup>

- Es un Enfoque Organizacional Total.

El cambio organizacional es un intento por desarrollar la organización en su totalidad para que responda con eficiencia al cambio. El cambio es tan frecuente en nuestra sociedad moderna, que las organizaciones necesitan que todas sus partes funcionen juntas y en orden para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades que trae consigo el cambio. El cambio organizacional es un proceso integral que tiene como fin asegurar que todas las partes de la organización estén perfectamente coordinadas.

- Es una Estrategia.

Es decir, es una forma de trabajar para solucionar problemas o para evitar a los mismos; es prevenir los acontecimientos del medio cambiante para que no tomen de sorpresa a la organización. La autorenovación de la organización se busca para que los administradores puedan adaptarse a su estilo de administración, a los problemas y oportunidades. Es una estrategia a largo plazo, ya que los programas son planeados a más de dos años, dentro de ese lapso se presenta el proceso de cambio organizacional, donde se buscan las soluciones más adecuadas para que la organización pueda enfrentar los cambios del medio ambiente que le rodea y que conlleva al logro de una administración participativa, tomando en cuenta a los empleados en la toma de decisiones. Con esto no se quiere decir que si se comienza

---

<sup>28</sup> Hampton, David R. Administración. México. McGraw Hill. 1996. Pág. 583

---

un proceso y presenta un cambio se deba reiniciar otro, sino el cambio organizacional es adaptable y ayuda a la organización a la renovación.

- Es un Esfuerzo Educativo Planeado

Destinada a cambiar actitudes, valores, comportamiento y estructuras en la organización de tal manera que éstas pueden adaptarse mejor a las demandas ambientales caracterizadas por nuevas tecnologías, mercados, problemas y desafíos.

- La Contratación de un Agente de Cambio.

El cambio organizacional utiliza uno o más agentes de cambio, que son personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de la organización. Por lo general el agente de cambio, es un asesor que proviene del exterior de la organización pero no son ajenos a esta. También puede haber agentes de cambio internos, generalmente el director de personal toma ese papel y coordina el programa desde adentro de la organización. Los Agentes de Cambio comparten un conjunto de metas normativas que buscan:

- ▶ Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
- ▶ Transferencia de valores humanos.
- ▶ Comprensión entre grupos.
- ▶ Administración por equipo.
- ▶ Mejores métodos para solución de conflictos.

- Compromiso y Participación Activa de Todos

El cambio organizacional es una conquista colectiva ya que no es el resultado de trabajo de un solo individuo. Un postulado básico del cambio organizacional es que "como las organizaciones son un conjunto de grupos que se entremezclan, si se

---

logra que los grupos funcionen mejor aumentará la eficiencia de la organización total".<sup>29</sup> También las organizaciones necesitan desarrollar respuestas rápidas ante los cambios y medios adecuados para resolver conflictos y lograr que todos los miembros deben cooperar para realizar este fin.

- Resolución de los problemas.

Se capacita a los participantes para que se identifiquen y solucionen problemas, en lugar de que sólo los analicen teóricamente. Estos son problemas reales a los que se enfrentan los participantes en su organización, de modo que resultan estimulantes e interesantes. Este enfoque en los problemas reales y cotidianos y no en situaciones ficticias, se denomina "*investigación en acción*". Se trata de una característica tan determinante que el cambio organizacional se llama en ocasiones "Mejoramiento Organizacional a través de la Investigación en Acción".<sup>30</sup>

- Procesos de Grupo

Tales como debates, conflictos entre grupos, confrontaciones y procedimientos en busca de cooperación. Se realiza un esfuerzo por mejorar las relaciones interpersonales, abrir canales de comunicación, aumentar la confianza y alentar la participación de todos los miembros de la organización.

- Retroalimentación

El Cambio Organizacional depende en gran medida de la retroalimentación que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones y para que tengan datos concretos en los que entiendan una situación y tomen una acción auto correctiva en lugar de esperar a que alguien les indique lo que deben hacer.

---

<sup>29</sup> Ibidem. Pág. 584  
<sup>30</sup> Ídem. Pág. 584

- 
- Es un proceso que involucra a toda la organización.
  - Se auxilia de las Ciencias del Comportamiento Humano

Esto es para aumentar la eficacia organizacional y el bienestar de toda la organización. Lo anterior depende de la correcta aplicación de los conocimientos de dicha ciencia, esta busca localizar y crear el ambiente de trabajo óptimo, en que cada individuo pueda dar su mejor contribución al desarrollo de la organización y al mismo tiempo valorizar sus potencialidades, exigiendo una participación activa, abierta y no manipulada de todos los elementos que serán sujetos a su proceso y sobre todo con profundo respeto a las personas. Las ciencias del comportamiento humano también son aplicables para realizar alteraciones y cambios para contrarrestar la mínima perturbación e interferencias negativas de algunos miembros de la organización.

El cambio organizacional busca dar soluciones para que la organización siga un camino hacia la eficiencia y bienestar de la organización, lo que depende de una correcta comprensión y aplicación de conocimientos acerca de la naturaleza humana, conjuntando todas sus características, para dar respuesta a los cambios que acontecen a las organizaciones día a día.

Los administradores pueden auxiliarse del cambio organizacional con el fin de aplicarlo en las organizaciones que desean sobrevivir y crecer en la batalla de los cambios constantes que se presentan en ellas. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como son:<sup>31</sup>

- Problemas de destino ¿A dónde desea ir la organización?
- Problemas de identidad, crecimiento o revitalización.
- Problemas de eficacia Organizacional.

---

<sup>31</sup> Ídem. Pág. 585

---

## 1.4 Finalidad del Cambio Organizacional

El cambio organizacional cuenta con muchos alcances y finalidades que dependen ciertamente del diagnóstico que se le de a la misma organización, ya que el proceso del Cambio Organizacional es tan dinámico, por lo cual, no es receta de cocina y su finalidad puede cambiar de acuerdo a la organización donde se este aplicando. No obstante existen finalidades básicas del Cambio Organizacional que se pueden considerar como las más importantes las que a continuación se anuncian:<sup>32</sup>

- Busca que se logre el cambio planeado y la creación de una nueva cultura organizacional que ayude a la realización de los objetivos de la organización.
- Permite desarrollar un sistema variable y capaz de auto renovarse, que se pueda organizar de diferentes maneras, dependiendo de las tareas; que la función determina la forma, en lugar que las tareas se adecuen a las estructuras existentes.
- Es una herramienta que permite mejorar a la organización y además no es limitativa a un solo tipo de organización si no que es flexible y dinámico.
- Busca incrementar la confianza en el individuo para que se sienta apoyado por la organización. Además con esto busca incrementar el entusiasmo y satisfacer cada vez las expectativas personales de los miembros de la misma.
- Mejorará los canales de comunicación en pro de la eficiencia de la propia organización.
- Involucra a todos los miembros de la organización al logro de los objetivos aumentando el nivel de responsabilidad del grupo en la planeación y ejecución del proceso de cambio organizacional.
- Aumenta el nivel de calidad de la organización y de los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.

---

<sup>32</sup> <http://www.universidadabierta.edu.mx>

- 
- Trata de desarrollar a la organización completa para que pueda responder al cambio de un modo más uniforme y eficiente, se busca incrementar el grado de exactitud de la información por medio de una dinámica de grupo y resolución de problemas.
  - El cambio exige que las organizaciones sean extremadamente eficientes para sobrevivir y prosperar, y es además la herramienta fundamental que permite el logro de esto.
  - Facilita el proceso de los cambios que se tienen proyectados o formulados de acuerdo a los planes y basándose en las ciencias de la conducta.
  - Fundamenta valores humanísticos y democráticos, dependiendo de procesos como la participación, la colaboración, y la confrontación.
  - Adapta la cultura de la empresa al sistema y a la situación dinámica de relación entre subsistemas.
  - Pretende satisfacer necesidades personales, incentivando en el individuo mayores habilidades sociales, mayor apertura, relaciones interpersonales y mayor seguridad.
  - Modifica actitudes, valores, comportamientos y estructuras para que las personas y organizaciones se pueda adaptar mejor al mercado, tecnología, problemas y desafíos. Esto se realiza a través de un esfuerzo educacional muy complejo.
  - Crea condiciones en las que el conflicto inevitable se maneja adecuadamente.
  - Fomenta la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
  - Acrecenta el nivel de responsabilidad personal y de grupos de planeación y ejecución.
  - Promueve la toma de decisiones en función a las fuentes de información y no únicamente con relación a las funciones organizacionales.
  - Integra las necesidades de los individuos, grupos y de la misma organización.



---

## VALORES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Los valores son los ideales que se comparten y aceptan por los integrantes de un sistema cultural ya sean en forma implícita o explícita y que influyen en su comportamiento.<sup>33</sup>

1. RESPETO POR LA GENTE. Los individuos son considerados responsables, concientes e interesados. Deberían ser tratados con dignidad y respeto.

2. CONFIANZA Y APOYO. Las organizaciones efectivas y saludables se caracterizan por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.

3. IGUALDAD DE PODER. Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquicos

4. CONFRONTACIÓN. Los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra. Deben ser confrontados abiertamente.

5. PARTICIPACIÓN. Mientras más gente afectada por un cambio que se realice en la organización debe de participar en las decisiones que lo rodean, más comprometidas estarán en poner en práctica esas decisiones.

- Si se considera que los individuos se desarrollan con diferentes valores, necesidades y percepciones y que estos no son estáticos, el principal valor del Cambio Organizacional será la “Transición” puesto que se busca una modificación en la organización en sus valores, creencias y actitudes de quienes componen la empresa.
- Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos. Al ser un recurso de suma importancia dentro de la organización se requiere del desarrollo de su potencial como protagonista del incremento de la productividad.

---

<sup>33</sup> Idem

- 
- Brindar oportunidades para la autorrealización de las personas.
  - Aumentar la eficiencia de las organizaciones. Cuando se encuentran en condiciones de satisfacer plenamente las necesidades de los consumidores con bienes y servicios de mejores características (calidad) y tiene la capacidad y aptitud para obtener determinado efecto al implementar un sistema o medio de producción que le permita lograr la eficiencia y de esta manera ser más productivas.
  - Crear un medio ambiente estimulante que le presente retos a las personas.
  - Dar oportunidad a los miembros de la organización a que influya en la forma en que esta se desempeña.
  - Tratar a cada ser humano como un individuo diferente, único en constante proceso de crecimiento.
  - Crear un clima de trabajo basado en la honestidad y confianza.
  - Fomentar la autoridad del conocimiento más que el uso arbitrario de la jerarquía.
  - Valorar la colaboración entre las personas, más que la competencia entre la gente.
  - Atender tanto al logro de tareas como a los procesos humanos que se viven para completar esas tareas.
  - Considerar al hombre como esencialmente bueno, con gran capacidad de ser y trascender.
  - Creer en el valor de la participación real de la gente como una forma de autorrealización y compromiso con la sociedad.
  - Promover que las personas se responsabilicen más por lo que sucede, en lugar de transferirla a otros.
  - Promover que las personas hagan un trabajo cada vez mejor, en vez de al “ahí se va”, que no vean el trabajo como un castigo, sino como una oportunidad.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Ídem

---

## 1.5 Importancia del Cambio Organizacional

La importancia que se le da al Cambio Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Cambio Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

“Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de dirimir las organizaciones es a través de su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución”.<sup>35</sup>

Las organizaciones que no estén conscientes de la necesidad de un cambio para enfrentarse a los cambios científicos y tecnológicos de los últimos años tienden al fracaso y peor aún a desaparecer.

La importancia radica en el hecho de que el Cambio Organizacional pretende aprovechar de una mejor manera la experiencia y potencial de los individuos, a

---

<sup>35</sup> <http://www.thecounter.com>

---

través del Agente de Cambio él cual actuará como impulsor del Proceso de Cambio, procurando que la organización sea más analítica y participativa en la resolución de problemas. Para lo cual se emplean técnicas grupales de comunicación y de liderazgo, sesiones de confrontación, talleres de trabajo, entrevistas, etc.. Se pretende crear un clima de franqueza, identificación y cooperación, buscando una orientación positiva para que las actitudes y relaciones interpersonales, así como las pautas de conducta y el desempeño individual y grupal se adapten a una situación dinámica.

La importancia del Cambio Organizacional se basa también en aspectos tales como: La participación de todo el personal de la organización, donde los objetivos y el proceso de alcanzarlos sean claros y concretos de tal forma que los integrantes comprendan el por qué de sus funciones y contribuyan en forma positiva.

La posibilidad de alcanzar el éxito de los objetivos, ya sea con expectativas realistas, es decir, objetivos adecuados y alcanzables con riesgos y costos razonables, que conduzcan a un sentimiento de éxito, competencias y potencias en el personal que colaboró en su logro.

Adoptando también una actitud positiva hacía la productividad, la cual implica un deseo de progreso de mejoramiento constante y la voluntad de superar la situación actual.



## **CAPÍTULO 2**

# **MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

**“LAS REVOLUCIONES NO SE HACEN POR MENUDENCIAS, PERO NACEN POR  
MENUDENCIAS”.**

**ARISTÓTELES**

---

## 2.1 Generalidades de los Modelos de Cambio Organizacional

Los modelos de Cambio Organizacional son la herramienta que auxilia a las organizaciones que requieren de cambios para la mejora en las mismas y para lograrlo se valen de procesos ya definidos por estudiosos que en su momento experimentaron y comprobaron la eficacia.<sup>36</sup>

La utilización de un modelo de cambio organizacional depende de factores tales como los beneficios que traerá consigo, las circunstancias y por supuesto los resultados ofrecidos.

Para tener una mejor visión de los modelos se presentan los siguientes:

📖 Modelo de Cambio Organizacional Tipo Gris

📖 Modelo de Cambio Organizacional de Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch

📖 Modelo de Cambio Organizacional 3-D de eficacia gerencial de Reddin

📖 Modelo de Cambio Organizacional de Kurt Lewin

📖 Modelo de Cambio Organizacional de Lippitt, Watson y Westley

📖 Modelo de Cambio Organizacional de Fernando Achilles de Faria Mello

📖 Modelo de Cambio Organizacional de Paul Lawrence

📖 Modelo de Cambio Organizacional de Wendell L. French y Cecil H. Bell

📖 Modelo de Cambio Organizacional del Lic. Luis Ferrer Pérez

---

<sup>36</sup> VER ANEXO 2. Cuadro comparativo de los modelos organizacionales

---

📖 Modelo de Cambio Organizacional de Edgar Schein

📖 Modelo de Cambio Organizacional de Wallace John Newton Margulies

📖 Modelo de Cambio Organizacional de la L.A. y M.A. Sandra Luz González López

Cabe mencionar que estos modelos cuentan con variables entre si, por lo que en una organización se tiene contemplado el más viable para su aplicación. Para su comprensión más adelante se expondrán por separado cada uno de estos.

“Lo que va a modificarse puede ser el equipo o los métodos de trabajo, las reglas, la estructura organizacional, las prácticas de control, los patrones de la comunicación interpersonal, el diseño del trabajo, las técnicas de planeación y muchos otros aspectos de la empresa”.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Hampton, David R. Administración. México. McGraw Hill. 1996. Pág. 576

---

## 2.2 Modelo de Cambio Organizacional Tipo Grid

Robert R. Blake y Jane S. Mouton fueron los pioneros en la introducción de una tecnología integrada y preprogramada de desarrollo organizacional. Ellos afirman que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en la estrategias y en el ambiente interno de la organización.

Esta tecnología reposa sobre tres premisas sobre las organizaciones:

a) Los individuos y las organizaciones reducen discrepancias sobre su auto-imagen y la realidad. Ese proceso inicia el cambio en el ambiente interno de la organización (políticas, estructuras, sistemas, etc.)

b) Las organizaciones alcanzan "satisfacciones" abajo de su potencial: Tanto su funcionamiento como su desempeño necesitan ser mejorados para que sean más competitivas y coherentes con el mundo actual, que se caracteriza por transformaciones aceleradas e incesantes.

c) Una gran cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamientos disfuncionales como en las burocracias, lo cual provoca lo que se denomina "cultural drag" (carga cultural).

"El Managerial Grid (malla gerencial): Presupone que el administrador de una empresa siempre está orientado hacia dos asuntos:"<sup>38</sup>

**La producción:** los resultados de sus esfuerzos;

**Las personas:** jefes, colegas, o aquellos cuyo trabajo él dirige.

---

<sup>38</sup> <http://www.universidadabierta.edu.mx>



El Managerial Grid es una malla compuesta de dos ejes:

1. El eje horizontal de Grid, que representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cual nueve significa una elevada preocupación por la producción y 1 una baja preocupación por la producción.
2. El eje vertical del Grid, que represente la preocupación por las personas. Es también una serie continua de nueve puntos, donde nueve es un grado elevado y 1 un grado bajo de preocupación por las personas.

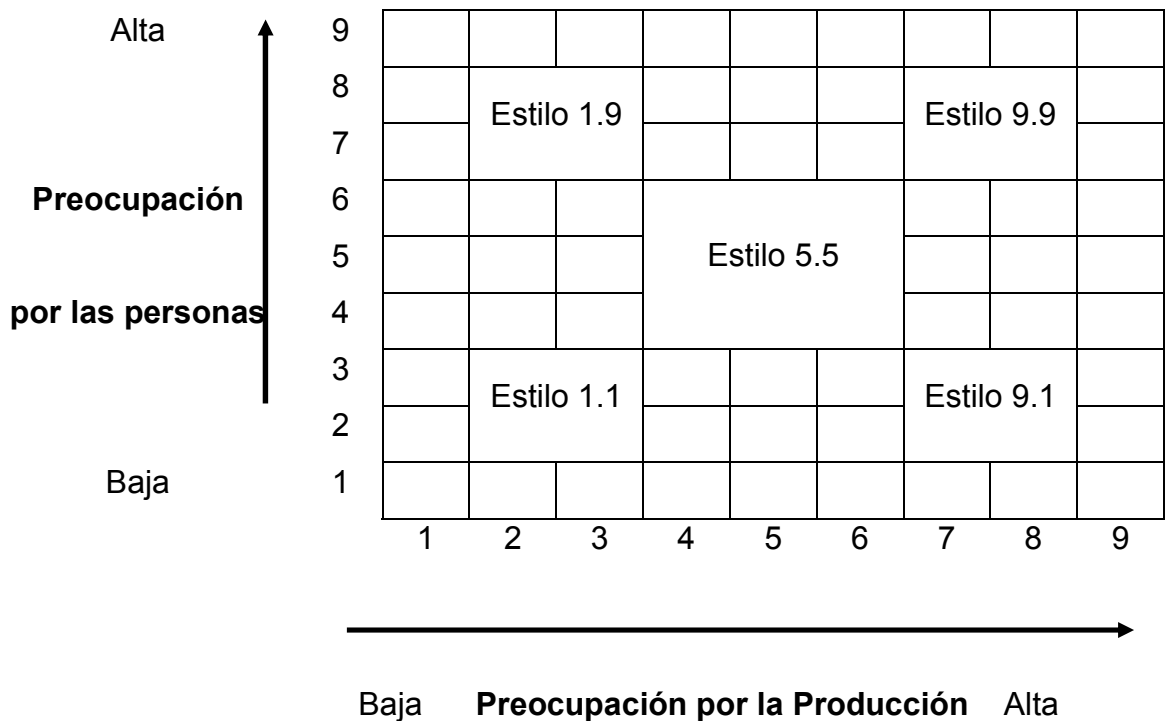


FIG. 1 "El Grid Gerencial"<sup>39</sup>

En el Grid gerencial existen 81 combinaciones latentes, Blake y Mouton decidieron tomar en cuenta únicamente las posiciones extremas que contaban de cuatro esquinas del plano y por el centro de la misma. La distribución es la siguiente:

<sup>39</sup> Robert R. Blake y Jane S. Mouton. *The Managerial Grid*. Houston. Gulf Publishing Company. 1964. Pág. 10

ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN	SIGNIFICADO
1.1	ADMINISTRACIÓN POBRE.- Se refiere a que un esfuerzo mínimo no es suficiente para poder llevar a cabo el trabajo debido a que dicho esfuerzo solo será suficiente para mantenerse en la organización.
9.1	AUTORIDAD-OBEDIENCIA.- Para lograr un alto grado de eficiencia en las operaciones es necesario poner cuidado en los resultados que arrojan las disposiciones que existen en la organización para poder lograr el trabajo de manera que los elementos humanos interfieran en un grado mínimo.
1.9	ADMINISTRACIÓN DEL CLUB CAMPESTRE.- Menciona con especial cuidado a la necesidad de contar con relaciones satisfactorias con todo el personal de las organizaciones ayudando a que exista un ambiente agradable y trabajo satisfactorio.
9.9	ADMINISTRACIÓN DE EQUIPO.- El trabajo que se realiza es un compromiso de toda la organización, representa el trabajo en conjunto que ayuda a fomentar las relaciones de confianza y respeto.
5.5	ADMINISTRACIÓN DE HOMBRE-ORGANIZACIÓN.- Para que exista una marcha correcta de la organización se debe de contar con el correcto equilibrio entre la necesidad de que se realice el trabajo y la moral de los empleados.

Cuadro 1. Diferentes estilos de administración<sup>40</sup>

Las tres perspectivas son:

A. Eficiencia vigente. Se refiere a la evaluación de cuán bien están haciéndose las cosas, indicando las áreas de debilidad y fortaleza;

B. Flexibilidad. Es la capacidad de la empresa para cambiar rápida, correcta y sólidamente con el fin de enfrentar los cambios imprevisibles que ocurran a corto plazo;

<sup>40</sup> Ibidem. Pág. 672

---

---

C. Desarrollo. Son las estrategias a largo plazo (2, 5 ó 10 años) que pueden aumentar la posibilidad de que la empresa alcance más adelante un crecimiento programado.

Las cuatro orientaciones son:

A. Acciones empresariales, clasificadas como internas (acciones incluidas por factores controlados directamente por la empresa);

B. Acciones externas (influencias fuera del control directo de la empresa), por un lado;

C. Acciones agresivas (acciones que pretenden incrementar el impulso, esto es, estimular oportunidades, aceptar desafíos, aumentar la capacidad de la empresa para alcanzar su estado de excelencia);

D. Acciones defensivas (acciones que pretenden disminuir la resistencia del avance, repeler o rechazar amenazas, reducir o eliminar debilidades o deficiencias, reducir o neutralizar obstáculos que limiten las realizaciones de las empresas), por otro lado.

El modelo Grid consta de seis fases en las cuales se involucran las ciencias de la conducta y aspectos de los negocios, las cuales se describen a continuación:<sup>41</sup>

Fase 1. El Grid Gerencial.

En esta fase los gerentes internos de la compañía organizan un seminario del Grid para todos los gerentes integrantes de la organización en el cual los participantes evalúan su estilo actual, reciben retroalimentación acerca de sus estilos, se practican habilidades entre las que figuran la resolución de problemas, la crítica, la comunicación y el trabajo en equipo (sinergia), se aprenden los

---

<sup>41</sup> Blake, Robert. El Modelo de Cuadro Organizacional (Grid). Editorial fondo Educativo Interamericano. 1ª edición. Pág. 17-116

---

comportamientos relacionados con el estilo 9.9 (los gerentes aprenden a convertirse en gerentes 9.9)

#### Fase 2. Desarrollo de trabajo en equipo.

Se enfatiza esta parte del modelo en los equipos de trabajo, se busca perfeccionar la práctica del trabajo en equipo dentro de la organización a través de un minucioso análisis de la cultura, de las tradiciones, de las normas y de las características de trabajo administrativos de la organización, se les ayuda a desarrollar habilidades de planificación, establecimiento de objetivos, y la práctica en resolución de problemas. En esta etapa se da una retroalimentación a los participantes de su conducta individual y del comportamiento en equipo (con esta actividad se consigue que los participantes cuenten con una visión de cómo lo ven a el mismo las demás personas)

#### Fase 3. Desarrollo intergrupo.

En esta fase se presta cuidado a las relaciones intergrupales, se analizan las formas existentes de cooperación y competencia intergrupo. Primeramente cada uno de los grupos analiza por separado y propone como seria una relación ideal, posteriormente estos análisis se comparten entre los grupos participantes para posteriormente desarrollarse la metodología que se debe seguir para conseguir la relación ideal anhelada y finalmente legarlo a los individuos que conforman los grupos. Esta fase tiene como objetivo el concientizar a los participantes y lograr que los grupos cambien sus formas poco efectivas de relacionarse entre si.

#### Fase 4. Desarrollo de un modelo estratégico ideal.

En esta fase el grupo gerencial enfoca su atención a la planeación estratégica corporativa, aquí sus planes se someterán a pruebas en donde el grupo gerencial evaluará y criticará retroalimentando dichas ideas, en esta fase el grupo tiene que

---

diseñar un modelo estratégico corporativo ideal que defina como sería la organización si en verdad no tuviera problemas y fuera excelente, gracias a esta forma de trabajo se puede tener una visión más amplia de lo que se quiere conseguir en la organización y se podrá reconocer cuales son los aspectos culturales que son necesarios modificar para lograr la excelencia, pues al comparar el modelo estratégico ideal con la lógica corporativa real se logra identificar dichos aspectos. El objetivo de esta fase es el de dar a conocer a los participantes los conceptos y habilidades de la lógica corporativa que son de gran importancia para poder lograr la excelencia en la organización.

#### Fase 5. Puesta en práctica del modelo estratégico ideal.

En esta fase se pone en acción el modelo estratégico ideal. Para lograr poner en marcha lo planeado es necesario adaptar a la organización a los cambios planeados llevando a cabo estudios de transformación, esto con la finalidad de saber como y en que tiempo se deben de cambiar los componentes para poner en marcha el modelo estratégico ideal, adicionalmente se forma un equipo encargado de la planeación adicional y se le delega la obligación de diseñar un departamento que recaudara en forma efectiva y tendrá la responsabilidad de mantener los gastos en forma mínima.

#### Fase 6. Crítica sistemática.

Dentro de esta fase se miden los resultados del modelo grid, evaluando cada una de las fases anteriores, esta parte del modelo comienza a partir del momento en que la fase 5 funciona correctamente e inicia la transformación de la organización de acuerdo al modelo estratégico ideal, aquí se realiza un inventario de los avances que ha tenido la organización desde el inicio de la aplicación del modelo y hasta su conclusión en donde se medirá la eficiencia de este a través de resultados.

