



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN**

**Un Modelo de Cambio Organizacional  
que Incrementará la motivación  
en los empleados de la Delegación  
Gustavo A. Madero del Distrito Federal**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

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

**PÉREZ BAROCIO LIZBETH NALLELY**

**ASESORA:**

**L.A. y M.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ**

**CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MEX.**

**2010**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



VERDAD NACIONAL  
AVANZAMA DE  
MEXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN**  
**UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR**  
**DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

**ASUNTO: EVALUACION DEL INFORME  
DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL**  
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

**DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO**  
**DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN**  
**PRESENTE**

**ATN: L. A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ**  
**Jefe del Departamento de Exámenes**  
**Profesionales de la FES Cuautitlán**

Con base en el art. 26 del Reglamento General de Exámenes y el art. 66 del Reglamento de Exámenes Profesionales de FESC, nos permitimos comunicar a usted que revisamos **EL TRABAJO PROFESIONAL:**

UN MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL QUE INCREMENTARÁ LA MOTIVACIÓN EN LOS  
EMPLEADOS DE LA DELEGACIÓN GUSTAVO A. MADERO DEL DISTRITO FEDERAL.

que presenta LA pasante: LIZBETH NALLELY PÉREZ BAROCIO  
con número de cuenta: 99238140 para obtener el título de :  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios, otorgamos nuestra **ACEPTACION**

**ATENTAMENTE**  
**“POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU”**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 18 de AGOSTO de 2010

<b>PRESIDENTE</b>	<u>M.A CARLOS MATÍAS ARMAS</u>	
<b>VOCAL</b>	<u>L.A. GUADALUPE AYVAR CEBRERO</u>	
<b>SECRETARIO</b>	<u>M.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ</u>	
<b>PRIMER SUPLENTE</b>	<u>M.A. DOLORES GUTIÉRREZ FLORES</u>	
<b>SEGUNDO SUPLENTE</b>	<u>M.A. AURORA REYES VIGUERAS</u>	



**DEDICATORIAS**



**A MI MADRE:**

**Mami, ¡Por fin lo logramos!  
Porque este triunfo también es tuyo,  
gracias a tus sacrificios, y a tu gran amor  
he podido terminar esta tesis,  
que te la dedico con todo mi corazón.**

**Le doy gracias a Dios  
por haberme dado una mamá tan linda como tu,  
porque con tu ejemplo de fortaleza,  
honestidad y liderazgo  
me han impulsado a ser una mejor persona,  
Además de enseñarme  
que nunca debo de darme por vencida.  
Gracias por apoyarme cuando mas lo necesite,  
e impulsarme a terminar este proyecto,  
nunca podré pagarte todo lo que me has dado  
y sé que no pude tener mejor arquitecta que tu,  
porque eres una gran mujer a la cual  
admiro y respeto.**

**GERARDO Y GERARDITO:**

**Muchas gracias por apoyarme  
en este proyecto y alentarme  
día con día a terminar.**

**Les dedico esta tesis  
con mucho cariño,  
porque ustedes también  
son parte de ella.**

**Espero Gerardito  
que algún día  
yo sea parte de tus dedicatorias  
de tu propia tesis.**







### **A MIS PAOLOS**

#### **HIJOS DE MI CORAZÓN:**

**Sé que aún son muy pequeños para entender lo que es una tesis,  
pero algún día aprenderán a leer  
y entenderán que este libro,  
esta dedicado a ustedes  
porque son mi mayor fortaleza  
y el motor que me impulso a terminar.  
Le doy gracias a Dios por enviarlos a mi vida.  
Los amo inmensamente.  
Y recuerden que ustedes me enseñaron  
que cuando uno se propone algo  
se puede cumplir  
aunque en el camino  
se presenten dificultades.**



**A MIS ABUELITOS:**

**Aunque físicamente ya no están conmigo  
sé que ustedes están en todo momento en mi vida  
cuidándome,  
y aunque ha pasado mucho tiempo de su partida  
yo los recuerdo siempre.**

**Quisiera pedirle a Dios, tan solo un segundo  
para poder verlos y entregarles este libro  
que me ha costado tanto.**

**Yo sé que a donde quiera que estén,  
saben que este triunfo  
se los dedico con toda mi alma  
porque ustedes también fueron parte  
de mi formación y siempre vivirán en mi corazón.**



**A LA FAMILIA PÉREZ DELGADO:**

**(Papá, Angeles, Paulina, Surely, Cristian, Laila y Néstor)**  
Papá muchas gracias por estar en todo momento conmigo,  
por tus sabios consejos y darme el amor de padre.

Les dedico a ti y a toda tu familia esta tesis  
y les agradezco a todos, por siempre creer en mi  
e impulsarme a superarme día con día.

A pesar de los tropiezos que llegue a tener  
nunca dejaron de creer en mi, y eso nunca lo olvidaré,

Surely: recordalo siempre "si se puede",

Los quiero mucho.

**A LA FAMILIA PÉREZ PICHARDO:**  
**(Julián, Rosa, Rosita y Juliancito)**

Muchas gracias por acompañarme a lo largo de mi vida,  
compartiendo mis triunfos y fracasos,  
dándome consejos para superarme día con día,  
pero sobre todo creyendo en mi,  
y alentándome a seguir  
cuando yo ya no tenía esperanza alguna,  
de terminar esta tesis.

Por esto y muchas cosas más  
se las dedico de todo corazón,  
porque ustedes son piezas fundamentales  
para que vea culminado este proyecto de tesis.





**A LA FAMILIA PÉREZ PÉREZ  
(Fernando, Alejandra, Alesita y Laura).**



Fer, tu me has acompañado en todos mis triunfos escolares,  
siempre alentándome a terminar.  
Hoy lo logré y te doy las gracias  
por tu compañía y consejos.  
También le agradezco a tu familia  
por apoyarme en todo momento.  
Les dedico esta tesis con mucho amor,  
nunca olvidaré todo su apoyo. Los quiero.



**A LA FAMILIA PÉREZ DE LA LUZ  
(Elena, Emanuel y Jorge).**

Nena, tu eres como mi segunda mamá  
y sabes cuanto te quiero.  
Y este libro también es tuyo,  
porque tu siempre me has apoyado  
y me has impulsado a seguir a delante,  
a no dejar este gran sueño.  
Gracias por siempre creer en mí.  
Y recordarme que "si se puede"  
Te dedico esta tesis a ti y a tus hijos. Los quiero mucho.

**A LA FAMILIA PÉREZ PÉREZ**  
(Héctor, Lourdes, Hectorin y Joaquín)

Muchas gracias por sus consejos,  
que fueron el motor  
que me impulso a seguir día con día  
a terminar la carrera y a obtener el título.  
Les dedico esta tesis con mucho cariño.



**A LA FAMILIA PÉREZ GALLEGOS**  
(Antonio, Angela, Lupita, María José y Ángel)

Gracias por sus consejos  
que me impulsaron a salir adelante,  
y a terminar esta tesis,  
se las dedico con mucho cariño.

**A LA FAMILIA PÉREZ CAMARILLO  
(Jorge, Araceli, Jair y Almita).**



**Pasito: muchas gracias por tus consejos, tu cariño  
y por estar en los momentos difíciles,  
pero sobre todo por impulsarme a seguir adelante.**

**Tu eres un gran ejemplo en mi vida  
porque tu fortaleza me ha enseñado  
que si uno se propone algo  
lo puede lograr con esfuerzo y perseverancia.**

**Te dedico esta tesis a ti y a tu familia;  
con todo mi corazón.**

**Gracias por su apoyo.**

**Solo me queda decirles que los quiero mucho.  
Jair y Almita hechenle ganas "si se puede"  
y recuerden que tienen un gran ejemplo.**

**A LA FAMILIA PÉREZ- JIMÉNEZ  
(Julio, Alejandra y Ariel)**

**Tuly: muchas gracias por ser mi amigo,  
confidente y en muchas ocasiones mi cómplice;  
te quiero mucho, eres un gran hermano.**

**Te dedico esta tesis a ti y a tu familia  
con mucho cariño,  
y te agradezco que siempre hayas estado conmigo  
en los momentos mas difíciles de mi vida.**

**Solo me queda decirte  
que ahora que ya eres padre  
debes luchar mucho por tu familia  
y tu eres muy inteligente, sé que lo vas a lograr.**





**A MIS AMIGOS:  
(Nancy , Sylvia, Beatriz, Isra)**

**Les doy las gracias a cada uno de ustedes  
por acompañarme en este proyecto de tesis  
y a lo largo de mi vida.**

**Le agradezco a Dios  
por haberlos puesto en mi camino  
y por darme sus valiosos consejos,  
brindarme su grata compañía,  
pero sobre todo  
su gran apoyo y fortaleza  
en los momentos más difíciles de mi vida,  
donde extendieron su mano  
para ayudarme a levantar.  
Les dedico con todo mi amor esta tesis.**

**Gracias por ser parte de mi vida.**





# **A G R A D E C I M I E N T O S**





**A DIOS:**

**PADRE MÍO,  
NO TENGO PALABRAS PARA AGRADECERTE  
LO MUCHO QUE ME BENDICES TODOS LOS DÍAS.**

**POR DARME:  
SALUD, FORTALEZA, SABIDURÍA  
Y POR AYUDARME A LEVANTARME  
DE LOS TROPIEZOS,  
DE LOS CUALES HE APRENDIDO  
A SER MEJOR PERSONA  
Y PODER LOGRAR EL SUEÑO MAS IMPORTANTE  
DE MI VIDA PROFESIONAL  
QUE ES TERMINAR ESTA TESIS,  
CON TODA LA HUMILDAD  
QUE DE MI CORAZÓN PUEDE EMANAR.**

**GRACIAS SEÑOR.**

**A LA VIRGEN:**

**MADRE SANTÍSIMA,  
GRACIAS POR ACOMPAÑARME  
A LO LARGO DE MI VIDA.  
BENDICIÉNDOME, ILUMINÁNDOME  
Y DÁNDOME EL CONOCIMIENTO NECESARIO  
PARA PODER TERMINAR ESTA TESIS,  
ADEMÁS DE PONER EN MI CAMINO  
A LAS PERSONAS ADECUADAS  
QUE ME IMPULSARON A TERMINAR,  
Y HOY VEO CULMINADO ESTE PROYECTO  
Y TE DOY GRACIAS  
MADRE MÍA,  
SÉ QUE SIN TU AYUDA  
ESTO NO SERÍA POSIBLE.**



**L.A y M.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ.**

Licenciada, le doy gracias a Dios  
por haberla conocido,  
ya que usted ha sido una luz en mi camino,  
que me ha impulsado a terminar esta tesis.

Le agradezco su paciencia,  
su valioso tiempo,  
la dedicación y la forma  
en la que desarrollamos esta tesis,  
la motivación brindada en cada asesoría,  
pero sobre todo su sabiduría.  
A enseñarme cada día con su ejemplo de liderazgo  
y actitud positiva que se puede cambiar,  
con perseverancia y esfuerzo,  
hasta alcanzar el éxito,  
no pude tener mejor asesora que usted,  
por que la admiro y la respeto,  
nunca olvidaré todo su apoyo.



**M.A. CARLOS MATÍAS ARMAS.**

Licenciado,  
le agradezco su valiosa asesoría,  
y por su desinteresada labor  
de transmisión del saber.  
Su inagotable entusiasmo,  
sus acertados consejos y sugerencias.

Gracias por alentarme a terminar esta tesis.





#### A LA UNAM:

Le agradezco profundamente a esta máxima casa de estudios por darme la oportunidad de poder estudiar una carrera profesional, para mi es un orgullo ser una egresada de esta institución que nos brinda su apoyo, nos impulsa y nos da las herramientas necesarias para ser excelentes profesionistas de calidad.

#### A LA FES CUAUTILÁN:

A la facultad le agradezco que nos brinde una formación de calidad, ya que los profesores, las instalaciones y el personal que labora son excelentes.

Y quisiera hacer un reconocimiento a L.A. Y M.A. Sandra Luz González López y al M.A. Carlos Matías Armas, por ser excelentes catedráticos dedicados a transmitirnos conocimientos de calidad que no se quedan en una simple teoría sino son herramientas que se utilizan en la vida diaria como valores, liderazgo y actitud positiva, que hoy en día son los conceptos actuales para un cambio en las organizaciones y que pueden ser utilizados, para un cambio en nuestro país.

Gracias por darnos la oportunidad de ser mejores profesionistas.



**AL JURADO**

**M.A. Carlos Matías Armas  
L.A. Guadalupe Ayvar Cebrero  
M.A. Sandra Luz González López  
M.A. Dolores Gutiérrez Flores  
M.A. Aurora Reyes Viguera**

**Muchas gracias profesores del jurado,  
por su dedicación,  
por transmitirme sus conocimientos y experiencias,  
además de darse el tiempo para revisar esta tesis  
y hacer sugerencias constructivas  
para que sea un libro de calidad.  
Gracias por ser partícipes de este gran logro en mi vida.**

**A LOS QUE YA NO ESTÁN,  
PERO QUE SIEMPRE TENDRÁN UN ESPACIO EN MI CORAZÓN,  
DONDE SE MANTENDRÁN VIVOS EN MIS RECUERDOS.**



# ÍNDICE

	Pàg
Planteamiento del Problema	i
Objetivo	ii
Hipótesis	iii
<b>Introducción</b>	1
<b>Capítulo 1. Principales Elementos de las Organizaciones</b>	
1.1. Surgimiento de las Organizaciones	2
1.2. Concepto de Organizaciones	5
1.1. Características de las Organizaciones	8
1.2. Tipología de las Organizaciones	13
1.3. Finalidad de las Organizaciones	23
1.4. Importancia de las Organizaciones	25
<b>Capítulo 2. Cambio Organizacional</b>	
2.1. Concepto de Cambio Organizacional	26
2.2. Características del Cambio Organizacional	30
2.3. Objetivos del Cambio Organizacional	32
2.4. Modelos de Cambio Organizacional	34
2.5. Finalidad del Cambio Organizacional	55
2.6. Beneficios del Cambio Organizacional	57
2.7. Importancia del Cambio Organizacional	59
<b>Capítulo 3. Motivación</b>	
3.1. Concepto de Motivación	61
3.2. Objetivo de la Motivación	65
3.3. Teorías de la Motivación	67
3.4. Técnicas de Motivación	122
3.5. Tipos de Motivación	129
3.6. La motivación en el entorno laboral	136
3.7. Importancia de la Motivación	
<b>Capítulo 4. Caso Práctico</b>	
4.1 Antecedentes de la Delegación Gustavo A. Madero del Distrito Federal	147
4.2 Propuesta de un Modelo de Cambio Organizacional que incrementará la motivación en la Delegación Gustavo A. Madero del Distrito Federal	224
<b>Conclusiones</b>	
<b>Bibliografía</b>	277





---

---

## Planteamiento del Problema

Hoy en día una de las grandes problemáticas con que se enfrenta la Delegación Gustavo A. Madero es la falta de motivación, entre sus empleados, existe un panorama de ineficiencia en el servicio de dicha dependencia, y eso afecta a la sociedad en general.

El tipo de empleados que prevalecen son personas que no son entusiastas, emprendedoras, personas que no pueden hacer algo extra a su trabajo, además de que existe un gran vicio llamado **SINDICATOS** , los cuales son encargados de defender al trabajador, pero muchas de las veces no tienen un buen argumento y si no se cumplen sus peticiones recurren a la violencia o al hostigamiento de las autoridades, es por eso que la autoridad teme enfrentarse con ellos. Otra problemática es que al empleado no le gusta capacitarse, al menos que reciban alguna prestación económica.

Es importante encontrar un modelo de cambio organizacional que ayude a incrementar la motivación, para que el personal antes mencionado, encuentre el interés a su trabajo y lo pueda desempeñar de una manera eficiente , y se pueda brindar un servicio de calidad en la Delegación Gustavo A. Madero.

Este problema es muy serio, para este Órgano Político Administrativo, ya que los servicios que brinda a la ciudadanía, son importantes y tiene la obligación de brindarlos en tiempo y forma, con la eficiencia necesaria.

La falta de comunicación eficiente, el liderazgo efectivo y trabajo en equipo, son elementos que deben ser pilares para cualquier organización a la falta de ellos existe un ambiente hostil, el cual entorpece, las actividades laborales de los trabajadores, creando incumplimiento de las metas de dicha Delegación.

De tal forma, en base a lo antes mencionado, y de lo cual se deriva la línea de investigación, se determina la siguiente pregunta de investigación.

**¿Qué sucede en la Delegación Gustavo A. Madero que carece de iniciativa, entusiasmo y amor por las actividades laborales que desempeñan los trabajadores**



---

---

## Objetivo

Seleccionar un Modelo Organizacional que incremente la motivación en los empleados de la Delegación Gustavo A. Madero del Distrito Federal.



---

---

## Hipótesis

Un Modelo de Cambio Organizacional que incrementará, la motivación en los empleados de la Delegación Gustavo A. Madero del Distrito Federal.



---

---

## INTRODUCCIÓN

Es importante mencionar que hoy en día mantener la salud organizacional, para alcanzar el éxito en nuestras organizaciones, no importa si son privadas o publicas, es un reto significativo para la Administración. Es por eso que se deben, utilizar herramientas, como la motivación y el cambio organizacional, para combatir, esta enfermedad que afecta a nuestras organizaciones, como la falta de interés laboral entre los empleados.

En la Delegación Gustavo A. Madero existe esta enfermedad Organizacional llamada **APATÍA**, ya que los empleados, no muestran interés hacia su trabajo, existe un abandono por el trabajo enorme, lo cual se ve reflejado en que no se alcanzan los objetivos deseados, por dicha dependencia y se tiene una pésima imagen ante la ciudadanía.

Por tal motivo la motivación es un instrumento muy valioso, que puede ayudar a curar esta enfermedad a la que nos estamos enfrentando, logrando un incremento en el desempeño laboral y creando grupos de trabajo, comunicación eficiente y liderazgo efectivo, en los empleados de este Órgano Político Administrativo.

Al seleccionar un adecuado modelo de cambio organizacional capaz de incrementar la motivación entre los empleados de dicha dependencia obtendremos una organización, competente que pueda llegar a sus metas que se proponga de una manera eficiente y eficaz, logrando así una salud organizacional estable, además de una imagen mejor ante la sociedad en general, y sobre todo los mejores resultados.



## 1.1 Surgimiento de las Organizaciones

Desde los tiempos más remotos, los hombres han advertido la necesidad de reunirse en grupos para defenderse, para procurarse alimentos, para vencer las dificultades de la vida; en una palabra, han asociado sus esfuerzos para un fin común. Se han dado cuenta de que lo que un hombre solo no puede hacer, dos lo pueden; lo que un hombre solo puede hacer, dos lo pueden hacer mejor, se puede apreciar el origen de las organizaciones reflejadas en las familias dentro de las cuales se forman ciertas jerarquías, ya que cada miembro de la familia realiza determinadas actividades, con la finalidad de lograr la armonía y el bienestar familiar. Posteriormente se constituyeron tribus, que no era mas que la unión de varias familias para realizar actividades complejas que un individuo no lograría por el grado de esfuerzo que se requiere, como lo era el cultivo de la tierra, la caza y la domesticación de animales, dándose cuenta de la necesidad de contar con las habilidades y conocimientos de los demás para facilitar las tareas y desempeñarlas con la mayor eficiencia posible, aprovechando los recursos con los que contaban.

Conforme el tiempo pasó, se formaron otras unidades políticas más sofisticadas, por ejemplo, en las civilizaciones prehispánicas como son la cultura Maya, Zapoteca, Mexica, Teotihuacana y Chichimeca ubicadas en México, se puede apreciar magnificas construcciones, en donde es indudable que existieron dirigentes, de la misma forma se puede observar que el trueque era su forma principal de comercio siendo el trueque la actividad principal de las organizaciones familiares.