---

## VENTAJAS DEL MODELO

- Es un modelo bien estructurado que garantiza buenos resultados.
- Restaura y fortalece la capacidad de rentabilidad de una empresa.
- Ayuda a mejorar las relaciones de grupos y las relaciones interpersonales.
- Permite conocer los resultados obtenidos mediante una evaluación.
- Al evaluarse los resultados se logra reforzar los cambios hechos, con el objetivo de impedir una regresión.
- El programa permite que los participantes hagan una auto evaluación de sus fuerzas y debilidades.
- Es un proceso de cambio que involucra a toda la organización.
- Ayuda a que dentro de las organizaciones se observe una mejora en cuanto a la dirección de la conducta organizacional.
- Se crea una cultura en cuanto al logro de los objetivos.

## DESVENTAJAS DEL MODELO

- Es difícil coordinarlo debido a que requiere la participación de todos los niveles de la organización.
- Logra resultados a largo plazo
- Existen barreras por parte de las personas en cuanto al cambio
- Requiere dedicación y esfuerzo durante mucho tiempo

---

### **2.3 Modelo de Cambio Organizacional de Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch**

Los principales puntos de referencia de este modelo son:

1. Concepto de sistema y de organización: Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización "es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente".
2. Los subsistemas: El sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas que, a su vez, pueden ser divididos en una porción de subsistemas. Esos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua y activación recíproca.
3. El sistema social: Todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales. La organización es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente.
4. Estadios del desarrollo organizacional: Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo. Estos son: Diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación. Cada tipo de confrontación debe ser sometido a los cuatro estadios antes mencionados.

---

Lawrence y Lorsh estructuran de la siguiente manera su modelo de diagnóstico y acción:<sup>42</sup>

#### Etapa 1. Diagnóstico.

En esta primera etapa del modelo se comienza por la elaboración de un análisis de la situación por la que esta atravesando la organización, aquí surgen las primeras alteraciones estructurales debido a que se confronta la organización y el ambiente, posteriormente se debe de conocer el estado de la relación que existe entre los diferentes grupos, es común que se detecten alteraciones de tipo estructural y de comportamiento, por último se deben de diagnosticar las relaciones entre los participantes individuales y la organización del cual se pueden generar alteraciones de comportamiento (en esta etapa se determinara la dirección que debe seguir cada modelo de cambio organizacional).

#### Etapa 2. Planeación de la acción.

Dentro de esta etapa se planearán las acciones que deberán de seguirse para conseguir las mejores planeadas, además se diseñan los métodos adecuados que auxiliarán al desarrollo del mismo y la secuencia que deben de seguir para lograr el cambio. Para Lawrence y Lorsh las acciones de cambio son de carácter intervencionistas, que pueden considerarse de 3 tipos:

- Los educativos. Se denominan de esta manera por que ayudan a cambiar las expectativas de los integrantes.
- Los estructurales. Tienen la función de cambiar métodos de tipo estructurales como la división del trabajo.

---

<sup>42</sup> Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill.1998. Pág. 678-681



- 
- Los transaccionales. Cumplen con un programa de incentivación. Por el buen desenvolvimiento de las personas.

Etapa 3. Implementación de la acción.

En esta etapa se suministran los recursos que son necesarios para poder llevar a cabo el cambio además de obtener el compromiso de los participantes dándole seguimiento al proceso de cambio.

Etapa 4. Evaluación.

Es la última etapa y la encargada de cerrar el proceso de cambio, dependiendo del resultado que arroje la evaluación es como se podrá saber las modificaciones que se deberán realizar en la planeación, en la implementación, y así sucesivamente. Dentro de esta dinámica existirá un momento en el cual el proceso deberá de adquirir su propia dinámica desarrollándose sin ningún contratiempo.

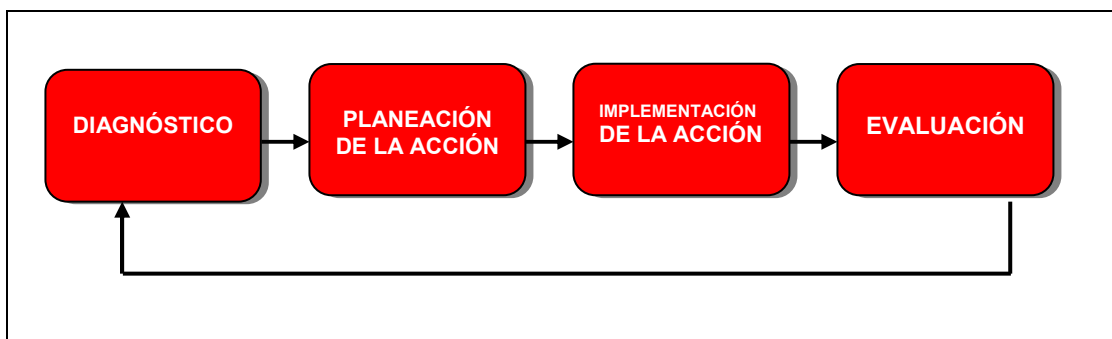


FIG. 2. Etapas del cambio organizacional, según Lawrence y Lorsh<sup>43</sup>

### VENTAJAS DEL MODELO

- Con la implementación de este modelo se logra la reducción de los costos.
- Se registra un incremento en la productividad

---

<sup>43</sup> Figura elaborada de acuerdo al contenido del libro del autor Chiavenato, Idalberto. Págs. 678-681

- 
- Se consiguen concretar los cambios deseados.
  - Es un modelo sencillo y de fácil aplicación.
  - Permite la revisión de los resultados para hacer las correcciones pertinentes.
  - Identifica cuales son las características organizacionales para tener un desempeño eficiente.
  - Ayuda a que el problema sea tratado constantemente hasta su solución, ya que consta solamente de 4 etapas.
  - Diagnóstica problemas ocultos de la organización.

#### DESVENTAJAS DEL MODELO

- El tener una mala percepción de cualquiera de los estadios llevará a aplicar nuevamente el procedimiento.
- Ocasiona tensiones en la organización que provocan la resistencia al cambio.
- Las modificaciones exigen constantes renovaciones de diagnóstico y readaptaciones continuas.
- La organización está expuesta a presiones producidas por las modificaciones en el ambiente.

---

## **2.4 Modelo de Cambio Organizacional 3-D de eficacia gerencial de Reddin.**

William J. Reddin presenta una teoría sobre el desarrollo de la eficacia gerencial también denominada teoría 3D.<sup>44</sup>

Está bastante inspirado en el enfoque situacional de Mary Parker Follet. Alega él, que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él sea capaz de adaptar su estilo, de manera apropiada en situación de cambio.

Para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de “producto” (resultados) de su posición en la organización. La única tarea del administrador es ser eficaz.

Sus principales conceptos son:

### **1. EFICACIA GERENCIAL**

La eficacia gerencial debe ser evaluada en términos de producto (resultado) y no de insumo; es decir, más por lo que el administrador alcanza en cuanto a resultados que por lo que realmente hace. Es resultado no insumo. La eficacia administrativa no es un aspecto de personalidad del administrador, sino una función de la correcta manipulación de la situación. El desempeño no es lo que el administrador hace, sino lo que él obtiene.

---

<sup>44</sup> William J. Reddin. Managerial Effectiveness. New York. McGraw Hill. 1971. Pág. 25

---

Hay una gran diferencia entre el gerente eficiente y el gerente eficaz a saber:

<b>GERENTE EFICIENTE</b>	<b>GERENTE EFICAZ</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Hace las cosas de manera correcta</li><li>- Resuelve problemas</li><li>- Cuida los recursos</li><li>- Cumple con su deber</li><li>- Reduce costos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hace las cosas correctas</li><li>- Produce alternativas creativas</li><li>- Optimiza la utilización de los recursos</li><li>- Obtiene resultados</li><li>- Aumenta utilidades</li></ul>

Cuadro 2. Diferencias de gerentes

## 2. ESTILOS GERENCIALES

El núcleo de la teoría 3-D es la afirmación de que el comportamiento gerencial está compuesto por dos elementos básicos:

- La tarea por realizar,
- Las relaciones con otras personas.

---

---

Los gerentes pueden hacer énfasis en uno u otro elemento básico. Existe el gerente “orientado hacia la tarea” (O.T.) y el gerente “orientado a las relaciones” (O.R.).

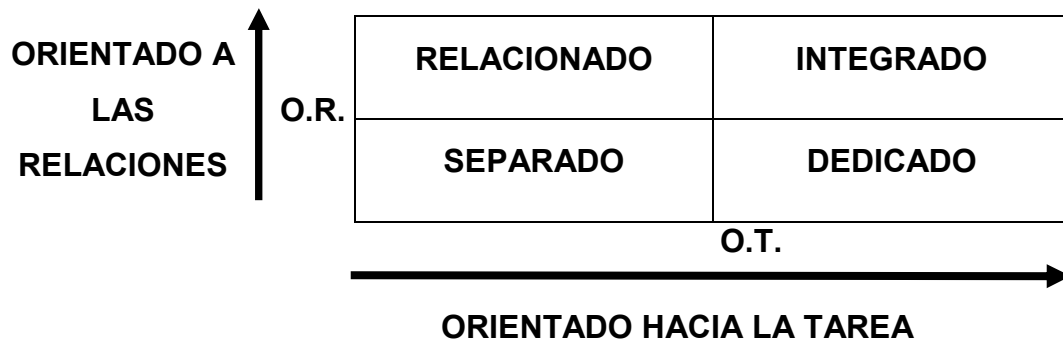


FIG. 3. Los cuatro estilos básicos<sup>45</sup>

Los cuatro estilos básicos sirven como punto de referencia puesto que el comportamiento gerencial no siempre se ajusta rigurosamente a ellos.

- El estilo relacionado se caracteriza por la exclusiva orientación a las relaciones, mientras que el estilo dedicado se destaca por la exclusiva orientación a la tarea.
- El estilo separado se distingue por la deficiente orientación hacia las relaciones y hacia la tarea mientras que el estilo integrado se caracteriza por la orientación integrada hacia las relaciones y hacia la tarea.

Esos cuatro estilos básicos pueden tener un equivalente más efectivo o menos efectivo dando lugar así a ocho estilos gerenciales que constituyen una utilización respectivamente más o menos adecuada de los cuatro estilos básicos.

---

<sup>45</sup> <http://www.universidadabierta.edu.mx>

De esta manera:

<b>ESTILOS BÁSICOS</b>	<b>ESTILOS GERENCIALES MENOS EFICACES</b>	<b>ESTILOS GERENCIALES MÁS EFICACES</b>
Integrado	De transición (transigente)	Ejecutivo
Dedicado	Autócrata	Autócrata benevolente
Relacionado	Predicador	Promotor
Separado	Desertor	Burócrata

Cuadro 3. Los ocho estilos gerenciales

De ahí las tres dimensiones (3-D) de estilos de comportamiento gerencial en el modelo de 3-D:

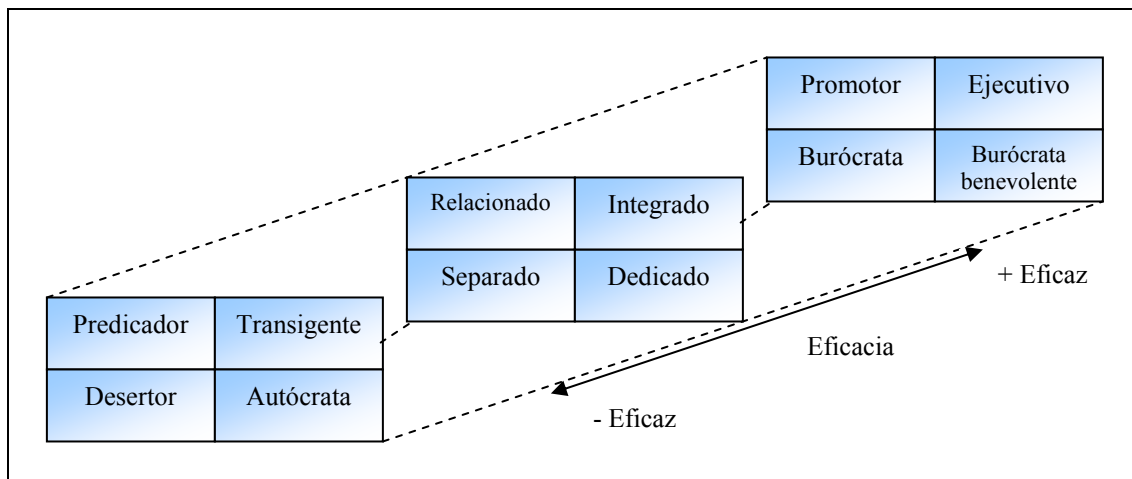


FIG. 4. El modelo 3-D<sup>46</sup>

<sup>46</sup> Ídem

---

---

Para Reddin, no existe un estilo ideal. Cada situación requiere su propia estrategia. La eficacia no es una cualidad administrativa sino el resultado de aplicar la estrategia o el estilo gerencial más apropiado a la situación.

### 3. LAS HABILIDADES GERENCIALES BÁSICAS

La teoría 3-D tiende a desarrollar tres habilidades gerenciales básicas que son:

- A. Sensibilidad situacional: Es la habilidad para diagnosticar situaciones.
  
- B. Flexibilidad de estilo: Es la habilidad para adecuar las fuerzas en juego, una vez analizadas y diagnosticadas
  
- C. Habilidad de gerencia situacional: Es la habilidad de gestión situacional, o sea, la capacidad de modificar una situación que necesita ser modificada.

### 4. CONCEPTOS TEÓRICOS BÁSICOS

“La teoría 3-D se basa en cinco conceptos teóricos básicos:”<sup>47</sup>

- A. El cambio organizacional es un proceso de reunir gerentes para intercambiar criterios sobre temas que deberían ser discutidos en un clima de confianza e interés, visualizando la conquista de la eficacia.
  
- B. Los ejecutivos son los que conocen o deben fijar la dirección para la organización. El programa 3-D no es una dirección: Sólo propone que se considere la eficacia como valor central, Se busca una respuesta a la pregunta "¿que hacer para hacer eficaz en esta situación? ".
  
- C. Los ejecutivos no aplican todo lo que saben. La solución está en dar a los ejecutivos la oportunidad de aplicar efectivamente lo que saben. La teoría 3-D pretende crear las condiciones para lograrlo.

---

<sup>47</sup> Chapiro, Jorge/Deutsch de Chapiro, Edith. Desenvolvimiento de Eficacia Organizacional. Revista IDORT. Jul/Ago. 1972 Págs. 7-13

---

D. El cambio debe involucrar todas las unidades sociales. Una organización es integrada por individuos, equipos, etc.. Todos deben participar en el proceso.

E. La flexibilidad es condición necesaria del cambio, debe ser estimulada y deben crearse condiciones para establecerla, si se desea el cambio.

## 5. EL PROGRAMA DE D.O. DE LA TEORÍA 3-D

El programa de D.O. 3-D propuesto por Reddin consta de nueve etapas. Las cuatro primeras requieren necesariamente asesoría externa, según el autor, mientras que las cinco etapas restantes tienden a mejorar las interrelaciones horizontales y verticales de los equipos administrativos. Las nueve etapas son:<sup>48</sup>

### Etapa 1.

Denominación: Seminarios de eficiencia gerencial

Programado para mejorar: Eficacia gerencial

Resultados básicos: Eficacia administrativa mejorada, flexibilidad incrementada, objetivos preliminares establecidos

Duración: Cinco días

Quién participa: Todos los administradores incluido el más alto dirigente. Los administradores integran equipos con otros administradores con los que, en general, no trabajan o a quien no conocen

Se debe poner particular atención en esta etapa, ya que tiende a alcanzar dos resultados básicos:

1. Una clara percepción de los resultados que cada ejecutivo debe alcanzar en su posición.

---

<sup>48</sup> <http://www.thecounter.com>



---

2. Una metodología para formular y aplicar estrategias optimas para conseguir los resultados exigidos.

Etapa 2.

Denominación: Laboratorio de rol de equipo

Programado para mejorar: Estructura el rol del equipo

Resultados básicos: Objetivos establecidos para el equipo, equipo reorganizado.

Métodos de trabajo introducidos en el equipo

Duración: Tres días

Quién participa: Cada equipo administrativo, integrado por un superior y todos sus subordinados, participa y actúa como un solo equipo. Cada administrador participa como subordinado a su superior y una segunda vez como superior con sus propios subordinados.

Etapa 3.

Denominación: Conferencias de eficacia gerencial

Programado para mejorar: Fijación de objetivos generales

Resultados básicos: Objetivos administrativos reafirmados, bloqueo superior-subordinado superado, relación establecida de guía y estímulo

Duración: Medio día

Quién participa: Cada dúo de superior-subordinado a solas

Etapa 4.

Denominación: Laboratorio de estrategia empresarial

Programado para mejorar: Establecimiento de la estructura de la organización

Resultados básicos: Diagnóstico organizacional hecho, estructura organizacional revisada, políticas administrativas compensadas

Duración: Tres días

---

Quién participa: Solamente el comité ejecutivo o el equipo más alto de la dirección, una vez. Esta etapa bien puede ser la primera.

#### Etapa 5.

Denominación: Comisión de eficacia de equipo

Programado para mejorar: Relaciones interpersonales

Resultados básicos: Objetivos establecidos por el equipo

Duración: Un día

Quién participa: Igual al laboratorio sobre el rol del equipo

#### Etapa 6.

Denominación: Comisión de eficacia interequipos

Programado para mejorar: Relaciones entre los equipos

Resultados básicos: Bloqueos improductivos entre sectores organizacionales superados

Duración: Un día

Quién participa: Dos departamentos, funciones o equipos que desean mejorar su forma de interacción

#### Etapa 7.

Denominación: Comisión de eficacia divisional

Programado para mejorar: Relaciones horizontales y verticales

Resultados básicos: Interrelaciones horizontales y verticales mejoradas

Duración: Un día

Quién participa: Una cadena vertical de gerentes con relaciones de subordinación y colaboradores seleccionados

---

Etapa 8.

Denominación: Comisión de unidad de trabajo

Programado para mejorar: Integración general entre los participantes

Resultados básicos: Mejores interrelaciones entre todos los participantes

Duración: Medio día

Quién participa: Un superior y sus obreros

Etapa 9.

Denominación: Comisión de eficacia empresarial

Programado para mejorar: Eficacia organizacional

Resultados básicos: Comunicación de las políticas y objetivos globales establecidos, estabilización de la situación luego de un programa de cambio

Duración: Medio día

Quién participa: El presidente y todos los gerentes, y posiblemente los obreros con una serie de grupos de tamaños y composición variable.

---

## 6. RELACIÓN ENTRE EFICACIA Y SITUACIÓN

Las situaciones administrativas pueden ser visualizadas como campos de fuerzas exigidas por el superior, subordinados, colaboradores, organización y tecnología.<sup>49</sup>



FIG. 5. Las cinco fuerzas en toda situación administrativa.

Para Reddin, organización “es la filosofía, tradición o cultura de la organización”, o sea, “como hacemos las cosas aquí”. Tecnología “es el modo de ser administrador en una situación dada”.<sup>50</sup>

Mientras la formación administrativa tradicional se limita a la tecnología, la escuela de las ciencias sociales no presta demasiada atención a la tecnología. Estos son los aspectos que un gerente debe reconocer, cambiar o ante los cuales debe reaccionar en determinada situación.

---

<sup>49</sup> Ídem

<sup>50</sup> <http://www.universidadabierta.edu.mx>

---

La eficacia es el grado en que el ejecutivo logra los resultados deseados de su función. Para alcanzarla es necesario poseer las tres habilidades gerenciales (diagnóstico, flexibilidad y gestión situacional).

El autor recomienda que cada ejecutivo analice y verifique lo que faltaría en la empresa si su función fuese suprimida simplemente. Esto identificaría los resultados que solamente su función específica consigue para la empresa.

La eficacia es el resultado del producto, no del insumo. Un ejecutivo que identifique con precisión sus "áreas de eficacia" puede establecer y alcanzar objetivos claros. Puede medir su eficacia. Reddin propone que el ejecutivo también haga lo mismo con relación a los subordinados (3 o 4 niveles), verificando sus áreas de eficacia y concentrándose en el control del producto (resultados) de cada posición subordinada en lugar de controlar las actividades, de la siguiente manera:

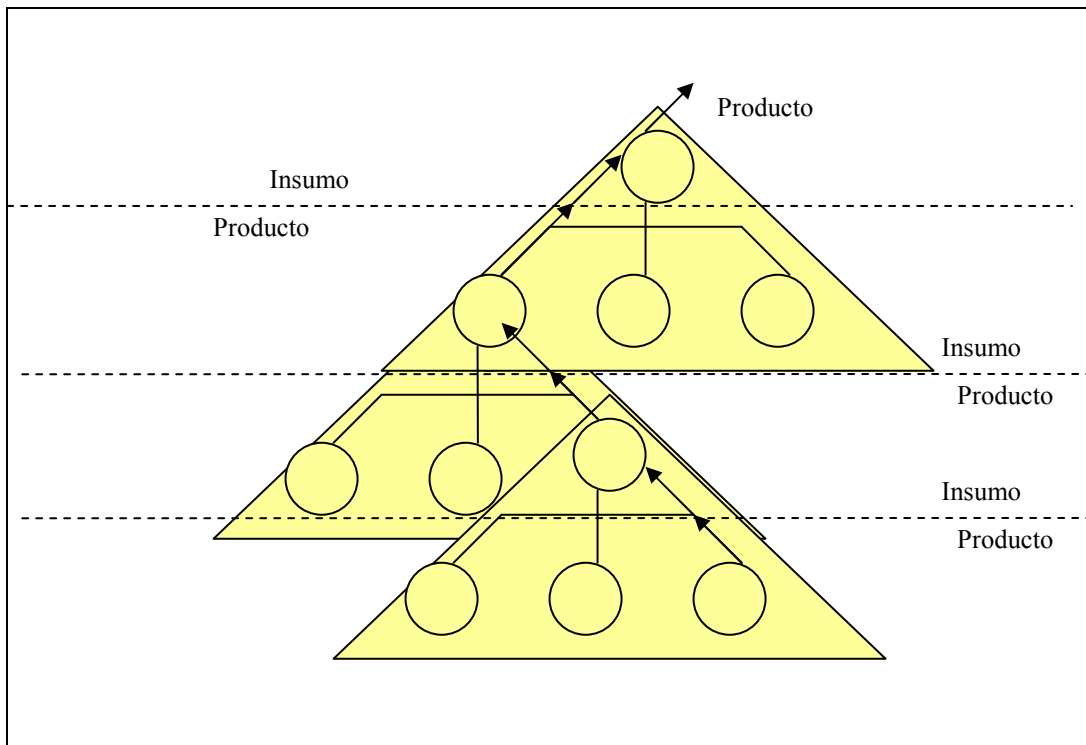


FIG. 6. La eficacia es el resultado del producto, no del insumo.<sup>51</sup>

<sup>51</sup> <http://www.thecounter.com>

---

## VENTAJAS DEL MODELO

- Desarrolla tres habilidades gerenciales básicas que son: Sensibilidad situacional, Flexibilidad de estilo y Habilidad de gerencia situacional.
- Involucra a toda la organización.
- Se desarrolla una metodología para formular y aplicar estrategias optimas para conseguir los resultados exigidos.
- Mejores interrelaciones entre todos los participantes.

## DESVENTAJAS DEL MODELO

- Es muy complejo.

---

## 2.5 Modelo de Cambio Organizacional de Kurt Lewin

Según Lewin el modelo de cambio organizacional lo basa en tres pasos los cuales son:<sup>52</sup>

1. El primer paso es la “Descongelación”.

El cual consiste en dar capacitación al nivel gerencial para que en el proceso de cambio estos sean más participativos y abiertos a este.

2. El segundo paso es el “Avance”.

Que consiste en que la acción del cambio se ponga en marcha ya sea por medio de una estructuración organizacional, en el desarrollo se instruyeron los individuos para adaptarse y aceptarlo.

3. El tercer paso es la “Recongelación”.

En base a los dos pasos anteriores en este se busca que el cambio implantado permanezca, ya que los individuos se instruyeron para adaptarse y aceptarlo.

---

<sup>52</sup> Guizar Montufar, Rafael. Desarrollo Organizacional. (Principios y Aplicaciones). McGraw Hill. 1998. Pág. 28-31

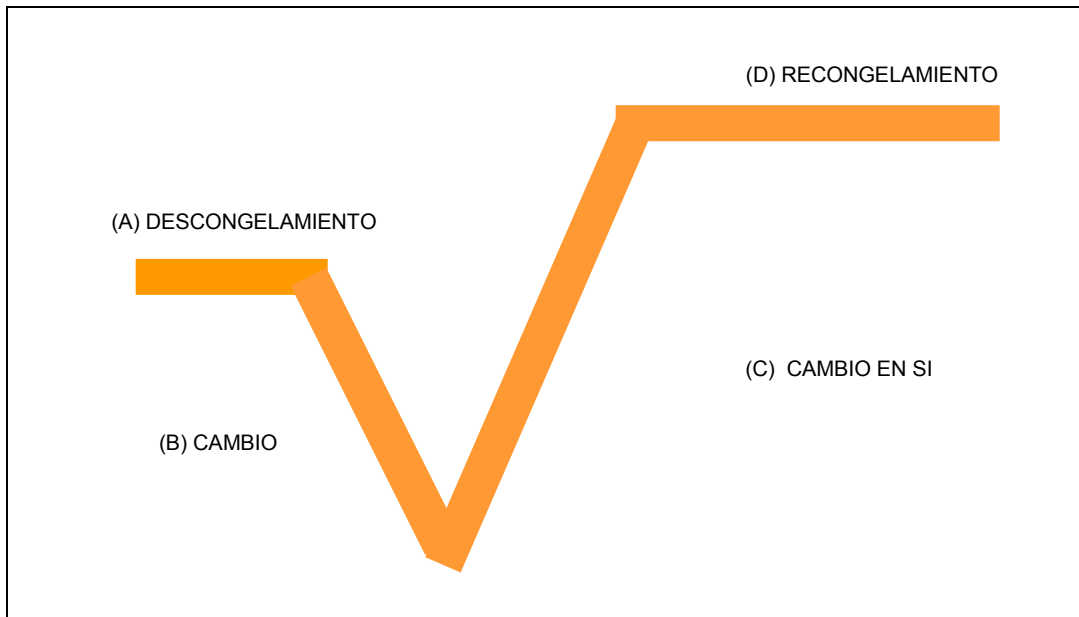


FIG. 7. Modelo de cambio planeado de Kurt Lewin

#### VENTAJAS DEL MODELO

- Es fácil de aplicar por tener únicamente tres pasos.
- Abarca a toda la organización.
- Da capacitación al nivel gerencial para que en el proceso de cambio estos sean más participativos y abiertos.

#### DESVENTAJAS DEL MODELO

- Es bastante riguroso de acuerdo al tercer paso.
- Se da únicamente capacitación a los niveles gerenciales no tomando en cuenta en la capacitación a los demás miembros de la organización, sabiendo de antemano que estos son los que hacen posible el cambio.



---

## 2.6 Modelo de Cambio Organizacional de Lippitt, Watson y Westley

Los tres autores retoman los pasos de Lewin ampliándolos a cinco a diferencia de que ellos los nombran fases, las cuales se describen a continuación:

### FASE 1. Desarrollo de la Necesidad de un Cambio.

Aquí lo dividen en tres aspectos:

- 1) Un Agente de Cambio crea la necesidad de cambio a la organización por medio de un diagnóstico.
- 2) Un individuo ajeno a la organización se percata de la necesidad de cambio poniendo en contacto al agente de cambio con dicha organización.
- 3) La propia organización se da cuenta de las necesidades de un cambio organizacional buscando la asesoría de un agente de cambio.

### FASE 2. Establecimiento de una Relación de Cambio.

Los autores hacen mención de que debe de existir una colaboración entre la organización y el agente de cambio uniendo esfuerzos para desarrollar el trabajo de cambiar de una manera eficiente para así alcanzar el éxito. “La organización parece ir en busca de la seguridad de que el posible agente de cambio sea suficientemente distinto de ella para ser cabalmente comprensible y accesible”.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Margulies, Newton. Desarrollo Organizacional: procesos y tecnología. México. Diana. 1974. Pág. 62

---

### FASE 3. Trabajo para Lograr el Cambio.

Estos autores dividen esta fase en tres aspectos:

- 1) Aclaración o Diagnóstico del Problema de la Organización. El agente de cambio reúne información para comprender y detectar los problemas de la organización, principalmente donde haya la necesidad del cambio.
- 2) Examen de los Caminos y Metas Opcionales. Aquí se van a planear los objetivos y metas, los cuales tendrán alcance de acuerdo a la magnitud del cambio que se requiera.
- 3) Transformación de las Intenciones en Esfuerzos Reales de Cambio. Este punto es el más importante, ya que aquí se implantará el cambio, es decir, “poner en ejecución una nueva estructura organizacional llevar a cabo un programa específico de capacitación, instalar un nuevo sistema, etc.”<sup>54</sup>

### FASE 4. Generalización y Estabilización del Cambio.

Los autores dan a esta fase el nombre de *Proceso de Institucionalización*, ya que todos y cada uno de los miembros de la organización deben estar involucrados en la implantación de las nuevas normas y comprometerse a cumplirlas, esto se da una vez que se ha difundido el cambio en todas las áreas. Al mismo tiempo se deben establecer mecanismos o actividades que mantengan el impulso del cambio logrado en las fases anteriores.

Cabe mencionar que a medida que haya mayor número de integrantes capacitados en desarrollo organizacional y que estos sean permanentes se dará la

---

<sup>54</sup> Ibidem. Pág. 62

---

eficiencia y por ende el éxito de la empresa. “Tanto más probable será que el cambio iniciado perdure y quede institucionalizado como un modo de vida”.<sup>55</sup>

#### FASE 5. Logro de una Relación Terminal.

Una vez que el agente de cambio ya concluyó con su trabajo, según el, la organización deberá en un futuro resolver sus propios problemas, pero estos autores mencionan que a menudo ésta termina por depender de él.

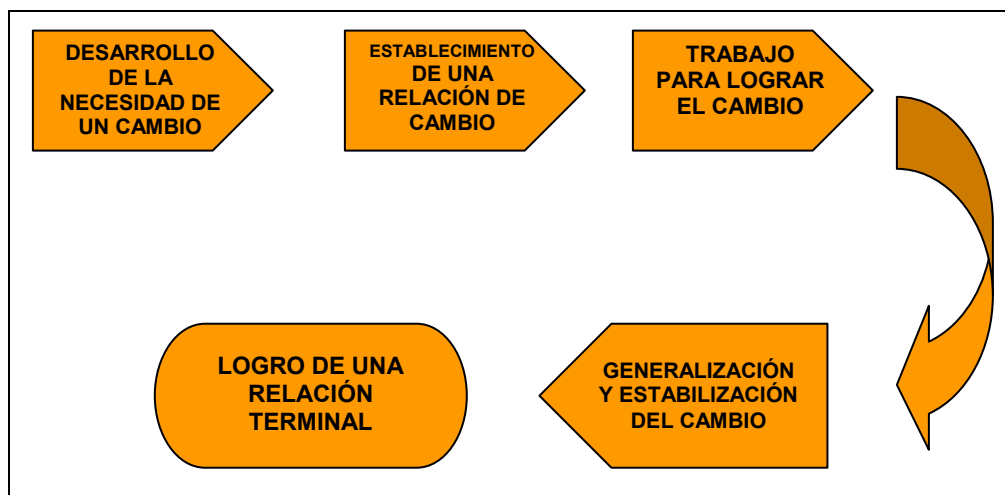


FIG. 8. Modelo de cambio de Lippitt, Watson y Westley

#### VENTAJAS DEL MODELO

- Se da un Proceso de Institucionalización, ya que todos y cada uno de los miembros de la organización deben estar involucrados.
- Establece mecanismos o actividades que mantengan el impulso del cambio logrado.

---

<sup>55</sup> Ibidem. Pág. 63

---

## DESVENTAJAS DEL MODELO

- A medida que haya mayor número de integrantes capacitados en desarrollo organizacional y que estos sean permanentes se dará la eficiencia y por ende el éxito de la empresa.
- Una vez concluido el proceso no se define quien seguirá con los cambios, si la organización o el agente de cambio.

---

## **2.7 Modelo de Cambio Organizacional de Fernando de Achilles de Faria Mello**

En su libro de Cambio organizacional, Faria Mello presenta un modelo de cambio planeado al cual divide, como en el caso de los tres modelos en fase o etapas de consultoria. Como se muestra en la figura 9 es un proceso de manera cíclico.

La fase de entrada puede considerarse como algo que comienza a acontecer, por lo menos en parte, antes del establecimiento del contrato. Es una especie de subfase del contrato. Algunos autores la consideran como fase entre el primer contacto y el contrato inicial.

Por su parte Faria Mello dice que: " contacto, contrato, y entrada se funde en una gran fase inicial con multicontactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada".<sup>56</sup>

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

### VENTAJAS DEL MODELO

- Esta bien estructurado.
- Los pasos a seguir son aceptables por los miembros de la organización.

### DESVENTAJAS DEL MODELO

- Es un proceso demasiado complejo.
- Es demasiado largo.

---

<sup>56</sup> Guizar Montufar, Rafael. Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones. México. McGraw-Hill. 2002 Pág. 34

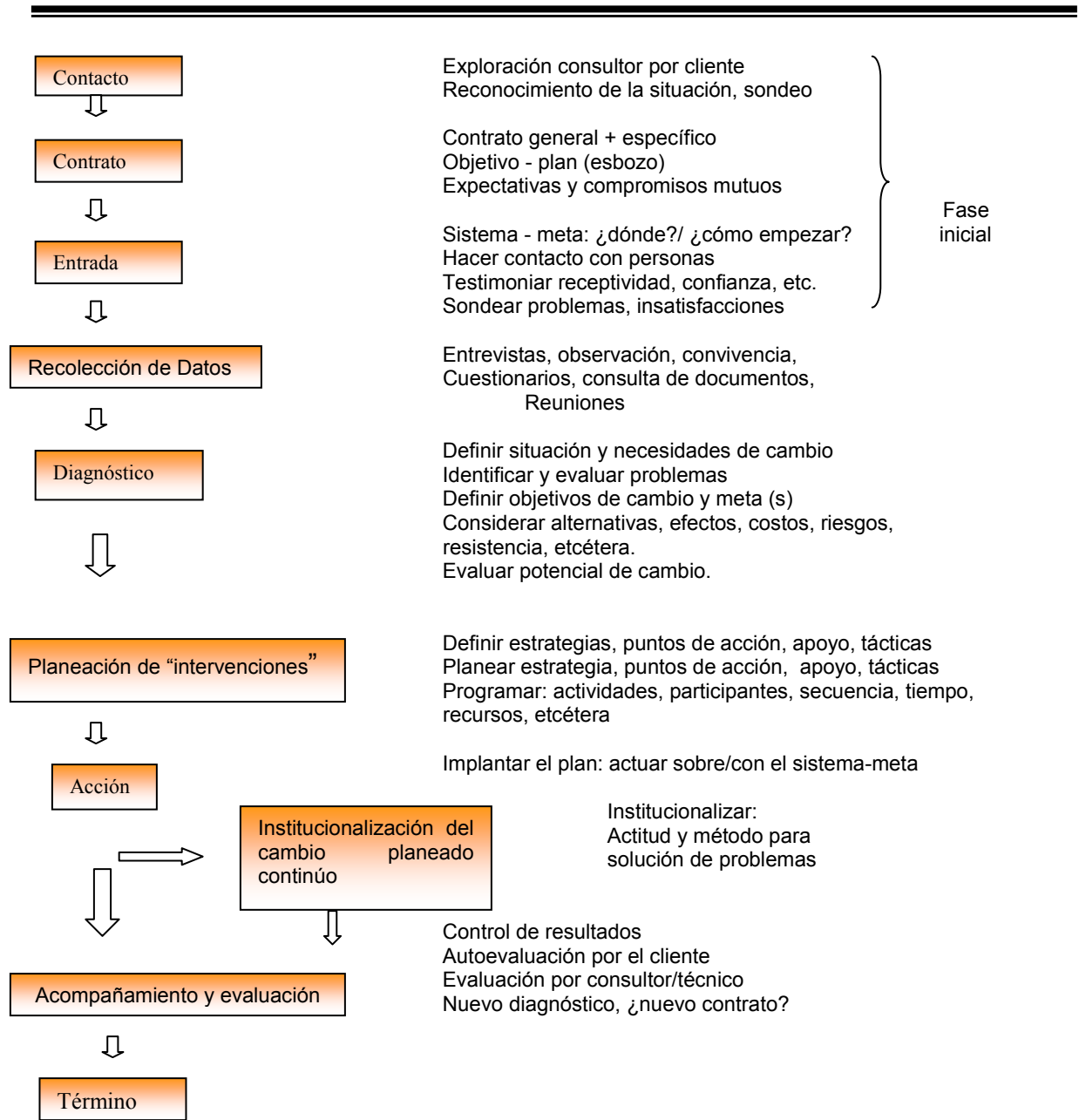


FIG. 9. Modelo de Cambio de Fernando Achilles de Faria Mello <sup>57</sup>

<sup>57</sup> Ibidem. Pág. 35

---

## 2.8 Modelo de Cambio Organizacional de Paul Lawrence

En este modelo el autor lo divide en cuatro etapas las cuales son:

### I. Diagnóstico.

Esta etapa nos ofrece una fotografía instantánea de la situación actual de la organización. El diagnóstico es el proceso de recolectar y analizar los datos de los factores causales de los problemas organizacionales. Esta recolección no sólo consiste en juntar comprobaciones cuantitativas mediante cuestionarios u otros medios, sino también hablar con las personas interesadas. Se busca identificar las diversas causas del problema y sus interrelaciones; también establecer cuales son las variables del sistema que contribuyen con el problema de manera más decisiva.

### II. El Planteamiento de la Acción.

El autor sugiere hacerse algunos cuestionarios en esta etapa, tales como:

- ¿Qué personas se encuentran motivadas para adelantar un intento de cambio?
- ¿Cuáles son los puntos de influencia y de poder en el sistema?
- ¿Cuáles variables pueden ellos afectar más rápidamente?

Las respuestas a estos cuestionarios pueden servir como una guía hacia la búsqueda de varios planes alternativos de acción que muestren la posibilidad de alterar el desempeño del sistema en la dirección deseada. Las acciones de intervención pueden ser de varios tipos:

- 
- De una naturaleza educacional

Esto es, esta diseñada para cambiar las expectativas de los colaboradores.

- De una naturaleza estructural

Es decir, una modificación en la división del trabajo, en la red de comunicaciones, etc..

- Un cambio en la principal estrategia transaccional de la organización.

No importa si es un cambio estratégico o un cambio estructural, generalmente se requiere de un esfuerzo educativo antes de que el cambio planeado pueda verse reflejado finalmente en el comportamiento. Cuando se dispone de varios cambios alternativos de acción, se puede comparar entre sí, y aquel que ofrezca las mejores posibilidades de éxito podrá entonces ser seleccionado para su ejecución.

### III. La Ejecución de la Acción.

Se pasa de lo teórico a lo práctico, es decir, se traslada el plan seleccionado al comportamiento real. La ejecución generalmente necesita seguir una secuencia en el tiempo. Se pueden hacer revisiones frecuentes a medida que se desarrolle lo planeado.

### IV. Evaluación.

Es el último paso en el proceso de cambio organizacional y la primera fase de un nuevo ciclo. La evaluación consiste en comparar las metas planeadas con los datos reales y hacer un diagnóstico de las discrepancias y de sus causas.



---

“Dentro de éste proceso se denota que es un proceso más completo y que toma en cuenta la importancia de conocer no sólo la información que se tiene en números y en papel a la hora de hacer el diagnóstico, sino que además toma en cuenta a los integrantes de la organización para hacer una diagnosticación más completa.”<sup>58</sup>

También este proceso permite evaluar lo planeado con lo que se va realizando y poder corregir o implementar otro plan de acción. Pero el proceso puede caer en el error de tener muchas alternativas de acción y así experimentar en la marcha buscando cual sería la mejor alternativa y no llegar a nada concreto y por ende no avanzar con el proceso.

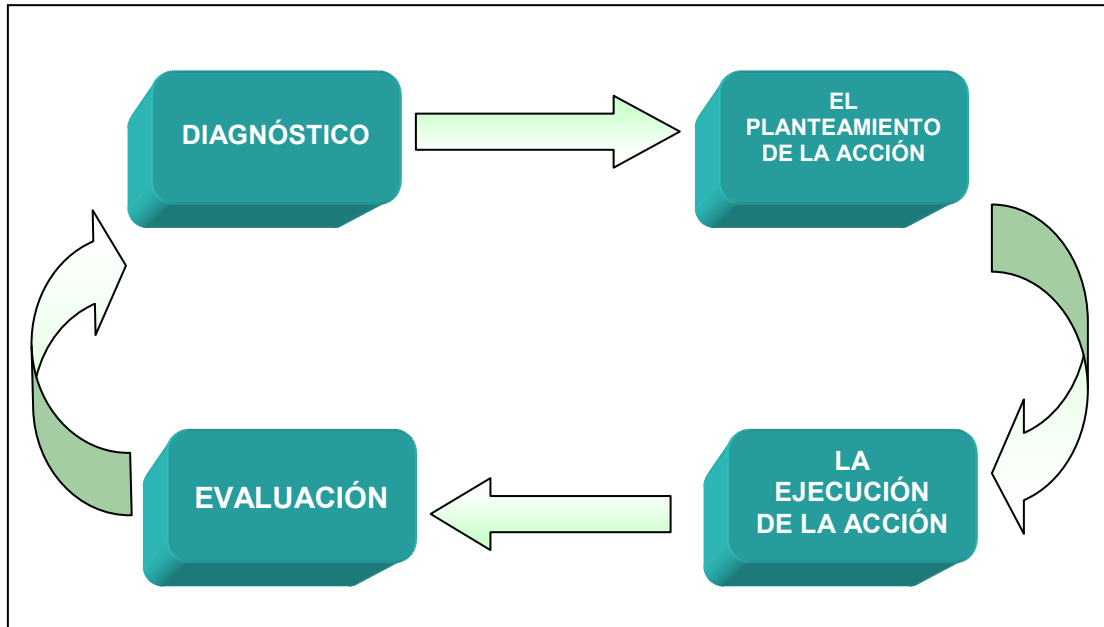


FIG. 10. Modelo de cambio de Paul Lawrence

---

<sup>58</sup> Ibidem. Pág. 97

---

## VENTAJAS DEL MODELO

- Permite evaluar lo planeado con lo que se va realizando y poder corregir o implementar otro plan de acción.
- Toma en cuenta a los integrantes de la organización para hacer una diagnosticación más completa.
- Ofrece una fotografía instantánea de la situación actual de la organización.
- Establece cuales son las variables del sistema que contribuyen con el problema de manera más decisiva.

## DESVENTAJAS DEL MODELO

- Cae en el error de tener muchas alternativas de acción y así experimentar en la marcha buscando cual sería la mejor alternativa y no llegar a nada concreto y por ende no avanzar con el proceso.
- Se requiere de un esfuerzo educativo antes de que el cambio planeado pueda verse reflejado finalmente en el comportamiento.

---

## **2.9 Modelo de Cambio Organizacional de Wendell L. French y Cecil H.**

### **Bell**

Para los autores hay tres componentes básicos en todos los programas de cambio organizacional: Diagnóstico, acción y administración del programa, los que se describen a continuación:

#### **1. Diagnóstico.**

Representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. Del diagnóstico surge la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema.

#### **2. El componente de Acción.**

Consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. Se desarrollan los planes de acción para corregir el problema, aprovechar las oportunidades y conservar las áreas de puntos fuertes. Estos planes de acción son intervenciones del cambio organizacional específicamente diseñadas para abordar los aspectos relacionados con procesos seleccionados, como la comunicación y la toma de decisiones.

#### **3. El componente de Administración de Programa.**

Abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del cambio organizacional, vigilar los acontecimientos a largo plazo del cambio y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas.

---

De hecho estos tres componentes son intervenciones hacia la organización, en el sentido de que todos ejercen impacto sobre los miembros de la misma. Este tercer paso consiste en descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman.

Se contestan preguntas tales como: ¿las acciones tuvieron los efectos deseados?, ¿Se solucionó el problema o se aprovechó la oportunidad?. Si la respuesta es si, los miembros de la organización avanzan a problemas y oportunidades nuevos y diferentes; si la respuesta es no, los miembros inician nuevos planes de acción e intervenciones para resolver problemas (cuarto paso) A menudo, cuando los problemas siguen sin resolverse después de un ataque inicial, el tercer y cuarto pasos implican una nueva redefinición y una nueva conceptualización de las áreas problema. El quinto, sexto y séptimo pasos también requieren para algunos, problemas y oportunidades, pero los pasos adicionales sólo son repeticiones de la secuencia lógica de diagnóstico-acción-evaluación.

“Este es un proceso que enfatiza la necesidad de buscar los puntos fuertes de la organización para conservarlos y de alguna manera pueden ser usados para la resolución de problemas y el aprovechamiento de oportunidades, este proceso no sólo se limita a resolución de problemas, sino que también sirve para no perder las oportunidades que nos presentan en el cambio, además es flexible ya que para determinadas situaciones puede ser un proceso sencillo de tres fases o hasta siete”.<sup>59</sup>

La desventaja de este proceso es que el agente de cambio debe saber cuando usar tres o más fases del proceso de acuerdo al problema, con esto se corre el riesgo de que se acorten o extiendan las fases y no se den los resultados esperados o se requiere de más tiempo del necesario para su ejecución.

---

<sup>59</sup> Wendell L. French y Cecil H. Bell. Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización, México. Prentice-Hall. 1996. Pág. 130

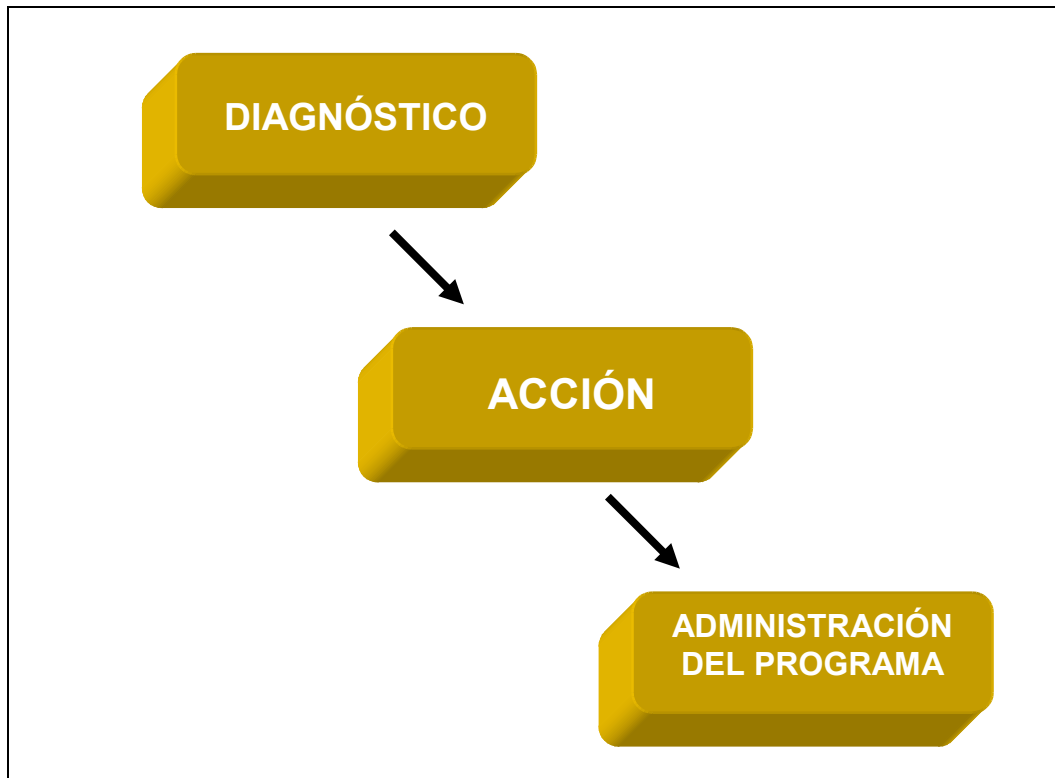


FIG. 11. Modelo de cambio de Wendell L. French y Cecil H. Bell

### VENTAJAS DEL MODELO

- Es flexible
- Identifica de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema.
- Se desarrollan los planes de acción para corregir el problema, aprovechar las oportunidades y conservar las áreas de puntos fuertes.
- Sirve para no perder las oportunidades que nos presentan en el cambio.

### DESVENTAJAS DEL MODELO

- Es un proceso a largo plazo.
- El agente de cambio debe saber cuando usar tres o más fases del proceso de acuerdo al problema.

---

## 2.10 Modelo de Cambio Organizacional del Lic. Luis Ferrer Pérez

“Este autor propone seis pasos para llevar a cabo la implementación del Cambio Organizacional:”<sup>60</sup>

### 1. Autodiagnóstico.

Etapa en la cual el consultor (Agente de Cambio) asiste al cliente (Organización) para que éste detecte el estado de salud por el que pasa la organización.

### 2. Recopilación y Diagnóstico de Datos.

Los instrumentos para llevar a cabo la recopilación de datos son básicamente: Encuestas, entrevistas y reuniones de confrontación. En cuanto a los datos sobre los cuales se investiga, generalmente son: La estructura organizacional, el clima organizacional, el poder, el ejercicio de la autoridad, los estilos gerenciales y de liderazgo, la solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y los conflictos intergrupales.

### 3. La Planeación de la Aplicación del Cambio Organizacional en la Organización Respectiva.

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

### 4. Capacitación del Personal Indicado para que la Ejecución del Cambio Organizacional sea Efectiva.

Esto es, tener a la organización bien capacitada para lograr que ésta sea más eficiente y se logren los objetivos y planes establecidos y por ende se logre el éxito.

---

<sup>60</sup> Ferrer Pérez Luis. Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. México. Trillas. 1976. Pág. 54

---

## 5. Ejecución.

La aplicación de la planeación teniendo en cuenta la relación existente entre liderazgo, la administración y el cambio de conducta.

## 6. Seguimiento y reciclaje.

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

Este es un proceso en el cual denota la participación de un Agente de Cambio, es un proceso muy específico y completo. Da a conocer la importancia de la capacitación de los individuos para que el Cambio Organizacional sea efectivo. Pero el autor limita su proceso en la última etapa, ya que sólo verifica si se cumplieron o no los objetivos y no denota la importancia de tomar medidas correctivas durante el proceso.

### VENTAJAS DEL MODELO

- Es un proceso muy específico y completo.
- Da a conocer la importancia de la capacitación de los individuos para que el Cambio Organizacional sea efectivo.

### DESVENTAJAS DEL MODELO

- No denota la importancia de tomar medidas correctivas durante el proceso.
- Únicamente se limita a verificar si se cumplieron o no los objetivos.

---

## 2.11 Modelo de Cambio Organizacional de Edgar Schein

“El modelo de tres etapas de Lewin es un poderoso instrumento cognoscitivo para comprender las situaciones de cambio. Edgar Schein tomó la idea de Lewin y la mejoró ya que especificó los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio:”<sup>61</sup>

### 1. En la etapa uno, la Descongelación.

La falta de confirmación crea dolor e incomodidad, lo que causa culpa y ansiedad, lo que a su vez motiva a las personas a cambiar. Pero a menos que la persona se sienta cómoda con el abandono de las antiguas conductas y la adquisición de otras nuevas, el cambio no ocurrirá. Es decir, la persona debe experimentar una sensación de seguridad psicológica con el fin de reemplazar las antiguas conductas con las nuevas.

### 2. En la etapa dos, Moverse.

La persona atraviesa por una reestructuración cognoscitiva. La persona necesita información y una evidencia que demuestren que el cambio es deseable y posible, esto se logra modelando la conducta de un ejemplar y recopilando la información pertinente del ambiente.

### 3. La tarea primordial en la etapa tres, Volver a Congelar.

Es integrar las nuevas formas de conducta en la personalidad y las actitudes de la persona. La estabilización de los cambios requiere una prueba para ver si se ajustan, es decir, si se ajustan al individuo y al ambiente social que lo rodea. La frase relaciones significativas se refiere a las personas importantes en el ambiente social del individuo y si estos aceptan los cambios y los aprueban.