“Si bien es cierto que estos esfuerzos conjuntos no recibieron nombres formales, compañía XYZ, la idea de organizarse tuvo una amplia difusión en todas las civilizaciones primitivas”<sup>1</sup>.

En la independencia de México las organizaciones se ven influenciadas de tintes indígenas y europeos. Con el Porfiriato se hace a los países extranjeros la invitación para que realizaran inversiones en las organizaciones mexicanas.

En el periodo de la Revolución Industrial a medida en que se implementaron los cambios tecnológicos se fueron formando una gama de organizaciones grandes y complejas. Otro aspecto relevante del surgimiento de las organizaciones, se puede apreciar a finales de la Guerra Civil, en donde sufrieron importantes modificaciones, con la finalidad de abastecer adecuadamente las demandas de bienes y servicios de la población que se encontraba, en un constante y rápido crecimiento. No se puede dejar de mencionar a los Romanos y a los Griegos que gracias a su visión forjaron una sociedad moderna que contaba con un Estado bien organizado, la forma en la que se llevo a cabo la administración en el imperio romano, fue a través del empleo de ciertos principios y conceptos organizacionales y de gestión para poder coordinar las diversas actividades del imperio.

---

<sup>1</sup> Gibson, James. “ Las Organizaciones, Conocimiento Estructura y Procesos”. 8va Edición, Edit. McGraw-Hill, Colombia, 1996, Página 820



“Se ha afirmado de hecho que el verdadero secreto de la grandeza de los romanos fue su genio para la organización”<sup>2</sup>

De tal forma que la Iglesia Católica y la Organización Militar se convirtieron en las primeras organizaciones formales que equivalen a complejas Organizaciones Gubernamentales y Militares de alto nivel.

La organización exige por tanto, como condición constante e indispensable para su existencia, la colaboración entre las personas que han asociado sus esfuerzos. Tal colaboración, por un lado, lleva espontáneamente a la coordinación de los esfuerzos, haciéndolos de tal forma que cada uno sea aplicado en el momento oportuno, en el punto justo, y de acuerdo con los demás; por otro lado, lleva a una cierta subdivisión de los esfuerzos entre las distintas personas.

Hoy en día las organizaciones se especializan en elaborar productos o proporcionar servicios poniendo énfasis al factor humano, sujetándose a una buena coordinación y estando correctamente centradas en lo que hacen, vislumbrando cada vez en mayor altura el inmenso horizonte tan cambiante al cual hay que hacer frente ya que se encuentra complejamente globalizado, teniendo así la necesidad de crecer y hacerse cada vez más competitivas, y no cabe duda de que su futuro y la permanencia de las mismas en el mercado dependerá de cómo enfrenten los cambios, lo cual repercutirá en su buen funcionamiento proporcionando los mejores bienes y servicios a la sociedad.

---

<sup>2</sup> Ibidem Página 819



## 1.2 Concepto de Organizaciones

Se dice que toda organización para alcanzar sus objetivos de la manera más eficaz, se concentra con énfasis en el factor humano. El ser humano no vive aisladamente, las personas pasan la mayor parte del tiempo trabajando dentro de las organizaciones, ya que no son sólo un medio para la obtención de bienes o servicios, si no también son un medio para alcanzar objetivos personales, puesto que permite la autorrealización y favorece el progreso humano. A continuación se darán a conocer algunos conceptos de diferentes autores:

- **Chester Bernard** sustenta que las organizaciones son:

“Un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas, coordinadas de manera consciente”<sup>3</sup>

El autor Chester Bernard, en su concepto pone énfasis en el papel que realizan los individuos, ya que son ellos los que proporcionaran a las organizaciones el conocimiento y la capacidad que poseen para poder formar parte de la estructura organizacional.

- **Richard H. Hall** dice que:

“Las organizaciones son un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas, esto es, la actividad lograda a través, de una coordinación consciente, deliberada y plena de propósitos”.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Kreitener, Robert y Kinicki, Angelo. “Comportamiento de las Organizaciones”, 3era edición, Edit Mc Graw-Hill, España, 1999, Página 380

<sup>4</sup> H. Hall, Richard “Organizaciones, Estructura y Proceso”, Edit. McGraw-Hill, México, 1989, Página 6



El Lic. H. Hall Richard conceptualiza a las organizaciones, como una necesidad que tienen los individuos para agruparse consiguiendo los mejores resultados, a través de la coordinación de actividades, y la maximización de los recursos con los que se cuenta.

- **Amitai Etzioni** establece que:

“Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas, deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos”.<sup>5</sup>

El autor menciona que las organizaciones se caracterizan, por divisiones de trabajo, divisiones de poder y de responsabilidades asignadas a los individuos, que han sido planeadas con la finalidad de alcanzar ciertos objetivos específicos.

- Mientras que **Agustín Reyes Ponce**:

“Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Hernández Rodríguez, Sergio “Administración, Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia”, Edit. McGraw-Hill, México, D.F., 2003, página 90

<sup>6</sup> Reyes Ponce, Agustín Administración Moderna, México. Edit Lamusa 2001, página 32

<sup>7</sup> L.A y M.A González López, Sandra L. “Cambio Organizacional y su Influencia en el Factor Humano en una Empresa de control de Fauna Nociva”, Tesis Maestría UNAM, F.C.A, México, 2001.



En este concepto se destaca que las organizaciones son la estructura de las relaciones que intervienen en las funciones, niveles jerárquicos y actividades de una entidad social, en donde se involucran, recursos humanos y materiales, con el propósito de llegar a objetivos planeados con la máxima eficiencia.

Y la Licenciada y Maestra en Administración **Sandra Luz González López**, afirma que:

“Las Organizaciones son un conjunto de individuos que laboran en un lugar específico, con estructura formal, que **persiguen un mismo fin**”<sup>7</sup>.

Este último concepto hace referencia a la diferencia existente entre un grupo y una organización, ya que pone énfasis en la estructura formal que existe en un determinado lugar en el que se reúnen, individuos para conjugar esfuerzos, y lograr de forma eficaz un determinado propósito, es importante que todos estos elementos tengan un equilibrio para que exista un crecimiento y una salud organizacional adecuada.

A partir de lo ya mencionado y tomando en consideración la importancia del factor humano en las organizaciones se desprende el siguiente concepto:

Las Organizaciones son un conjunto de personas que a través de la coordinación y de una estructura formal, tienen como finalidad maximizar los recursos y alcanza un objetivo común determinado, existiendo siempre una adecuada salud organizacional

---

7 L.A y M.A González López, Sandra L. “Cambio Organizacional y su Influencia en el Factor Humano en una Empresa de control de Fauna Nociva”, Tesis Maestría UNAM, F.C.A, México, 2001.





### 1.3 Características de las Organizaciones

Para poder aventurarse en las organizaciones, en un mundo tan cambiante, se necesitan conocer las características propias y claramente definidas, como son:

- **Logro de objetivos:**

Toda organización es creada con un objetivo y las acciones que se den dentro de dicha organización son encaminadas hacia el logro del mismo. Los objetivos de las organizaciones deben estar claramente definidos, de lo contrario su logro se verá entorpecido.

- **División de Trabajo:**

A cada individuo le son asignadas funciones específicas dependiendo de sus propias habilidades y capacidades, dependiendo de la finalidad de la organización. De la coordinación de esfuerzos individuales se alcanzan los objetivos comunes en beneficio del ente social.

- **Especialización:**

Debido a que en las organizaciones, existe la división del trabajo. Los miembros que la integran tienden a desarrollar habilidades y conocimientos especializados.



Esta característica no es solamente propia de las grandes organizaciones en las que se requiere de alta tecnología y cuentan con una gran cantidad de operantes y administrativos, sino que también es aplicable a las pequeñas y menos diversificadas, ya que también estas buscan el logro de objetivos. Las personas deben de tener una especialización por separado para que al conjuntarlas se llegue a la realización de los objetivos.

- **Previsoras:**

Las organizaciones deben de contar con esta característica, ya que les permite tener continuidad y trascendencia, es decir, la previsión permite a las organizaciones hacer proyecciones a futuro.

- **Coordinación de Esfuerzos:**

Se logra mediante la formulación y puesta en vigor de normas, reglamentos y políticas, que ayudan a conjuntar y orientar los conocimientos, la fuerza física y las habilidades de las personas hacia un mismo objetivo.

- **Formalización:**

Esta característica consiste en la cantidad de documentación escrita como manuales de políticas, descripciones de puestos, manuales de procedimientos, etc., en otras palabras, la formalización se mide con el número de documentos con los que cuenta la organización.



- **Unidad Jurídica:**

Se refiere a que las organizaciones, cuentan con derechos y obligaciones establecidas por la ley.

- **Entidad Social:**

Esta característica hace énfasis al propósito que tienen las organizaciones de servir y procurar en la medida en la que sea posible beneficios a la sociedad en la que están inmersas.

- **Estructura:**

Todas las organizaciones desarrollan una estructura que define y limita el comportamiento de sus miembros asignándoles diferentes tareas y coordinándolas sin perder una comunicación y una relación entre ellos, sentando de esa forma la base de la organización.

- **Amplitud o tramo de Control:**

Debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia.



- **Centralización:**

Se refiere a la concentración de autoridad en la cima jerárquica de la organización.

- **Continuidad:**

“La organización debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente”<sup>8</sup>.

- **Racionalismo:**

“Dentro de los límites tolerables, sus miembros se comportan racionalmente, o sea de acuerdo con las normas lógicas de comportamiento”<sup>9</sup>.

- **Sistematización:**

Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

---

<sup>8</sup> [http://www. el prisma.com/apuntos/administración\\_de\\_empresas/organización/](http://www.elprisma.com/apuntos/administración_de_empresas/organización/)

<sup>9</sup> Chiavenato, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México Edit McGraw-Hill. 1988, Página 206- 211



La diversidad de las empresas es tal, que por lo regular, resulta difícil identificar todas y cada una de las características que poseen, puesto que estas varían de acuerdo, al modo de actuar e intervenir en el mercado, a los objetivos que persiguen y a todos los posibles factores que puedan influir en el entorno de las organizaciones.

Por lo que a continuación se muestran las características principales de las organizaciones, haciendo mención de algunos factores que influyen en el siguiente esquema:





## 1.4 Tipología de las Organizaciones.

Cuando, hablamos acerca de la tipología de las organizaciones, nos referimos al estudio y clasificación de tipos que se practica en diversas ciencias<sup>10</sup>. Las organizaciones pueden ser, desde el punto de vista jurídico, propiedad de un solo individuo, o de varios asociados, pueden ser también sociedades civiles o mercantiles; las primeras que son aquellas que tienen un carácter que no es preponderantemente económico, mientras que las segundas tienen como fin fundamental el lucro. A continuación, se presentan diversas clasificaciones de varios autores:

- **COLIN CLACK**

Las clasifica por su Actividad:

- a) Industrias primarias:** Es aquella que centra su actividad productiva en la transformación de recursos naturales en productos de consumo; ya sean productos de consumo final o materias primas para otros procesos productivos. Se conoce como sector agro-extractivo, que comprende la agricultura, la ganadería, la minería, la pesca, etc. En los países desarrollados la industria primaria utiliza una pequeña parte de la mano de obra, en cambio, en los países subdesarrollados, este sector suele ser el más importante (cuantitativamente).

---

<sup>10</sup> Microsoft® Encarta® 2008. © 1993-2007 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.



- b) Industrias secundarias:** Son todas las industrias y la construcción. En ellas el hombre transforma la materia prima en un bien, a través de un proceso en el que el producto final toma un valor agregado. Algunos ejemplos son: Minería, construcción y manufacturera.
- c) Industrias terciarias:** Son todos los servicios, es decir, son aquellas actividades en las que no se produce ningún bien tangible. Ejemplos: Hoteles, bancos, comercios, transportes y servicios en general.
- **JAIME BENAVIDES PAÑEDA**

Las clasifica por tipo de producto y consumos, por su dependencia, por su propósito y a su giro:

**Tipo de producto y consumos:**

Al hablar de bienes de consumo es importante decir que son todas aquellas mercancías producidas por y para la sociedad en el territorio del país o importadas para satisfacer directamente una necesidad como: Alimentos, bebidas, de ahí se desprende la siguiente clasificación:





a) **Empresas de bienes de consumo**: Este tipo de empresas suelen fabricar productos de uso o consumo. Son todas las mercancías cuya vida útil es menor a un año, que demandan los agentes económicos familias, empresas y gobierno, para su funcionamiento y/o manutención, tales como alimentos, bebidas, materias primas, combustibles, etc.

b) **Empresas de bienes de consumo duradero**: Son organizaciones dedicadas a producir bienes que permanecen definitivamente o indefinida, (dotando las amortizaciones precisas para su posterior sustitución, por ser necesario para proseguir con la actividad empresarial). No satisfacen necesidades directamente sino indirectamente. Un ejemplo serían la industria automotriz y televisoras.

c) **Empresas de bienes de producción**: Son aquellos cuya utilidad consiste en producir otros bienes. Son así bienes de producción las máquinas y otras instalaciones que permiten organizar procesos productivos que resultan en la creación de mercancías. Cuando se adquieren bienes de producción se efectúa una inversión, pues se destina capital a la compra de objetos con el propósito de realizar actividades productivas y no de consumirlos por la utilidad que estos tengan por sí mismos.

d) **Empresas de servicios personales**: Consultoría y centros de investigación, ejemplo La UNAM, despachos de abogados

e) **Empresas de servicios públicos y privados**: Bancos, transportes, industrias eléctrica e industria de petróleo



Por otro lado es importante mencionar las diferencias entre las empresas lucrativas y no lucrativas, ya que esto nos ayudara a comprender mejor las siguientes clasificaciones:

**Empresas lucrativas:** Son aquellas que persiguen la realización de una ganancia, ejemplo, las fabricas, los hoteles, los restaurante.

**Empresas no lucrativas:** Son aquellas que persiguen resultados sociales y no ganancias económicas, de aquí se desprende la siguiente clasificación:

**Dependencias:**

Existen 2 tipos de en las cuales encontramos que las primeras son de carácter no lucrativo y las segundas de carácter lucrativo

- **Públicas:** Son aquellas cuyo capital proviene del Estado y están creadas para satisfacer necesidades que la comunidad requiere en materia de salud, educación, electricidad, agua. Ejemplos, PEMEX, IMSS, INFONAVIT, ISSSTE.
- **Privadas:** Se distinguen porque su capital proviene de inversionistas particulares y no reciben ningún apoyo económico del Estado, Ejemplo de ellas, los Bancos, Casa de Bolsa, Industria del vestido, calzado y alimento.



### **Propósito:**

Son aquellas empresas que tienen diferentes razones de ser y que se dedican a actividades diferentes como a continuación se menciona.

**De Capital o inversión.** Aquellas empresas que buscan obtener beneficios financieros (renta), al invertir el dinero de sus socios o accionistas en operaciones bursátiles o bancarias.

**De Producción.** Aquellas empresas que buscan fabricar productos para satisfacer necesidades de consumo del mercado.

**Sociales.** Aquellas empresas que buscan el bienestar de todos los miembros de la sociedad, ya sea en materia de cubrir necesidades básicas, proteger al ambiente, procurar la salud o la cultura, etcétera.

### **GIRO:**

Dentro de la clasificación por giro encontramos tres ramas, y estas obtienen su clasificación en cuanto a la actividad económica en la que se desempeñan.

- a) **Comercial:** Venta al público o usuario, revendedor, distribuidor e intermediario.
- b) **Industrial:** De extracción primaria de transformación intermedia, y final.
- c) **Servicios:** Públicos, distribución y transportes, financieros.



De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles vigente se reconocen en México las siguientes especies de sociedades mercantiles:

### **LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES:**

Es aquella que se encarga de regular "La unión de dos o más personas, mediante la cual aportan algo en común, para un fin determinado, obligándose mutuamente a darse cuenta." Existen 6 tipos de sociedades mercantiles vigentes:

**a) Sociedad en Nombre Colectivo:** La sociedad en nombre colectivo es la que ha sido celebrada entre dos o varias personas, que responden personal y solidariamente de todo el pasivo social, y la cual se designa por medio de una razón social compuesta de los nombres de todos los socios, o del de alguno de ellos seguido **solamente de las palabras "y compañía"**.

**b) Sociedad en Comandita Simple:** Es una Sociedad Mercantil Personalista, con razón social y Capital Social representado por partes sociales nominativas; suscritas por uno o más socios comanditados, que responden de las obligaciones sociales de una manera subsidiaria, solidaria e ilimitada y de uno o más socios comanditarios, que responden hasta el monto de su aportación.

**c) Sociedad de Responsabilidad Limitada:** es una sociedad mercantil en la que el capital social está dividido en cuotas sociales de distinto o igual valor representadas por títulos y en la que la responsabilidad de los socios se circunscribe exclusivamente al capital aportado por cada u



d) **Sociedad Anónima**: (También conocida como **S. A.**) es aquella sociedad mercantil cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones. Las acciones pueden diferenciarse entre sí por su distinto valor nominal o por los diferentes privilegios vinculados a éstas, como por ejemplo la percepción a un dividendo mínimo. Los accionistas no responden con su patrimonio personal de las deudas de la sociedad, sino únicamente hasta el monto del capital aportado.

e) **Sociedad en Comandita por Acciones**: La Sociedad en comandita por acciones es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales y de uno o varios socios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

f) **Sociedad Cooperativa**: Sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para realizar actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático.

g) **Sociedad Anónima Bursátil (SAB)**: Es el equivalente a la sociedad bursátil que cotiza actualmente en el mercado de valores, que ya es conocida por la comunidad empresarial e inversionista.



h) **Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil (SAPIB):** Es la transición para las empresas que quieren tener acceso al mercado de valores, ya que podrán listarse en la bolsa, con todos los beneficios que esto implica y contarán con tres años para converger al régimen de la Sociedad Anónima Bursátil.

i) **Sociedad Anónima Promotora de Inversión (SAPI):** Esta tendrá mayores estándares de gobierno corporativo a cambio de permitirle ciertas excepciones a la Ley General de Sociedades Mercantiles, con el fin de tener mas posibilidades de atraer a la inversión.



- **AMITAI ETZIONI**

Este autor nos menciona la siguiente tipología, con base en el uso y significado de la obediencia:

- a) **Organizaciones Coercitivas**: El poder se impone por la fuerza física o controles basados en premios o castigos sobre los participantes de nivel inferior. Ej; campos de concentración, prisiones e instituciones penales.
- b) **Organizaciones Utilitarias**: El poder se basa en el control de los incentivos económicos, utiliza la remuneración como base principal de control, Ej; el comercio y las corporaciones de trabajo.
- c) **Organizaciones Normativas**: Utilizan el control moral como principal fuerza de influencia sobre los participantes. Ej: iglesias, universidades, hospitales y otras de tipo político y sociales.

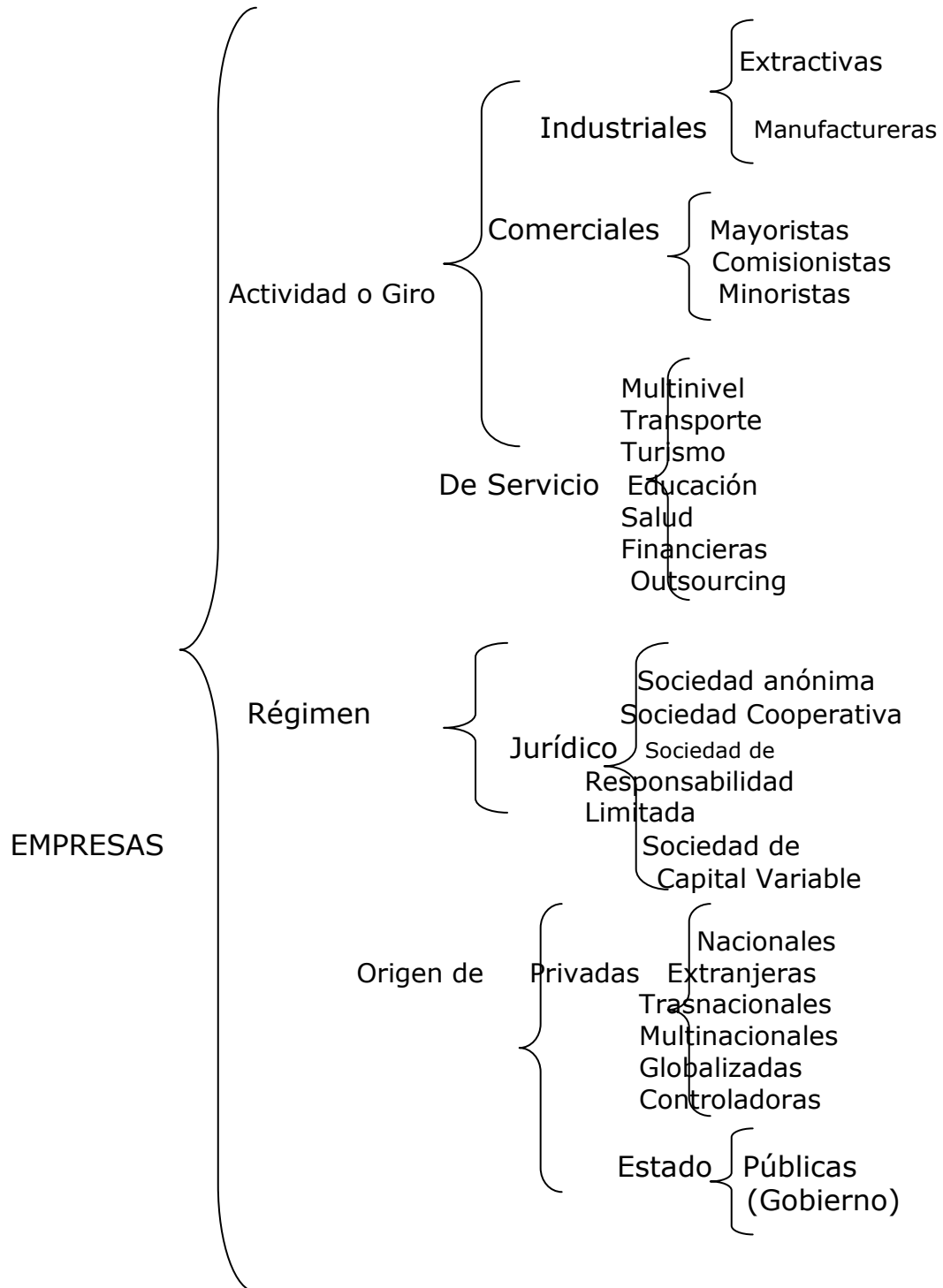
- **PUGH, HICKSON Y HUNNINGS**

Estos autores establecen la estructuración de las actividades:

- a) ***Especialización***: Indica el grado de división y fraccionamiento del trabajo en la organización.
- b) ***Estandarización o patronización***: Indica el grupo de estandarización de los cargos y funciones así como las rutinas y procedimientos.
- c) ***Formalización***: Indica el grado de codificación por escrito en manuales de las normas instrucciones, procedimientos y comunicaciones.
- d) ***Concentración de autoridad***: Indica el grado de centralización de autoridad en los niveles jerárquicos mas elevados o en las unidades de control situadas fuera de la organización.
- e) ***Control de líneas sobre el flujo de trabajos***: Indica el grado de control ejercido por el personal de líneas frente al control ejercido por medio de procedimientos impersonales. A medida que se desarrolla la tecnología, el sistema de control se convierte cada vez más en procedimientos dictados por la estandarización y los nuevos especialistas que delinean detalladamente los procedimientos y rutinas.



La autora Lourdes Münch, propone la siguiente clasificación<sup>11</sup>:



<sup>11</sup> Münch Galindo, Lourdes "Fundamentos de la administración", 5ta. Edición, Edit. Trillas, México, 1999, Página 27.





## 1.5 Finalidad de las Organizaciones.

“Las organizaciones, al interactuar, dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesitan un patrón, que les permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa y operar, con ética<sup>12</sup>”. De ahí se desprenden las siguientes finalidades de las organizaciones:

- Su principal finalidad es la de contribuir al bienestar de la comunidad, ofreciendo buenos productos y/o servicios en condiciones apropiadas.
- Proteger los intereses económicos de la organización, proveedores, acreedores y accionistas a través de la generación de un beneficio económico.
- Contribuir en medida de sus posibilidades al bienestar de la comunidad.
- Optimización de la tecnología.
- “Propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional”<sup>13</sup>.
- Ser competitivas y lograr su permanencia en el mercado.
- Reunir los recursos para alcanzar las metas y los objetivos establecidos.

<sup>12</sup> Münch Galindo, Lourdes “Fundamentos de la administración”, 5ta. Edición, Edit. Trillas, México, 1998, Página 47.

<sup>13</sup> Ibidem, Página 50.



- Generar utilidades a través de un bien o servicio.
- Consolidar una marca.
- Contacto directo con los consumidores.
- Se adaptan a las condiciones de mercado
- Absorben gran parte de la población económicamente activa.
- Cuentan con personal calificado.
- Los cambios planeados se logren.
- Que se alcance el crecimiento planeado.



## 1.6 Importancia de las Organizaciones.

En gran medida las organizaciones han contribuido al impresionante desarrollo científico y tecnológico que vive la humanidad, han modificado sustancialmente las condiciones internacionales de producción y comercio; generando un dinamismo en la economía mundial.

Las organizaciones también impactan directamente en cuestiones ambientales (bien sea en relación con los trabajadores o su entorno), en el uso de recursos naturales, y en el beneficio en la colectividad de los lugares donde se ubican.

Por lo que debe existir en ellas la actitud y el compromiso para retribuir a la sociedad y al medio ambiente.

Si bien lo anterior es importante dentro del mundo de las organizaciones ¿Qué otras contribuciones realizan las organizaciones?, a continuación se enlistan:

- Con el pago de impuestos contribuyen al sostenimiento y mejoramiento de los servicios públicos y de la infraestructura.
- Satisfacen las necesidades de la sociedad al proporcionar bienes y servicios de buena calidad y a precios competitivos.
- Coadyuvan al desarrollo personal, profesional y económico.
- Generan empleos a la sociedad.
- Son el parámetro principal de una Economía Nacional



## 2.1 Concepto del Cambio Organizacional.

El cambio organizacional es una tendencia obligada en nuestros tiempos, lo exige el nuevo esquema mundial globalizador, las organizaciones se vienen enfrentando desde hace algún tiempo a situaciones que nunca nos hubiéramos imaginado. Las desventajas en este nuevo modelo son para los países en desarrollo como el nuestro; es difícil competir con las economías del primer mundo, donde priva una cultura distinta y más apegada a los requerimientos económicos actuales; quienes están al frente de las empresas tienen ahora la obligación de prepararse más y mejor para dar batalla en la guerra de la supervivencia; es una prioridad la toma de conciencia respecto a la necesidad de un cambio en las organizaciones, un cambio que apunte hacia el eje fundamental: **El capital humano**. Es importante adoptar una filosofía considerando que lo único que debe permanecer inmutable en el universo es el cambio.

Las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente. En las organizaciones, algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen, mientras que otros son proyectados. El término desarrollo es aplicado cuando el cambio es intencional o proyectado. El concepto de cambio organizacional, se ha nombrado de diversas maneras, he aquí una lista de sinónimos:

- Cultura Organizacional.
- Cambio Planeado
- Mejoría Organizacional.
- Desarrollo Organizacional
- Cambio de Organización planeado.
- Efectividad organizacional.
- Renovación de la organización.
- Organizacional Development



Con el fin de establecer el significado de cambio organizacional se retomarán y analizarán varios conceptos expuestos por diversos autores

- **Bennis**

*“Es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio”<sup>14</sup>.*

Este autor menciona que es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa, para aumentar la eficiencia y salud de las organizaciones a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento.

- **Porras y Roberson** mencionan que:

“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 en el trabajo”.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Guizar Montufar, Rafael. “Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones”, 2da edición, McGraw-Hill, México D, F., 2004, Página 7.

<sup>15</sup> L. French Wendell. “Desarrollo Organizacional, Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización”, 5ta edición Prentice Hall, México D. F, 1996, Página 28.



Porrás y Robertson dicen que el Cambio Organizacional contribuye al mejoramiento del trabajo que se lleva a cabo en la organización a través de la modificación de la conducta del ser humano, poniendo énfasis no sólo en el desempeño de la organización, sino también en el desarrollo individual y profesional de los individuos, ya que cuando los individuos funcionan bien por ende la organización también.

- **Stephen P. Robbins**

*"El cambio organizacional es un proceso inevitable y constante dentro de una organización ya que esta se encuentra en continuo estado de cambio debido al ambiente el que se desenvuelve".* <sup>16</sup>

En este criterio se ve el cambio organizacional, como un proceso necesario para una organización, debido a la naturaleza variable del medio en donde se desarrolla.

- **Beckhard**

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

---

<sup>16</sup> Robbins, Stephen P. Las organizaciones del mañana, México. Prentice Hall 1995 Página 25.

<sup>17</sup> Beckhard R. Changing the Essence the Art o Creating and Leading Fundamental Change in Organizations, San Francisco London Jossey- Bass. 1992.



Para este autor el cambio organizacional es el proceso que nos ayuda a realizar una efectiva división de trabajo, para poder enfrentarnos a los constantes cambios que existen hoy en día, dentro y fuera de las organizaciones, además es de vital importancia, monitorear constantemente los factores que nos indica el autor, ya que estos nos ayudan a tomar las decisiones correctas, para los nuevos retos que tiene que enfrentar nuestras organizaciones.

Por su parte **L. A y M.A. Sandra Luz González López**, expone que.

*"Es el cambio planeado de los elementos que conforman la organización, con el fin de lograr el continuo desarrollo de la misma, identificando las fuerzas internas y externas que lo impulsan"*<sup>18</sup>.

Bajo este concepto podemos destacar que el cambio organizacional, no sólo se da, fuera de la organización, si no el principal cambio se debe dar dentro de ella, ya que si no se realiza este cambio, es muy difícil tener una organización sana y que pueda responder ante los diversos cambios que existen hoy en día en las Organizaciones.

---

<sup>17</sup> Beckhard R. Changing the Essence the Art o Creating and Leading Fundamental Change in Organizations, San Francisco London Jossey- Bass. 1992.

<sup>18</sup> L.A y M.A Sandra Luz González López, Antología de la Asignatura de Desarrollo Organizacional, Cuarta Reimpresión.





## 2.2 Características del Cambio Organizacional.

El cambio organizacional surge de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso financieramente hablando, en este proceso de transformación las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio), es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

Es importante mencionar que cuando existe un cambio, este se origina por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en

- **Internas:** Son aquellas que provienen dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional, y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural, por ejemplo, la implementación de nuevas tecnologías.
- **Externas:** Son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambio de orden interno, son muestras, por ejemplo, las normas de calidad, decretos gubernamentales.



“El cambio organizacional debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios, planeados a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos”<sup>19</sup>. Para que el cambio organizacional desempeñe, exitosamente su función debe de cumplir con ciertas características:

- Tiene que ser aceptado por la alta dirección para que esta se pueda implementar.
- Se enfoca en la cultura y los procesos, a través de la enseñanza de valores humanistas.
- Fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros.
- Los agentes de cambio o consultores son externos o internos.
- Los agentes de cambio comparte una filosofía y un conjunto de valores.
- Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
- Su meta es la solución de problemas, mediante la enseñanza de las habilidades y el conocimiento del aprendizaje continuo por medio de métodos analíticos.
- Se concentra en el aspecto humano y social de la organización.
- Interviene en los aspectos tecnológicos y estructurales de la organización.

---

<sup>19</sup> [http://usuarios.lycos.es/mugresoft/desarrollo\\_organizacional.htm](http://usuarios.lycos.es/mugresoft/desarrollo_organizacional.htm)



- Considera el mejoramiento de la organización, como un proceso a largo plazo y permanente en el contexto de un entorno en constante cambio.
- Se basa en el modelo de investigación-acción con una extensa participación de sus miembros.
- Estimula la formación de equipos de trabajo, para el desempeño de las tareas.
- Se apoya en los conocimientos del comportamiento.
- Es una estrategia educativa en busca del cambio planeado.
- Adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización.
- Tratar de crear soluciones en las que todos ganan.
- Se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.
- Logra la salud de las organizaciones.
- Depende de una gran medida de la retroalimentación que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones.



### 2.3 Objetivos del Cambio Organizacional.

Establecer un proceso de cambio de forma eficiente a través del compromiso de sus recursos humanos sin dejar de tomar en cuenta los aspectos técnicos, teniendo presente que el proceso debe ser continuo y no algo transitorio. Por lo tanto la adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo será mediante el aprendizaje.





## 2.4 Modelos de Cambio Organizacional.

Un modelo es una representación de la realidad, que simplificamos de alguna manera para poder estudiarlo y manipularlo. Al apoyarnos en este tipo de representaciones sistemáticas nos es más fácil llevar a la realidad las ideas o ideales que tengamos. El enfoque del cambio organizacional se propone ser una herramienta que, al operacionalizar los propósitos del cambio, permita verificar su realismo y sus limitaciones, al mismo tiempo que facilite la elección de los procedimientos que se han de seguir.

El cambio organizacional es un cambio planificado en el contexto de una organización. El desarrollo de modelos del cambio organizacional facilitó el desarrollo del mismo. El propósito de esta línea de investigación es aportar una base para el desarrollo del cambio organizacional a través del estudio de varios modelos, que a continuación presentamos:

### ✚ Modelo de Cambio Organizacional de Kurt Lewin

Kurt Lewin intentó encontrar una forma efectiva para implementar el proceso de cambio y para tal efecto en 1946, desarrollo un modelo que se integra por tres etapas.

Lewin define el cambio como una modificación de fuerzas que mantienen estable un sistema.

Existen fuerzas que facilitan el cambio y que llama **impulsoras**. Y fuerzas que se resisten al cambio, llamadas **restrictivas**.

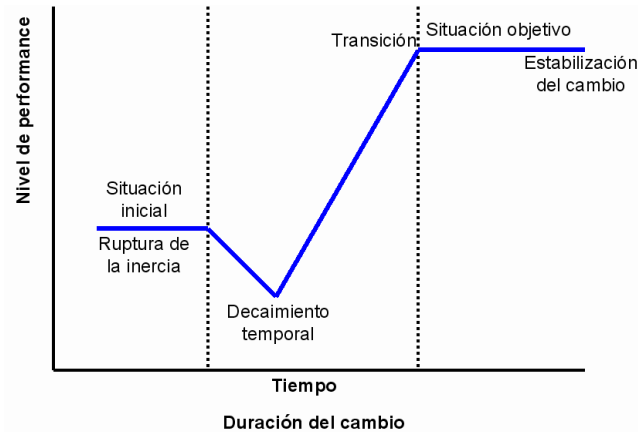


Cuando ambas fuerzas están niveladas existe un equilibrio casi estacionario; para modificar este estado estacionario se puede incrementar las fuerzas que proporcionan el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden.

Lewin propone un plan de 3 etapas, en las cuales se aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento humano para beneficio de la organización. Estas 3 etapas son las siguientes:

- Descongelamiento: Reducir las fuerzas que mantienen el actual nivel de comportamiento, creando la motivación, y una disposición favorable para el cambio.
- Cambio o Movimiento: Significa desplazarse al estado deseado, lo que significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes, que coadyuven a la implementación de nuevas formas de hacer las cosas, de alternativas que ofrezcan mejores soluciones, para realizar eficientemente sus labores cotidianas.
- Recongelamiento: Se estabiliza la organización en el nuevo estado de equilibrio, necesitando el apoyo de mecanismos como la cultura, normas, políticas y estructuras organizacionales, aquí podemos hablar de la integración de este nuevo cambio en la vida cotidiana de los individuos y analizar como ponen en práctica los nuevos conceptos.

La perspectiva de Lewin se puede ampliar si se representa el modelo de cambio de tres etapas, mediante el llamado **“Esquema de la raíz cuadrada”**, que a continuación se presenta.



En este gráfico, se puede observar una situación típica de cambio. En cierto punto se rompe la inercia que trae consigo la situación inicial y luego de un período, si el cambio es exitoso, se logran los objetivos buscados. En tanto, durante el período de transición, se da frecuentemente un decaimiento temporal del nivel de desempeño, como producto de la falta de las condiciones necesarias para operar en el nuevo entorno, tanto a nivel organizacional como personal y de la necesidad de aplicar los recursos disponibles a dos frentes simultáneos (el viejo y el nuevo esquema de trabajo).

FUENTE: Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml>



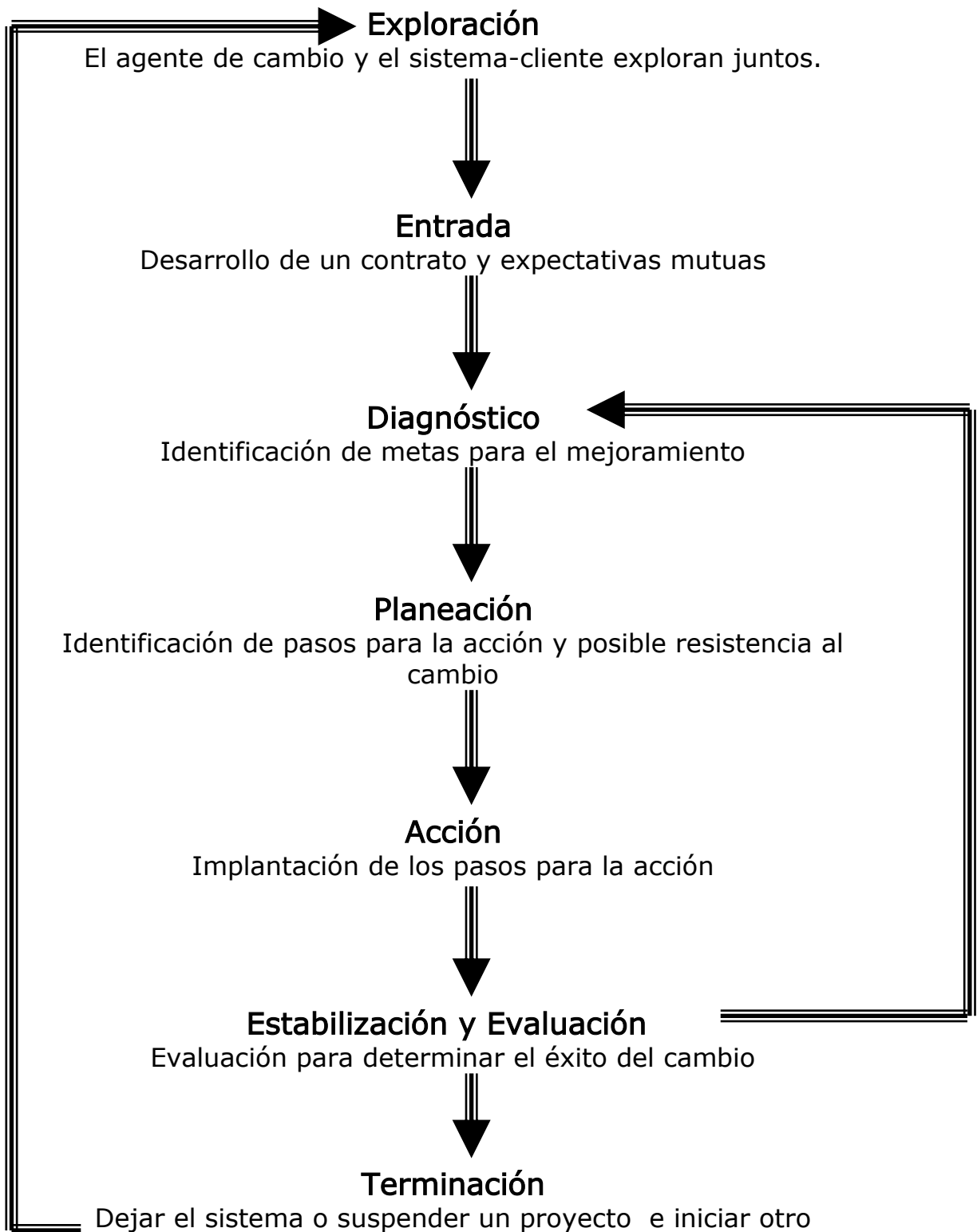
### **Modelo de Cambio Organizacional de Lippitt, Watson y Westley**

El modelo de planeación como proceso para la implementación del cambio planeado fue desarrollado por Donald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley. Ellos desarrollaron 7 etapas que son las que componen el proceso que ayuda a la implantación de un cambio, esto fue una ampliación de el modelo de Lewin:

1. El desarrollo de una necesidad para el cambio (fase de descongelamiento de Lewin).
2. Establecimiento de una relación de cambio (El sistema cliente necesita ayuda y un agente de cambio foráneo al sistema establece una relación de trabajo mutua).
3. Aclaración o diagnóstico, del problema de la organización.
4. Examen de rutas y metas alternativas; establecimiento de metas y intenciones de acción.
5. Transformación de intenciones a esfuerzos reales.
6. Generalización y estabilización del cambio (Fase de recongelamiento de Lewin).
7. Llegar al cierre del proceso de intervención (Culminación relación cliente consultor).