---

<sup>61</sup> Schein Edgar H. Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. México. Addison-Wesley Iberoamericana. 1998. Pág. 120



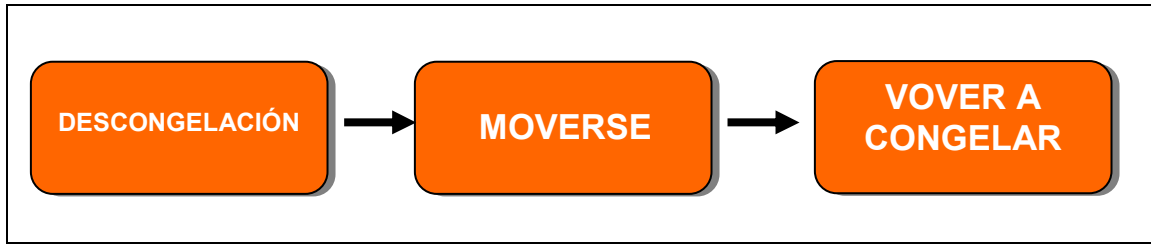


FIG. 12. Modelo de cambio de Edgar Schein

### VENTAJAS DEL MODELO

- Es de fácil aplicación por ser funcional.
- Es un poderoso instrumento cognoscitivo para comprender las situaciones de cambio.
- Especifica los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio.

### DESVENTAJAS DEL MODELO

- La persona debe experimentar una sensación de seguridad psicológica con el fin de reemplazar las antiguas conductas con las nuevas.
- Las personas necesitan información y una evidencia que demuestren que el cambio es deseable y posible.

---

## 2.12 Modelo de Cambio Organizacional de Wallace John Newton

### Margulies

“El proceso de este autor consiste en tres pasos fundamentales que enseguida se describen.”<sup>62</sup>

#### 1. Recolección de Datos

Abarca lo que es la disponibilidad de los datos necesarios y los métodos utilizables para recopilarlos, esta es una de las actividades más difíciles del Cambio Organizacional. Encierra técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas y la manera de identificar los asuntos más importantes.

#### 2. Diagnóstico Organizacional.

Enfoca principalmente al proceso de solución de problemas, este abarca un número de técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridad, relación con los propósitos y objetivos.

Conlleva también a la generación de estrategias alternativas, desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.

#### 3. Acción de Intervención.

Existe una cantidad muy grande de técnicas disponibles para la fase de implementación del proceso del Cambio Organizacional. Se llegó a desarrollar una respuesta para cada preocupación común que surge repetidamente en las organizaciones.

---

<sup>62</sup> Newton Margulies, Wallace John. El Cambio Organizacional (Técnicas y aplicaciones). México. Trillas. 1989. Pág. 113

---

Esta es una fase del proceso de Cambio Organizacional que puede ser definida como una acción planeada a ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico. El hecho de obtener datos y/o diagnósticos es una manera de intervenir en el sistema y puede provocar un profundo impacto sobre la cultura organizacional.

Hay necesidad de escoger cual es la intervención más apropiada a la situación que es deseada para un problema organizacional determinado. Sin embargo, la acción de intervención no es la última fase del cambio organizacional, sino una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.



FIG. 13. Modelo de cambio de Wallace John Newton Margulies

#### VENTAJAS DEL MODELO

- Es un proceso muy generalizado que permite conocer los pasos básicos para poder desarrollar la aplicación del cambio organizacional dentro de una organización.

---

## DESVENTAJAS DEL MODELO

- Su forma generalizada no deja comprender de manera explícita lo que se hace en cada fase, además y aunque el autor hace la aclaración que la acción de intervención no es la última fase del proceso, no es claro en lo que pasa después de éste.

---

## 2.13 Modelo de Cambio Organizacional de la L.A. y M. A. Sandra Luz González López

“Este proceso consta de tres etapas las cuales son:”<sup>63</sup>

### 1. Recolección y Análisis de la Información

En esta primera etapa se tiene que concentrar toda la información a través de manuales, los cuales pueden ser: Bienvenida, organización, políticas, procedimientos, etc.. Así como también micro-administrativos (cuando se abarca a una organización), macro-administrativos (cuando se abarca a dos organizaciones), y meso-administrativos (cuando se abarca a más de dos organizaciones). La información también se puede obtener a través de la entrevista directa o de la encuesta, cabe mencionar que es necesario también la observación directa, de tal forma que nos permita conocer detalladamente a toda la organización.

### 2. Diagnóstico y Planeación

En esta segunda etapa se procede primeramente a realizar el diagnóstico, es decir, conocer la situación actual de la organización, definiendo sus puntos fuertes y débiles, así como sus oportunidades y sus amenazas. Posteriormente en la Planeación conociendo ya todos los aciertos y fallas, se procederá a planear el curso de acción para dar solución a todo lo que no funciona correctamente de tal forma que se darán a conocer los Recursos Humanos, materiales y tecnológicos que se necesitaran para la posible solución, así como también el tiempo, el capital y los beneficios que se obtendrán de todo esto. Los beneficios es recomendable traducirlos en términos de Utilidades.

---

<sup>63</sup> González López Sandra Luz Cambio Organizacional y su Influencia en el Factor Humano en una Empresa de Control de Fauna Nociva Tesis de Maestría, UNAM, Facultad de Contaduría-Administración, México 2001

---

### 3. Ejecución

En esta etapa que es la última del proceso, corresponde en poner en práctica lo antes establecido en la planeación, precisamente para poder obtener los resultados esperados.

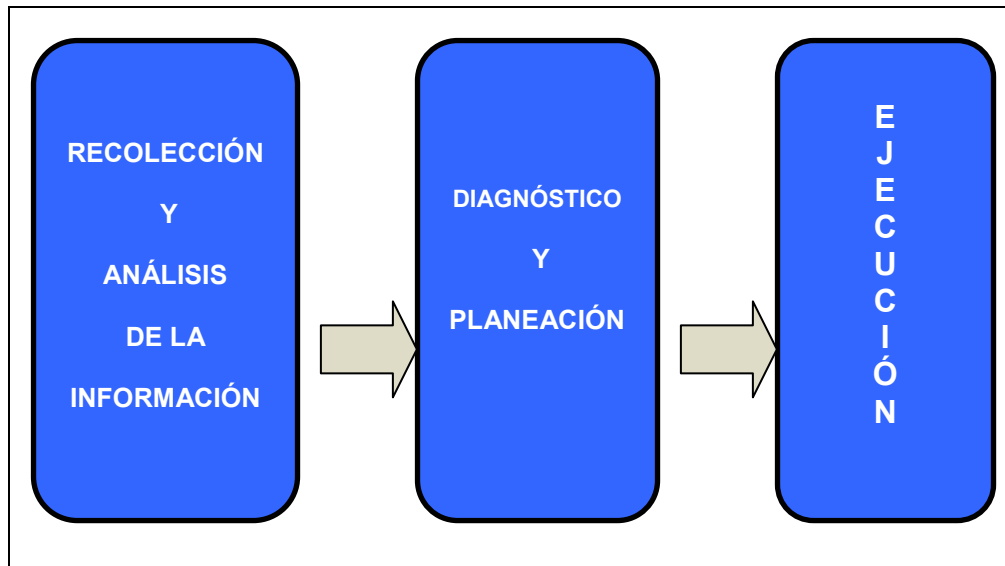


FIG. 14. Modelo de cambio de la L.A. y M. A. Sandra Luz González López

#### VENTAJAS DEL MODELO

- Fomenta el trabajo en equipo dentro de la organización.
- Se consiguen los cambios en los valores de las personas, en la moral y en la conducta interpersonal de los empleados.
- Propone alternativas que ayudan a lograr los objetivos organizacionales.
- Se mejora la productividad en la organización.
- Se mejora la calidad de vida de las personas que trabajan en la organización.
- Se logra el cambio en la estructura de la organización, en la tecnología y en las personas que laboran en la organización.
- Es sencillo de aplicar debido a su claridad y precisión

---

## DESVENTAJAS DEL MODELO

- Si no se logra un análisis correcto de las operaciones de la organización se dificultará la aplicación del proceso.
- La cooperación de las personas es indispensable de lo contrario será difícil de aplicar el modelo.
- De no contar con un implementador que tenga los conocimientos y habilidad para llevar a cabo dicho modelo este fracasará.



## **CAPÍTULO 3**

### **AGENTE DE CAMBIO**

**“SI QUIERES CAMBIAR AL MUNDO, CÁMBIATE A TI MISMO”.**

**MAHATMA GANDHI**



---

### 3.1 Concepto de Agente de Cambio

Al individuo que se encarga de recolectar información útil, que muestre la realidad de la organización se le llama Agente de Cambio, también se le conoce como Sensor de Discrepancias, Identificador de Conflictos o Facilitador del Cambio.

Para entender las funciones, el perfil e importancia del Agente de Cambio, se presentan a continuación una serie de conceptos con el fin de entender el papel de éste en la Organización:

☞ Richard Beckhard

Conceptualiza al Agente de Cambio como: "Aquella persona ya sea fuera o dentro de la organización, que presta asistencia técnica, especializada o de consultoría en administración de un esfuerzo de cambio"<sup>64</sup><sup>65</sup>. En este concepto Beckhard nos deja ver que el Agente de Cambio será un especialista y que puede ser interno o externo.

Beckhard dice que el agente de cambio es una persona que esta dentro o fuera de la organización y proporcionará conocimientos de especialista para lograr el cambio.

☞ J. R. Shermerhorn.

Dice que es una persona o grupo que asume la responsabilidad de cambiar el patrón de comportamiento existente en otra persona o en otro sistema social.

En este concepto Shermerhorn habla de que el agente de cambio puede ser una persona o un grupo de personas para cambiar el comportamiento en un sistema social.

---

<sup>64</sup>Beckhard, Richard. Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos. México. Fondo de Cultura Interamericana. 1986. Pág.115

---

☞ Anthony T. Cobb.

Desde su punto de vista es aquella persona cuyo papel o función es iniciar el cambio y ayudar por medio de su experiencia y objetividad al logro del mismo.

Para Cobb el agente de cambio es una persona que junto con su experiencia ayuda a obtener el cambio.

☞ Pierre Collerette.

Conceptualiza al agente de cambio como la persona que actúa en forma deliberada sobre el entorno a fin de facilitar o propiciar la implantación del cambio proyectado. Así, toda persona o sistema que contribuya mediante una acción directa o indirecta a la implantación del cambio, constituye un Agente de Cambio.

Este autor habla que el agente de cambio es cualquier persona que este dispuesto a dar o a propiciar el cambio en una organización.

☞ Stephen P. Robbins.

Concibe al Agente de Cambio como: "La persona que actúa como catalizador y asume la responsabilidad de administrar los cambios"<sup>66</sup>.

Robbins dice que el Agente de Cambio será quien se responsabilice de la administración del cambio.

---

<sup>66</sup> Robbins, Stephen P. Conocimiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México. Prentice-Hall Hispanoamericana. 1997. Pág. 687

---

☞ Paul R. Lawrence.

Afirma que el Agente de Cambio es: "Aquella persona, que actúa normalmente como consultor interno o externo, con la adecuada preparación académica y apropiada experiencia en las ciencias del comportamiento"<sup>67</sup>.

Del anterior concepto resalta la connotación que le da Lawrence al hecho de que el Agente puede estar dentro de una estructura o ser independiente de la organización. Y que debe contar con experiencia en las ciencias del comportamiento.

☞ Fernando Achilles de Faria Mello.

Define a el Agente de Desarrollo Organizacional (a veces Agente de Cambio) es: "El que impulsa el esfuerzo de Cambio Organizacional, habiendo o no "cambio"<sup>68</sup>. Por lo general es un consultor (externo o interno) pero que puede ser un elemento dentro del sistema objetivo, o el propio cliente, siempre que posea la adecuada capacitación teórica y práctica para representar este papel.

En su concepto Faria Mello sustenta que el Agente de Desarrollo Organizacional es a veces Agente de Cambio en el sentido de que es el cliente quien decide si quiere o no modificar alguna cosa e inclusive pueden optar por no hacer cambio alguno.

Por lo que el Agente de Desarrollo Organizacional impulsa el esfuerzo de Cambio Organizacional cuando actúa como facilitador, catalizador, estimulador o inspirador de comportamientos y actividades que eleven el nivel de eficiencia y/o salud de la organización. También asevera que no es el único autor de los cambios que desarrolle la organización ya que los clientes también participan en este proceso.

---

<sup>67</sup> Lawrence, Paul R. Desarrollo de las Organizaciones. Diagnóstico y Acción. México. Fondo Educativo Interamericano. 1993. Pág. 113

<sup>68</sup> Achilles de Faria Mello, Fernando. Desarrollo Organizacional: enfoque integral. México. Limusa Editores. 1996. Pág. 70

Conceptualiza al Agente de Cambio como: "Aquella persona con capacidad de asumir la responsabilidad de administrar los cambios en actitudes y procesos que logren modificar los cursos de acción de los sistemas establecidos en una organización, para obtener mejores resultados de la misma"<sup>69</sup>.

En este concepto se resaltan los cambios que se deben de dar en las actitudes, que es la forma en que se actuará en determinados estímulos lo que ayudará a mejorar los resultados en la organización.

De los anteriores conceptos se citan los siguientes elementos:

- El Agente de Cambio debe contar con conocimientos que le permitan prestar asistencia ya sea técnica, especializada o de consultoría.
- Debe tener experiencia en relación a las ciencias del comportamiento.
- Debe ser responsable de la administración de los cambios.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente se conceptualiza al Agente de Cambio como: "La persona que cuente con la experiencia, capacidad y conocimientos para implementar correctamente el cambio planeado"

Es de suma importancia que el Agente de Cambio sea una persona profesional que ayude a resolver un problema o que se desarrolle un plan que conduzca a la organización al logro de sus objetivos.

---

<sup>69</sup> González López, Sandra Luz. Cambio Organizacional y su Influencia en el Factor Humano en una Empresa de Control de Fauna Nociva. Tesis de Maestría. UNAM. Facultad de Contaduría y Administración. México. 2001

---

## 3.2 Características del Agente de Cambio

Las características que se considera debe tener el Agente de Cambio, al ser una pieza clave para lograr el desarrollo de la organización, se mencionan a continuación:<sup>70</sup>

- Debe de ser un profesional en las áreas del comportamiento humano.

Así como también debe tener conocimientos de psicología, sociología y cultura organizacional.

- Debe ser Objetivo y Analítico

Saber interpretar la problemática de la organización y emitir juicios objetivos y claros.

- Debe ser 100% Tolerante.

Contar con un comportamiento respetuoso, ético y eficiente para brindar un servicio.

- Responsable.

Es decir, que posea la capacidad de respuesta al asumir un compromiso.

- Tenaz.

Lo que significa que es firme en los planes o acciones a realizar, constante e incansable para poder llevar hasta su conclusión el proceso de cambio deseado.

---

<sup>70</sup> González López, Sandra Luz. Apuntes de Clase de la asignatura de Desarrollo Organizacional. México. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. UNAM. 2002

- 
- Buena comunicación.

Es decir, saber transmitir sus ideas y pensamientos de manera clara y concreta, ya que es indispensable para persuadir sus clientes, subordinados, etcétera.

- Debe de ser Optimista.

Una mente abierta que le ayude a encontrar las soluciones a los problemas sin dejar de ser realista y objetivo.

- Tener la convicción de que los cambios que él implante se realizarán con efectividad.

- Debe de ser 100% creativo.

Ideando formas y opciones que ayudarán a resolver cualquier problema que se presente dentro de la organización y así elegir la solución más viable y conveniente, contando con un espíritu constructivo e innovador.

- Ser sensible.

Lo que le ayudara a percibir las actitudes de las personas y la disposición hacia los cambios que se pretendan implantar y así conocer el grado de resistencia.

- Saber aprovechar el tiempo.

El cual debe adecuar a todas las actividades en orden lógico para que su tarea sea más efectiva.

- 
- Ser Imparcial.

Contando con independencia de criterio al emitir un juicio o la formulación de un señalamiento.

- Ser Hábil.

Es decir, tener la capacidad para percibir e influir en el contexto.

- Tener una visión emprendedora.

Contar con una actitud positiva para aceptar retos y aprovechar las oportunidades.

- Ser observador.

También debe tener iniciativa, discreción, facilidad para trabajar en equipo, estabilidad emocional, ética profesional, mente analítica, objetividad, capacidad de negociación e inspirar confianza.

---

### 3.3 Tipos de Agente de Cambio

El Agente de Cambio puede situarse dentro o fuera de la organización sobre el cual actúa. “Dentro teoría y práctica del cambio planificado; el agente externo suele presentarse como un experto, al que los iniciadores acuden para que ayude al sistema a diagnosticar y/o planificar/ejecutar/evaluar mejor su iniciativa de cambio. El agente interno, por su parte, es alguien que es parte integrante del sistema y cuyo encargo (a veces secreto) es exclusivamente o en parte, el hacer cambiar dicho sistema”<sup>71</sup>. El agente interno se encuentra dentro del sistema, por lo que puede actuar en una forma que contribuya a perpetuar los problemas; a continuación se dan a conocer más ampliamente los dos tipos de Agentes:

#### ➤ Agente de Cambio Interno

Es o son personas que pertenecen a la misma organización, realizan el proceso del cambio organizacional para implantar cambios en beneficio de la organización.

Las ventajas de un Agente de Cambio Interno son:

- Al ser parte de la organización conocen las necesidades y recursos de cada una de las partes que integran la misma.
- Los integrantes de la organización ya lo conocen y por lo cual puede tener fácil acceso a los individuos que participan en ella.
- Esta directamente en la organización, es decir, se halla disponible para prestar constante atención al desarrollo de los cambios.
- Posibilidades más amplias de implantar el proyecto en menor tiempo, porque no tiene que vencer una resistencia al cambio tan fuerte.
- Puede justificar con más facilidad un retraso en el desarrollo de sus trabajos.

También cuenta con desventajas que se detallan a continuación:

---

<sup>71</sup> Collerette, Pierre y Gilles, Delisle. La Planificación del Cambio. México. Trillas. 1995. Pág. 160



- 
- A veces tiene que ajustarse a las necesidades y recursos de la organización.
  - Existe menor objetividad al analizar variables internas.
  - Se le dificulta detectar con certeza donde se necesita de un cambio ya que esta dentro de una organización.
  - Al estar dentro de la organización las personas lo conocen y lo que podría ser una ventaja se convertirá en desventaja si los individuos tienen sentimientos negativos hacia él.
  - No todos los miembros de la organización lo consideran un experto.
  - Denota mayor conformismo porque no se le paga en forma especial para realizar un estudio: sólo cumple con su función.
  - A veces tiene dificultad para conducirse con la alta gerencia.
  - No cuenta con la libertad necesaria para hacer y decidir en algunos aspectos.
  - Puede actuar en su propio beneficio.
  - También puede tener interés en proteger a alguna área en especial.

### ➤ **Agente de Cambio Externo**

Es o son grupos de personas (despachos) ajenos a las organizaciones, estos venden sus servicios de asesoría a las organizaciones que requieren de un cambio organizacional.

Las ventajas que presentan son:

- Es objetivo, imparcial y confiable.
- Ofrece nuevos enfoques y perspectivas.
- Regularmente cuentan con más experiencia que el consultor interno, es decir, es un experto en el ramo.

- 
- Tiene más libertad de actuar y mayor aceptación dentro de la alta gerencia, por la confianza depositada en él.
  - Cuenta con una visión imparcial de la organización.
  - La experiencia adquirida en el campo de trabajo para resolver problemas similares bajo diferentes circunstancias lo hacen un profesional.
  - Puede ver con mayor claridad la situación de la organización.
  - No tiene interés en proteger o favorecer a nadie en particular.
  - Recibe emolumentos casi siempre significativos por efectuar su trabajo.
  - Como él sólo se dedica a dar asesorías, generalmente conoce los medios más modernos de investigación y está en constante actualización.

Las desventajas son:

- Debe contar con más tiempo para acoplarse y conocer los problemas de la organización.
- Conoce menos los detalles y aspectos muy formales de la organización.
- No dispone de información muy detallada sobre aspectos internos.
- El personal de la organización considera su labor como una intrusión.
- Su acceso hacia las personas puede ser lento, ya que de entrada debe comenzar a conocerlos.
- Enfrenta una resistencia natural.
- Tiene mayor presión para proporcionar resultados.
- No cuenta con un poder formal dentro de la organización.
- Generalmente las relaciones son temporales, por lo cual, sólo se podrá cumplir un papel limitado en las operaciones de la implementación del cambio.
- Corre el riesgo de ser menos sensible a los límites de absorción del sistema al grado de vulnerabilidad de éste.

---

Al analizar lo anterior se puede resumir, que lo ideal es que sea una relación tripartita, esto es, que exista un agente de cambio interno, un externo y la plena cooperación de la alta gerencia. Con ello podemos obtener una consultoría con una mayor visión objetiva, actuando conjuntamente al integrar personal interno y externo, el cambio camina con firmeza hacia el éxito.

---

### **3.4 Agente de Cambio Recomendado para el éxito del Proceso de Cambio Organizacional**

Para que se pueda dar el cambio de manera exitosa dentro de la organización es necesario contar con un buen Agente de Cambio, el cual, además de satisfacer las características antes mencionadas debe tener una serie de aptitudes y habilidades las cuales resultan esenciales para el logro de los planes que se fijan.

En base a esto, el Agente de Cambio debe poseer el siguiente perfil:

- Estar preparado y motivado para transmitir la confianza a los individuos a fin de que acepten los cambios, y estos, se den de manera exitosa.
- Estar consciente de la relación de cambio, es decir, determinar lo que se necesita y lo que es factible de lograr.
- Encontrar obstáculos, resistencias y la forma en que estos se pueden corregir.
- Determinar el tamaño, carácter y estructura del grupo de personas afectadas por el cambio.
- Conocer los recursos con que cuenta para vencer los obstáculos que puedan influir a que no se logre el cambio.

Por lo antes expuesto, el agente recomendado, es la combinación de los dos, es decir, un agente de cambio interno y un externo.

---

### **3.5 Importancia del Agente de Cambio en el Proceso de Cambio Organizacional**

El Agente de Cambio es vital para la organización que decida implementar cambios en forma efectiva, ya que proporciona información experta y da soluciones adecuadas a largo plazo para llevar a la organización a un estado óptimo, al poder enfrentar los cambios en un mundo más competitivo y cambiante.

El Agente de Cambio produce movimiento, establece la dirección hacia la que tendrá que encaminarse un grupo de personas y recursos con miras al mejoramiento de la organización para que ésta crezca. Para lo cual elabora una visión y determina las estrategias necesarias para orientar al grupo.

Esto se logra cuando se cuenta con canales adecuados de comunicación y se superan los inevitables obstáculos. Inspirando a las personas y apelando a los valores esenciales de la naturaleza humana.

Un punto muy importante sobre la importancia del Agente de Cambio es que este conduce a los miembros de la organización hacia un mayor bienestar. El Agente de Cambio cuenta con objetivos que determinan su importancia dentro de un proceso de cambio en mal logro de los objetivos establecidos con el fin de que se incremente la productividad de la organización, estos objetivos pueden ser:

- Concientizar a las personas de la necesidad del cambio.
- Encontrar el problema que existe dentro de la organización.
- Examinar soluciones y metas diversas.
- Trabajar por una estabilización de la organización.
- Concientizar a los miembros de la organización de la importancia del trabajo en equipo para que se presenten beneficios conjuntos y permanentes.

- 
- Guiar el camino de acción para lograr efectivamente el cambio, es decir, ayudar a la obtención de los resultados planeados.
  - Es de suma importancia porque es el que facilita que se puedan lograr todos los cambios planeados.

☞ Edgar Schein

Hace una analogía referente al papel que juega el Agente de Cambio comparándolo con la situación que se presenta en la relación medico-paciente. "El modelo médico-paciente consiste en que el cliente: Primero le dice al consultor lo que anda mal dentro de la organización, esto en forma de síntomas y consecutivamente espera que el consultor le recete un remedio para el problema"<sup>72</sup>.

---

<sup>72</sup> Burke Wyatt, Warner. Desarrollo Organizacional. Punto de Vista Normativo. New York. Sistemas Técnicos de Edición. 1988. Pág. 154



## **CAPÍTULO 4**

### **CASO PRÁCTICO**

**“TODO LO QUE NACE PROVIENE NECESARIAMENTE DE UNA CAUSA; PUES SIN CAUSA NADA PUEDE TENER ORIGEN”.**

**PLATÓN**

---

## 4.1 Antecedentes del H. Ayuntamiento de Cuautitlán Izcalli

### ANTECEDENTES PREHISPÁNICOS

Resulta difícil mencionar acertadamente el origen de los primeros pobladores de esta región de la Cuenca de Anáhuac, en donde actualmente se ubica nuestro municipio, es importante señalar que las referencias descritas anteriormente demuestran la complejidad de este hecho; sin embargo, lo que sí podemos aseverar es que en este período preclásico Cuautitlán Izcalli tuvo asentamientos humanos que heredaron valiosos vestigios, así lo demuestran los trabajos arqueológicos en la zona que, a pesar de ser escasos, se han realizado en el sitio de Loma Torremote o Terremote (actual colonia Parques); que es una loma que bordea el río Cuautitlán, a este respecto tenemos el siguiente testimonio que confirma lo anterior: “El primero en reportar el sitio de Loma Torremote fué Paul Tolstoy en 1958 y Mc Bride lo señala como el único sitio importante en la región, durante el preclásico medio. El mismo autor menciona que entre los años 800 a 700 a. C., tenía una extensión aproximada de ocho hectáreas y entre 200 a 400 habitantes.”<sup>7374</sup>

Sin duda alguna la época clásica (200 al 759 d. C.) es una de las más importantes de la Cuenca de Anáhuac ya que la civilización teotihuacana alcanza su máximo esplendor influyendo en toda Mesoamérica incluyendo a las poblaciones de la región que hoy comprende Cuautitlán Izcalli, es en Teotihuacan en donde se hallan las raíces culturales básicas que posteriormente habrán de difundirse por toda la zona central de México.

En la región que actualmente abarca Cuautitlán Izcalli así como otros municipios vecinos, se encuentra el antecedente que data desde varios siglos de una ciudad denominada HUHUECUAHUTITLAN, cuarta capital en importancia en la Cuenca Central de Anáhuac, se sabe que dicha ciudad fue “el principal centro político-

---

<sup>73</sup> <http://www.cizcalli.gob.mx>



---

religioso, después de Teotihuacan, Acolhuacan, Texcoco, Tula y Tenochtitlan, respectivamente, cuando estas metrópolis alcanzaron su mayor esplendor”.

El Códice Chimalpopoca menciona que los gobernantes chichimecas se constituyeron cronológicamente por 23 tlatoanis, de influencia puramente chichimeca, 1 gobierno militar y 15 tlatoanis que gobernaron bajo el régimen de dominio de los pueblos integrantes de la triple alianza (México-Tenochtitlan, Texcoco y Acolhuacan o Tacuba) así como el dominio tepaneca antecesor de la triple alianza; a continuación se describirá el nombre, período de gobierno y principales actividades realizadas por cada uno de los gobernantes chichimecas colhuas, cabe hacer la aclaración que en algunos casos los Anales de Cuauhtitlán no menciona mayores datos más que el nombre del gobernante en cuestión.

#### GOBERNANTES CHICHIMECAS CUAUHTITLENSES

La descripción que a continuación se menciona de los gobernantes chichimecas-cuauhtitlanenses, representa una de las mayores aportaciones del Códice Chimalpopoca, cabe señalar sin embargo, que existen ciertos interrogantes acerca de las fechas que ahí se mencionan ya que este código fue escrito hacia fines del siglo XVI principalmente por fuentes orales lo que representa un grado de incertidumbre en cuanto a las fechas más antiguas.

1.- Chicontonatiuh: (686-751 d. C.), fue rey de Cuauhtitlán (el primer registrado en el código Chimalpopoca) estableció su gobierno en Macuexhuacan; gobernó 65 años.

2.- Xiuhneltzin: (752-865), fue gobernante de Cuauhtitlán, empezó su gobierno en Temilco por un período de un año, posteriormente cambio su sede a Quaxoxouhcan, pueblo ribereño del lago de Citlaltepec, ahora Zumpango, durante su período se señalaron los límites del territorio de los chichimecas y se repartieron las tierras entre los pobladores, es en el período de este gobernante que se estableció la división de los territorios de la nación chichimeca cuauhtitlanense con sus respectivos líderes los cuales fueron: Mixcóhuatl, Xiuhnel, Mimich, Quahuicol, Iztlacolihqui, Nequámetl,

---

Amimitl, Iquéhuac, Nahuacan y las mujeres Cóhuatl, Miáhuatl, Coacueye, Yaocíhuatl, Chichimecacihuat y Tlacochoe.

3.- Xiuhtlacuilolxochitzin: (866-874), fue la primer mujer gobernante de los chichimecas cuauhtitlaneses, fue esposa de Xiuhneltzin y se dice que se entronizó por invocar a la deidad Itz'papálotl, su período duró doce años.

4.- Ayauhcoyotzin: (874-930), fue nombrado gobernante en el lugar denominado Tecpanquauhtla (palacio del bosque) encabezó a su pueblo por un espacio de 55 años.

5.- Nequamexochitzin: (931-946, este personaje tuvo su sede de gobierno en Micacalco (ubicado en Tepetzotlán) y que significa “casa de los muertos” su período duró 15 años.

6.- Mecellotzin: (946-982), estableció su casa real en el lugar nombrado Tianceslotzin “mercado viejo” de Cuauhtlaapan “acequia del bosque”; de acuerdo al autorizado criterio de Don Gaudencio Neri Vargas, cronista de Tepetzotlán este lugar corresponde al actual pueblo de Santa María Tianguistengo; y fue un centro de gran importancia comercial ya que se ubicaba entre la cuenca central y el Valle de Matlatzinco; lugar en el que grupos como los mazahua, otomíes y otros del norte de Toluca comerciaban sus productos con los pueblos de Tetxcoco, Xaltocan y otros pueblos salinosos de ahí la denominación de la ruta de sal. Este gobernante tuvo un período de 36 años.

7.- Tzihuacpapalotzin: (982-1023), su casa real la tuvo en Cuauhtlacpan, durante su gobierno la región sufrió una temporada de hambruna y muerte que duró 7 años.

8.- Ixtacxillotzin: (1024-1035), esta mujer gobernaba el pueblo de Cuauhtitlán cuando su antecesor murió, tuvo su “casa pajiza” o casa de gobierno en el lugar denominado Izquitlanotla, sólo gobernó once años.

---

9.- Eztlaquencatzin: (1035-1092), su casa real la instaló en Techichco, en este período existió una hambruna muy grande la cual duró 7 años asimismo se iniciaron movimientos armados contra Tula generalizándose la guerra en una región en donde no se habían verificado este tipo de acontecimientos, con el posterior declive del pueblo tolteca gobernados en ese momento por Huémac, este gobernante duró 57 años.

10.- Ezcoatzin: (1092-1108), este gobernante estableció su gobierno en Cimapan de Tehuiloyocan, en el pueblo de Techichco, actual municipio de Teoloyucan gobernó por un período de 16 años.

11.- Teiztlacoatzin: (1108-1165), su tecuhcalli o casa de gobierno la construyó en la población de Xollo, hoy pueblo de San Mateo Xóloc; fue en este período en el cual se asentaron los mexicas en Cuautitlán cuya permanencia duró aproximadamente un año, posteriormente se fueron a Citlaltépec de Tzompanco en donde permanecieron 10 años. Durante su gobierno arribó un grupo de Chichimecas dirigidos por Xólotl, este pueblo dominó la región instalando su ciudad principal en Tenayuca y distribuyendo sus dominios en todo el valle y el lago, logrando establecer su poderío por medio de alianzas.

12.- Quinatzin el viejo: (1175-1238), este gobernante tuvo su palacio en Tepetlapan, Tequixquináhuac y en Huiztompan, fue durante su gobierno que los mexicas fueron atacados por los colhuas de Azcapotzalco, por los xochimilcas y los coyohuacas en Chapultépec, Quinatzin brindó su apoyo a los mexicas combatiendo a los xaltocamecas y contrayendo nupcias con la doncella mexicana Chimallaxoctzin, tuvo gran descendencia que posteriormente habrían de ser gobernantes de los chichimecas cuautitlenses.

13.- Tezcatlteuctli: (1246-1297), este gobernante, hijo de Quinatzin el viejo instaló su sede de gobierno en los mismos lugares que su padre Tequixquináhuac y

---

Huixtompá, en este período vinieron a establecerse los cuahuacas otomíes, los cuales acabaron habitando el sitio de Tlacopantoco Xóllotl en Tepetzotlán.

14.- Huactzin: (1297-1349), este rey de Cuauhtitlán ubicó su palacio en Techichco, durante su gobierno los principales chichimecas vinieron a establecerse en Tecoactonco, estos chichimecas llamados Maxtla, Xochipan, Mocellotl, Acatzin, Tlaquatzin, Tzohuitzin y Cuauhticatzin, posteriormente se cambiaron a un lugar nombrado Xalla (actual población de San Sebastián Xhala), este gobernante comenzó la guerra de Xaltocan contra los xaltocamecas y mandó que “nunca fuésemos amigos de los xaltocamecas”, cambiando los límites fronterizos entre ambos pueblos esta guerra, que se dice en los Anales de Cuauhtitlán, duró 15 años permitió delimitar el territorio del pueblo de Cuauhtitlán, este gobernante se casó con Itzolpanxóchitl, hija del rey de Colhuacán, posteriormente los colhuas se disgregaron y vinieron a asentarse en Cuauhtitlán junto con los mexicatzincas, al morir Huactzin, los colhuas asentados en esta región quisieron que se nombrara gobernante a su hijo por ser nieto del rey de Colhuacán.

15: Itzactótotl: (1349-1368), hijo de Huactzin y nieto de Coxcozteuctli señor de Colhuacán antes que este pueblo desapareciera, durante su gobierno en Cuauhtitlán el señorío tuvo un notorio impulso social y cultural ya que con la ayuda de los colhuas se desarrolló la vestimenta, la orfebrería, se instauró una nueva idolatría e innovaron las prácticas agrícolas, asimismo se ordenó el asentamiento urbano de la ciudad al delimitarse los barrios que contenía. Itzactototzin gobernó 19 años al morir su esposa Ehatlycuetzin (1369-1372), gobernó el señorío durante 4 años, sin embargo fue asesinada.

16.- Temetzacocuitzin: (1373-1378), gobernó desde Cuauhtitlán por solo un período de 4 años.

17.- Tlacateotzin: (1373-1378), gobernó desde Cuauhtitlán, inició la construcción del templo principal, desde esta época iniciaron los problemas en la región con los

---

tepanecas, durante este gobierno, la guerra entre mexicas y tepanecas finalizó con la victoria de los primeros, los cuales fundan la magna ciudad de Mexicoh-Tenochtitlán con su primer gobernante Acamapichtli.

18.- Xaltemocztin el viejo: (1390-1408), instaló su sede de gobierno en Zacacalco, continuó con la construcción del templo horizontal aprovechándolo para urbanizar en cuatro partes el señorío a partir de la ciudad, este templo se concluyó en cinco años, también instaló todos los límites enviando a sus guardalinderos en Tzompanco, Citlaltépec, Huehuetocan y Otlazpan. Este gobernante murió ahorcado por órdenes de Tezozomocli rey de Azcapotzalco, al morir, ninguno de los nobles chichimecas se atrevió a gobernar Cuauhtitlán sólo hubo un gobierno militar que duró 9 años en los cuales los toltitlaneses hicieron la guerra al pueblo de Cuauhtitlán impulsados por los tepanecas.

19.- Tezozomocli: (1418-1430), este gobernante fue traído desde Tlatilolco, instalando su sede en Huexocalco, en su período se desarrollo la guerra de la Triple alianza conformada por Tenochtitán, Tlacopan y Texcoco contra los tepanecas de Azcapotzalco, asimismo la ciudad de Cuauhtitlán fue tomada por los tepanecas. Tezozomocli se refugió en Cincoc en Huehuetocan, posteriormente tratando de establecer contacto con los aztecas y no lograr su objetivo, se suicidó en Atzompan al saber destruida su ciudad.

20.- Tecocohuatzin: (1430-1433), le custodiaron como rey en el palacio de Huexocalco, en este gobierno se reconstruyó y se volvió a planear la urbanización que había impuesto Xaltemocztin el viejo, asimismo se inició el cambio del curso del río Cuauhtitlán utilizando a los toltitlaneses como trabajadores en esta labor.

21.- Ayactlacatzin: (1433-1493), este gobernante ubicó su sede en Huexocalco, continuó las obras del cambio del cauce del río Cuauhtitlán asimismo realizó el deslinde del territorio (el cual incluía Tepojaco como límite) asimismo durante su gobierno fueron derrotados los tepanecas por la Triple Alianza. El territorio de

---

Cuahtitlán en ese entonces iba a ser atacado por cuahuacas y tepanecas (de Tultitlán) mientras celebraban una gran fiesta, sin embargo fueron derrotados rápidamente durante el posterior período de paz se establecieron gentes de diferentes pueblos como xaltocamecas, acolmantlacas, colhuas, tenochcas y otomíes, sin que establecieran señorío alguno. Este gobernante realizó ante Moctezuma Ilhuicamina las gestiones para que Tepotzotlán se convirtiera en un señorío independiente de Cuahtitlán y Tenochtitlan, logrando su objetivo y destinando a Quinatzin III como primer gobernante de esta zona autónoma. Cuando murió ningún otro noble cuahtitlense gobernó esta región, instaurándose un gobierno militar dirigido por Tehuitzin (1495-1503) natural de Tepetlapan.

22.- Aztatzontzin: (1503-1519), erigió su sede de gobierno en Tlalmanalco, durante su período realizó el repartimiento de tierras, puso mayordomos en Tlaxoxiuhco y Huexocalco y fabricó una casa grande para hacer el trabajo de imposición del tributo; Cabe mencionar que al repartirse las tierras no se realizaron señales en las que correspondían al señor de Acxotlan (Axotlan). Fue en este período cuando llegaron los españoles quienes derrotaron en 1521 a los mexicas.

## LA ÉPOCA COLONIAL

Con la derrota y caída de México-Tenochtitlán en 1521, el Reino de España ejerció su poder en las ricas regiones recién conquistadas, con este hecho, el encuentro de dos culturas adquirió un matiz especial y único en la región, principalmente por la gran influencia que el aspecto religioso ejerció.

## LA ENCOMIENDA

Los recién llegados colonos establecieron su relación con los indígenas de un modo claro de subordinación, instaurando para este efecto la encomienda. Sin embargo es importante entender más a fondo este sistema de encomienda; en este sentido se remitirá al proceso que los españoles practicaron al momento de imponer su fuerza a

---

los pueblos dominados; antes de iniciar las hostilidades contaban con un instrumento jurídico que legitimaba la expedición denominada “Requerimiento”.

Esto no era más que un documento redactado por el conquistador (hay que recordar que Hernán Cortés tenía estudios en derecho), en el cual se señalaba el fin de la expedición: propagar la fe, exigir el vasallaje al rey de España y la posibilidad que tenían los indígenas de guardar sus tierras si aceptaban las condiciones anteriores pacíficamente; el “requerimiento” era leído a los indígenas, claro está en español, y obviamente al no ser entendido por ellos, legitimaba la violencia en el caso en que estos se negaran a obedecerle.

La realidad colonial, sin embargo, daba un mentís a esta posición ya que los españoles fijaron un escalón intermediario entre el indígena y el rey: la encomienda, está no fue “más que la institución que tuvo como fundamento teórico la inferioridad social o natural de los indígenas y como base real la necesidad de retribuir al conquistador fijándole como guardián de la tierra sometida”. El concepto de esta institución se menciona a continuación: “La encomienda es un derecho concedido por merced real a los beneméritos de las Indias para percibir, cobrar para sí los tributos de los Indios que les encomendaren por su vida, la de un heredero, conforme a la ley de la Sucesión, con cargo de cuidar del bien de los indios en lo espiritual, temporal, de habitar, defender las provincias donde fueren encomendados, haced de cumplir todo esto, homenaje o juramento particular”.

Hernán Cortés, encomendó el poblado de Cuautitlán a Don Alonso de Ávila y éste a su vez a su hermano Gil González, en este sentido esta región fue de las más importantes ya que como lo señala A. Moreno Toscano “pueden distinguirse en el siglo XVI tres zonas geográficas bien delimitadas: las tierras del altiplano, las tierras del centro (Bajío) y las tierras bajas y cálidas. Las tierras del altiplano eran las de aquellos grupos que tenían la más alta densidad de población y por ende aquellas donde la tributación podía desarrollarse mejor”.

---

De esta zona del altiplano se derivó la encomienda de Alonso de Ávila, cuando él y su hermano murieron, el poblado pasó a ser administrado directamente por la Corona Real. De acuerdo a un censo efectuado alrededor del año 1570, la región de Cuautitlán resultó ser la quinta más poblada al reportar una población de 10,600 familias motivo por el cual contó con un Alcalde Mayor, un escribano real y público, los cuales, eran elegidos anualmente hasta mediados del siglo XX.

## SISTEMA DE GOBIERNO INDÍGENA

Con el paulatino dominio de los españoles se verificaron diferentes cambios en cuanto al gobierno y su organización; para los indígenas reconocer a un Virrey en vez del buey Tlatoani como jefe supremo y al arzobispo de México como dirigente religioso en vez de los sacerdotes que acostumbran dirigir el anterior culto religioso que practicaban, debió de ser sin duda un proceso difícil de asimilar. En cuanto al gobierno civil los españoles establecieron alcaldías mayores y corregimientos en los pueblos de importancia de la época prehispánica, también se trató de respetar en cierto modo el gobierno que los indígenas tenían anteriormente nombrándose autoridades en los barrios.

## COFRADÍAS

Las cofradías fueron organizaciones vinculadas con aspectos religiosos, se conformaban por vecinos con el fin de realizar actividades relacionadas con el santo patrón de la cofradía, se tiene registro de que en Cuautitlán existieron las siguientes cofradías hacia el año 1697; de españoles: de la Soledad de la Virgen, San Nicolás, la del SS. y las ánimas; realizaban misas cada mes y por cada difunto, así como la fiesta de cada año; los indígenas tenían la de las Animas, la Concepción en su capilla y San Nicolás tenían una hermandad de las Doncellas así como un altar a la Virgen de Guadalupe.



---

## POBLACIÓN

De acuerdo a los vestigios documentales existentes en el año de 1697 se menciona que Cuautitlán tenía en su jurisdicción más de seis mil personas que comprendían españoles, mestizos y mulatos, así como dos mil doscientos naturales (indígenas), así mismo hacia ese año se menciona que los naturales eran de dos tipos: Mexicanos y otomíes repartidos los mexicanos en siete sitios entre los que destaca la visitación de Tepetlixpan y los otomíes ubicados en San Juan Atlamica, San Mateo Iztacalco, San Lorenzo, Santa Bárbara Tlacateopan, San Sebastián Xhala y otro poblado con lo que sumaron 6 sitios.

## HACIENDAS

Por ser esta una vasta y rica región agrícola destinada principalmente al cultivo de trigo y maíz, se registran hacia el año de 1697 doce haciendas y ranchos de labor, entre las principales encontramos la Hacienda de Cuamatla, propiedad de Don Pedro Gómez de Escontria, primero y de Don Manuel San Juan posteriormente, esta hacienda contó con una capellanía autorizada y fundada en 1738 por Don Pedro Gómez de Escontria con 2,000 pesos la cual tuvo como patrono el fundador y su capellán propietario, su hermano, José Gómez de Escontria , otra hacienda propiedad de estos señores fue la de San Nicolás Lanzarote, la hacienda de Tepojaco y San Miguel . Otras haciendas importantes en la época colonial fueron la hacienda de San Martín (en San Martín Tepetlixpan) y la de Nuestra Señora de Guadalupe, otras propiedades importantes fueron el rancho de San Miguel, el rancho de Tepojaco, Santa Clara.

Ya en el presente siglo las Haciendas y ranchos más importantes fueron el Rancho Almaraz, el Rancho de San Antonio, continuaron teniendo presencia la Hacienda de San Mateo Escontria y de la de San Pedro Cuamatla, la hacienda vieja de Guadalupe convertida en rancho, la hacienda de San Miguel, el Rancho el Olvido, la hacienda de Guadalupe, el rancho de Huilango, y la hacienda de lechería principalmente.

---

## LOS PUEBLOS

En relación a los pueblos que hoy conforman nuestro municipio, la mayoría son muy antiguos, desafortunadamente no se cuenta con las fechas exactas de su fundación, sin embargo existe el antecedente de que en el año de 1717 se expidieron los títulos de composición de las tierras de los Pueblos de Santa Bárbara, San Lorenzo, San Mateo y Santa María Aguacatitlan pertenecientes a la jurisdicción de Cuautitlán , Asimismo entre los años 1717 y 1718 se fijaron los límites de tierras de el Pueblo de San Martín y Nuestra Señora de Guadalupe.

Los pueblos que se mencionan a continuación son 9 y corresponden a los más antiguos:

**Santa Bárbara Tlacateopan.**

**San Lorenzo Río Tenco.**

**San Mateo Ixtacalco.**

**San Sebastián Xhala.**

**San Juan Atlamica.**

**Santa María Tianguistengo.**

**Santiago Tepalcapa.**

**San Martín Tepetlixpan.**

**San Francisco Tepojaco.**

---

## ÉPOCA INDEPENDIENTE

Durante el siglo pasado, de acuerdo al acontecer político marcado por una fuerte inestabilidad social, esta región cambió de categorías aunque siempre conservó su importancia, prueba de esto es que en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México promulgada el 14 de febrero de 1827 en Texcoco, el artículo 4º señala la existencia de ocho prefecturas, correspondiendo a la 3ª estar compuesta por los partidos de Tlalpan, Texcoco, Teotihuacan, Zumpango, Tlalnepantla, Cuautitlán y Chalco; sin embargo durante la época centralista de 1836, la Junta Departamental decretó el 23 de diciembre de 1837 que el departamento de México se dividía en 13 distritos de los cuales el 4º fue el de Cuautitlán, una vez restarurada la República Federal en 1849, se declaró que el Estado de México contenía 8 distritos o prefecturas cambiando esta situación en 1855 cuando se delimitaron 9 distritos y 33 partidos de los cuales el 5º distrito denominado de Tlalnepantla se constituía por esa localidad, Cuautitlán, Tlalpan y Zumpango.

## FUNDACIÓN DEL MUNICIPIO 121 DEL ESTADO DE MÉXICO

“Hacia principios de la década de los 70’s, la Ciudad de México y su zona conurbada se enfrentaba a un rápido crecimiento demográfico, el cual representaba una problemática de considerables repercusiones en todos los aspectos”.<sup>75</sup>

En este sentido, Cuautitlán Izcalli surge con el reto de constituirse en una ciudad capaz de absorber la expansión de la población del área metropolitana y que no desarticulará el desarrollo y el progreso tanto de la Capital de la República como del centro del país.

Ante estas circunstancias, la creación del nuevo polo poblacional requería que reuniera características específicas tales como la necesidad de crear un gran centro

---

<sup>75</sup> H. Ayuntamiento de Cuautitlán Izcalli, Monografía práctica para estudiantes de Cuautitlán Izcalli, Dirección de Desarrollo Social, Cuautitlán Izcalli, 2000.

---

de población relativamente autónomo, emplazado en una zona geográfica favorable y sin riesgo de que creciera excesivamente; además era necesario buscar un sitio que permitiera el equilibrio entre las características de una ciudad moderna y las ricas tradiciones de las regiones que habrían de rodearla. Considerando lo anterior y después de eliminar diferentes propuestas que no se ajustaban a los requerimientos del proyecto, el grupo de urbanistas encargados de la planeación, optaron por buscar alternativas que se alejaran del concepto de una “Ciudad Satélite” a fin de implementar el de “Ciudad Paralela”. Para obtener la información necesaria para cumplir con su objetivo, fueron visitadas y estudiadas diferentes ciudades famosas como: Washington D.C; La Haya, Holanda; Vallingby, Suecia; Ciudad Sputnik, Unión Soviética; Kenzo Tangué, Japón; Brasilia, Brasil; también conocieron los planes para crear un París paralelo a cincuenta kilómetros del actual en Francia.

Con el rico acervo de información recabado, se identificaron los comienzos de un urbanismo que incluyera elementos estéticos por medio de grandes áreas verdes, amplios bulevares que darían acceso a las zonas habitacionales, colonias y barrios periféricos, así como a los diversos corredores y parques industriales.

A efecto de dar vida a este ambicioso proyecto urbanístico, fue necesaria la segregación territorial de 3 municipios circundantes, Cuautitlán de Romero Rubio (hoy Cuautitlán, México), Tepotzotlán y Tultitlán.

El Decreto número 50 de la H. XLV Legislatura del Estado de México firmado el 22 de junio de 1973, estipula que la denominación oficial del municipio número 121 del Estado de México es Cuautitlán Izcalli “Art. 2º. Se erige el municipio de Cuautitlán Izcalli, con la población que actualmente forma el centro urbano industrial de Cuautitlán Izcalli y los distintos núcleos de población establecidos en el territorio descrito en el artículo anterior”. En este sentido y de acuerdo al Bando Municipal 1997-2000 de Cuautitlán Izcalli publicado en la Gaceta Municipal 001-98; se indica en su Capítulo Tercero, art. 8 que: “La denominación oficial del municipio de

---

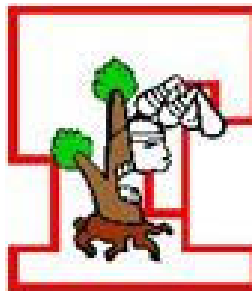
Cuautitlán Izcalli y dicha nomenclatura sólo podrá ser modificada por acuerdo del Ayuntamiento y con autorización del Congreso del Estado.

Artículo 9: Las raíces etimológicas y los símbolos representativos del municipio de Cuautitlán Izcalli, son:

El nombre del municipio de Cuautitlán Izcalli, tiene su origen en el idioma Náhuatl, y significa: **Cuahuitl: árbol; titlán: entre; Iza: tu; Calli: casa. “Tu casa entre árboles”.**

### JEROGLÍFICO

Está formado por un árbol con una dentadura abierta al centro del tronco y significa “entre la cabeza”; los husos o malacates con el algodón son el glifo que representaba a la diosa Tlazelteotl, diosa de los tejedores. Respecto a Izcalli la encontramos representada por las líneas que encierran el glifo de Cuautitlán, representando una casa no en un sentido particular sino en la relación que forma una población.



### TOPONIMIA (estudio de los nombres propios de un lugar)

Una significación de Izcalli se encuentra en el calendario mexicano; Izcalli es la última veintena de dicho calendario ya que es cuando Tlalnantzín “Nuestra Venerada Madre Tierra”, se prepara para rejuvenecer. Izcalli significa resurgimiento; en relación con Tlazolteotl el principio generador de vida a partir de los muertos y la materia en descomposición a esta deidad se le conoció como “La Devoradora de Inmundicias”.

---

Para lograr el equilibrio de la vida es necesaria la conjunción de la dualidad representada por Xiuhtecuhtli Ixcozauhqui, “El Señor Turquesa” quien porta una rodela (escudo redondo y pequeño) y Xiuhcoatl “Serpiente de energía” que fecunda a la Tierra.

## ESCUDO

De acuerdo al bando municipal vigente se determina que “II: el escudo del municipio está formado por un triángulo color rojo, estilizado, con las puntas redondeadas, en cuyo centro destaca un círculo blanco con ramificaciones hacia el centro de cada uno de los lados que forman el triángulo. En el centro formando una sola imagen aparecen integradas una letra “C” en color verde y una letra “I” en color negro. En la parte inferior la leyenda “CUAUTITLÁN” en letras verdes e “IZCALLI” en letras negras. El triángulo rojo representa la conjunción de los municipios de Cuautitlán, Tepetzotlán, y Tultitlán, cuyo territorio se segregó por decreto gubernamental el 23 de junio de 1973, para constituir el municipio 121 del Estado de México.

El círculo blanco con ramificaciones dirigidas hacia el centro de cada lado del triángulo rojo, simboliza el desarrollo municipal que ha de servir de ejemplo para estructurar la planeación urbana integral de otras ciudades y municipios tanto del Estado de México, como del resto del país. Las letras C-I unidas al centro en colores verde y negro, significan la integración de los esfuerzos y habilidades de los habitantes y gobernantes del municipio en torno al proyecto de la ciudad del futuro y una vida mejor.

Los colores verde, blanco y rojo representan la simbología de nuestra enseña patria.