Este modelo resalta la importancia que tiene el compartir la información entre toda la organización con la finalidad de traducirla en acciones que repercutan en el bienestar de la organización, realizando previamente un buen análisis de dicha información como se muestra en el siguiente esquema.





FUENTE: Guizar Montúfar, Rafael. "Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones", 2da. Edición, Edit. McGraw Hill, México D.F, 2004,



## **Modelo de Cambio Organizacional de Ralph Kilmann**

Ralph, presenta en su libro *Managing Beyond the Quick Fix*, un modelo de cambio organizacional muy amplio, en donde especifica los puntos de ventaja críticos que se deben manipular para que ocurra el cambio, representados en 5 etapas en secuencia:

- Iniciar el programa: Para iniciar el programa se requiere el compromiso y el apoyo de la alta gerencia.
- Diagnosticar los problemas: Esto implica realizar un análisis concienzudo de los problemas y las oportunidades a los que se enfrenta la organización. Estos problemas y oportunidades serán el objetivo de intervenciones posteriores.
- Programar las "Trayectorias": Implica una intervención de cinco puntos de ventaja, críticos llamados "trayectorias" que se encuentran en todas las organizaciones y que, cuando funcionan en la forma apropiada, hacen que la organización tenga éxito.
- Poner en práctica las trayectorias: Las cinco trayectorias de Kilmann son:
  - La trayectoria de la cultura, ésta aumenta la confianza, comunicación, disposición de compartir la información y la buena disposición para el cambio entre los miembros.
  - La trayectoria de las habilidades gerenciales, proporciona a todo el personal de la gerencia nuevas formas de enfrentarse a los problemas complejos.



- La trayectoria de la creación de equipos, la cual infunde una nueva cooperación en toda la organización, de manera que sea posible abordar los problemas complejos con toda la experiencia e información disponibles.
- La trayectoria de la estrategia-estructura, que desarrolla un plan estratégico para la organización y después alinea a las divisiones, los departamentos, los grupos de trabajo, los puestos de todos los recursos conforme a la nueva dirección estratégica.
- La trayectoria de sistemas de recompensa, establece un sistema basado en el desempeño, que sustenta todas las mejoras de la nueva cultura oficialmente aprobada.
- Evaluar los resultados: Paso muy importante, por que aquí se determinaran si los problemas fueron resueltos y las metas cumplidas.



### **Modelo de Cambio Organizacional de Burke y Litwin**

El modelo de desempeño individual y de la organización, desarrollado por Warner Burke y George Litwin. Este modelo identifica las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden o “cambio transaccional” y de segundo orden o “cambio transformacional”.

Se entiende que el cambio de primer orden es un cambio evolutivo y de adaptación en el cual se cambian las características de la organización, pero su naturaleza fundamental sigue siendo la misma. El cambio de segundo orden es un cambio revolucionario y fundamental en el cual se altera en formas significativas la naturaleza de la organización.

Los conceptos transaccionales/transformacionales provienen de la investigación del liderazgo, los líderes transformacionales son líderes, que inspiran a sus seguidores a trascender su propio egoísmo en bien de la organización, y que son capaces de ejercer un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. Los líderes transaccionales son líderes que guían o motivan a sus seguidores en dirección de metas establecidas, aclarando los requerimientos del papel y de la tarea. El liderazgo transaccional implica un justo intercambio entre líder y seguidor, que se conduce a un desempeño normal; el liderazgo transformacional implica una inspiración que se conduce a nuevos niveles de desempeño. Transaccional implica un cambio de primer orden; transformacional implica un cambio de segundo orden.



Bruke y Litwin exponen que las intervenciones dirigidas hacia el liderazgo, la misión, la estrategia y la cultura de la organización, producen un cambio transformacional o fundamental en la cultura de las organizaciones.

Por otra parte, las intervenciones dirigidas hacia las prácticas gerenciales, la estructura y los sistemas, producen un cambio transaccional o cambio en el ambiente de la organización.



### **Modelo de Cambio Organizacional de Paul Lawrence**

Lawrence desarrollo en 1973, un modelo de Cambio Organizacional, esto con la finalidad de que las organizaciones se adecuaran a la situación en la que están viviendo tratando siempre de ser eficaces. Las etapas que conforman este modelo de Cambio Organizacional son las siguientes:

- Diagnóstico: Es el punto de partida que consiste en el proceso de recolectar y analizar los datos de los factores causales de los problemas organizacionales. Se pretende identificar las múltiples causas del problema y sus interrelaciones, así también establecer que variables del sistema contribuyen al problema de manera más decisiva.
- Comportamiento de la acción: En esta etapa se realizaran algunas preguntas.

¿Qué personas se encuentran motivadas para intentar un cambio?

¿Cuáles son los puntos de influencia y de poder en el sistema?

¿Cuáles variables pueden ellos afectar más rápidamente?

- Ejecución de la acción: Traslada el plan seleccionado al comportamiento real. La ejecución necesita seguir una secuencia en el tiempo. Se pueden hacer revisiones frecuentes a medida que se desarrolla lo planeado. Esto nos lleva a la fase final de la evaluación.
- Evaluación: Consiste incorporar las metas planeadas con los datos reales y hacer un diagnóstico de la discrepancia y de sus causas.



### **✚ Modelo de Cambio Organizacional de Newton Margulies**

Newton Margulies hace énfasis en la recopilación y análisis de datos, denotando que es una de las actividades más difíciles del cambio organizacional, pero es la manera de identificar problemas y asuntos importantes. A continuación se describirán las fases de su modelo de cambio organizacional.

- Recolección de datos: Abarca la determinación de la naturaleza y la disponibilidad de datos necesarios y los métodos utilizables para recopilarlos. Describiendo el sistema organizacional, las relaciones entre elementos, subsistemas, etc.
- Diagnóstico organizacional: Enfoca el proceso de solución de problemas, a través de técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones, consecuencias, establecimiento de prioridad y relación con los propósitos y objetivos. Generación de estrategias alternativas y desarrollo de planes para su ejecución. Se da atención al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.
- Acción de Intervención: Se lleva a cabo a través del entrenamiento de sensibilidad y métodos de laboratorio, hasta la formación de grupos. Esta fase no es la fase final del cambio organizacional, sino una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.



### **Modelo de Cambio Organizacional de Pierre Collerette**

El modelo de cambio organizacional de Pierre Collerette se divide en 4 fases ampliamente definidas:

- El diagnóstico de la situación insatisfactoria: Son las actividades encaminadas a proporcionar una visión clara de la situación insatisfactoria, de tal forma que se pueda abordar de una manera lúcida y realista. Las actividades que suelen llevarse a cabo durante un diagnóstico gravita en torno a tres dimensiones:
  - a) Acopio de datos relativos a la situación.
  - b) Análisis de datos
  - c) Realce de los elementos más reveladores y significativos.
- La planificación de la acción: Es la fase en la que el agente de cambio elegirá y elaborará los procedimientos de cambio para actuar sobre la situación que desea modificar. Las actividades que se llevan a cabo en el procedimiento de planificación son:
  - a) Definición de objetivos.
  - b) Elaboración de estrategias.
  - c) Elección de los medios de acción
  - d) Identificación de los elementos humanos involucrados en la acción.
  - e) Establecimiento de un plan de acción
  - f) Concepción y preparación de las herramientas necesarias para la acción.
  - g) Concepción y elaboración de los instrumentos de control y evaluación.





- La ejecución de la acción: Esta fase se refiere a como se llevará a cabo el plan de acción proyectado. Es necesario tomar conciencia de que el diagnóstico puede dejar fallas, por la percepción de la situación. Así que la ejecución tomó la forma de experimento. Y aquí es necesario contar con la mayor o menor habilidad de quienes habrían de ejecutar el plan de acción.
- La evaluación de la acción. Esta fase se plantearan las siguientes interrogantes: ¿en qué medida han de permitir las acciones tomarse, para alcanzar los objetivos perseguidos?, ¿cuáles son los factores responsables de este resultado?. Por lo tanto la evaluación consiste en describir los resultados obtenidos, relacionados con los objetivos perseguidos y averiguar que factores explican esos resultados



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

Este modelo se estructuró pensando en las organizaciones que operan en nuestro país, lo cual permitirá que pueda ser implementado en las organizaciones mexicanas que se interesen por lograr un cambio organizacional eficaz y mantener empresas sanas.

La importancia de éste modelo radica en que está diseñado en base a las características de las organizaciones mexicanas y de la situación tanto económica, como política y social que se vive actualmente, ya que como bien es sabido, un modelo extranjero o nacional por muy bueno que sea, si no se adecua a las necesidades y a la situación que se vive no dará buenos resultados.

Este modelo es orgullosamente mexicano y pertenece a la autora mexicana, la Lic. y M.A, Sandra Luz González López, Catedrática de la UNAM, el cual consta de de tres etapas:

- Recolección y Análisis de la información. En esta etapa se conoce, define y concentra todo tipo de información, de la empresa, la cuál puede ser:
  - a) Nombre de la empresa.
  - b) Ubicación.
  - c) Giro
  - d) Posición en el mercado
  - e) Fecha de inicio de sus operaciones.
  - f) Servicio y productos que ofrece.
  - g) Recursos con que cuenta.



- h) Número de personas.
  - i) Prestaciones.
  - j) Público con el que tiene relación.
  - k) Equipo de transporte.
  - l) Misión y objetivos.
  - m) Estructura organizacional.
  - n) Valores de empresa.
  - o) Manuales administrativos y reglamentos (manual de bienvenida, manual de políticas, manual de procedimientos de limpieza de las instalaciones, manual de procedimientos, revisión y mantenimiento de equipos de seguridad, manual de organización y reglamento interior de trabajo, etc.)
- **Diagnóstico y Planeación:** Como parte fundamental del establecimiento de un modelo de cambio organizacional está el realizar un diagnóstico de las posibles deficiencias que se pudieran presentar. Con esta base se lleva a cabo un análisis del funcionamiento y desempeño de las principales actividades ejecutadas en las áreas funcionales de la empresa.

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



Las acciones a seguir se refiere a:

Elaboración de planes de trabajo por parte de las gerencias.

Establecimiento de rutas y procedimientos.

Establecimiento del tiempo en que ha de implantarse el programa de Desarrollo Organizacional.

Dar a conocer los beneficios que obtendrá la organización con el establecimiento del programa de Desarrollo Organizacional.

Elaboración de programas para el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos,

Establecimiento de un programa de entrega de resultados e información.

Creación de nuevos departamentos o divisiones para contrarrestar las diferencias y vigilar el cumplimiento del programa

Realizar planes para la mejora de los sistemas y procedimientos de las áreas afectadas.

Establecer parámetros y sistemas de información que proporcionen bases de comparación de avances y resultados con el objetivo de tener un real y verdadero control sobre las operaciones realizadas.

Elaboración de un análisis que involucre aspectos tales como:

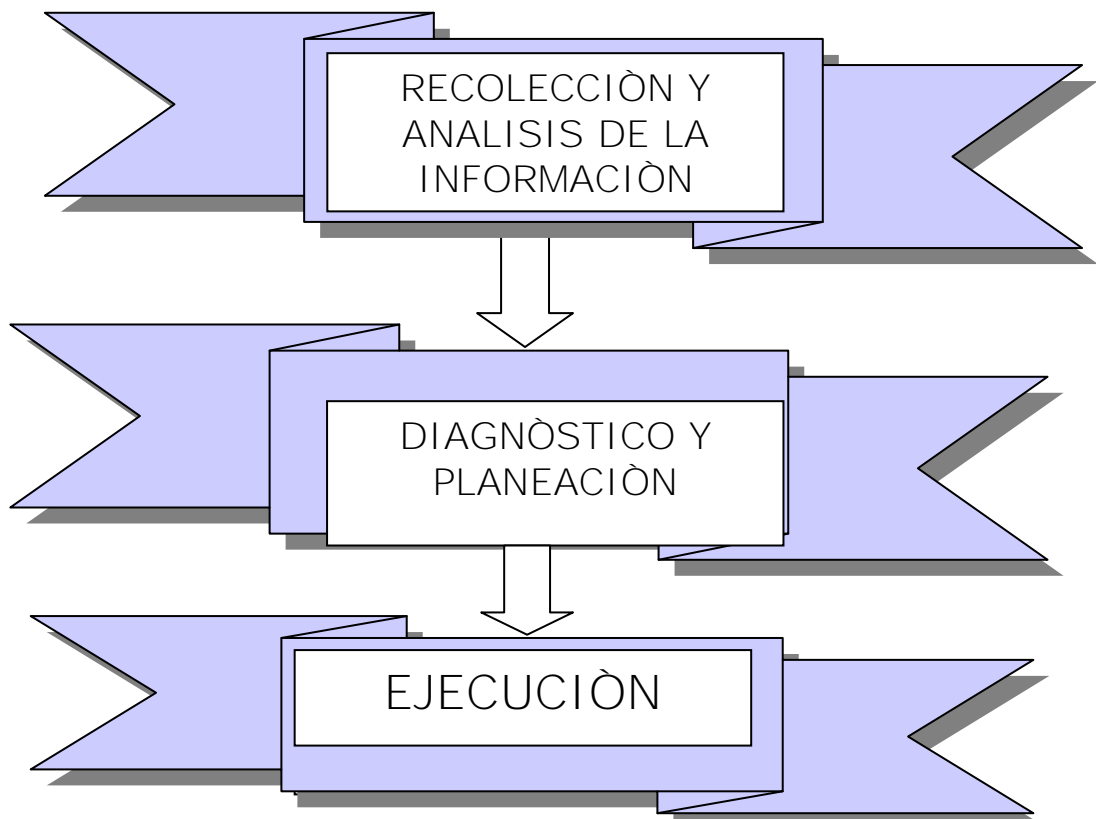
Costos de nuevos proyectos.

- a) Fecha de inicio y terminación de éstos
- b) Responsable
- c) Estatus de proyecto.



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

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



Fuente: L.A y M.A González López, Sandra Luz "Antología de la Asignatura de Desarrollo Organizacional", UNAM México, 2005, Página 29



### **🚦 Modelo de Cambio Organizacional de Faria Mello**

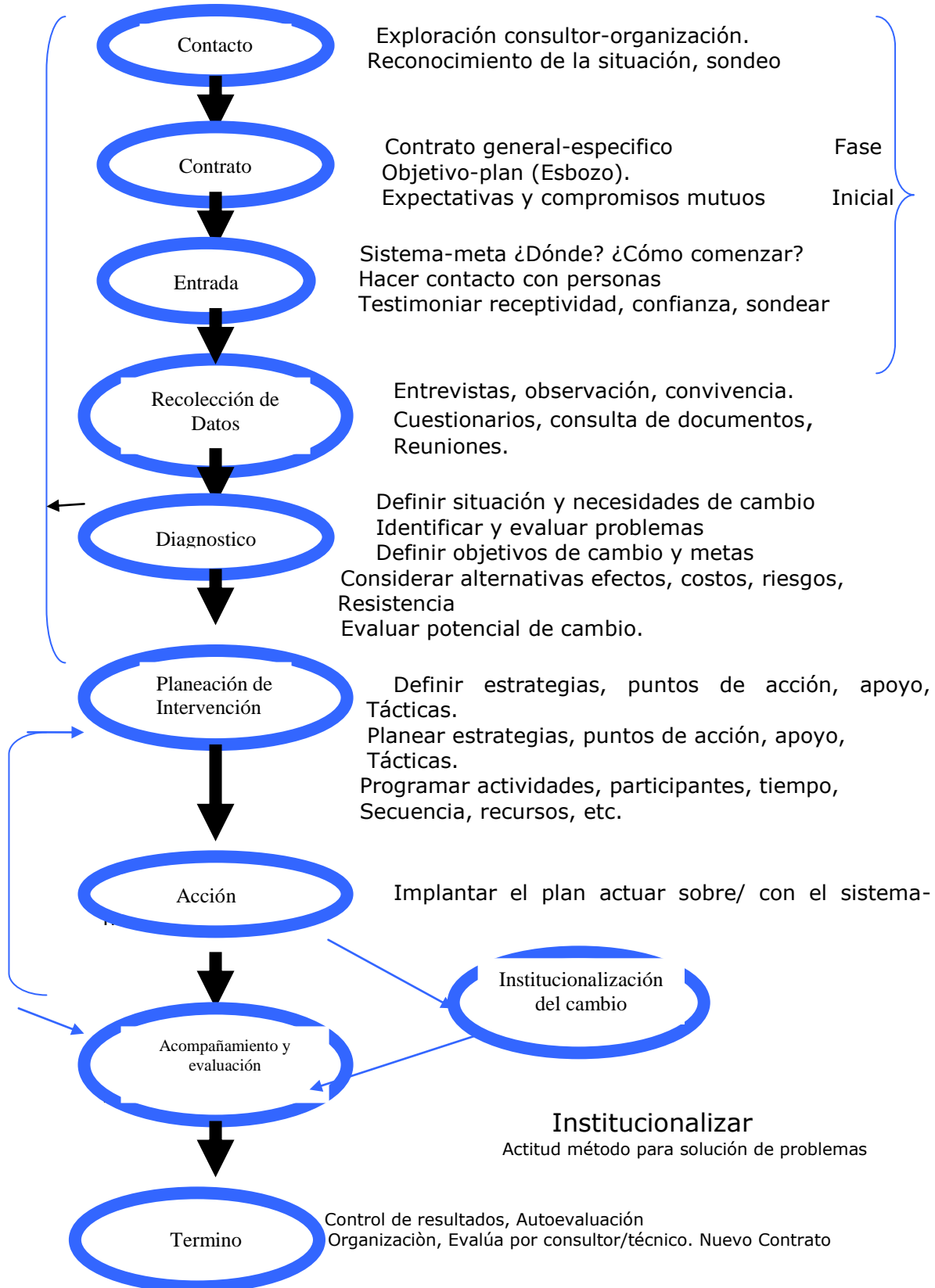
Este modelo consiste en poner en práctica y dar seguimiento a las etapas que comprenden un proceso que es cíclico, involucrando a los miembros de la organización y a los expertos del Cambio Organizacional denominados consultores.

- a) Primera Fase: La primera fase, es conocida como entrada, ya que es donde se realiza una exploración y un análisis de la situación, tanto de la organización con su entorno como de la organización con sus clientes, poniendo claro el compromiso que se adquiere y las expectativas que se esperan dándose cuenta de los problemas existentes, sondeando no solo los problemas, sino las insatisfacciones para buscar e implantar las posibles soluciones.
- b) Segunda Fase: La segunda fase comprende la obtención de información a través de entrevistas, de estudios y de observación para llevar a cabo un diagnóstico de la necesidad y potencial de cambio que la organización tiene para que después de haber analizado dicha información se elabore un esbozo de planes o acciones a seguir, sin olvidar pensar en alternativas.
- c) Tercera Fase: En la tercer y última fase se implementan los planes para llevar a cabo las mejoras necesarias en pro de la organización sin dejar de dar a estas acciones un seguimiento adecuado para detectar errores e identificar conflictos y áreas en las que pueda aplicarse modificaciones.

Cabe mencionar que este modelo es de gran utilidad para la implementación de un Cambio Organizacional, debido a que es flexible; es decir, que puede ser adaptado a las necesidades de la organización.



Faria Mello, presenta un modelo el cual divide en fases de consultoría. Como se muestra en el siguiente esquema.





### **Modelo de Cambio Organizacional de Luis Ferrer**

Si se habla de modelos de Cambio Organizacional del año de 1979, se puede mencionar el modelo de Luis Ferrer, que esta constituido por los siguientes seis pasos:

1. AUTODIAGNÒSTICO: En el autodiagnòstico, el consultor en colaboración con su cliente realizan una exhaustiva radiografía del estado de la organización.
2. RECOPIACION Y DIAGNOSTICO DE DATOS: A través de la observación y del uso de diversas herramientas para la recolección de información como son las entrevistas y encuestas se puede detectar problemas, y calificar la situación de diversos aspectos como son: El ambiente externo e interno, este último comprende el ambiente de comunicación, el porque del nivel de productividad que tiene la organización, así como el grado de oportunidades de acuerdo a las expectativas y objetivos de la misma.
3. LA PLANEACIÒN DE LA APLICACIÒN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL: Todas las actividades que se establecieron como camino para lograr las metas y los objetivos de la organización son implementados en este paso.
4. CAPACITACIÒN: Para que las acciones implementadas se realicen de forma adecuada y logren ser viables para el logro de los objetivos organizacionales, se requiere de la cooperación de todos los individuos que conforman la organización, pero para ello hay que comprometerlos y concientizarlos, además de proporcionándoles las herramientas que sean necesarias para lograr una ejecución eficaz de los planes.





5. EJECUCIÓN: Una vez llevada a cabo la capacitación de los individuos, se llevan a cabo las acciones planeadas tomando en cuenta diversos aspectos como la dirección, la supervisión, la comunicación, la coordinación y la conducta principalmente.
6. SEGUIMIENTO Y RECICLAJE: Este es el último paso, y aquí se comprueba y se verifica que los resultados obtenidos sean lo que se esperaban, de lo contrario se analiza el sistema para mejorar aspectos, corregir conflictos y retomar lo que si funciona.

Es importante mencionar que para que cada uno de los modelos establecidos y por establecer, no pueden deslindarse de la trascendencia que tiene un buen liderazgo, una buena dirección y una cultura organizacional adecuada, ya que finalmente de ello también dependerá un adecuado funcionamiento organizacional.



## 2.5 Finalidad del Cambio Organizacional.

La finalidad de todo cambio organizacional es **SOBREVIVIR** a la competencia, ya sea esta local o global, y en el mundo empresarial, todo pregonan, que todas las empresas deben ser **COMPETITIVAS**, pero nadie dice como hacerlo. Sin embargo el cambio organizacional toca los puntos y centros más importantes de la empresa:

- La Administración: Las Gerencias y Jefaturas, como entidades de Planificación y dirección del proyecto.
- Los recursos: Humanos, Motivación, Capacitación, Financieros, Herramientas financieras para la dirección, Equipos e Instalaciones, adecuados y eficientes, Conocimiento. Los empleados deben conocer la empresa y a sus competidores.

Esto es una de las partes más importantes, ya que ellos son la presentación de nuestro producto e imagen de la empresa, ante nuestros clientes y competidores y en el recurso humano es donde existe un fenómeno muy común, la resistencia al cambio, que es cualquier actitud o conducta que indica la falta de disposición para hacer o apoyar un cambio deseado. El cambio organizacional busca un cambio planeado, para tener una aceptación del cambio por medio del aprendizaje continuo, el desarrollo individual, el impulso al liderazgo, la cultura de calidad y el trabajo en equipo, con estas herramientas nuestra empresa esta a un paso del éxito siempre y cuando sea implementado de manera correcta.



- Procesos de Integración: Plataforma Tecnológica, Inversión acertada en tecnología, Conocimiento del área de Negocios Productos o Servicios, Compromiso con la calidad del producto o servicio.

Es importante mencionar que las empresas producen y venden esperando tener ganancia por lo tanto deben estar muy alertas en el precio del producto, en los costos, siempre monitoreando a nuestro aparato productivo, materias primas, proveedores, esto para poder atacar el problema a tiempo con una reingeniería de procesos, y sin olvidar de monitorear a la competencia, para poder tener la estrategia adecuada en el momento oportuno y no haya sorpresas. Por lo tanto la finalidad del cambio organizacional, es que la empresa sobreviva manteniendo un margen de utilidad y cuidando su valor humano, para desarrollar futuros negocios en una organización.



## 2.6 Beneficios del Cambio Organizacional.

El cambio organizacional es una intervención útil en la organización. Su principal beneficio reside en que trata de manejar los cambios en toda organización. De tal manera, se logra el mejoramiento bien difundido.

Los beneficios del cambio organizacional se indican a continuación:

- Cambio total en la organización
- Mayor motivación.
- Aumento de la productividad.
- Aumento de Utilidad.
- Mejor calidad de trabajo.
- Mayor satisfacción del cliente.
- Mejoramiento del trabajo en equipo.
- Mejor resolución de conflictos.
- Compromiso con los objetivos.
- Mayor disposición favorable a los cambios
- Reducción del ausentismo y rotación de puestos.
- Mejora la comunicación en la organización.
- Creación de individuos y grupos que aprenden y desarrollan nuevas ideas.
- Menos quejas
- Tiempo de ocio reducido.
- Mejor desenvolvimiento de sus funciones
- Actitud positiva.
- Disposición
- Una Organización SANA



Como se puede dar cuenta son muchos los beneficios que se tienen al implementar un adecuado cambio organizacional en las organizaciones, con la globalización que se presenta hoy en día no se puede dar el lujo de estancarse y no diseñar un adecuado cambio, que brinde a las empresas calidad en sus productos y servicios.



## 2.7 Importancia del Cambio Organizacional

Cada día el cambio en las organizaciones es más evidente. Lo que resultó ayer, tal vez no resulte para mañana. En esta época, donde el mercado es una competencia, y la tecnología cada vez es más avanzada, es necesario estar a la vanguardia. En donde nuestra organización cuente con un adecuado cambio organizacional, que nos ayude a ser capaces de ser competitivos y adaptarnos a este torbellino de cambios que se dan hoy en día.

El impacto de los cambios se percibe esencialmente en la cultura de las organizaciones, en esa "manera de hacer las cosas". Esto implica modificaciones en el papel de los equipos de gerente, en los estilos de liderazgo y en las relaciones entre áreas (departamentos) y entre gerentes y colaboradores. La apertura al cambio y la flexibilidad de quienes dirigen las empresas es un factor vital para que los procesos de transformación se consoliden adecuadamente. Los grandes empresarios coinciden que el cambio no significa la imposición de una cultura sino el desarrollo de una nueva cultura de excelencia que trasciende las culturas e idiosincrasias nacionales. En este proceso, el liderazgo de los profesionales, puede asegurar que esta nueva cultura se construye con bases sólidas mediante el diseño de políticas y la comunicación de expectativas.

Por lo tanto es importante el cambio organizacional, debido a que se logra:

- Organizaciones innovadoras: Nuevas ideas para iniciar o mejorar un proceso, un producto o servicio.
- Organizaciones democráticas: Se involucra a los empleados en su trabajo, poder de decidir y actuar.



- Organizaciones de aprendizaje: Que han desarrollado la capacidad continua de adaptarse y cambiar.
- Las empresas varían en términos de sus creencias acerca de su capacidad para controlar su ambiente.
- La consideración del tiempo en una organización afecta la dimensión temporal de los programas de cambio.
- La resistencia al cambio se ve afectada muchas veces por la confianza que una organización tiene en la tradición.
- Lograr actitud positiva en el Recurso Humano.
- Alcanzar el 100% el compromiso Organizacional.
- Lograr una mejora continua, en donde el proceso de Desarrollo Organizacional, sea constante.



### 3.1 Concepto de Motivación

Una de las preguntas más frecuentes que se hacen los supervisores en el mundo laboral es ¿CÓMO MOTIVO AL PERSONAL?, ¿CÓMO PUEDO LOGRAR QUE TRABAJEN?, si tuviéramos la respuesta a este problema, tendríamos la respuesta a la buena supervisión. Precisamente para que haga esto se le paga al supervisor. Esto es lo que la administración espera que él haga. Debe hacer que los empleados cooperen y colaboren en el trabajo como un equipo a fin de alcanzar las metas que persigue la organización.

Sin embargo esto es el talón de Aquiles de muchas organizaciones, y de esto se a derivado la investigación de la motivación, no podemos dejar de perder de vista que las actividades de cualquier organización depende de gran proporción de la intervención del elemento humano, que es el mayor importancia y complejidad, entonces se hace necesario establecer dispositivos mediante los cuales el ambiente laboral y las actividades por realizar se conviertan en algo estimulante y causen en el individuo una actitud positiva hacia su trabajo, pues encuentra en el no solo la posibilidad de satisfacer necesidades de tipo material, sino las de realización y desarrollo personal. Es importante mencionar que el grado de motivación varía de una situación a otra.





A continuación analizaremos los conceptos de diversos autores:

- **Ricardo Solana** sustenta que la motivación:

“Es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.”<sup>20</sup>

Este autor hace hincapié en el proceso fisiológico y psicológico, que hace que un individuo se comporte de una manera determinada en ciertas situaciones.

- **Stoner James**, nos dice que la motivación:

“Son los factores que ocasiona, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido, se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares”<sup>21</sup>.

Stoner, hace énfasis en los factores que pueden modificar la conducta humana.

---

<sup>20</sup> Solana , Ricardo F., Administración de Organizaciones, Ediciones Interoceánicas S.A, Buenos Aires,1993, Página 208.

<sup>21</sup> Stoner, James;Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R., Administración 6a. Edición, Editorial Pearson, México, 1996, Página. 484



- **Koontz Harold**, plantea lo siguiente acerca de la motivación:

“Es realizar cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”<sup>22</sup> El Lic. Harold, conceptualiza a la motivación como la satisfacción de las necesidades de los subordinados para actuar de una manera determinada y que sea en beneficio de la organización.

- Mientras que **Shermerhorn John**

“La motivación se refiere a las fuerzas individuales que explican la dirección, nivel y persistencia del esfuerzo que una persona invierte en el trabajo”.

Es importante mencionar que este autor nos hace referencia a las fuerzas que intervienen para que los empleados realicen su mejor esfuerzo y sea bien direccionado hacia lo que la organización necesita.

- Por su parte **Arias Galicia, Fernando** expone que:

“La motivación consiste en todos aquellos factores capaces de provocar mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Koontz, Harold; Weihrich, Heinz, Administración, una perspectiva global 11a, Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1999. Página 501



En este concepto el autor nos presenta los diversos factores que pueden ayudar a motivar como lo son los biológicos, psicológicos, y de tipo social y cultural.

A partir de lo ya mencionado y tomando en consideración la importancia de la motivación en las organizaciones se desprende el siguiente concepto:

“La motivación es un proceso que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas, utilizando factores que dirijan sus actos hacia un objetivo”.



### 3.2 Objetivo de la Motivación

Evidentemente las organizaciones están compuestas por diversos elementos, encontrándose entre ellos el hombre; por tanto, funcionará de acuerdo con el esfuerzo; en otras palabras, con el comportamiento de sus miembros, es por eso que el **objetivo primordial de la motivación es que las personas que laboran en las empresas, realicen sus labores en tiempo y forma, y que ese trabajo que realizan lo hagan con calidad.** Es importante mencionar que esto no se obtiene por arte de magia existen técnicas y teorías que un Administrador debe saber utilizarlas para poder darle ese motor que requieren nuestros empleados, para que ejecuten de manera correcta su trabajo, y pueda existir un crecimiento en nuestras organizaciones y porque no en el país.

Sin embargo al poner en práctica la motivación, tenemos que comprender que se tiene que realizar un estudio acerca de que tipo y que técnica motivacional vamos a emplear, ya que para algunos empleados puede ser motivante para otros no, esto tiene que ver mucho en cuanto a la cultura, hábitos, costumbres, ya que no se puede emplear la misma motivación para un mexicano que para un japonés.



Hoy en día, tenemos que convencernos que nuestra mejor inversión es nuestro personal, ellos deben **"Ser el activo más importante que posee nuestras organizaciones"**, la motivación debe alentar a las personas a contribuir al crecimiento hasta el límite de su deseo y capacidad, para mantener una competitividad y desarrollo en conjunto.

Dentro de los objetivos primordiales de la motivación también podemos decir que se encuentra *el que no haya una excesiva rotación de personal, un buen manejo de la disciplina dentro de la organización además de un ambiente cordial, ya que esto influye mucho en el desempeño de nuestro personal, además de que debemos, aprender a manejar todos los aspectos fisiológicos, psicológicos y culturales de nuestros empleados ya que estas son herramientas fundamentales para una actitud satisfactoria en nuestras organizaciones.*



### 3.3 Teorías de la Motivación

La palabra motivación deriva del latín **motus**, lo que mueve, aquellos factores internos y externos que mueven a la persona a actuar de una determinada manera.

Analizando esta definición vemos que hay dos ámbitos de motivación:

**Unas variables internas al sujeto:** Las necesidades de alimentación, cobijo, seguridad, autoestima, encontrándose a gusto consigo mismo.

**Otras variables, externas a la persona pero que interactúan con ella:** Pertenecer a un grupo y ser aceptado, el tener cosas, el prestigio ante los demás, el poder y estar por encima de los otros, las modas.

Aquí se presenta una clasificación, cabe hacer notar que algunos de los modelos se repiten en diferentes clasificaciones:

#### 1. TEORÍA PRESCRIPTIVA

- a) Enfoque del factor de producción.
- b) El movimiento de las relaciones humanas.
- c) El enfoque de los recursos humanos.

La **teoría prescriptiva** nos dice **cómo motivar a los empleados**.

Gran parte de ésta se basa en experiencias de tanteo o en creencias populares. Supone que hay principios que pueden traducirse en instrucciones específicas que en la práctica motiven a los empleados.



## 2. TEORÍA DE PROCESOS

- a) El modelo de expectativa. (Vroom)
- b) El modelo de equidad. (Adams)
- c) El modelo de reforzamiento. (Skinner)

La **teoría de procesos** está constituida por modelos de motivación que enfatizan la manera y razones por las que los individuos eligen ciertas conductas para cumplir sus metas personales.

### ✚ TEORÍA DE PROCESOS

- EL MODELO DE EXPECTATIVA (VROOM)

La explicación más competente y ampliamente aceptada de la motivación de los empleados hasta la fecha es la teoría de las expectativas de **Victor Vroom**.

La teoría de las expectativas afirma que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho se presentará un resultado dado y en el atractivo de ese resultado para el individuo. Esta teorías incluye tres variables o relaciones.

*Expectativa o vínculo entre el esfuerzo y el desempeño*, es la probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo producirá cierto nivel de desempeño.

*Medio o vínculo entre el desempeño y la recompensa*, es el grado al que el individuo, cree que desempeñarse a un nivel en particular es un medio para lograr el resultado deseado.



**Valencia o atractivo de la recompensa**, es la importancia que el individuo otorga al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo. La valencia considera tanto los objetivos como las necesidades del individuo.

El hecho de que el empleado se encuentre motivado para realizar un esfuerzo (es decir trabajar), en cualquier momento depende de sus objetivos particulares y su percepción de cierto nivel de desempeño es necesario para lograr esos objetivos.

La clave de la teoría de las expectativas es comprender el objetivo de un individuo y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y, por último, entre las recompensas y la satisfacción de objetivos individuales. Destacan los pagos o recompensas. Como resultado, debemos creer que las recompensas que ofrece una organización concuerdan con lo que desea el individuo.

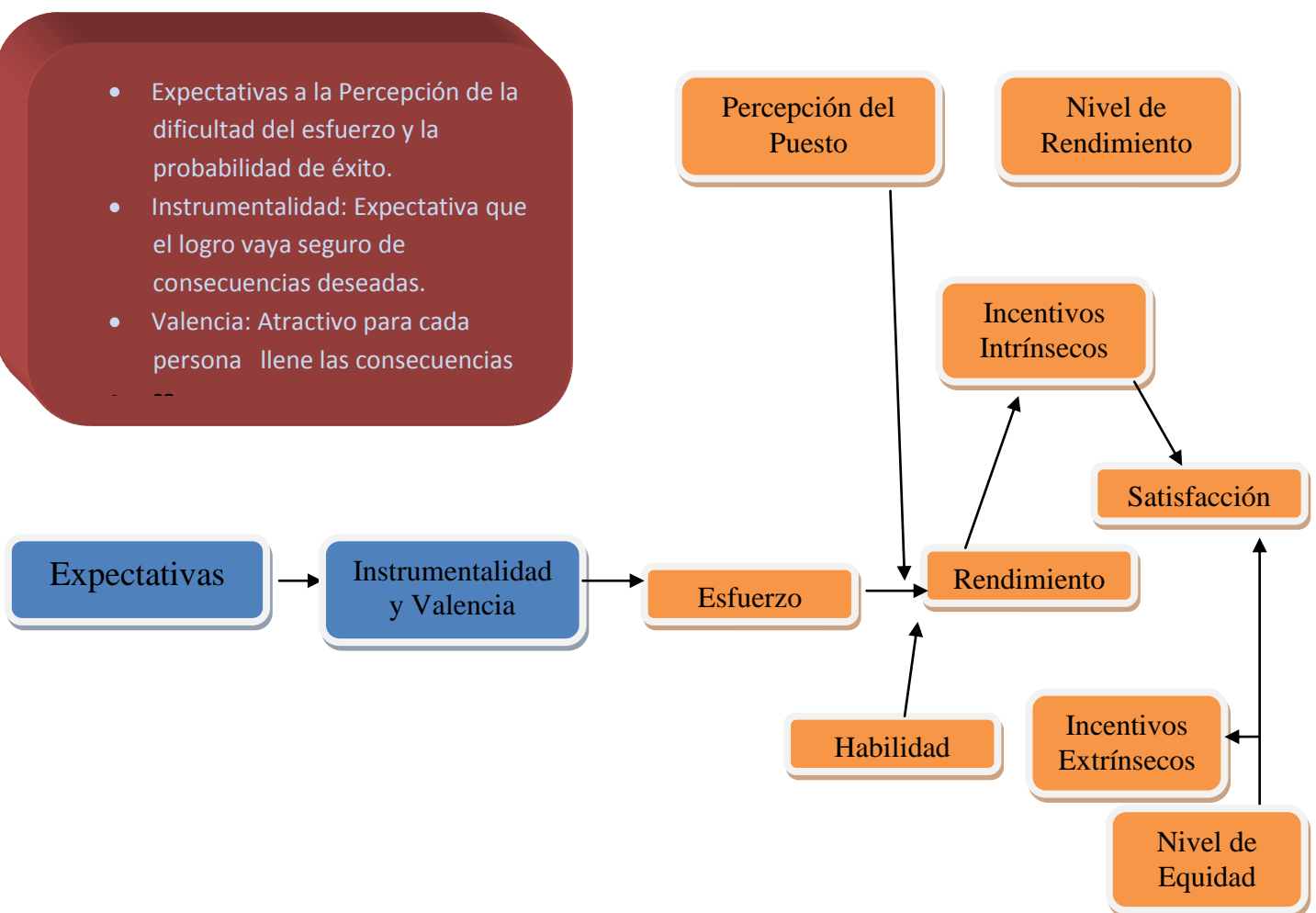
La teoría de las expectativas reconoce que no existe un principio universal para explicar lo que motiva a los individuos y enfatiza así que los gerentes entienden por que los empleados ven ciertos resultados como atractivos o poco atractivos. Después de todo, deseamos recompensar a los individuos con las cosas que valoran como positivas. Además, la teoría de las expectativas destaca los comportamientos esperados.





## TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

- Expectativas a la Percepción de la dificultad del esfuerzo y la probabilidad de éxito.
- Instrumentalidad: Expectativa que el logro vaya seguro de consecuencias deseadas.
- Valencia: Atractivo para cada persona llene las consecuencias



FUENTE: [http://www.iniciativasocial.net/motivacion\\_archivos/image006.gif](http://www.iniciativasocial.net/motivacion_archivos/image006.gif)



### ✓ EL MODELO DE EQUIDAD (ADAMS)

La teoría de la equidad, propuesta por Stacy Adams, considera que la motivación desde el punto de vista de las comparaciones que hace la gente entre sí. Forma parte de la teoría del intercambio, que tiene claras aplicaciones en el comportamiento organizacional. Propone que los empleados se sienten motivados a mantener relaciones justas o "equitativas" entre sí y a modificar aquellas relaciones que sean injustas o "inequitativas". La teoría de la equidad tiene que ver con el deseo de la gente de evitar sentimientos negativos que surgen cuando la tratan de manera injusta, o así lo cree, una vez que ha iniciado el proceso de comparación social. Hay quien asegura que esta teoría es demasiado individualista.

La teoría de la equidad señala que las personas hacen comparaciones sociales entre ellas y otros individuos respecto a dos variables: **resultados** (beneficios, retribuciones) y **aportaciones** (esfuerzos, habilidades). Los primeros se refieren a lo que los empleados creen que ellos y los demás obtendrán de sus trabajos, incluido el sueldo, las prestaciones o el prestigio. Las segundas se refieren a las aportaciones que los empleados, creen que ellos y los demás hacen en sus empleos, incluida la cantidad de tiempo trabajado, los esfuerzos realizados, el número de unidades producidas o las habilidades empleadas para realizar el trabajo. A la teoría de la equidad conciernen los resultados y las aportaciones tal como los perciben los individuos involucrados, no necesariamente como son en realidad, aunque eso es muy difícil de medir. Por consiguiente, no es de sorprender que los empleados disientan sobre lo que es la justicia y la injusticia en el trabajo. Así la equidad es una experiencia subjetiva, no objetiva, lo que la hace más susceptible a la influencia de los factores de la personalidad.



Los empleados se comparan con otras personas. Básicamente tienen cuatro opciones:

**Uno mismo, hacia adentro.** La comparación del empleado con las experiencias de otros en un puesto diferente dentro de la organización actual.

**Uno mismo, hacia fuera.** La comparación del empleado con las experiencias de otros en una situación o posición fuera de su organización actual.

**Otros, dentro.** Se comparan otros individuos o grupos de individuos dentro de la organización del empleado.

**Otros, fuera.** Se comparan otros individuos o grupos de individuos fuera de la organización del empleado.

La teoría de la equidad plantea que las personas comparan sus aportaciones y resultados con los de otros sujetos en forma de una proporción. Específicamente, comparan la proporción de sus propias aportaciones y resultados con la proporción de las aportaciones y los resultados de otros sujetos, lo cual puede traducirse en cualquiera de estos tres estados; sueldo excesivo, sueldo insuficiente, sueldo justo.

**La inequidad debido a un sueldo excesivo** se presenta cuando la proporción aportación-resultado de alguien es más elevada que la proporción correspondiente de otra persona con la que se compara ese sujeto. Se supone que a las personas a las que se les paga un sueldo excesivo se siente culpable. Son relativamente pocos los individuos en esta situación.



**La inequidad debido a un sueldo insuficiente** ocurre cuando la proporción aportación-resultado de alguien es menos elevada que la proporción correspondiente de otra persona con la que se compara ese sujeto. Se supone que a las personas a las que se les paga un sueldo bajo se sienten enojadas. Muchas personas sienten que no se les conceden suficientes beneficios.

**El sueldo equitativo** ocurre cuando la proporción aportación-resultado es igual a la de la proporción correspondiente de otro individuo con el que se comparara esa persona. Se supone que los sujetos a quienes se les paga un sueldo equitativo se sienten satisfechos.

Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas a evadir estos estados emocionales negativos de ira y culpa. Además, admiten dos formas principales de resolver estados de inseguridad. Las reacciones de comportamiento ante la equidad son las personas pueden hacer para cambiar su aportaciones y resultados existentes como trabajar de manera más o menos ardua ( para aumentar o disminuir las aportaciones) o robar tiempo o bienes (con el fin de incrementar los resultados).

Además de las reacciones de comportamiento ante la inequidad del sueldo insuficiente, también existen algunas posibles reacciones psicológicas.



Tomando en cuenta que muchas personas se sienten incómodas robando (cosas o tiempo) a sus patrones (para aumentar los resultados) o no estarían dispuestas a disminuir su productividad o a pedir un aumento de sueldo (para aumentar las aportaciones), es posible que decidan resolver la inequidad modificando su modo de pensar respecto a su situación. Como a la teoría de la equidad concierne las ideas acerca de la justicia o la injusticia, es lógico suponer que los estados injustos pueden rectificarse de manera efectiva simplemente pensando en forma diferente en cuanto a las circunstancias.

Existen diferentes reacciones ante la inequidad: Las personas pueden responder a las inequidades del sueldo excesivo o insuficiente (es decir, a la concesión insuficiente de beneficios) en forma de comportamiento y psicológicas, o ambas (es decir a la concesión excesiva de beneficios), lo cual permite cambiar las inequidades percibidas en un estado de equidad percibida.

Otra forma de ver este aspecto consiste en señalar que las personas tienen seis posibles reacciones ante la inequidad percibida:

- Cambiar sus aportaciones (hacer menos esfuerzos).
- Modificar sus resultados (A las personas que se les paga a destajo pueden aumentar su ingreso si producen más piezas de mala calidad).
- Cambiar la idea de uno mismo ("Yo pensaba que trabajaba a un ritmo promedio; ahora me doy cuenta de que trabajo mucho más que los demás").



- Deformar la idea de los demás (Su trabajo no es tan fácil ni deseable como creía)
- Elegir un referente distinto (Tal vez no gane más que mi hermano pero me va mucho mejor que a mi vecino)
- Dejar el área (renunciar al trabajo, jubilarse antes de tiempo).

Se puede identificar una serie análoga de reacciones de comportamiento o psicológicas ante la inequidad por un sueldo excesivo. Específicamente, un trabajador asalariado que siente que su sueldo es excesivo puede aumentar sus aportaciones trabajando más arduamente, durante un mayor número de horas o de manera más productiva. Asimismo se puede considerar que los trabajadores que disminuyen sus resultados dejando de aprovechar las ventajas de las prestaciones de la compañía compensan la inequidad del sueldo excesivo. Psicológicamente, las personas que ganan un sueldo excesivo se pueden convencer de que en verdad merecen su sueldo debido a sus aportaciones sobresaliente. Es posible que la gente a quien se le conceden aumentos de sueldo sustanciales no se sienta mal por que racionaliza que estos atienden a sus aportaciones sobresalientes y, por tanto, no significan una inseguridad. Robbins, sostiene que la teoría establece cuatro proporciones relacionadas con el salario equitativo.



Si se les paga por hora, los empleados cuyo salario es excesivo producirán más que aquellos que reciben un pago equitativo. Los empleados por hora y los asalariados generarán una producción en mayor cantidad o calidad para mejorar la aportación de la proporción y lograr así la equidad.

Si se les paga a destajo los empleados cuyo salario es excesivo producirán menos unidades, pero éstas tendrán mayor claridad, que los empleados con un salario equitativo. Los trabajadores a quienes se les paga de acuerdo con lo que producen harán un mayor esfuerzo para lograr la equidad, lo cual puede traducirse en más calidad o cantidad. Sin embargo, el incremento de la calidad solamente hará mayor la inequidad, puesto que cada unidad producida se traducirá en más sueldo excesivo. Por ende, el esfuerzo se enfoca hacia el aumento de la calidad más que de la cantidad.

Si se les paga por hora, la calidad o la producción de los empleados cuyo sueldo es insuficiente será menor. El esfuerzo disminuirá, lo cual redundará en una menor productividad o calidad en comparación con la de los trabajadores que reciben un sueldo equitativo.

Si se les paga por cantidad de producción, los empleados cuyo sueldo es insuficiente generaran muchas unidades de mala calidad en comparación con los que reciben un salario equitativo. Los trabajadores a quienes se les paga a destajo pueden lograr la equidad porque al concesionar la calidad de la producción por cantidad se lograra un incremento en las recompensas con poco o ningún aumento en las contribuciones.



En esencia, la teoría predice que la gente está motivada a conseguir la equidad subjetivamente percibida. Son dos las implicaciones administrativas; en primer lugar, que los sueldos y las prestaciones comparativos entre diferentes grupos, secciones y niveles en una organización son una importante fuente de motivación o desmotivación; y en segundo lugar, que los trabajadores necesitan sentir que se les trata con equidad, que a ellos y a sus colegas se les remunera de manera equitativa por sus esfuerzos.



FUENTE: <http://i25.photobucket.com/albums/c76/sociologiaI/Igualdad.jpg>





### ✓ EL MODELO DE REFORZAMIENTO (SKINNER)

El Reforzamiento es la administración de una consecuencia como un resultado de una conducta. La administración adecuada del reforzamiento puede cambiar la dirección, nivel y persistencia de la conducta de un individuo.

Iván Pavlov estudió el **condicionamiento clásico**, que es una forma de aprendizaje por medio de la asociación y que implica la manipulación de un estímulo para influir en la conducta. Es importante comprender qué es un estímulo y que es un estímulo condicionado. Un **estímulo** es algo que incita la acción y provoca una respuesta. El truco es asociar un estímulo potencial neutral, con otro estímulo inicial que ya afecta la conducta. El estímulo que una vez fue neutral se llama estímulo condicionado cuando afecta la conducta en la misma forma que el estímulo inicial.

Popularizado por B.F. Skinner, **el condicionamiento operante** es una extensión del caso clásico a asuntos muchos más prácticos. Incluye más que un estímulo y una conducta de respuesta. Es el proceso de controlar la conducta manipulando sus consecuencias. El condicionamiento clásico y el operante difieren en dos formas importantes. Primera, el condicionamiento operante demanda el examen de antecedentes, conducta y consecuencias. El antecedente es la condición que conduce o **"da pie" a la conducta**. Por ejemplo, un acuerdo entre el jefe y el empleado para trabajar tiempo extra cuando sea necesario es un antecedente. Si el empleado trabaja tiempo extra, esto es la **conducta**, mientras que la **consecuencia** es el elogio del jefe.



El fundamento para la manipulación de las consecuencias es la **ley del efecto** de E.L. Thorndike. Esta ley es simple pero poderosa; la conducta que da por resultado una consecuencia agradable tenderá a repetirse, mientras que la conducta que da por resultado una consecuencia desagradable tenderá a no repetirse. Las implicaciones de esta ley son bastante directas. Si, como supervisor desea que una conducta se repita, deberá hacer que las consecuencias para el individuo sean positivas.

La investigación en comportamiento organizacional hace hincapié en tipos específicos de recompensas que desde la perspectiva del reforzamiento incluyen en la conducta del individuo. Las **recompensas extrínsecas** son resultado del trabajo valorado de manera positiva que alguna otra persona otorga al individuo.

Son importantes reforzadores externos o consecuencias del entorno que pueden influir sustancialmente en el comportamiento de trabajo de una persona por medio de la ley del efecto.

Ahora se explicarán las nociones del condicionamiento clásico, condicionamiento operante, reforzamiento y recompensas extrínsecas para mostrar como se puede cambiar la dirección, nivel y persistencia de la conducta de un individuo. Esta combinación se llama "Mod CO", abreviatura de **modificación del comportamiento organizacional**. Mod CO es el reforzamiento sistemático del comportamiento de trabajo deseado y el no reforzamiento o castigo del comportamiento de trabajo no deseado.



La Mod CO incluye cuatro estrategias de reforzamiento básicas: **Reforzamiento positivo, reforzamiento negativo (o evitación), castigo y extinción.**

**Reforzamiento positivo,** Skinner y sus seguidores abogan por el reforzamiento positivo, que es la administración de consecuencias positivas que tienen a incrementar la probabilidad de repetición de la conducta deseada en escenarios similares. Para iniciar el uso de una estrategia de reforzamiento positivo, es necesario que esté consciente de que los reforzadores positivos y las recompensas no son necesariamente lo mismo. El reconocimiento, por ejemplo, es tanto una recompensa como un reforzador positivo potencial. El reconocimiento se convierte en un reforzador positivo solamente si el desempeño de una persona mejora posteriormente. Algunas veces las recompensas no se convierten en reforzadores positivos. Para que tenga un valor máximo de reforzamiento, la recompensa debe otorgarse solamente si ocurre la conducta deseada. Esto es, la recompensa debe ser contingente a la conducta deseada. Este principio se conoce como la **ley del reforzamiento contingente**. La recompensa debe otorgarse tan pronto como sea posible después de que ocurra la conducta deseada. A esto se le conoce como la **ley del reforzamiento inmediato**.

**Moldeamiento,** Si la conducta deseada es de naturaleza específica y difícil de lograr, se puede utilizar un patrón de reforzamiento positivo, llamado moldeamiento. Este patrón es la creación de una nueva conducta por medio del reforzamiento positivo de aproximaciones sucesivas que conducen a la conducta deseada.



El **reforzamiento intermitente** se puede otorgar de acuerdo con un **programa fijo o variable**. Los programas variables típicamente tienen como resultado patrones más consistentes de una conducta deseada que los programas de reforzamiento fijo. Los **programas de intervalo fijo** otorgan recompensas en la primera aparición de una conducta después de que ha transcurrido un tiempo determinado. Los programas de **tasa fija** tienen como resultado una recompensa cada vez que un cierto número de conductas ha ocurrido. Un **plan de intervalo variable** recompensa la conducta en periodos elegidos al azar, mientras que un **plan de tasa variable** lo hace después de ocurrido un número de sucesos al azar.

**Reforzamiento negativo (evitación).** Una segunda estrategia de reforzamiento utilizada en Mod CO es el reforzamiento negativo o evitación; esto es, el retiro de consecuencias negativas, lo cual tiene a incrementar la probabilidad de repetición de la conducta deseada en escenarios similares. El término reforzamiento negativo proviene de esta remoción de las consecuencias negativas. Esta estrategia recibe también el nombre de evitación debido a su intento de que la persona evite la consecuencia negativa por medio del desempeño con la conducta deseada.

**Castigo.** Una tercera estrategia de Mod CO es el castigo. A diferencia del reforzamiento positivo y el reforzamiento negativo, con el castigo no se pretende estimular una conducta positiva sino desalentar la conducta negativa.



Según su definición formal, castigo es la administración de consecuencias negativas o la remoción de consecuencias positivas que tienden a reducir la probabilidad de repetición de la conducta en escenarios similares. De esta manera, el castigo puede administrarse de manera deficiente, o puede manejarse bien. Por supuesto, el reto del gerente consiste en saber cuando usar esta estrategia y como utilizarla correctamente.

Finalmente, el castigo puede compensarse con el reforzamiento positivo recibido de otra fuente. Es posible que un trabajador reciba reforzamiento de sus compañeros al mismo tiempo que recibe el castigo de su gerente. Algunas veces el valor positivo del apoyo de los compañeros es tan grande que el individuo decide soportar el castigo. De esta manera, la conducta no deseada se mantiene.

**Extinción.** La última estrategia de Mod CO es la extinción, esto es la remoción de las consecuencias reforzantes para una conducta determinada.

Esta estrategia disminuye la frecuencia de la conducta, o la debilita. La conducta no se desaprende, sino que simplemente ya no se muestra. Debido a que la conducta deja de reforzarse, reaparecerá nuevamente si vuelve a reforzarse. Mientras que el reforzamiento positivo busca establecer y mantener la conducta de trabajo deseada, la extinción pretende debilitar o eliminar la conducta no deseada



## ✚ TEORÍA DE CONTENIDO

- a) La jerarquía de las necesidades de Maslow.
- b) El modelo ERG de Alderfer.
- c) El modelo de necesidades adquiridas de McClelland.
- d) El modelo de dos factores de Herzberg.

La teoría de contenido está constituida por modelos de motivación que responden a la pregunta ¿Qué motiva el comportamiento?. Las respuestas se basan en el supuesto de que a los empleados los impulsa el deseo de satisfacer sus necesidades internas.

### ✓ Jerarquía de las necesidades de Maslow

Es en los años cuarenta/cincuenta cuando se inicia el gran avance en el comportamiento de las necesidades humanas y de cómo actúan sobre la conducta.

Abraham Maslow fue un psicólogo estadounidense, que puede ser considerado como el primer autor que trata de sistematizar las necesidades humanas, pudiéndose considerar sus resultados como el motor impulsor o punto de partida de las teorías motivacionales, el propuso en (1954), que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

- **Necesidades fisiológicas:** Alimento, bebida, vivienda, satisfacción sexual y otras necesidades físicas.
- **Necesidades de seguridad:** Seguridad y protección al daño físico y emocional, así como la certeza de que se seguirán satisfaciendo las necesidades físicas.
- **Necesidades sociales:** Afecto, pertenencia, aceptación y amistad.



- **Necesidades de estima:** Factores de estima internos, como respeto a uno mismo, autonomía y logros y factores de estima externos, como status, reconocimiento y atención.
- **Necesidades de autorrealización:** Crecimiento, logro del propio potencial y autosatisfacción, el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser.

En cuanto a la motivación, Maslow argumentó que cada nivel de la jerarquía de necesidades debe ser satisfecha antes de que se active el siguiente, y una vez que una necesidad es satisfecha en forma importante, ya no motiva al comportamiento.



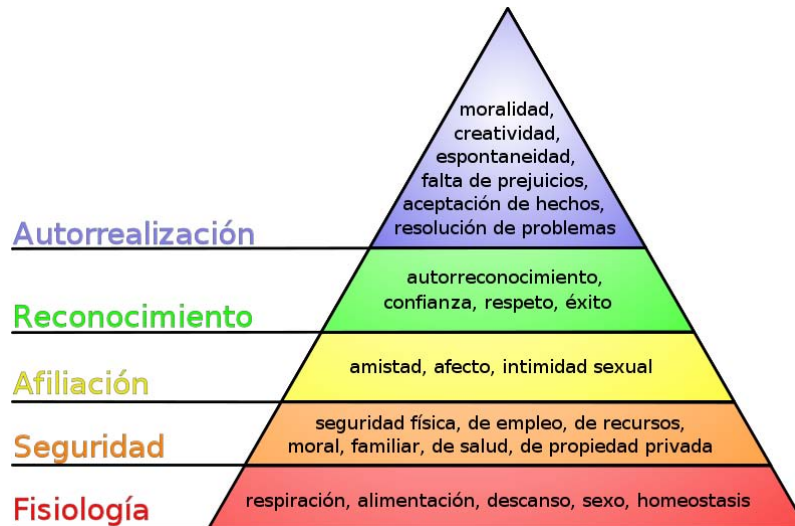
Desde el punto de vista de la motivación, la teoría de Maslow propuso que, aunque ninguna necesidad es satisfecha por completo, una necesidad muy satisfecha ya no motivará a un individuo. Por lo tanto, según Maslow, si usted desea motivar a alguien necesita entender en que nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades en ese nivel o por arriba del mismo.