---

“Sin embargo, la fecha más importante del año 1973, es sin duda alguna el 23 de junio, fecha en la cual apareció en la Gaceta de Gobierno del Estado de México el decreto número 50 (fechado el 22 de junio) por medio del cual se publicó la creación del municipio 121 del Estado de México: Cuautitlán Izcalli”.<sup>76</sup>

El día 24 de junio, entró en vigor este decreto y las primeras personas que fungieron como autoridades de Cuautitlán Izcalli fueron:

<b>Presidente</b>	Lic. Gabriel Ezeta Moll.
<b>Síndico</b>	Profr. Eduardo Aguirre Sánchez
<b>1er. Regidor</b>	C. Donasiano Noguez Correa
<b>2º. Regidor</b>	C. Leopoldo Franco Hernández
<b>3er. Regidor</b>	Profra. Ma. Guadalupe Alcántara
<b>Juez Menor Mpal.</b>	Profr. Raúl Reyes Gutiérrez.

El Cabildo eligió y designó a:

<b>Administrador Municipal</b>	C. Luz Ma. Martínez Legorreta
<b>Tesorero Municipal</b>	C. Petra Socorro Caballero Chávez
<b>Jefe de Gobierno y Seguridad Municipal</b>	C. Luis Cuauhtémoc Riojas Guajardo
<b>Director de Acción Popular</b>	C. Mucio Cardoso Beltrán
<b>Jefe de la Oficina de Vía Pública</b>	C. Luis Aguirre Soria
<b>Oficial del Registro Civil</b>	Lic. Silvia Domínguez Domínguez

La designación del Lic. Gabriel Ezeta como Presidente Municipal, fue fundamentada en los términos del Artículo 27 de la Ley Orgánica Municipal, misma que fue referida en el Decreto 51 fechado el 22 de junio de 1973, su período concluyó el 31 de diciembre de 1975.

---

<sup>76</sup> González Casasola, Guillermo Oscar. *Monografía municipal. Cuautitlán Izcalli*, Gobierno del Estado de México, Toluca, 1987.

---

Para el segundo período de gobierno comprendido entre 1976-1978, fueron elegidos como autoridades municipales las siguientes personas:

<b>Presidente</b>	Lic. Luis Cuauhtémoc Riojas Guajardo
<b>Síndico</b>	Lic. Silvia Domínguez Domínguez
<b>Regidores</b>	C. Lindoro Estudillo (Presidente interino por Ministerio de Ley) C. Fernando García Cuevas (suplente)
<b>Secretaría del Ayuntamiento</b>	Lic. Ariel Martínez González
<b>Tesorero</b>	C. Alfonso Chapa Romo
<b>Juez Menor</b>	C. Jesús Muñoz Herrera
<b>Administración Municipal</b>	C. Luz María Martínez Legorreta

Durante esta Administración se construyó el Palacio Municipal.



---

## PRESIDENTES MUNICIPALES

PERIODO	PRESIDENTE
1973-1975	Lic. Gabriel Ezeta Moll
1976-1978	Lic. Cuauhtémoc Riojas Guajardo
1979-1981	Lic. Roberto Pineda Gómez
1982-1984	Lic. Juan Manuel Tovar Estrada
1984-1987	Lic. Lorenzo Vera Osorno
1988-1990	Lic. Axel García Aguilera (C. Francisco Espinosa Hernández Presidente interino por Ministerio de Ley)
1991-1993	Lic. Mucio Cardoso Beltrán (Lic. Gaspar Caballero Campos Presidente Municipal por Ministerio de Ley)
1994-1996	Lic. Fernando Alberto García Cuevas (Profr. Victor Manuel Contreras Ruíz Presidente Municipal por Ministerio de Ley)
1997-2000	Lic. Julián Angulo Góngora (Lic. Gilberto Campos Castañeda Presidente Municipal por Ministerio de Ley)
2000-2003	Ing. Fernando Covarrubias Zavala

---

La estructura organizacional del H. Ayuntamiento de Cuautitlán Izcalli para el periodo 2003-2006 esta conformado como sigue:<sup>77</sup>

Alfredo Durán Reveles	<b>Presidente municipal</b>
Pedro Castañón García	<b>Primer síndico</b>
Virgilio Barros Gutiérrez	<b>Segundo síndico</b>
Oscar Jaime Casillas Zanatta	<b>Tercer síndico</b>
Javier Paz Zarza	<b>Primer regidor</b>
María de Lourdes Hernández Pérez	<b>Segundo regidor</b>
David Lozano Vega	<b>Tercer regidor</b>
Karla Leticia Fiesco García	<b>Cuarto regidor</b>
Ramón Hurtado Medina	<b>Quinto regidor</b>
Odette María del Rocío Ceja Rojas	<b>Sexto regidor</b>
María del Carmen Palacios Sánchez	<b>Séptimo regidor</b>
Marcela Vázquez Galindo	<b>Octavo regidor</b>
Jesús Maza Álvarez	<b>Noveno regidor</b>
Carlos Rubén Domínguez Todd	<b>Décimo regidor</b>
Francisco Brian Rojas Cano	<b>Décimo primer regidor</b>
Renato Maldonado Gómez	<b>Décimo segundo regidor</b>
Jessica Mendoza López	<b>Décimo tercer regidor</b>
María Asunción Acosta García	<b>Décimo cuarto regidor</b>
Armando Bautista Gómez	<b>Décimo quinto</b>
Gustavo Gasca Huerta	<b>Décimo sexto regidor</b>
Bernardo Oscar Basilio Sánchez	<b>Secretario del ayuntamiento</b>

---

<sup>77</sup> <http://www.cizcalli.gob.mx>

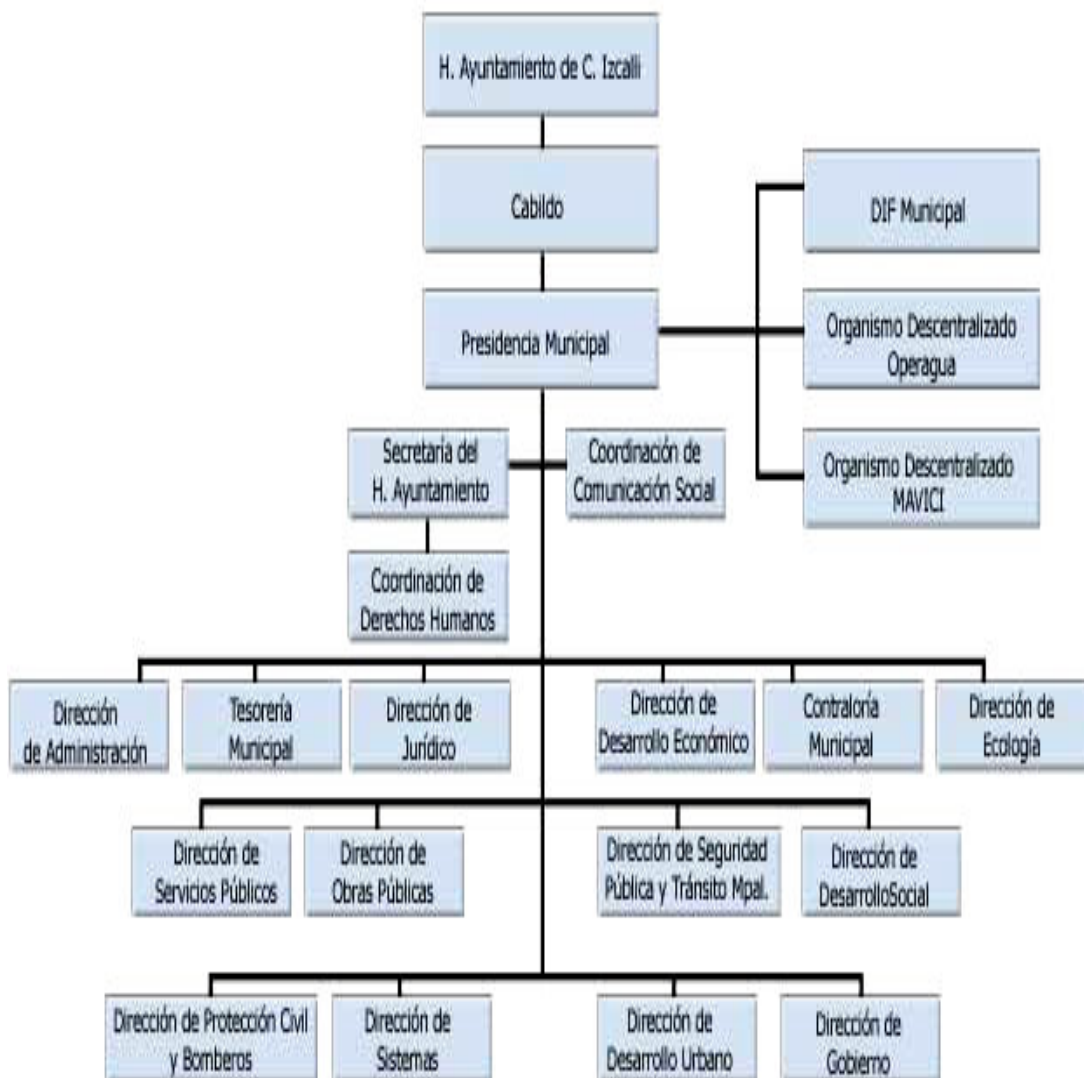


FIG. 15. Estructura Organizacional del H. Ayuntamiento de C. Izcalli 2003-2006<sup>78</sup>

<sup>78</sup> Ibidem

---

## LOGO SÍMBOLO

La imagen institucional que describe gráficamente a la administración del H. Ayuntamiento de Cuautitlán Izcalli 2003-2006, se conforma de la siguiente manera:

El logotipo o logosímbolo se constituye de tres aros entrelazados con tres esferas verdes al interior de cada aro. Debajo de esta conjunción de imágenes se inscribe el nombre del municipio y el periodo 2003-2006 de la administración.

La inscripción Cuautitlán Izcalli también lleva simetría de imagen en el texto con la “C” de Cuautitlán, ya que ésta representa una parte de los aros, mientras que las letras “i” de la palabra Izcalli también muestran curvaturas de identificación y similitud con los mismos aros.

Los colores que se usan el logosímbolo son el amarillo, azul, verde y naranja que representan la diversidad social, ambiental, económica y política del municipio. El amarillo simboliza la fuerza de la naturaleza, a través de la luminosidad del sol, el azul los espejos de agua de Izcalli, el verde simboliza los árboles entre la casa y las zonas verdes de la municipalidad, en tanto que el naranja orienta la actividad de una sociedad joven y en movimiento.

En su contenido gráfico los tres aros simbolizan la conjunción de igual número de municipios que cedieron territorio para conformar a Cuautitlán Izcalli, como el municipio 121 del Estado de México. Por añadidura, los aros también representan una casa con árboles y los tres años del gobierno municipal.

En armonía y concordancia con el escudo oficial del Ayuntamiento y municipio que establece, según la monografía municipal de Cuautitlán Izcalli, editada por el gobierno del Estado de México, a través del Instituto Mexiquense de Cultura que “el triángulo rojo representa la conjunción de los municipios de Cuautitlán, Tepetzotlán y Tultitlán, cuyo territorio se segregó por decreto gubernamental el 23 de junio de

---

1973, para constituir el municipio 121 del estado de México”, los aros retoman la idea original del escudo pero en forma de circunferencias.

Cabe señalar que la equidad y proporción idéntica de cada círculo y esfera representan la búsqueda de consensos y trabajo común del cuerpo edilicio en igualdad de condiciones.

Las esferas verdes por su parte, tienen una doble representatividad. Por un lado significan los árboles que establece la denominación y origen náhuatl de la conjunción de palabras Cuautitlán Izcalli: “Tú casa entre árboles” y, por otra parte, representan a personas hermanadas (abrazadas a través de los círculos) dentro de un mismo símbolo y propósito.

El logotipo representa fraternidad, una vez que sus trazos son de unificación y solidaridad entre las partes que lo componen y que, visiblemente, muestran una fuerte interrelación humana.

De manera integral el logosímbolo representa a las personas que integran nuestra sociedad, la armonía y la atención del gobierno hacia la ciudadanía, una vez que se aprecia el cobijo de los círculos (gobierno) sobre las esferas verdes (ciudadanos); una sociedad activa que se aprecia con los círculos entrelazados que muestran movimiento y la propia significación de protección ecológica que representa la esfera en símbolo de los árboles. Como se percibe, la esencia del logotipo es el ser humano en el desarrollo de su sociedad.

En términos de modernidad el logosímbolo proyecta juventud, dinamismo y acción, lo cual va de acuerdo con la historia reciente del municipio y con un alto porcentaje de su población.



## LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA ACTUAL

El Municipio de Cuautitlán Izcalli, se localiza en la parte noroeste de la cuenca de México. Su cabecera municipal se ubica en las coordenadas 19° 40' 50" de la latitud norte y a los 99° 12' 25" de la longitud oeste. Tiene una extensión territorial de 109.9 km<sup>2</sup> por lo que representa el 0.5% de la superficie del Estado; colinda al norte con el Municipio de Tepotzotlán y Cuautitlán México, al este con Cuautitlán México y Tultitlán, al sur con Tlalnepantla de Baz y Atizapán de Zaragoza; al oeste con Villa Nicolás Romero y Tepotzotlán.

## DIVISIÓN POLÍTICA

“Artículo 12.- El territorio municipal ocupa una superficie total de 109.9 km<sup>2</sup>, y se integra por: La cabecera municipal denominada Ciudad Cuautitlán Izcalli, que comprenden los Fraccionamientos Urbanos:

1)Atlanta 1ª. Sección	7)Campestre del Lago	13)Jardines de la Hacienda Sur
2)Atlanta 2ª. Sección	8)Colinas del Lago	14)Sección Parques
3)Arcos del Alba	9)Cumbria	15)Residencial La Luz
4)Arcos de la Hacienda	10)Ensueños	16)Rincón Colonial
5)Bosques de la Hacienda 1ª Sección	11)Jardines del Alba	17)Valle de la Hacienda.
6)Bosques de la Hacienda 2ª Sección	12)Jardines de la Hacienda Norte	

## II.- Las Colonias Urbanas:

1) Ampliación Ejidal San Isidro	14) La Joyita	27) Mirador Santa Rosa
2) Bellavista	15) La Perla	28) San Isidro
3) Bosques de Morelos	16) La Piedad	29) San José Buenavista
4) Bosques de Xhala	17) La Presita	30) San Pablo de los Gallos
5) Ejidal San Isidro	18) La Trampa	31) Santa María Guadalupe La Quebrada
6) Ejido El Socorro	19) Las Animas	32) Santa Ma. Gpe. las Torres 1ª Sección
7) El Sabino	20) La Aurora	33) Santa Ma. Gpe. las Torres 2ª Sección
8) El Tikal	21) Las Auroritas	34) Santa Rosa de Lima
9) Francisco Villa	22) Las Conchitas	35) Tres de Mayo
10) Granjas Loma de Guadalupe	23) Loma Bonita	36) Tres Picos
11) Halcón Oriente	24) Lomas del Bosque	37) Valle de las Flores
12) Jorge Jiménez Cantú	25) Los Pinos	
13) La Conasupo	26) Luis Echeverría	

## III.- Los Fraccionamientos Habitacionales Urbanos:

1)Bosques del Lago	4)Quebrada Sección Anáhuac	7)ExHacienda San Miguel
2)Quebrada Centro	5)Lago de Guadalupe	8)Los Pájaros.
3)Quebrada Ampliación	6)Unidad Cívica Bacardi	

## IV.- Las Unidades en Condominio:

1) Adolfo López Mateos	10) Hacienda del Parque	19) San Antonio
2)Bosques de la Hacienda 3ª. Sección	11) Infonavit Norte 1ª Sección	20) Unidad Campo 1
3) Bosques del Alba I	12) Infonavit Norte 2ª Sección	21) Unidad CTM NR1 Núcleos
4) Bosques del Alba II	13) Infonavit Sur "Niños Héroe"	22) Unidad Ferrocarrilera
5) Consorcio Cuautitlán	14) Infonavit Tepalcapa	23) Unidad Habitacional CTM
6) Élite Plaza – Unidad Fovisste y Tulipanes	15) Infonavit Zona Centro	24) Unidad Habitacional del Río
7) Fidel Velázquez	16) Manzana Cr III A y B	25) Unidad México
8) Generalísimo José Ma. Morelos y P. Sur	17) Plaza Tepeyác	26) Valle Esmeralda
9) Generalísimo José Ma. Morelos y P. Nte.	18) Residencial Los Lirios	27) Viveros II

---

### V.-Los Ejidos:

1)Axotlán	4)San Antonio Cuamatla	7)San José Huilango	10)Santa Bárbara
2)El Rosario	5)San Antonio Tultitlán	8)San Lorenzo Río Tenco	11)Santa María Tianguistengo
3)La Piedad	6)San Francisco Tepojaco	9)San Mateo Ixtacalco	12)Santiago Tepalcapa

### VI.-LosPueblos:

1) Axotlán	5) San Mateo Ixtacalco	9) San Francisco Tepojaco	13) Santa Bárbara.
2) La Aurora	6) Santiago Tepalcapa	10) San Juan Atlamica	
3) Huilango	7) Santa María Tianguistengo	11) San Martín Tepetlixpan	
4) San Lorenzo Río Tenco	8) El Rosario	12) San Sebastián Xhala	

### VII.- Los Fraccionamientos Industriales:

1)Complejo Industrial Cuamatla	3) Parque Industrial Cuamatla	5) Parque Industrial Cuautitlán
2) La Joya	4) Parque Industrial La Luz	



## ANÁLISIS FODA DEL H. AYUNTAMIENTO DE CUAUTITLÁN IZCALLI

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>*Interés de participar la ciudadanía y autoridades auxiliares en el desarrollo de sus comunidades.</p> <p>*Se cuenta con la infraestructura suficiente para atender a todos los servicios que demanda el cliente (ciudadano).</p> <p>*La mente de obra con la que cuenta el ayuntamiento, es suficiente para realizar las actividades de cada área.</p> <p>*Cuenta con sistemas automáticos que ayudan a eficientar y controlar las tareas de cada una de las áreas</p> <p>*Sus 15 áreas de gobierno permitirán dar servicio a todos los ciudadanos a lo largo del municipio.</p> <p>*La capacidad de respuesta a los problemas, de algunos integrantes de las áreas de gobierno, es uno de sus valores.</p>	<p>*Apoyo del gobierno federal para la consecución de programas en diferentes aspectos.</p> <p>*Creación de un departamento de capacitación para el desarrollo y profesionalización de todo el personal del ayuntamiento.</p> <p>*Interés del presidente para el desarrollo personal y profesional de los trabajadores</p> <p>*Las áreas con las que cuentan la organización, son ideales para realizar un trabajo conjunto, lo cual se reflejará se reflejara en mejores resultados.</p> <p>*Acercar al cliente (ciudadano), a las autoridades municipales para solicitar y pagar los servicios que fueron consumidos.</p> <p>*Contar con indicadores de medición, de cómo las áreas están gestionando sus actividades, expresado en dinero.</p> <p>*Su medio ambiente es bueno ya que las diversas áreas se encuentran disgregadas en todo el municipio, pero cuentan con una buena ubicación asentándose en las principales avenidas.</p>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>*Desconocimiento total en la mayoría de los directivos de la problemática del municipio.</p> <p>*Desconocimiento del uso de la tecnología en las distintas áreas.</p> <p>*El tiempo de repuesta en un servicio esta entre 10 a 15 días.</p> <p>*El personal desconoce a quien dirigirse para realizar las tareas conjuntas con otras áreas.</p> <p>*Falta de simplificación administrativa.</p> <p>*El director, subdirector y jefes de departamento no permiten el flujo de información que puede emanar de los subordinados hacia ellos.</p> <p>*Las divisiones dentro de un área de trabajo ocasionan deficiencia en el servicio.</p> <p>*No se cuenta con una comunicación constante y fluida.</p> <p>* No se planean las posibles soluciones que puedan existir a situaciones que ya se han presentado con anterioridad dejando que se improvise frente a los problemas.</p> <p>*Nunca se les reconoce a los subordinados sus aciertos, pero cuando existen errores toman como ejemplo lo mal hecho.</p> <p>*La motivación no es llevada a cabo por las áreas del ayuntamiento.</p> <p>*Los empleados sienten cierto rencor hacia el ayuntamiento, pues ya que los aumentos de sueldo no son iguales.</p> <p>*Existe una falta de confianza de parte de los directores, subdirectores y jefes de departamento hacia los subordinados, por tal motivo, no se les delega autoridad ni mucho menos responsabilidades.</p> <p>*Se juzga al personal de acuerdo a sus características o rasgos en lugar de calificar el desempeño de su trabajo y acciones en el ayuntamiento.</p> <p>*No existe orden ni control en las actividades realizadas.</p>	<p>*Desinterés de las autoridades municipales para la solución de problemas.</p> <p>*Falta de comunicación entre mandos medios y bajos.</p> <p>*Desconocimiento de las funciones de las áreas.</p> <p>*El compadrazgo y amiguismo, provoca desintegración del personal y por ende a la deficiencia en el servicio.</p> <p>*El mal servicio que se da al cliente (ciudadano) provoca que no paguen los impuestos.</p> <p>*La falta de atención hacia las ideas originadas por los empleados del ayuntamiento pueden constituir miles de oportunidades que no serán explotadas.</p> <p>*El no contar con un ambiente de armonía se reflejará la deficiencia en la atención y servicio al cliente.</p> <p>*La atención que brindan a los clientes (ciudadanos) es lenta e ineficiente.</p> <p>*La constante rotación de personal tanto en cargos directivos como en administrativos, provocan la inseguridad entre los empleados, lo que ocasiona desinterés a los programas del área.</p> <p>*Existe desigualdad al preocuparse por ayudar a algunos contados empleados, en su desarrollo profesional y económico, creando resentimientos y desmotivación.</p> <p>*No se tienen programas de incentivos.</p>

---

---

## **4.2 Propuesta del Modelo de Cambio Organizacional del H. Ayuntamiento de Cuautitlán Izcalli de la L. A. y M. A. Sandra Luz González López.**

De lo analizado en el capítulo 2, se elige el modelo de cambio organizacional de la L.A. y M.A. Sandra Luz González López por ser una de sus más importantes aportaciones. El proceso consta de tres etapas, a través del cual, se logrará maximizar los resultados y conseguir la calidad en los servicios del H. Ayuntamiento de Cuautitlán Izcalli, estas son:

### **1) Recolección y Análisis de la Información.**

En esta primera etapa del proceso, se concentrará toda la información de la entidad a través de sus antecedentes, sus orígenes, su estructura, manuales, los cuales pueden ser: Bienvenida, organización, políticas, procedimientos, etc.. Así como también micro-administrativos (cuando se abarca a una organización), macro-administrativos (cuando se abarca a dos organizaciones), y meso-administrativos (cuando se abarca a más de dos organizaciones). La información también se puede obtener a través de la entrevista directa o de la encuesta, cabe mencionar que es necesario también la observación directa, de tal forma que nos lleve a un cuidadoso análisis de la situación actual, para contar con una visión más completa del H. Ayuntamiento de Cuautitlán Izcalli.

### **2) Diagnóstico y Planeación.**

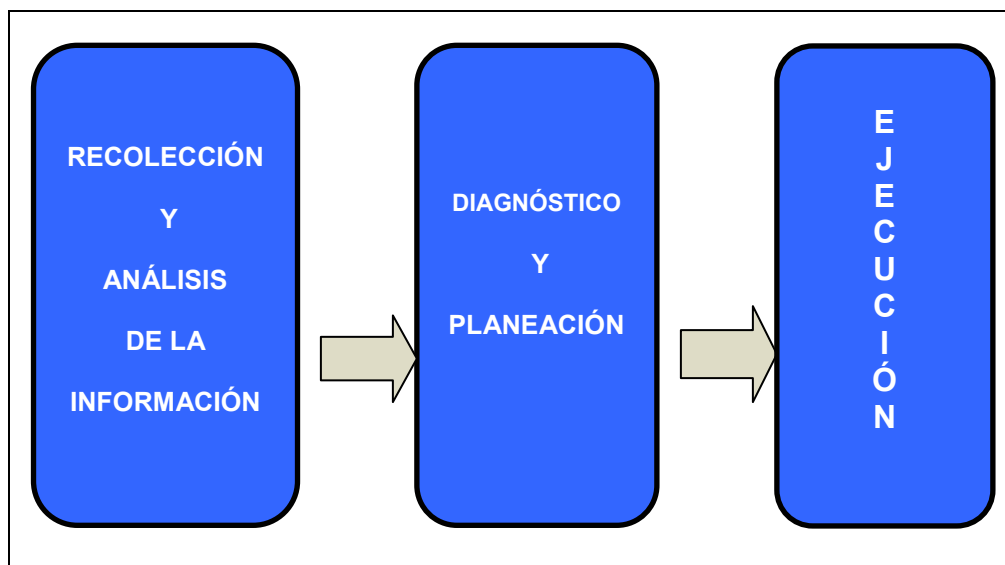
En la segunda etapa se deberá primeramente realizar el diagnóstico, es decir, conocer la situación actual de la organización, definiendo sus puntos fuertes y débiles, así como sus oportunidades y sus amenazas. Posteriormente en la Planeación, conociendo ya todos los aciertos y fallas, se procederá a planear el curso de acción para dar solución a todo lo que no funciona correctamente de tal forma que se darán a conocer los recursos humanos, materiales y tecnológicos que se necesitarán para la posible solución, así como también el tiempo, el capital y los

---

beneficios que se obtendrán de todo esto. Los beneficios es recomendable traducirlos en términos de utilidades.

### 3) Ejecución.

En esta etapa que es la última del proceso, corresponde en poner en práctica lo antes establecido en la planeación, precisamente para poder obtener los resultados esperados.



Representación esquemática del modelo de cambio de la  
L.A. y M. A. Sandra Luz González López

De lo anterior, se toma en cuenta lo siguiente, desde el punto de vista del modelo:

- Es un proceso de Cambio Organizacional sencillo de aplicar debido a su claridad y precisión.
- Es un modelo de origen mexicano.
- Cubre ampliamente con las necesidades para llevar a cabo el mejoramiento en la productividad de las áreas del ayuntamiento.

- 
- Facilita el cambio tanto en las estructuras como en la tecnología y logra que las personas se integren a la organización.
  - Consigue que los integrantes de la organización consideren al cambio como una cultura de mejoramiento continuo.
  - Fomenta el trabajo en equipo dentro de la organización.
  - Se consiguen los cambios en los valores de las personas, en la moral y en la conducta interpersonal de los empleados.
  - Propone alternativas que ayudan a lograr los objetivos organizacionales.
  - Se mejora la productividad en la organización.
  - Se mejora la calidad de vida de las personas que trabajan en la organización.

Y desde el punto de vista personal se menciona que:

- Es una mujer mexicana, lo cual garantiza el cimentado conocimiento de las organizaciones nacionales.
- Por la larga trayectoria como consultora, conoce las condiciones y necesidades imperantes de las organizaciones.
- Es una profesional con amplia experiencia en el área de cambio organizacional.
- Por la constante demanda que existe por parte de los alumnos en la dirección de sus proyectos de tesis.
- Es egresada de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Es catedrática en la Facultad de Estudios Superiores de Cuautitlán Campo 4.

---

## ETAPA I. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

En el punto 4.1 se dan a conocer los antecedentes, enseguida veremos los demás aspectos de la organización:

**RAZÓN SOCIAL:** H. Ayuntamiento de Cuautitlán Izcalli.

**UBICACIÓN:** Av. Primero de Mayo No. 100, Colonia Centro Urbano, Cuautitlán Izcalli, Estado de México.

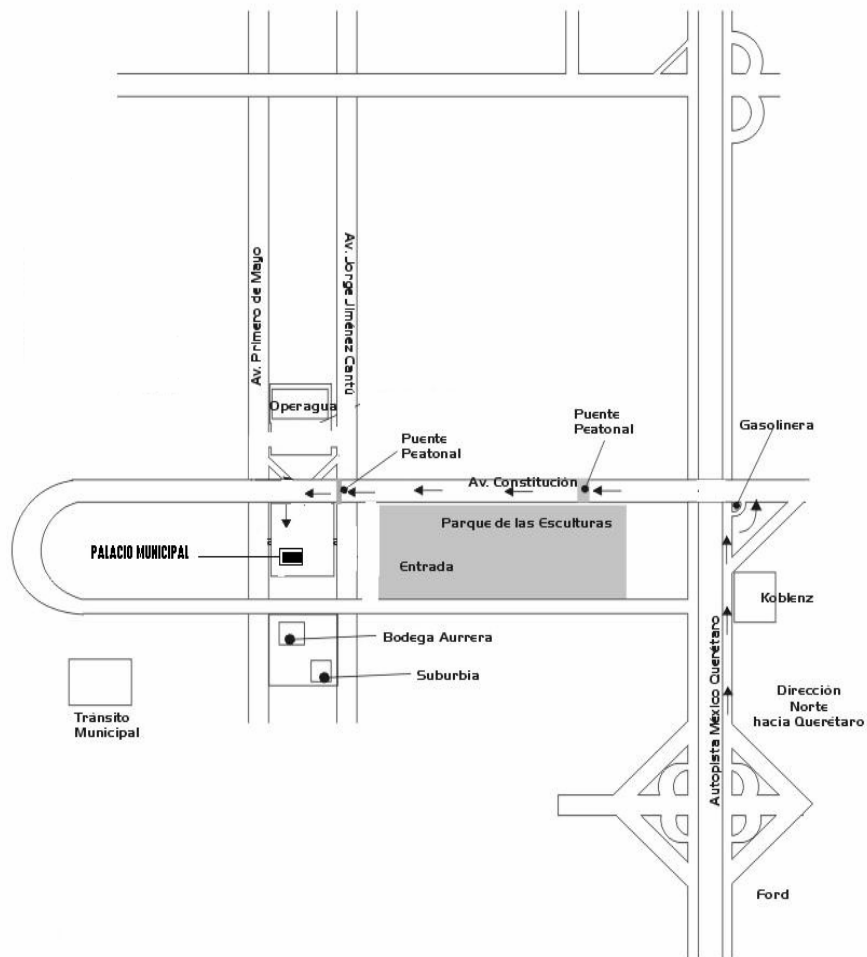


FIG. 16 Croquis de Localización

---

**GIRO:** Servicios



**VISIÓN:** "Ser un municipio modelo a nivel nacional, con un enfoque humano y un Gobierno Cercano a la Gente".

**MISIÓN:** Satisfacer las necesidades de Seguridad y Desarrollo Humano Sustentable de la población de Cuautitlán Izcalli, mediante Servicios, Obras y Acciones de Gobierno con una Actitud Positiva, entusiasta y de Calidad Total; impulsando el desarrollo personal y profesional de los servidores públicos que habrán de administrar de manera eficiente y transparente, logrando así la rentabilidad y el reconocimiento social.

---

---

## VALORES Y PRINCIPIOS

**Humanismo:** Lo más importante son las personas y sus necesidades, no las instituciones.

**Actitud de Servicio:** Convicción y entusiasmo para servir.

**Democracia y Lealtad:** El pueblo manda y el gobierno sirve.

**Profesionalismo:** Compromiso con el resultado, sin pretextos.

**Honestidad:** Hablar y actuar siempre con verdad y congruencia.

## OBJETIVOS GENERALES

En el marco del Plan de Desarrollo Municipal de Cuautitlán Izcalli 2003-2006, se propone la consecución de los siguientes objetivos estratégicos:<sup>73</sup>

1. Generar un desarrollo urbano sustentable; controlar su crecimiento; modernizar la imagen urbana, la infraestructura y el equipamiento municipal; y ampliar la cobertura y calidad de los servicios públicos, en un marco de armonía con el medio ambiente.

2. Impulsar la vocación productiva del Municipio, alentar la captación de las inversiones, simplificar las gestiones empresariales, impulsar la micro, pequeña y mediana empresa, ampliar las oportunidades de empleo, desarrollar las potencialidades turísticas y proyectar el intercambio comercial.

---

<sup>73</sup> H. Ayuntamiento de Cuautitlán Izcalli, Plan de desarrollo municipal 2003-2006, Cuautitlán Izcalli, 2003.

---

3. Impulsar el desarrollo social integral en el Municipio, por medio de la ampliación de las oportunidades y acciones en materia de educación, cultura, deporte, salud y servicios sociales, con especial énfasis en las políticas públicas aplicables para la mujer, la juventud y los grupos sociales vulnerables, sobre bases de solidaridad y subsidiariedad que impulsen la organización comunitaria para el desarrollo de proyectos productivos y de mejoramiento del entorno.

4. Sostener y fortalecer la estabilidad política y la paz social, preservando el Estado de Derecho, la integridad territorial y el ejercicio de un gobierno democrático, participativo, plural e incluyente, tendiente al fortalecimiento de la autonomía jurídica, política, administrativa y financiera municipal.

5. Fortalecer los valores y símbolos de identidad municipal, estatal y nacional, la conciencia cívica entre la población, así como la convivencia armónica en todo el territorio municipal.

6. Ejercer un Gobierno Municipal con Visión Humana que garantice la dignidad de las personas, el impulso del bien común y propicie el desarrollo humano en todos los ámbitos de la vida.

7. Incorporar la demanda y participación ciudadana, bajo un esquema de corresponsabilidad, de cercanía y comunicación entre autoridades y ciudadanos, en el diseño e instrumentación de los programas y políticas públicas.

8. Consolidar la planeación estratégica del desarrollo municipal en la programación, ejecución, seguimiento y evaluación de programas, proyectos, acciones, con la participación de los actores sociales interesados.

9. Contar con una administración pública moderna, eficiente, ordenada, racional, transparente y de calidad; impulsar la simplificación de trámites y servicios, así como



---

la profesionalización de los servidores públicos, en aras de una mejor respuesta y atención a la ciudadanía.

10. Fortalecer las finanzas públicas; modernizar los sistemas de captación de ingresos e impulsar la cultura del pago ciudadano; mejorar los mecanismos y lineamientos para el ejercicio y control de los egresos, así como aprovechar al máximo el uso de los recursos provenientes de los convenios de coordinación fiscal.

11. Mejorar la seguridad pública municipal, mediante la elevación de la capacidad de respuesta, el mejoramiento de las condiciones de operación de las corporaciones municipales competentes, la capacitación y estimulación de los elementos y el freno de la tendencia ascendente de los índices delictivos, favoreciendo con ello la seguridad de las personas, las empresas y las instituciones.

---

## ETAPA II. DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN.

En esta segunda etapa consistió en emitir un diagnóstico de las áreas involucradas, teniendo como resultado lo que se tiene que cambiar. En relación a esto se cita lo siguiente:

### **Dirección de Administración**

#### **Diagnóstico**

La Dirección de Administración es la responsable de dar soporte, material técnico, humano, administrativo y organizacional a los servidores públicos del H. Ayuntamiento, mismo que permite atender las demandas ciudadanas y cumplir con sus funciones. Vigilando siempre el cumplimiento de las disposiciones que regulan las relaciones entre el municipio y sus servidores públicos. Esta área es la columna vertebral del ayuntamiento, su estructura organizacional se compone de:

#### **Dirección**

A) El director ayuda al desarrollo cultural y económico de los trabajadores, y sólo beneficia a los más allegados a él, ya que los aumentos de sueldo no son iguales, creando con ello resentimientos y desmotivación.

B) Se distingue en escuchar a todos los subordinados, pero su falta de confianza en ellos, hace que no se tomen en cuenta sus ideas u opiniones.

C) La falta de reconocimientos a los logros de cada área de la dirección, crea inestabilidad emocional y desmotivación.

D) No integra a sus áreas para trabajar en equipo.

---

E) No se utiliza la tecnología informática para sistematizar y por consiguiente eficientar las áreas de la Dirección.

### **Subdirección de recursos humanos**

A) Su falta de experiencia provoca evadir su responsabilidad en el puesto y por consiguiente delegar funciones y en la mayoría de las ocasiones su secretaria es la que tienen que resolver problemas laborales fuertes.

B) Anula las vacaciones de los trabajadores sin motivo alguno, provocando con ello, malestar y baja productividad.

C) Es demasiado insensible por no tomar en cuenta las necesidades de los trabajadores, sus sentimientos, ni mucho menos los problemas que los aquejan.

### **Departamento de capacitación**

A) Para capacitar al personal del ayuntamiento (teniendo una plantilla de 3,800 trabajadores) las áreas tienen el presupuesto de capacitación por lo que necesita cada área enviar los documentos correspondientes para contratar los servicios de un proveedor por medio del Departamento de Capacitación por consiguiente ocasiona retraso en el pago, molestia y aumento en los costos de eventos futuros.

### **Departamento de reclutamiento y selección de personal**

A) El reclutamiento del personal no se lleva a cabo de acuerdo al perfil de cada puesto, éste se realiza simplemente por amistad o compadrazgo, ocasionando con esto pérdida de tiempo en el aprendizaje de las funciones y un gasto en la capacitación del mismo.

---

### **Departamento de nóminas**

A) En los periodos de cobro, los trabajadores muestran quejas, ya que existen descuentos no comprobables (por faltas, pensiones alimenticias o hasta en el aguinaldo). Y el responsable es déspota y no da solución a los problemas.

### **Departamento de organización y métodos**

A) Los manuales de organización son inoperantes, dado que no se apegan a la estructura organizacional y funcional actual, para que permitan analizar las actividades de cada una de las operaciones que se realizan en la dirección, por lo que no se han establecido tiempos de ejecución de las mismas.

B) No se hace una evaluación de los niveles de desempeño individual.

### **Departamentos de servicios generales.**

A) El responsable delega toda la responsabilidad a su secretaria, la cual, no lleva un orden ni control en las actividades realizadas, por ende las tareas planeadas por otras áreas, carecen de eficacia.

---

---

## **Tesorería Municipal**

### **Diagnóstico**

La Tesorería municipal mediante la elaboración del Manual Integral de Organización y Procedimientos, organizará la recaudación de ingresos municipales, controlará las erogaciones de las dependencias y unidades administrativas que conforma el H. Ayuntamiento, registrará las operaciones financieras y contables con base en las disposiciones jurídicas vigentes y coordinará las funciones catastrales en el territorio municipal.

La estructura de esta área esta formada de:

### **Tesorero municipal**

A) El tesorero no se preocupa por el desarrollo cultural de los trabajadores, lo cual, repercutirá en un mejor desempeño laboral y una alta productividad.

B) Los empleados sienten cierto rencor hacia él, ya que los aumentos de sueldo no son iguales. Ante tal situación existe deslealtad hacia el área.

C) No toma en cuenta las ideas propuestas por los subordinados a favor del mejoramiento de la Dirección.

D) No integra a sus áreas para trabajar en equipo.

### **Subtesorero de ingresos**

A) A pesar que hay quejas por la lenta atención a usuarios, no permite el servicio de pago a través de tarjetas de crédito o debito, Internet, en centros comerciales o directamente en el banco, para beneficio del cliente.

---

B) No tiene conocimiento de que en la unidad móvil falta la actualización en la base de datos.

C) Para el pago de impuestos, la comunicación se lleva a cabo por medio de publicaciones en periódicos locales, dísticos, volantes e Internet.

D) Los resultados que arrojan los sistemas en algunas ocasiones presentan fallas.

### **Subtesorero de egresos**

A) Retrasa los pagos de los proveedores sin ningún motivo, ocasionando molestia y un aumento en los costos en futuras contrataciones.

### **Departamento de contabilidad**

A) El encargado del departamento, extravía con frecuencia las órdenes de compra no cumpliéndole así al acreedor en sus pagos en tiempo.

### **Departamento de catastro**

A) El subdirector no cuenta con instructivos o manuales de consulta, para guiar los esfuerzos de su personal.

### **Receptorias (seis)**

A) Tienen una seguridad escasa o se encuentra fuera de sitio, dado que la vigilancia se encuentra a más de 100 mts.

B) Falta un programa preventivo a los equipos de computo (Pc's, impresoras) y de comunicaciones.

---

---

## **Dirección de Seguridad Pública**

### **Diagnóstico**

La Dirección de Seguridad Pública planea y ejecuta acciones orientadas a cuidar el orden público, la integridad física y el patrimonio de la población que radica en el Municipio o de quienes transiten en el mismo, por medio del diseño y operación de mecanismos para la prevención de los actos delictivos. La actuación de los integrantes de los cuerpos de seguridad pública municipal se sujetará a los principios constitucionales de legalidad, eficacia, integridad, profesionalismo, institucionalidad y honradez.

Esta área se integra por:

### **Dirección**

A) No toma en cuenta las ideas propuestas por los subordinados a favor del mejoramiento de la Dirección.

B) No tiene programas para incentivar económicamente a los trabajadores, fomentando con ello la corrupción entre los elementos policíacos.

C) No integra a sus áreas para trabajar en equipo.

D) No se preocupa por el desarrollo cultural de los subordinados, lo que ocasiona un bajo nivel en el desempeño de sus actividades.

### **Subdirección de seguridad pública**

A) El subdirector solicita a cada uno de los elementos policíacos una cantidad de dinero para ocupar una patrulla.

---

B) No se hace una evaluación de los niveles de desempeño individual, para dar incrementos de sueldo.

C) Al carecer de capacitación en el área operativa, se provoca en el ciudadano una sensación de desconfianza, y en la función policial mermará la eficiencia.

### **Subdirección de la academia**

A) El contar con personal que no tiene un nivel de estudios mínimo de preparatoria ocasiona que no se dé un buen servicio al cliente, provocando la corrupción.

### **Centro de emergencias 060**

A) En este centro operativo se triangula la información, ya que la recibe la telefonista y esta a su vez la emite a la subdirección de seguridad pública y esta última la envía a la o las patrullas que estén cerca de la zona en conflicto.



---

---

## **Dirección de Servicios Públicos**

### **Diagnóstico**

La Dirección de Servicios Públicos tiene a su cargo la prestación, administración y conservación de los servicios públicos considerándose el alumbrado público, limpia y disposición de desechos en calles, parques, jardines, áreas verdes y recreativas.

Esta área se integra por:

### **Dirección**

- A) El director no se preocupa por el desarrollo cultural de los trabajadores.
- B) No toma en cuenta las ideas propuestas por los subordinados a favor del mejoramiento de la Dirección.
- C) No integra a sus áreas para trabajar en equipo.

### **Subdirección de alumbrado público**

- A) Falta de equipo hidráulico para continuar con el mantenimiento de alumbrado público correctivo y preventivo.
- B) No hay un control ni supervisión sobre los insumos, por lo que los trabajadores se los roban, y dejan sin servicio a las comunidades por un largo tiempo, mientras compran otros.

### **Subdirección de parques y jardines**

- A) Desvía unidades constantemente para apoyo a otras dependencias, realizando diferentes operaciones, dejando de realizar las actividades del área.

---

### **Subdirección de limpia y transporte**

A) Los vehículos son escasos para la demanda de servicios.

B) No tiene definidas las rutas para los camiones recolectores, por lo que, éstos toman cualquier ruta, perjudicando el servicio de recolección de basura en diferentes zonas.

### **Centro de control canino**

A) Hay una corrupción del encargado al vender los productos de esterilización ya que no existe orden ni control de los inventarios.

---

---

## **Dirección de Desarrollo Económico**

### **Diagnóstico**

La Dirección de Desarrollo Económico promueve y fomenta el desarrollo económico sustentable del municipio, facilitando e impulsando la actividad de los sectores primario, secundario y terciario, creando condiciones favorables para la conservación de las empresas establecidas y el establecimiento de nuevas empresas en el territorio municipal, obteniendo como resultado la reactivación económica y una mayor generación de empleos, ofreciendo así un territorio con ventajas competitivas que atraigan la inversión que fortalezca la economía municipal

Esta área esta formada por:

### **Dirección**

A) No toma en cuenta las ideas propuestas por los subordinados a favor del mejoramiento de la Dirección.

B) No integra a sus áreas para trabajar en equipo.

C) El director no se preocupa por el desarrollo cultural de los trabajadores.

### **Subdirección de abasto y comercio**

A) La concesión de los locales en los mercados municipales, la tiene gente desde hace más de 10 años y la renuevan sólo por medio de la corrupción, ya que algunos no cumplen con los requisitos y uno de ellos, es que no se pueden rentar o traspasar.

---

### **Coordinación de turismo y parques recreativos**

A) Autoriza en exceso comercios, en los parques recreativos como son Parque de las esculturas y el Lago espejo de los Lirios, lo que ocasiona malestar y desconfianza entre los visitantes.

### **Procuraduría federal del consumidor**

A) El personal que labora en esta área no cuenta con los conocimientos suficientes para conciliar o para defender al ciudadano perjudicado.

### **Centro de atención empresarial**

A) Existe despotismo del personal de este centro de atención hacia la ciudadanía.

---

---

Dentro de la segunda etapa del modelo elegido, se procede a realizar la parte de la planeación, en donde se darán a conocer todas las posibles soluciones e iniciaremos con la primer área que se contemplo en el diagnóstico:

## **Dirección de Administración**

### **Planeación**

#### **Dirección**

A) Para crear un ambiente laboral idóneo, se realizará una evaluación de puestos, para que en toda el área haya aumentos de sueldo de acuerdo a sus funciones y planear los horarios de trabajo, para que los empleados ingresen a los diferentes niveles de educación y poder así desarrollarse culturalmente y eficientar las tareas asignadas de cada una de las áreas.

B) Las opiniones o ideas de los subordinados son casi siempre atinadas en cuanto al mejoramiento del área, ya que estos, están en contacto directo con los problemas y saben como solucionarlos, por ello, se elaboró una ficha de denominada análisis y solución de problemas (se encuentra como anexo 3), en donde los empleados anotarán la problemática, las causas y propuestas de solución, para que posteriormente el director las analice y tome en cuenta.

C) Es evidente que para dejar a un lado la desmotivación y rencores, es necesario reconocer siempre sus aciertos a los trabajadores, para tener una buena relación entre jefe y subordinado.

D) Se integrarán sus áreas para trabajar en equipo mediante un programa de 10 cursos de capacitación denominado “Integración de Equipos de alto desempeño” en el cual estarán presentes en la misma aula, desde el director hasta el auxiliar administrativo.

---

E) En la actualidad, para obtener mejores resultados y eficientar las áreas, es indispensable sistematizar toda la dirección con equipos que estén acordes a sus necesidades, y por consiguiente contratar a personal que cubra los requisitos del puesto, evitando así un gasto en capacitarlo.

### **Subdirección de recursos humanos**

A) Se detecto que no tiene la experiencia necesaria para ocupar el puesto, es de suma importancia cambiar a esta persona, antes que cometa errores perjudiciales para la dirección.

B) Planear las vacaciones de los empleados es responsabilidad de cada área, por ello, ya estando firmadas las solicitudes de vacaciones el subdirector no interferirá en éstas, ya que los empleados hacen planes con sus familiares, y de lo contrario provocaran malestar y baja productividad.

C) Una de las partes primordiales del subdirector es de sensibilizarse, para dar solución o simplemente para escuchar a sus trabajadores que en muchas ocasiones sólo necesitan eso, y lograr la armonía y eficacia de su área.

### **Departamento de capacitación**

A) Concentrar el presupuesto para capacitación en el departamento en mención, por ser este el responsable de ejecutar todos los programas de instrucción a los trabajadores por medio de la Detección de Necesidades de Capacitación, y así lograr reducir el costo de los cursos en eventos futuros por el pronto pago a los proveedores.

---

---

## **Departamento de reclutamiento y selección de personal**

A) Es necesario cambiar a la encargada de este departamento, por lo expuesto en el diagnóstico, y posteriormente reclutar al personal de acuerdo al perfil del puesto, para tener como resultado áreas más eficientes y un ahorro en el gasto de capacitación por la mala selección de personal.

## **Departamento de nóminas**

A) El sistema de pago de nómina no está actualizado, por lo que se debe de introducir un sistema de acuerdo a las necesidades del ayuntamiento para evitar estos problemas y al responsable, enviarlo a un curso sobre “relaciones públicas”.

## **Departamento de organización y métodos**

A) Elaborar todos los manuales de la estructura organizacional es fundamental para realizar las funciones de las áreas, por ello, se tendrán 4 personas la este trabajo.

B) La evaluación individual se realizará para tener una mejor visión de los empleados, ya sea para mantenerlos o en su caso sustituirlos por personal que tenga los conocimientos necesarios para ocupar el puesto.

## **Departamentos de servicios generales.**

A) El responsable del Departamento sólo debe apoyarse en su secretaria para llevar el control de sus actividades, pero este supervisará y coordinará todas las tareas de esta área.

---

---

## **Tesorería Municipal**

### **Planeación**

#### **Tesorero municipal**

A) Esta área es importante para el ayuntamiento, por ello, entre mejor preparados y capacitados estén sus trabajadores, tendrán una mejor productividad, en tanto, se planearán los horarios de trabajo, para que los empleados ingresen a los diferentes niveles de educación y así desarrollarse culturalmente y eficientar las tareas asignadas de cada una de las áreas.

B) Se realizará una evaluación de puestos, para que en toda el área haya aumentos de sueldo de acuerdo a sus funciones y evitar estas posturas de los empleados.

C) Las opiniones o ideas de los subordinados son casi siempre atinadas en cuanto al mejoramiento del área, ya que estos, están en contacto directo con los problemas y saben como solucionarlos, por ello, se elaboró una ficha denominada análisis y solución de problemas (se encuentra como anexo 3), en donde los empleados anotarán la problemática, las causas y propuestas de solución, para que posteriormente el tesorero las analice y tome en cuenta.

D) Se integrarán sus áreas para trabajar en equipo mediante un programa de 10 cursos de capacitación denominado “Integración de Equipos de alto desempeño” en el cual estarán presentes en la misma aula, desde el director hasta el auxiliar administrativo.

#### **Subtesorero de ingresos**

A) La calidad en los servicios también se mide en la forma de como se pueden agilizar los trámites de pago de impuestos, ante esta situación, se gestionará por



---

medio de todos los bancos o centros comerciales el pago de impuestos, a través de las tarjetas de crédito, Internet o acudir personalmente a las sucursales.

B) La unidad móvil es una herramienta que beneficia al ciudadano para el pago de sus impuestos, por lo que, se realizará la actualización en la base de datos inmediatamente y se adquirirán 3 unidades mas, para cubrir cada una los cuatro puntos cardinales del municipio y llevar a cabo una mejor recaudación.

C) Se adquirirán 3 unidades más, para cubrir cada una, los cuatro puntos cardinales del municipio y llevar a cabo una mejor recaudación.

D) En coordinación con el área de sistemas se dará mantenimiento técnico al equipo de cómputo cada quince días, para evitar fallas y deterioro de los mismos, agilizando con esto los trámites de pago.

### **Subtesorero de egresos**

A) Es necesario retrasar el pago a los proveedores y así obtener mas dinero por medio de los intereses del banco, en un lapso de veinte días, pero no por más de este tiempo, por que ocasiona molestia y un aumento en los costos en futuras contrataciones con los proveedores .

### **Departamento de contabilidad**

A) La asistente del encargado del departamento, llevará a cabo el control de estos documentos y será responsable de culminar el proceso de pago a los acreedores.

---

## **Departamento de catastro**

A) Se elaborarán inmediatamente todos los manuales ya que es fundamental para realizar las funciones de las áreas del Departamento, para ello, se tendrán 3 personas para realizar este trabajo.

### **Receptorias (seis)**

A) Para evitar asaltos en las receptorias, la Dirección enviará a tres policías de guardia, quienes rotarán tres turnos para cubrir las 24 horas del día, sin ningún incremento en la nómina, ya que serán policías de la misma corporación.

B) En coordinación con el área de sistemas se dará mantenimiento preventivo y correctivo al equipo de cómputo cada quince días, para evitar fallas y deterioro de los mismos.

---

---

## **Dirección de Seguridad Pública**

### **Planeación**

#### **Dirección**

A) Las opiniones o ideas de los subordinados son casi siempre atinadas en cuanto al mejoramiento del área, ya que estos, están en contacto directo con los problemas y saben como solucionarlos, por ello, se elaboró una ficha denominada análisis y solución de problemas (se encuentra como anexo 3), en donde los empleados anotarán la problemática, las causas y propuestas de solución, para que posteriormente el tesorero las analice y tome en cuenta.

B) Se elaborará un programa de promoción del personal para ocupar puestos de otro nivel, a los trabajadores que cuenten con las capacidades requeridas por el puesto, por lo que se verán beneficiados con su respectivo aumento de sueldo.

C) Se integrarán sus áreas para trabajar en equipo mediante un programa de 10 cursos de capacitación denominado "Integración de Equipos de alto desempeño" en el cual estarán presentes en la misma aula, desde el director hasta el auxiliar administrativo. programas de tipo recreativo en los que se promueva la convivencia y el esparcimiento del cuerpo policiaco, así como fomentar el deporte.