Además, Maslow separó las cinco necesidades en niveles superiores e inferiores. Consideró a las necesidades fisiológicas y de seguridad como **necesidades de nivel inferior** y a las necesidades sociales, de estima y de autorrealización como **necesidades de nivel superior**. La diferencia radicaba en que las necesidades de nivel superior son satisfechas internamente, en tanto que las necesidades de nivel inferior son satisfechas sobre todo en forma externa.

Las evidencias de investigaciones nos muestran que no existe una jerarquía precisa de cinco niveles de necesidades. Lo más probable es que las necesidades operen en una jerarquía flexible, muchas investigaciones plantean que las necesidades de orden superior (estima y autorrealización), tienden a volverse más importantes que las necesidades de orden inferior (fisiológicas, de seguridad y sociales), conforme los individuos ascienden en la escala corporativa.

Las necesidades varían de acuerdo con la carrera de la persona, el tamaño de la organización e incluso por la localización geográfica. Tampoco existe una evidencia coherente de que la satisfacción de una necesidad en un nivel disminuya en importancia y que aumente la importancia de la siguiente necesidad superior. Finalmente, la jerarquía de necesidades se examina a través de las diferentes culturas.





FUENTE: [http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Pyramid\\_of\\_Maslow.svg](http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Pyramid_of_Maslow.svg)

### ✓ El Modelo ERG de Alderfer

Clayton Alderfer concordaba con Maslow en que la motivación de los trabajadores se podía calibrar con base en una jerarquía de necesidades.

Sin embargo, el modelo ERG de Alderfer difiere de la jerarquía de las necesidades de Maslow en 3 puntos básicos.

En primer lugar, Alderfer descompuso las necesidades en solo tres categorías, las **necesidades de existencia** (el deseo por tener bienestar físico y material), las **necesidades de relación** (de relaciones interpersonales), y las **necesidades de crecimiento** (de creatividad personal o influencia productiva continua). Las primeras letras de cada una de las categorías, en inglés, forman las siglas ERG.



Algunas investigaciones indican que los propios trabajadores tienden a clasificar sus necesidades de manera muy similar al modelo de Alderfer.

En segundo lugar, y más importante, Alderfer señaló que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas. Alderfer consideraba que las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

El tercero, la teoría ERG sostiene que se puede activar más de una necesidad al mismo tiempo.



### ✓ **El Modelo de Necesidades Adquiridas de McClelland**

El psicólogo David I. McClelland y sus colaboradores comenzaron a experimentar con la Prueba de Percepción Temática (Thematic Apperception, Test, TAT) en 1962, como una manera de medir las necesidades humanas. La TAT es una técnica proyectiva en la que se le pide a las personas que observen fotografías y que escriban historias acerca de lo que ven. En un caso, McClelland mostró a tres ejecutivos una fotografía de un hombre sentado que está mirando fotos de familia acomodadas sobre su escritorio de trabajo. Un ejecutivo escribió la historia de un ingeniero que está soñando despierto con una familia que tenía programada una excursión para el siguiente día. Otro de ellos describió a un diseñador que había encontrado una idea para un nuevo utensilio a partir de los comentarios hechos por su familia. El tercero describió a un ingeniero que estaba investigando atentamente un problema difícil que parecía estar seguro de resolver debido a su apariencia confiada. McClelland identificó tres temas en estas historias TAT, cada una de las cuales correspondía a una necesidad implícita que él creía era importante para comprender la conducta del individuo. Estas tres necesidades son 1) **necesidad de logro**, el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente, para resolver problemas o para dominar tareas complejas, 2) **necesidad de afiliación**, el deseo de establecer y mantener relaciones amigables y cálidas con otras personas, y 3) **necesidad de poder**, el deseo de controlar a los demás de influir en su conducta, o de ser responsable por otras personas.



McClelland afirma que estas tres necesidades se adquieren con el tiempo, como resultado de las experiencias de la vida. Anima a los gerentes a aprender cómo identificar la presencia de las necesidades de logro, afiliación y poder en ellos mismos y en los demás, y a ser capaces de crear entornos de trabajo que respondan a los perfiles de la necesidad respectiva.

La teoría es particularmente útil debido a que cada necesidad puede vincularse con un conjunto de preferencias de trabajo. Una persona con una alta necesidad de logro preferirá responsabilidades individuales, metas desafiantes y retroalimentación de su desempeño. Una persona con una alta necesidad de afiliación se siente atraída hacia las relaciones interpersonales y oportunidades de comunicación. La persona con una alta necesidad de poder busca influir sobre los demás y le gusta la atención y el reconocimiento.

Si estas necesidades son realmente adquiridas, podrían ser posible conocer a las personas con los perfiles de necesidad requeridos para tener éxito en diferentes tipos de puestos de trabajo. Por ejemplo, McClelland descubrió que la combinación de una necesidad de poder de moderada a alta con una necesidad de afiliación más baja se vincula con el éxito de los altos ejecutivos. Una alta necesidad de poder crea la disposición para tener influencia o impacto sobre los demás, una baja necesidad de afiliación permite al gerente tomar decisiones difíciles sin preocuparse demasiado por ser antipático.



Es importante señalar que McClelland distingue entre dos formas de la necesidad de poder la necesidad de poder **"personal"** es abusiva e implica la manipulación con el único fin de la gratificación personal. Este tipo de necesidad de poder no lleva al éxito en la gestión gerencial. Al contrario, la necesidad de poder **"social"** representa el lado positivo del poder. Implica el ejercicio del mismo de una forma socialmente responsable, dirigida hacia objetivos de grupo u organizacionales y no hacia objetivos personales. Esta necesidad de poder social es esencial para el liderazgo gerencial.

Este autor ha encontrado que en los países industrializados la motivación de logro es mayor que en algunos no industrializados y que en estos últimos la motivación de afiliación resulta más elevada que en los primeros (1962).

Aun más, ha encontrado que en Estados Unidos los ejecutivos relatan mayor número de historias con contenidos de realización que las personas que ocupan puestos inferiores.



✓ **El Modelo de dos Factores de Herzberg.**

Frederick Herzberg en (1968), adoptó un enfoque diferente para el estudio de la motivación. Simplemente le pidió a los trabajadores que le informaran las ocasiones en las que se sentían excepcionalmente bien en sus trabajos y las ocasiones en las que sucedía lo contrario, Herzberg y sus colaboradores señalaron que las personas identificaron cosas en cierto modo diferentes cuando se sintieron bien o mal con sus puestos de trabajo. A partir de este estudio desarrollaron la **teoría de factores**, que también se conoce como teoría de **motivación-higiene**, la cual representa diferentes factores como causas primarias de las satisfacciones o insatisfacciones laborales.

De acuerdo con esta teoría, los factores de higiene son fuentes de insatisfacción laboral. Estos factores están asociados con el contexto del puesto o escenario de trabajo, esto se relacionan con el entorno de trabajo más que con la naturaleza del trabajo en sí mismo. Entre los factores de higiene que se exponen:

- Políticas organizacionales.
- Calidad de la supervisión.
- Condiciones de trabajo (SUELDO O SALARIO BASE).
- Relaciones con los compañeros.
- Relaciones con los subordinados.
- Status.
- Seguridad.



Herzberg descubrió que el bajo salario hace que las personas se sientan insatisfechas, pero que el hecho de pagarles más no necesariamente las satisface o motiva. En la teoría de factores, la satisfacción y la insatisfacción laboral, son dimensiones totalmente separadas. Por lo tanto, el mejoramiento de un factor de higiene, como las condiciones de trabajo, no hará que las personas se sientan satisfechas con su trabajo, simplemente evitará que se sientan insatisfechas.

Para mejorar la satisfacción laboral, la teoría dirige la atención hacia un conjunto completamente diferente de factores, los factores de motivación, que se exponen:

- Logro.
- Reconocimiento.
- El trabajo con si mismo.
- Responsabilidad.
- Progreso.
- Crecimiento

Estos factores están relacionados con el contenido del puesto, lo que las personas realmente hacen en su trabajo. La adicción de estos factores de satisfacción o factores de motivación a los puestos de trabajo de las personas es el vínculo con el desempeño de Herzberg.

De acuerdo con Herzberg, cuando estas oportunidades no están disponibles, la baja satisfacción laboral provoca una falta de motivación y el desempeño se ve afectado. Propone la técnica de enriquecimiento del puesto como una forma de construir factores de satisfacción dentro del contenido del mismo. Herzberg, declara que **"Si usted quiere que las personas hagan un buen trabajo, déles un buen trabajo por hacer"**.



Herzberg decía que los factores que llevan a la satisfacción laboral son independientes y distintos de los que conducen a la insatisfacción laboral. Por consiguiente, los gerentes que pretenden eliminar los factores que producen insatisfacción laboral pueden producir cierta paz, pero no necesariamente motivación; es decir, mantienen calmados a sus trabajadores, pero no los están motivando.

Esta teoría sigue siendo un recordatorio útil de que hay dos aspectos importantes en todos los puestos de trabajo: El **contenido del puesto**, aquello que las personas realizan en términos de tareas de trabajo; y el **contexto del puesto**, el escenario de trabajo en el cual se desempeñan. Además los consejos que Herzberg da a los administradores siguen teniendo vigencia: 1) corrija siempre el contexto deficiente para eliminar las fuentes reales o potenciales de insatisfacción en el puesto, y 2) asegúrese de integrar factores satisfactorios al puesto para maximizar las oportunidades de satisfacción en el mismo. La teoría de los dos factores advierte a los gerentes que no esperen grandes cambios en la motivación como consecuencia de la inversión en aspectos tales como equipos especiales para oficina, salones atractivos para tomar café e incluso salarios base elevados. Al contrario, propone fundamentalmente concentrarse en la naturaleza del puesto de trabajo. La teoría de la higiene de la motivación no deja de tener sus detractores, los cuales critican, por ejemplo, la metodología que empleó Herzberg para reunir los datos debido a que no toma en cuenta las variables de la situación. Independientemente de las críticas, la teoría de Herzberg goza de enorme popularidad y son pocos los gerentes que no conocen sus recomendaciones.





Gran parte del entusiasmo por enriquecer los trabajos es decir, hacer que resulten más desafiantes y conceder más autonomía para trabajar es atribuible a los resultados y las recomendaciones de Herzberg. Se reporta la existencia de estudios que corroboran su teoría en Europa, África, el Medio Oriente y Asia.

### **TEORÍA HOMEOSTÁTICA**

Se entiende por **homeostasis** al conjunto de fenómenos de autorregulación que procuran el mantenimiento de un relativo equilibrio o constancia en el medio interno de un organismo. Esta teoría viene del campo de la biología

La conducta motivada surge de algún tipo de desequilibrio que perturba la estabilidad o constancia del interior de la persona.

El desequilibrio interno puede estar provocado por carencias internas o externas que producen estados internos de necesidad. Ese desequilibrio provoca en el organismo una tendencia de reequilibración de motivación que cesa cuando se ha conseguido. El esquema que esto seguiría es:

**Carencias-Necesidad-Impulso-Conducta consumatoria**

**Reequilibración- Cesa la motivación**



✓ **Lindsley**

A Lindsley le interesan los mecanismos neuronales que traducen los estados motivacionales en el comportamiento adecuado, por lo cual pone énfasis en los efectores. Habla de dos procesos:

Una función de alerta general que puede originar actividad generalizada. Funciones específicas de alerta, que llevan a focalizar la actividad en los estímulos relacionados con la meta o con la satisfacción de la necesidad en cuestión.

Funciones específicas de alerta, que llevan a focalizar la actividad en los estímulos relacionados con la meta o con la satisfacción de la necesidad en cuestión.

El estado motivacional, según Lindsley, es una integración compuesta por la formación reticular y el tálamo. Basado en los conocimientos acumulados sobre estos tópicos. Lindsley propone lo siguiente:

El alerta general se fundamenta en el sistema reticular activante.

Los aspectos específicos de alerta, en la motivación, se relacionan con la actividad del sistema talámico-cortical difuso.

El sistema límbico en general contiene mecanismos relacionados con la homeostasis, con la integración y con la asociación. Esta es la teoría motivacional de Lindsley, que pone énfasis en los mecanismos efectores y no en los afectores.



## ✓ Hull

La teoría motivacional de Hull, presenta en el contexto general de su teoría de la conducta, da gran importancia a factores fisiológicos. Según Hull, los organismos buscan mantener ciertas condiciones óptimas en relación con el ambiente, y del mantenimiento de tales condiciones depende la supervivencia del individuo. Los organismos actúan para reducir los impulsos, que se basan en necesidades.

La motivación energiza la conducta, como puede demostrarse experimentalmente; las necesidades dan origen a impulsos. Además de éstos impulsos, basados en necesidades biológicas, existen impulsos "secundarios" o aprendidos que se fundamentan en los impulsos primarios.

La teoría motivacional de Hull también da importancia a las conexiones de estímulo-respuesta no aprendidas que el organismo posee en el momento de nacer.

Esta teoría motivacional se encuentra a nivel molar, no a nivel molecular, pero da gran importancia a factores fisiológicos, como los trazos de memoria que supuestamente serían la base de los circuitos reverberantes y del aprendizaje. La teoría de Hull, en sus aspectos, motivacionales, debe mucho a Cannon, debido a que trató siempre de localizar cada una de las afirmaciones de Cannon sobre el hambre, la sed, las emociones, etc., que no siempre pudieron comprobarse en el laboratorio.



Las dos objeciones principales contra la teoría motivacional de Hull son su insistencia en la reducción de impulsos como mecanismo motivacional básico, y su énfasis en aspectos locales.

Por todo esto la teoría localista de Hull es incapaz de explicar por completo la psicofisiología de la motivación, tanto a nivel humano como subhumano.

### **TEORÍAS COGNOSCITIVAS**

#### ✓ **El Modelo de Tolman y Bandura**

Hacen referencia a las expectativas de éxito, de autoeficacia que tiene la persona al realizar una tarea, lo que aumenta la motivación.

La persona se encuentra motivada ante una tarea en la que puede ser eficiente y que es autónoma, en la que se considera el principal artífice del cambio que se produzca.

Por el contrario, se considera claramente incompetente para realizar una tarea muy difícil que emprenda conductas motivadas de cambio.

La idea de autoeficacia en la persona hasta este momento, le viene dada en gran parte por las experiencias anteriores acumuladas en dicha tarea.

Este planteamiento tiene una clara aplicación a la enseñanza. Un alumno que sea consciente de su autoeficacia, que tenga expectativa de éxito, tendrá un rendimiento muy superior al que presente déficit en estas variables.



La motivación puede ser:

- **Extrínsecas:** El dinero
- **Intrínsecas:** Motivación personal, se realiza únicamente por interés o por el placer de realizarla. La función de esta necesidad psicológica es la de impulsar al ser humano a mejorar y a dominar su entorno. Esta nos sirve para conseguir metas más difíciles, pues son necesidades psicológicas.

Características que hacen que tenga interés la motivación intrínseca:

Complejidad.

Movilidad

Imprevisibilidad de la tarea.

Reto óptimo

Competencia

Autodeterminación: Pensamos que aquello depende de ti, tienes la capacidad de escoger.

✓ **Modelo de activación intrínseco:**

Existe un nivel óptimo de conseguir este reto, entre el grado de dificultad y el grado de habilidades y capacidades. Cada persona tiene un nivel óptimo de conseguir su reto.



## 🚦 TEORÍAS BIOLÓGICAS

Instinto (W. McDougall)

Homeostática (Cannon)

### ✓ LA TEORÍA DEL INSTINTO W. McDOUGALL

Esta teoría postula que las motivaciones que mueven a la persona son instintivas. También señala una lista de 10 motivaciones instintivas:

- Curiosidad
- Agresión.
- Autoafirmación.
- Repulsión.
- Escape.
- Crianza de los niños.
- Reproducción.
- Hambre.
- Sociabilidad.
- Constructividad.

McDougall pensaba que sin los instintos el organismo sería incapaz de realizar cualquier tipo de actividad. Los consideraba los motores únicos de la conducta, responsables tanto de su activación o alertamiento como de su direccionalidad hacia determinados objetos. Su concepción era, pues, vectorial y veía en la acción instintiva tres componentes principales: El **cognitivo-perceptivo**, el **emocional** y el **estrictamente motor-conductual**.



Subrayaba también que la motivación se refería, sobre todo, a los factores internos desencadenantes de la conducta.

Toda la conducta humana, tiene orígenes instintivos. Se oponía a una concepción mecanicista de la conducta, ya que para él su característica, más sobresaliente era precisamente la flexibilidad y adaptabilidad. Los instintos se definen por sus metas y permiten explicar la tendencia y el esfuerzo en dirección a la meta. Además a cada instinto se le asocia una emoción, que contiene la parte subjetiva del instinto. Por lo tanto para MacDougall el concepto de instinto, explica dos aspectos: La tendencia y el esfuerzo a la meta, aspecto que comparte el hombre con los animales, y un aspecto subjetivo emocional, el deseo y el sentimiento de esfuerzo, que es propiamente humano.

### ✓ **LA TEORÍA HOMEOSTÁTICA DE W.B.CANNON.**

Esta teoría busca el equilibrio. El ser humano tiene necesidades físicas y psicológicas que busca equilibrar. Es una situación dinámica. En esta teoría hay dos conceptos relacionados:

Craving: deseo, ganas, tentación de

Delante de un craving el impulso sería la acción, la actuación.

Aparece el concepto de necesidad como un deseo imperioso. El impulso es la proposición para la acción. El equilibrio se basa en tanto por defecto como por efecto.



De acuerdo con la definición dada por Cannon, homeostasis es un concepto funcional. La definición hace referencia a una meta o a un resultado a conseguir, el **estado estable**.

El modelo homeostático explica la acción en el nivel de actividad física, tanto en su aspecto fisiológico, como en el motor o comportamental, suscitando conductas, entre las que se encuentran la respiración, la ingesta de sustancias alimenticias y de líquidos, la regulación de temperatura, la evitación de situaciones estimulares potencialmente peligrosas, que posibilitan la adaptación del organismo ante los cambios externos y que son indispensables para la supervivencia.





## **TEORÍAS GERENCIALES**

**X (McGregor)**

**Y (McGregor)**

**Z (Ouchi)**

### ✓ **LA TEORÍA "X" y LA TEORÍA "Y" (McGregor)**

Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas por cierto, tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales.

Los trabajos de Douglas McGregor "El lado humano de las organizaciones" (1960), se desarrollan en el campo de los estilos de dirección y la motivación de los trabajadores y suponen un esfuerzo continuo para demostrar que la importancia del potencial humano, para ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos, era mucho mayor de lo que suponían la mayoría de los directivos del momento. Desde su punto de vista, tanto las personas como las organizaciones obtendrían importantes beneficios de la implantación, en las empresas, de un clima de mayor libertad y flexibilidad, apoyado en una supervisión más abierta y participativa.

Douglas McGregor, por medio de sus difundidas Teoría X y Teoría Y, planteó una distinción entre los supuestos relativos a la motivación humana sobre gerencia de personal.



**La Teoría "X"** asume que a las personas les desagradan el trabajo y deben ser obligadas, controladas y dirigidas hacia los objetivos que persigue la organización.

**La Teoría "Y"** (integración de los objetivos) hace hincapié en el interés intrínseco que, por término medio, tienen las personas en su trabajo, su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver los problemas de la empresa.

Por supuesto, McGregor (1972) concluye que la segunda postura es la más aceptable y la que deberían seguir todos los directivos.

Es importante destacar dos suposiciones de gran interés teórico que se encuentran implícitas en la obra de McGregor:

La satisfacción de las necesidades superiores de las personas en su trabajo equivale a su motivación.

Así pues, según McGregor, cuantos más altos sean los niveles de las necesidades que pueden satisfacer en el trabajo, tan más motivados estarán los trabajadores.