D) Planear los horarios de trabajo, para que los empleados ingresen a los diferentes niveles de educación y poder así desarrollarse culturalmente y eficientar las tareas asignadas de cada una de las áreas.

#### **Subdirección de seguridad pública**

A) Se realizó una investigación con los trabajadores de esta área, para comprobar estos actos de corrupción, lo cual fue corroborado y es necesario sustituir a esta

---

persona. Así como también hacer campañas para la denuncia de la corrupción al interior de la corporación.

B) Se realizará una evaluación de puestos, para que en toda el área haya aumentos de sueldo de acuerdo a sus funciones que realicen los trabajadores.

C) Se contratará a un proveedor para impartir talleres sobre “atención al público”, “manejo en condiciones de estrés”, entre otros, esto para contrarrestar lo diagnosticado.

### **Subdirección de la academia**

A) Se realizará un estudio para identificar a los elementos con un nivel bajo de preparación, pero que cumplan con las funciones asignadas para los que fueron contratados, así como apoyarlos para que terminen sus estudios o inicien su licenciatura. Por otro lado están los que tienen bajo nivel académico, pero que no cumplan con sus funciones, se realice la sustitución correspondiente, para evitar la corrupción.

### **Centro de emergencias 060**

A) Se implementara un sistema de radio control, en el cual, las telefonistas se comunicarán directamente con la o las patrullas y resolver el conflicto de inmediato, evitando la triangulación.

---

---

## **Dirección de Servicios Públicos**

### **Planeación**

#### **Dirección**

A) Para crear un ambiente laboral idóneo, se planearán los horarios de trabajo, para que los empleados ingresen a los diferentes niveles de educación y poder así desarrollarse culturalmente y eficientar las tareas asignadas de cada una de las áreas.

B) Las opiniones o ideas de los subordinados son casi siempre atinadas en cuanto al mejoramiento del área, ya que estos, están en contacto directo con los problemas y saben como solucionarlos, por ello, se elaboró una ficha denominada análisis y solución de problemas (se encuentra como anexo 3), en donde los empleados anotarán la problemática, las causas y propuestas de solución, para que posteriormente el director las analice y tome en cuenta.

C) Se integrarán sus áreas para trabajar en equipo mediante un programa de 10 cursos de capacitación denominado “Integración de Equipos de alto desempeño” en el cual estarán presentes en la misma aula, desde el director hasta el auxiliar administrativo.

#### **Subdirección de alumbrado público**

A) Los 4 camiones existentes se repararán y se comprarán 2 camiones más con torreta para complementar las tareas de mantenimiento al alumbrado público.

B) Sistematizar el inventario y llevar un control documental de entradas y salidas de almacén, estas últimas deberán estar firmadas por la persona que lo solicita, y al término de cada semana hacer un inventario físico y compararlo con lo del sistema.

---

### **Subdirección de parques y jardines**

A) Elaborar una bitácora de las unidades a su cargo para llevar un control, tanto de ruta como de gasto de gasolina o diesel.

### **Subdirección de Limpia y Transporte**

A) Firmar convenios de colaboración con empresas dedicadas a la recolección de basura, para que estos, contribuyan a satisfacer la demanda de los servicios, y no se gaste en la compra de camiones.

B) Teniendo las rutas definidas para los camiones recolectores, los chóferes no se podrán desviar de estas y se lleve a cabo una recolección mas eficaz

### **Centro de control canino**

A) Sustituir a la persona encargada del Centro, además de sistematizar el inventario y llevar un control documental de entradas y salidas de almacén, estas últimas deberán estar firmadas por la persona que lo solicita, y al término de cada semana hacer un inventario físico y compararlo con lo del sistema.

---

---

## **Dirección de Desarrollo Económico**

### **Planeación**

#### **Dirección**

A) Las opiniones o ideas de los subordinados son casi siempre atinadas en cuanto al mejoramiento del área, ya que estos, están en contacto directo con los problemas y saben como solucionarlos, por ello, se elaboró una ficha de denominada análisis y solución de problemas (se encuentra como anexo 3), en donde los empleados anotarán la problemática, las causas y propuestas de solución, para que posteriormente el director las analice y tome en cuenta

B) Se integrarán sus áreas para trabajar en equipo mediante un programa de 10 cursos de capacitación denominado “Integración de Equipos de alto desempeño” en el cual estarán presentes en la misma aula, desde el director hasta el auxiliar administrativo.

C) Se planearán los horarios de trabajo, para que los empleados ingresen a los diferentes niveles de educación y poder así desarrollarse culturalmente y eficientar las tareas asignadas de cada una de las áreas.

#### **Subdirección de abasto y comercio**

A) Se revisará minuciosamente cada una de las concesiones para detectar cuales son las que no cumplen con los requisitos y retirarlas y así darle oportunidad a nuevas personas de tener una concesión en un mercado municipal.

---

### **Coordinación de turismo y parques recreativos**

A) Realizar un programa de reubicación y modernización de comercios en los parques recreativos, esto, con el apoyo de la iniciativa privada para que proporcionen los puestos que estén acorde con la ubicación.

### **Procuraduría federal del consumidor**

A) Es reclutar primeramente al personal de acuerdo al perfil del puesto, y cuando se tengan reclutados a los prospectos, sustituirlos, para tener como resultado áreas más eficientes y un ahorro en el gasto de capacitación por la mala selección de personal.

### **Centro de atención empresarial**

A) De acuerdo a la Detección de Necesidades de Capacitación que se realizó por medio del Departamento de capacitación se iniciará un programa de cursos orientado a “la atención al público”



---

### **ETAPA III. EJECUCIÓN.**

En esta etapa que es la última del proceso, corresponde en poner en práctica lo antes establecido en la planeación, precisamente para poder obtener los resultados esperados.



# BENEFICIOS

---

Al poner en marcha el cambio organizacional ofrece una serie de beneficios entre los cuales están:

- Mejoran las relaciones interpersonales y de grupos.
- Las personas que laboran en la organización están orgullosas y satisfechas de pertenecer a esta, ya que los considera y valora.
- Se adoptó una nueva cultura organizacional que se enfoca a la excelencia de las actividades y de los servicios que proporcionan las áreas del ayuntamiento.
- Al saber que sus ideas o propuestas son tomadas en cuenta, la actitud de los trabajadores se ve fortalecida.
- Las funciones de cada uno de los trabajadores de las áreas del ayuntamiento están bien definidas, con lo cual se evita duplicidad de funciones.
- La organización es ahora más fuerte para enfrentar los cambios constantes.
- Se mejoró el desempeño laboral, logrando con ello alcanzar las metas establecidas.
- Se obtiene un mayor control administrativo y operativo de las actividades realizadas, de funciones y programas que se llevan a cabo en las áreas del ayuntamiento.
- Existe una mayor responsabilidad y compromiso por las funciones asignadas a cada uno de los miembros de la organización.
- Se eliminaron las barreras que limitan y evitan la comunicación entre los miembros de la organización.

- 
- La calidad del servicio proporcionado en las áreas del ayuntamiento es óptimo.
  - El ambiente laboral en las áreas del ayuntamiento es cordial y agradable.
  - Los empleados consideran al trabajo en equipo como una cultura de la organización.
  - La comunicación en las áreas del ayuntamiento es fluida y efectiva.
  - Debido a la nueva mentalidad de los trabajadores, el compromiso personal por esforzarse en las actividades diarias y vencer nuevos retos es constante.
  - Hay un notable cambio en cuanto a la actitud de los trabajadores, debido a que ya existen programas que buscan y consiguen la motivación entre las personas que conforman las áreas del ayuntamiento, logrando con ello un incremento de la calidad en las tareas realizadas.
  - Se realiza una mejor supervisión, coordinación y control de las actividades realizadas en las áreas del ayuntamiento.
  - Se aprovecha al máximo cada uno de los recursos con los que cuentan las áreas del ayuntamiento logrando con esto minimizar los costos de las operaciones llevadas a cabo.
  - Y por ultimo se logran tres aspectos fundamentales en cada uno de los integrantes de la organización:
    - a) Actitud positiva
    - b) Disposición
    - c) Compromiso



# CONCLUSIONES

---

En la actualidad existen muchas organizaciones las cuales no están considerando los cambios ambientales, no están adquiriendo una mentalidad abierta, dispuesta al cambio, por lo que es necesario que empiecen por cambiar su manera de pensar, de ver las cosas, que cambien o modifiquen sus paradigmas. Es necesario que tomen en cuenta las nuevas tendencias mundiales, y tratar de ir a la par de ellas.

Es por eso que en este trabajo de investigación llevado a cabo en el ayuntamiento de Cuautitlán Izcalli, podemos ver que la hipótesis planteada y que a la letra dice **“Un modelo de cambio organizacional maximizará los resultados y se conseguirá la calidad en los servicios en una empresa del sector público”**, ha sido comprobada, dado que por medio del modelo propuesto se obtuvieron excelentes resultados, como es el caso de los siguientes rubros:

- 1) Al saber que sus ideas o propuestas son tomadas en cuenta, la actitud de los trabajadores se ve fortalecida.
- 2) Se realiza una mejor supervisión, coordinación y control de las actividades realizadas en las áreas del ayuntamiento.
- 3) Los empleados consideran al trabajo en equipo como una cultura de la organización.

Debemos tener en cuenta que los clientes internos del ayuntamiento, es decir, sus empleados, son los más importantes ya que en ellos está el poder del cambio. Si el elemento humano no está de acuerdo con éste y muestra una fuerte resistencia, será muy difícil que logremos el cambio. De ahí la importancia que haya un monitoreo constante de todas y cada una de las actividades que se realicen, supervisadas siempre por un agente de cambio tanto interno como externo, para estar plenamente identificados con la empresa y conscientes de que el cambio será benéfico para ambos, entonces el cambio se puede dar por hecho.

---

Nos damos cuenta cómo en las organizaciones el principal problema es la resistencia al cambio, ya que la cultura de nosotros los mexicanos influye de manera importante, porque estamos acostumbrados a ser muy tradicionalistas, y en ocasiones se ve al cambio como una gran amenaza y creemos que vamos a perder estabilidad o seguridad si aceptamos los cambios.

Debemos de empezar con una técnica de sensibilización, donde demos a los empleados que todo cambio positivo, es muy favorable, sobre todo en estos momentos de inestabilidad e incertidumbre, en donde si hoy somos exitosos, nada nos garantiza el éxito mañana, por lo tanto debemos de cambiar, adaptarnos y estar siempre abiertos y dispuestos a los cambios.

Y para finalizar mencionaremos que aunque parezca una moda pasajera dentro de la administración, el proceso de cambio organizacional, es una alternativa democrática y participativa muy interesante para la renovación y revitalización de las organizaciones, que no podemos despreciar. Y que solo con esto, se logra la actitud positiva, la disposición y el compromiso de los integrantes de la organización. Teniendo con esto la máxima eficiencia y reflejándose en un mejor servicio.

**ANEXOS**



**ANEXO 2.**

**CUADRO COMPARATIVO DE LOS MODELOS ORGANIZACIONALES**

CARACTERISTICAS DE LOS MODELOS	DE TIPO GRID	DE LAWRENCE Y LORSCH	3-D DE EFICACIA GERENCIAL DE REDDIN	DE KURT LEWIN	DE LIPPITT, WATSON Y WESTLEY	DE FARIA MELLO
<b>VENTAJAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es un modelo bien estructurado que garantiza buenos resultados.</li> <li>-Se adopta una nueva cultura organizacional enfocada a la excelencia.</li> <li>-Ayuda a mejorar las relaciones de grupos y las relaciones interpersonales.</li> <li>-Permite conocer los resultados obtenidos mediante una evaluación.</li> <li>-Al evaluarse los resultados se logra reforzar los cambios hechos, con el objetivo de impedir una regresión.</li> <li>-El programa permite que los participantes hagan una auto evaluación de sus fuerzas y debilidades.</li> <li>-Es un proceso de cambio que involucra a toda la organización.</li> <li>-Ayuda a que dentro de las organizaciones se observe una mejora en cuanto a la dirección de la conducta organizacional.</li> <li>-Se crea una cultura en cuanto al logro de los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Con la implementación de este modelo se logra la reducción de los costos.</li> <li>-Se registra un incremento en la productividad</li> <li>-Se consiguen concretar los cambios deseados.</li> <li>-Es un modelo sencillo y de fácil aplicación.</li> <li>-Permite la revisión de los resultados para hacer las correcciones pertinentes.</li> <li>-Identifica cuales son las características organizacionales para tener un desempeño eficiente.</li> <li>-Ayuda a que el problema sea tratado constantemente hasta su solución, ya que consta solamente de 4 etapas.</li> <li>-Diagnóstica problemas ocultos de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrolla tres habilidades gerenciales básicas que son: Sensibilidad situacional, Flexibilidad de estilo y Habilidad de gerencia situacional.</li> <li>-Involucra a toda la organización.</li> <li>-Se desarrolla una metodología para formular y aplicar estrategias óptimas para conseguir los resultados exigidos.</li> <li>-Mejores interrelaciones entre todos los participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es fácil de aplicar por tener únicamente tres pasos.</li> <li>-Abarca a toda la organización.</li> <li>-Da capacitación al nivel gerencial para que en el proceso de cambio estos sean más participativos y abiertos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se da un Proceso de Institucionalización, ya que todos y cada uno de los miembros de la organización deben estar involucrados.</li> <li>-Establece mecanismos o actividades que mantengan el impulso del cambio logrado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Esta bien estructurado.</li> <li>-Los pasos a seguir son aceptables por los miembros de la organización.</li> </ul>
<b>DESVENTAJAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es difícil coordinarlo debido a que requiere la participación de todos los niveles de la organización.</li> <li>-Logra resultados a largo plazo</li> <li>-Existen barreras por parte de las personas en cuanto al cambio</li> <li>-Requiere dedicación y esfuerzo durante mucho tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El tener una mala percepción de cualquiera de los estadios llevará a aplicar nuevamente el procedimiento.</li> <li>- Ocasiona tensiones en la organización que provocan la resistencia al cambio.</li> <li>-Las modificaciones exigen constantes renovaciones de diagnóstico y readaptaciones continuas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es muy complejo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es bastante riguroso de acuerdo al tercer paso.</li> <li>-Se da únicamente capacitación a los niveles gerenciales no tomando en cuenta en la capacitación a los demás miembros de la organización, sabiendo de antemano que estos son los que hacen posible el cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-A medida que haya mayor numero de integrantes capacitados en desarrollo organizacional y que estos sean permanentes se dará la eficiencia y por ende el éxito de la empresa.</li> <li>-Una vez concluido el proceso no se define quien seguirá con los cambios, si la organización o el agente de cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es un proceso demasiado complejo.</li> <li>-Es demasiado largo.</li> </ul>

CARACTERISTICAS DE LOS MODELOS	DE PAUL LAWRENCE	DE WENDELL L. FRENCH Y CECEIL	DEL LIC. LUIS FERRER	DE EDGAR SCHEIN	DE NEWTON MARGULIES	DE LA L.A. Y M. A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ
<b>VENTAJAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Permite evaluar lo planeado con lo que se va realizando y poder corregir o implementar otro plan de acción.</li> <li>-Toma en cuenta a los integrantes de la organización para hacer una diagnosticación más completa.</li> <li>-Ofrece una fotografía instantánea de la situación actual de la organización.</li> <li>-Establece cuales son las variables del sistema que contribuyen con el problema de manera más decisiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es flexible</li> <li>-Identifica de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema.</li> <li>-Se desarrollan los planes de acción para corregir el problema, aprovechar las oportunidades y conservar las áreas de puntos fuertes.</li> <li>-Sirve para no perder las oportunidades que nos presentan en el cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es un proceso muy específico y completo.</li> <li>-Da a conocer la importancia de la capacitación de los individuos para que el Cambio Organizacional sea efectivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es de fácil aplicación por ser funcional.</li> <li>-Es un poderoso instrumento cognoscitivo para comprender las situaciones de cambio.</li> <li>-Especifica los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es un proceso muy generalizado que permite conocer los pasos básicos para poder desarrollar la aplicación del cambio organizacional dentro de una organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fomenta el trabajo en equipo dentro de la organización.</li> <li>-Se consiguen los cambios en los valores de las personas, en la moral y en la conducta interpersonal de los empleados.</li> <li>-Propone alternativas que ayudan a lograr los objetivos organizacionales.</li> <li>-Se mejora la productividad en la organización.</li> <li>-Se mejora la calidad de vida de las personas que trabajan en la organización.</li> <li>-Se logra el cambio en la estructura de la organización, en la tecnología y en las personas que laboran en la organización.</li> <li>-Es sencillo de aplicar debido a su claridad y precisión</li> </ul>
<b>DESVENTAJAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cae en el error de tener muchas alternativas de acción y así experimentar en la marcha buscando cual sería la mejor alternativa y no llegar a nada concreto y por ende no avanzar con el proceso.</li> <li>-Se requiere de un esfuerzo educativo antes de que el cambio planeado pueda verse reflejado finalmente en el comportamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es un proceso a largo plazo.</li> <li>-El agente de cambio debe saber cuando usar tres o más fases del proceso de acuerdo al problema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No denota la importancia de tomar medidas correctivas durante el proceso.</li> <li>-Únicamente se limita a verificar si se cumplieron o no los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La persona debe experimentar una sensación de seguridad psicológica con el fin de replazar las antiguas conductas con las nuevas.</li> <li>-Las personas necesitan información y una evidencia que demuestren que el cambio es deseable y posible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Su forma generalizada no deja comprender de manera explícita lo que se hace en cada fase, además y aunque el autor hace la aclaración que la acción de intervención no es la ultima fase del proceso, no es claro en lo que pasa después de éste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Si no se logra un análisis correcto de las operaciones de la organización se dificultará la aplicación del proceso.</li> <li>-La cooperación de las personas es indispensable de lo contrario será difícil de aplicar el modelo.</li> <li>-De no contar con un implementador que tenga los conocimientos y habilidad para llevar a cabo dicho modelo este fracasará.</li> </ul>

**Análisis y Solución de Problemas****ÁREA :**

<b>PROBLEMÁTICA:</b>	
<b>ÁREA QUE OBSERVÓ LA PROBLEMÁTICA:</b>	
<b>CAUSAS DE LA PROBLEMÁTICA:</b>	
<b>FUENTE QUE ANALIZÓ CAUSAS:</b>	
<b>PROPUESTA DE SOLUCIÓN EXPRESADA EN OBJETIVO:</b>	
<b>AVANCE DEL OBJETIVO:</b>	

**ANEXO 4.**

**PRINCIPALES MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

AUTOR	AÑO	FASES	VENTAJAS	DESVENTAJAS
KURT LEWIN	1946	1. Descongelamiento 2. Avance 3. Recongelación	-Es fácil de aplicar por tener únicamente tres pasos. -Abarca a toda la organización. -Da capacitación al nivel gerencial para que en el proceso de cambio estos sean más participativos y abiertos.	-Es bastante riguroso de acuerdo al tercer paso. -Se da únicamente capacitación a los niveles gerenciales no tomando en cuenta en la capacitación a los demás miembros de la organización, sabiendo de antemano que estos son los que hacen posible el cambio.
LIPPITT, WATSON Y WESTLEY	1958	1. Desarrollo de la Necesidad de un Cambio. 2. Establecimiento de una Relación de Cambio. 3. Trabajo para Lograr el Cambio. 4. Generalización y Estabilización del Cambio. 5. Logro de una Relación Terminal.	-Se da un Proceso de Institucionalización, ya que todos y cada uno de los miembros de la organización deben estar involucrados. -Establece mecanismos o actividades que mantengan el impulso del cambio logrado	-A medida que haya mayor número de integrantes capacitados en desarrollo organizacional y que estos sean permanentes se dará la eficiencia y por ende el éxito de la empresa. -Una vez concluido el proceso no se define quien seguirá con los cambios, si la organización o el agente de cambio.
LAWRENCE Y LORSCH	1973	1. Diagnóstico. 2. El Planteamiento de la Acción. 3. La Ejecución de la Acción. 4. Evaluación.	-Con la implementación de este modelo se logra la reducción de los costos. -Se registra un incremento en la productividad -Es un modelo sencillo y de fácil aplicación. - Identifica cuales son las características organizacionales para tener un desempeño eficiente. -Ayuda a que el problema sea tratado constantemente hasta su solución, ya que consta solamente de 4 etapas. -Diagnóstica problemas ocultos de la organización.	-El tener una mala percepción de cualquiera de los estadios llevará a aplicar nuevamente el procedimiento. - Ocasiona tensiones en la organización que provocan la resistencia al cambio. -Las modificaciones exigen constantes renovaciones de diagnóstico y readaptaciones continuas.
LIC. LUIS FERRER	1979	1. Autodiagnóstico. 2. Recopilación y Diagnóstico de Datos. 3. La Planeación de la Aplicación del Cambio Organizacional en la Organización Respectiva. 4. Capacitación del Personal Indicado para que la Ejecución del Cambio Organizacional sea Efectiva. 5. Ejecución. 6. Seguimiento y reciclaje.	-Es un proceso muy específico y completo. -Da a conocer la importancia de la capacitación de los individuos para que el Cambio Organizacional sea efectivo.	-No denota la importancia de tomar medidas correctivas durante el proceso. -Únicamente se limita a verificar si se cumplieron o no los objetivos.
L.A. Y M. A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ	2001	1. Recolección y Análisis de la Información 2. Diagnóstico y Planeación 3. Ejecución	-Fomenta el trabajo en equipo dentro de la organización. -Se consiguen los cambios en los valores de las personas, en la moral y en la conducta interpersonal de los empleados. -Propone alternativas que ayudan a lograr los objetivos organizacionales. -Se mejora la productividad en la organización. -Se mejora la calidad de vida de las personas que trabajan en la organización. -Se logra el cambio en la estructura de la organización, en la tecnología y en las personas que laboran en la organización. -Es sencillo de aplicar debido a su claridad y precisión	-Si no se logra un análisis correcto de las operaciones de la organización se dificultará la aplicación del proceso. -La cooperación de las personas es indispensable de lo contrario será difícil de aplicar el modelo. -De no contar con un implementador que tenga los conocimientos y habilidad para llevar a cabo dicho modelo este fracasará.

---

# BIBLIOGRAFÍA

---

Achilles de Faria Mello, Fernando. Desarrollo Organizacional: enfoque integral. México. Limusa Editores.1996.

Audirac Camarena, Carlos. A. ABC del Desarrollo Organizacional. México. Trillas.1994.

Beckhard, Richard. Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos. México. Fondo de Cultura Interamericana. 1986.

Bennis, Warren G.. Desenvolvimiento Organizacional. México. McGraw Hill. 1967.

Blake, Robert. El Modelo de Cuadro Organizacional (Grid). Editorial fondo Educativo Interamericano. 1ª edición.

Burke Wyatt, Warner. Desarrollo Organizacional. Punto de Vista Normativo. New York. Sistemas Técnicos de Edición. 1988.

Chapiro, Jorge/Deutsch de Chapiro, Edith. Desenvolvimiento de Eficacia Organizacional. Revista IDORT. Jul/Ago. 1972.

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill.1998.

Collerette, Pierre y Gilles, Delisle. La Planificación del Cambio. México. Trillas. 1995.

Ferrer Pérez Luis. Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. México. Trillas. 1976.

French, Wendell L. y Bell, Cecil H. Jr. Ciencia de la Conducta para el DO. México. Diana. 1995.

---

González Casasola, Guillermo Oscar. Monografía municipal. Cuautitlán Izcalli, Gobierno del Estado de México, Toluca, 1987.

González López Sandra Luz. Cambio Organizacional y su Influencia en el Factor Humano en una Empresa de Control de Fauna Nociva Tesis de Maestría, UNAM, Facultad de Contaduría-Administración, México 2001.

González López, Sandra Luz. Antología de la asignatura de Desarrollo Organizacional. México. Comité editorial Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. UNAM. 3ª reimpresión. 2006

Guizar Montufar, Rafael. Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones. México. McGraw-Hill. 2002.

Hernández Rodríguez, Sergio y Ballesteros Inda, Nicolás. Fundamentos de Administración. México. McGraw Hill. 1997.

H. Ayuntamiento de Cuautitlán Izcalli, Monografía práctica para estudiantes de Cuautitlán Izcalli, Dirección de Desarrollo Social, Cuautitlán Izcalli, 2000.

Hampton, David R. Administración. México. McGraw Hill. 1996.

Hodgetts, Richard y Altman, Steven. Comportamiento en las Organizaciones. México. McGraw Hill. 1996.

Koontz, Harold. Introducción a la Administración. México. McGraw Hill. 1981.

Lawrence, Paul R. Desarrollo de las Organizaciones. Diagnóstico y Acción. México. Fondo Educativo Interamericano. 1993.

Litterer, Joseph. Administración. México. McGraw Hill. 1973.

---

Margulies, Newton. Desarrollo Organizacional: procesos y tecnología. México. Diana. 1974.

Newton Margulies, Wallace John. El Cambio Organizacional (Técnicas y aplicaciones). México. Trillas. 1989.

R. R. Blake y J.S. Mouton. The Managerial Grid. Houston. Gulf Publishing Company. 1964.

Riccardi, Ricardo. El Arquitecto del Desarrollo Organizacional. Argentina. Ediciones Macchi. 1995.

Robbins, Stephen P. Conocimiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México. Prentice-Hall Hispanoamericana. 1997.

Shein Edgar H. Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. México. Addison-Wesley Iberoamericana. 1998.

Stewart, Jim. Gerencia para el cambio. Colombia. Legis Editores S.A. 1992.

Wendell L. French y Cecil H. Bell. Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización. México. Prentice-Hall. 1996.

Wendell, French. Cambio Organizacional. México. McGraw Hill. 1972.

William J. Reddin. Managerial Effectiveness. New York. McGraw Hill. 1971.



---

## **TESIS DE POSGRADO**

González López Sandra Luz. Cambio Organizacional y su Influencia en el Factor Humano en una Empresa de Control de Fauna Nocina. Tesis de Maestría, UNAM, Facultad de Contaduría – Administración, México 2001.

## **APUNTES**

Apuntes de clase de la asignatura de Desarrollo Organizacional de la L.A. y M.A. Sandra Luz González López. México. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. UNAM. Enero del 2002.

## **DIRECTORIO INTERNET**

<http://www.universidadabierta.edu.mx>

<http://www.thecounter.com>

<http://www.cizcalli.gob.mx>