Las necesidades incluidas en la Jerarquía de Maslow se deberían agrupar en tres niveles

- Las **necesidades primarias**, las fisiológicas y las de seguridad, que se encontrarían en la base de la pirámide.
- El siguiente grupo de necesidades correspondería a **necesidades sociales**, tales como la de participación, la aprobación y el afecto.
- En la cúspide de la pirámide, se encontrarían las **necesidades psicológicas personales**, tales como la de autonomía, realización personal, autorrespeto, etc.



Dado que las necesidades que tienen mayor importancia para las personas son las sociales y las psicológicas personales, todos aquellos sistemas organizacionales que se basen en la satisfacción de las necesidades primarias, estarán condenados al conflicto y al fracaso.

En la teoría de McGregor, por tanto, no es la dirección la que consigue motivar y satisfacer a los trabajadores, sin embargo, si es responsabilidad suya poner los medios y disponer las condiciones de forma que las personas pueden satisfacer sus necesidades inferiores y dispongan de los cauces adecuados de participación y asunción de responsabilidades que permitan desarrollar y satisfacer las superiores.



### ✓ LA TEORÍA "Z" (WILLIAM OUCHI)

La teoría "Z" fue desarrollada posteriormente por otros autores, Morse y Lorsch (1978), que la modificaron y denominaron su resultado "Teoría de la Contingencia". Según este modelo, las personas desarrollan diferentes necesidades y estímulos cuando trabajan en una empresa. Esto es debido a que una necesidad central e importantísima es lograr, en el propio trabajo, un sentido de competencia. Este estímulo del sentido de competencia, activo en todos los seres humanos, puede ser satisfecho de diferente modo por cada persona, de acuerdo con la forma en que esta necesidad se relacione con la intensidad de otras, tales como el deseo de poder, de independencia, de creatividad, de triunfo y de aceptación.

La satisfacción mayor en el trabajo se da cuando el estímulo de competencia produce una sensación de eficacia en el desempeño, derivada de la adecuación entre las características del trabajo, las necesidades del sujeto y la organización de la empresa. Por otro lado, la sensación de competencia continúa siendo un estímulo incluso cuando se ha logrado alcanzar el objetivo considerado, pues entonces surge otro nuevo y más alto.

Otra línea de evolución de la Teoría "Y" de McGregor han sido los trabajos de Ouchi, *Theory how American Business can meet the Japanese Challenge*, cuyos resultados han sido la formulación de su Teoría "Z" y la aplicación en occidente de los círculos de calidad.



William Ouchi, un experto norteamericano, hijo de padres japoneses, escribe en 1981 su libro sobre lo que él llama la Teoría "Z": **Cómo** pueden las empresas norteamericanas enfrentar el desafío japonés. Ouchi, hizo un estudio comparativo entre la cultura empresarial japonesa y norteamericana. La teoría de Ouchi, no es una teoría de la satisfacción en el trabajo, aunque en ella se haga equivaler a los trabajadores satisfechos con los motivados. Para Ouchi, las empresas occidentales tradicionales, constituyen una adaptación natural a las condiciones de heterogeneidad e individualismo; por el contrario, él propone una organización cuyos logros sean la suma de los esfuerzos de los miembros, cuya identificación con su empresa les lleve a obtener su autoestima a través de los logros de la compañía.

Los círculos de calidad son un instrumento de las empresas que aplican la Teoría "Z". **Un círculo** de calidad es un pequeño grupo de empleados del mismo lugar de trabajo que han sido adiestrados para identificar y analizar problemas vinculados a sus propias tareas. Una vez completado el análisis y formulada una solución, se presentan a la administración de la empresa las recomendaciones pertinentes.

La idea de los círculos de calidad motiva mediante la participación, tratando de satisfacer las necesidades superiores y utilizando los factores motivadores de Herzberg. Los participantes obtienen el reconocimiento, asumen responsabilidades, cumplen una labor útil, llegan a comprender mejor a su empresa.



La teoría "Z" se basa, entre otros, en los siguientes valores: **confianza - intimidad – sutileza:**

**CONFIANZA:** En la empresa "Z" se entiende que la gente se va a comportar correctamente, es decir, se promueve la confianza en el personal, se piensa que la gente va a producir y por lo tanto, los controles no son tan exigentes: se promueve el autocontrol entre los trabajadores.

El resultado es que el trabajador se comporta de acuerdo a lo que se **espera de él. Si tenemos confianza en la gente ("tu eres bueno")** la persona tiende a comportarse correctamente.

**INTIMIDAD:** La concepción HOLISTA (del griego "HOLOS":que lo abarca todo) de la empresas "Z" abarca al ser humano en su totalidad en lugar de considerarlo sólo como trabajador de la empresa. Los empleados de cualquier nivel tratan a sus semejantes como verdaderos seres humanos. No se despersonaliza a nadie. El autoritarismo es poco factible. La relación empleado- jefe debe ser total: Abarca a toda la persona y no se restringe a una mera relación funcional. La relación debe ser INTIMA. El jefe se preocupa por sus empleado: Por conocer su situación, sus alegrías, sus angustias, triunfos, ansiedades, etc., Y darle apoyo afectivo y psicológico.

**SUTILEZA:** El trato de los jefes con los empleados debe adecuarse a cada empleado en particular. Todas las personas se diferencian entre si y por lo tanto cada individuo necesita un trato específico.



✓ **Guías de Acción que deben seguir las organizaciones para su desarrollo**

- Todo directivo debe comprender la organización Z y el papel que desempeña
- Analizar la filosofía de su compañía
- Definir la filosofía de dirección deseada e involucrar al líder de la compañía
- Desarrollar habilidades para las relaciones humanas
- Los directivos deben evaluar su rendimiento y los resultados del sistema
- Involucrar a los trabajadores y a los representantes de éstos
- Hacer que el empleo sea más estable
- Tomar decisiones respecto a promociones, transferencias y despidos empleando un proceso lento de evaluación y promoción (enfoque largo plazo)
- Ampliar los horizontes profesionales de los miembros de la organización
- Prepararse para aplicar la teoría en el nivel inferior de jefatura
- Buscar los lugares precisos dónde poner en práctica la participación
- Permitir el desarrollo de relaciones integralistas.



### **Características de las empresas estudiadas por Ouchi**

<b>Tipo A Americana</b>	<b>Tipo Z</b>	<b>Tipo J Japonesa</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Empleo corto plazo</li><li>• Evaluación y promoción rápida</li><li>• Carreras especializadas</li><li>• Mecanismos explícitos de control</li><li>• Toma de decisiones individuales</li><li>• Responsabilidad individual</li><li>• Interés segmentado +en el individuo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empleo a largo plazo</li><li>• Evaluación y promoción lentas</li><li>• Carreras medianamente especializadas</li><li>• Mecanismos implícitos e informales de control con medición explícita formalizada</li><li>• Toma de decisiones mediante consenso</li><li>• Interés integralista en el individuo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empleo de por vida</li><li>• Evaluación y promoción lentas</li><li>• Carreras no especializadas</li><li>• Mecanismos implícitos de control</li><li>• Toma de decisiones colectiva</li><li>• Responsabilidad colectiva</li><li>• Interés integralista en el individuo</li></ul>

### **✚ TEORÍAS DE TRABAJO Y ORGANIZACIÓN**

Comparación social (Festinger)

Características del puesto (Turner y Lawrence)

Metas (Loocke)

### **✓ LA TEORÍA DE COMPARACIÓN SOCIAL (FESTINGER)**

Esta teoría es introducida por Festinger autor de la teoría de la disonancia cognitiva, a la que llega desde el análisis de la comparación social, que permite saber que el individuo tiende a autoevaluarse, esto es, a conocer si sus opiniones, actitudes y cualidades son correctas o comparables con las de otros individuos de su entorno.





Si aprecia disonancia, siente malestar y trata de corregir las desviaciones mediante mecanismos que reduzcan los efectos de la disonancia (cambio de conducta, asunción de conducta equivocada, cambio argumental, etcétera). La disonancia viene a medir la insatisfacción provocada por actitudes contradictorias (por ejemplo, la convicción de que el tabaco es dañino para la salud y el hecho de fumar).

Explicado de otra manera La comparación social parte del supuesto básico que la gente tiende a averiguar si sus opiniones son correctas. Tal tendencia hace también que la gente se comporte para apreciar exactamente sus capacidades, para lo cual se compara con otra gente de capacidades muy parecidas, no muy distintas: Ello da exactitud en la apreciación. Otro supuesto de la teoría es que la gente busca criterios objetivos, 'no sociales' para autoevaluar sus opiniones y capacidades, pero cuando no dispone de ellos lo hace por comparación social, es decir comparándose con los demás.



### ✓ **EL MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO** **(TURNER Y LAWRENCE)**

La teoría de los atributos requeridos en la tarea de Turner sentó las bases de lo que hoy en día es el marco dominante para definir las características de la tarea y entender su relación con la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleado. Esto es el modelo de las características del puesto.

Cualquier puesto puede describirse desde el punto de vista de las cinco dimensiones críticas del puesto, definidas como sigue:

1. **Variedad de la tarea:** El grado en el cual el puesto requiere una variedad de actividades diferentes para que así el trabajador ponga en práctica habilidades y talentos diferentes.
2. **Identidad de la tarea:** El grado en el cual el puesto requiere de la terminación de la toda una porción identificable de trabajo.
3. **Importancia de la tarea:** El grado en el cual el puesto tiene un impacto sustancial en la vida o el trabajo de otras personas.
4. **Autonomía:** El grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales para que el individuo programe el trabajo y determine los procedimientos que deberán ser utilizados para llevarlo a cabo.
5. **Retroalimentación:** El grado en el cual el cumplimiento de las actividades requeridas por el puesto permiten que el individuo obtenga información clara y directa acerca de la afectividad de su desempeño.



Brindan a sus poseedores un sentimiento de responsabilidad personal por los resultados.

Desde el punto de vista motivacional, el modelo dice que los individuos obtienen las recompensas internas cuando aprenden (conocimiento de los resultados) que ellos personalmente (responsabilidad experimentada).

Cuanto más presentes estén estos tres estados psicológicos, más grande será la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados y más bajo su ausentismo y la probabilidad de que abandonen la organización, los lazos entre las dimensiones del puesto y los resultados están moderados por la fuerza de la necesidad de crecimiento individual.

Las dimensiones críticas se combinan en un índice pronosticador único, llamado calificación del potencial motivador (CPM).

Los puestos que poseen alto potencial de motivación deben calificar alto en cuando menos uno de los tres factores que llevan a la plenitud experimentada y deben calificar alto tanto en autonomía como en retroalimentación. Si los puestos califican alto en potencial de motivación, El modelo predice que la motivación, el desempeño y la satisfacción se verán afectados positivamente, mientras que la posibilidad de ausencias y rotación disminuirán.

Todavía hay un considerable debate alrededor de las cinco dimensiones específicas, las propiedades multiplicativas de la CPM y la validez de la fuerza de la necesidad de crecimiento como una variable moderadora.



Se puede hacer las siguientes afirmaciones con relativa seguridad:

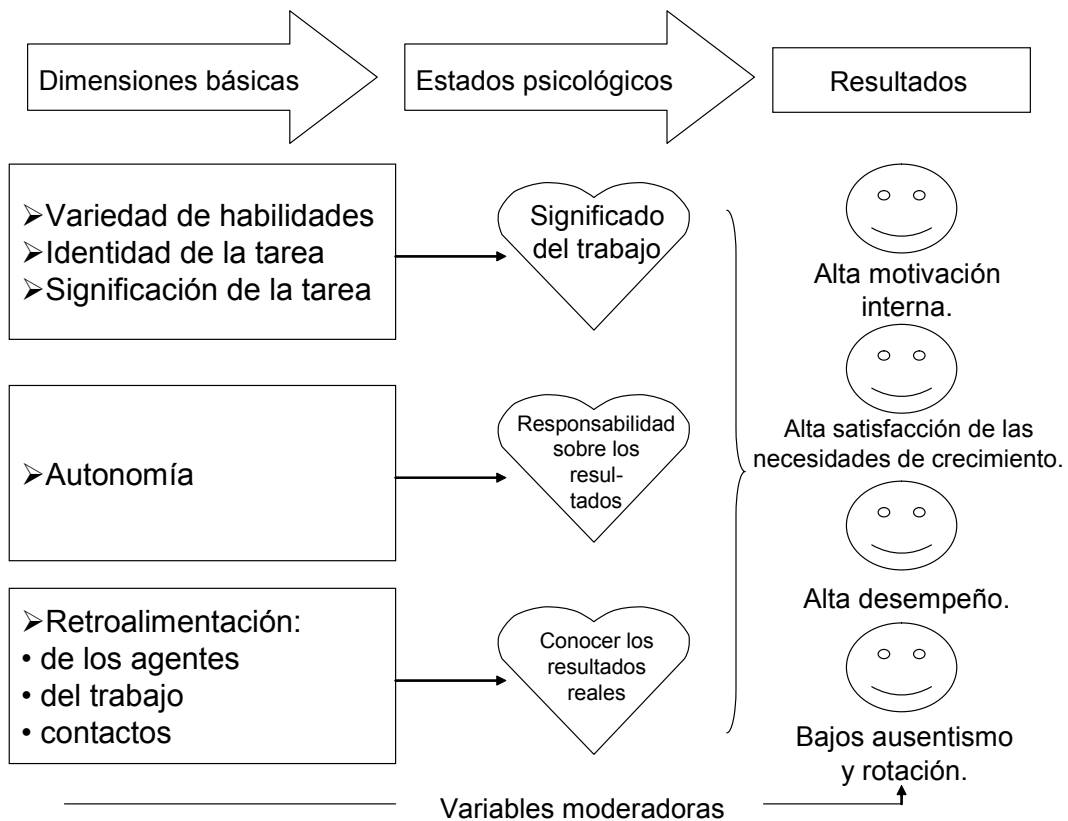
La agente que labora en puestos que califican alto en dimensiones centrales, está generalmente más motivada, se siente más satisfecha y es más productiva que la gente que no lo hace.

Las dimensiones del puesto que operan a través de los estados para influir en las variables de resultados personales y en el trabajo, en lugar de influir directamente en ellas.

El modelo establece en forma genérica que cuando el colaborador encuentra en su puesto de trabajo las cinco dimensiones básicas del puesto, experimenta los estados psicológicos que se ubican al centro del modelo, y éstos conllevan a que el sujeto muestre resultados como satisfacción alta, motivación intrínseca, baja rotación y ausentismo.



## El modelo de características del puesto (MCP)



Como puede observarse el modelo plantea tres componentes esenciales: Las características del puesto, los estados psicológicos críticos, y los resultados. De hecho no se establece que exista una relación directa entre las características del puesto y los resultados, si no que esta relación es mediada por los tres estados psicológicos críticos, cada uno de los cuales tiene un origen específico, es decir la experiencia de significado tiene su origen en la presencia de la variedad de habilidades, la identidad y la significación de la tarea.



Hackman y Oldham establecieron también, la existencia de variables moderadoras individuales, tales como: El nivel de conocimientos y habilidades para el desempeño del puesto y las necesidades de logro del colaborador.

El modelo es bastante sencillo, y quizás por tanto muy atractivo, ya que de acuerdo con éste, si para todos los ocupantes de un puesto existe la coincidencia de que las cinco dimensiones están presentes en forma aceptable, entonces existe una gran predisposición a que los ocupantes experimenten los tres estados psicológicos críticos y esto a su vez conlleva a un nivel generalizado de satisfacción, baja rotación, ausentismo, y también, aunque no se establece explícitamente en el modelo un nivel alto de compromiso organizacional e implicación en la tarea.

### **Líneas generales de acción**

Cuando se encuentren niveles bajos de variedad de habilidades e identidad de la tarea, es muy probable que los puestos estén muy fraccionados o sobre especializados, por lo que puede considerarse la posibilidad de crear nuevos módulos de trabajo o roles que involucren un mayor número de actividades para los ocupantes de ese modulo (multihabilidades).

Una baja puntuación en la variable significado del trabajo es un claro indicador de que los ocupantes de un puesto consideran a éste como intrascendente, por lo que el crear unidades naturales de trabajo, en las que se produjera un producto o servicio en forma completa, o un proceso claramente identificable de un gran proceso, permitiría a los colaboradores incrementar su identidad de la tarea y a la vez incrementar en ellos la percepción de la relevancia que tiene su trabajo.



Cuando se encuentra un nivel bajo de retroalimentación, y en forma particular en retroalimentación de los agentes sociales y de contacto con otros, puede ser considerado como un indicio de la necesidad de establecer una relación de cliente proveedor, entre los puestos que participan en un gran proceso. Esta acción genera que el ocupante de un puesto conozca con precisión las necesidades específicas de sus distintos clientes dentro o fuera de la empresa, logrando no sólo aumentar la retroalimentación, sino también su variedad de habilidades e inclusive su autonomía.

La presencia de un bajo nivel en autonomía es comúnmente un reflejo de centralización de la autoridad y dirección por parte del facilitador, la ampliación vertical de los puestos, es decir el delegarle al puesto un mayor número de responsabilidades, como la toma de decisiones sobre la forma de realizar el proceso, e inclusive parar el proceso cuando no se están cumpliendo las especificaciones, dan al colaborador una fuerte percepción de responsabilidad pero a la vez de autonomía que redundan en una mayor implicación del colaborador con su trabajo.



### ✓ **TEORÍA DE LAS METAS (LOCKE)**

La intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones:

Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.

Movilizan la energía y el esfuerzo.

Aumentan la persistencia.

Ayuda a la elaboración de estrategias.

La teoría de las metas es expuesta a principio del siglo pasado (1969) por Edwin Locke, quien plantea que las personas se establecen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación laboral, los trabajadores deben poseer las habilidades necesarias para alcanzar sus metas.

Early y Shalley describen cuatro fases para el establecimiento de metas:

- Establecer la norma a alcanzar.
- Evaluar si es alcanzable.
- Evaluar si se ciñe a las metas personales.
- La aceptación de la norma, conlleva al establecimiento de la meta y la conducta se dirige hacia dicha meta.





De manera muy detallada, Hirschfeldt (2003) refiere las estrategias específicas encaminadas a la consecución de metas:

1. Fijación de la meta partiendo de los criterios que las metas son intrínsecas o extrínsecas, controlables e incontrolables.
2. Definición del tiempo que se requiere para alcanzar la meta.
3. Determinación de los recursos tanto humanos como materiales que se requieren.
4. Definir la actividad, o sea, las acciones que se llevarán a cabo para el cumplimiento de la meta.
5. Enfrentar los obstáculos. Este aspecto significa persistencia, lo que se expresa cuando un motivo es verdaderamente intrínseco y contiene implícito además las posibles variaciones en el curso de acción si aparecen barreras que impiden u obstaculizan el alcance de la meta.
6. Fijar criterios de excelencia. Si la meta es controlable, alcanzable y estimulante requiere del establecimiento de niveles de excelencia para una ejecución perfecta.

Es importante buscar la satisfacción por hacer lo mejor en todas y cada una de las metas propuestas. La importancia del establecimiento de metas radica en que es un elemento que se centra sobre el comportamiento y puede llegar a convertirse en una motivación, la cual se incrementa si además la persona recibe retroalimentación de su conducta para alcanzar tales metas. La meta se constituye en un reforzador que mantiene elevada la motivación.



## **TEORÍA INTEGRAL DE PORTER Y LAWLER**

La teoría de Porter y Lawler, en (1968), partiendo de la Teoría de Vroom, trata de describir la conducta laboral en las Organizaciones, estableciendo modelos o "patrones" de motivación que son: El Logro, La Afiliación, La Competencia y El Poder, presenta dos alternativas de recompensas:

- Cuando un trabajador llega al límite en el cual la organización puede responder con recompensas extrínsecas a su desempeño,
- El individuo deberá encontrar fuentes internas de satisfacción en el trabajo, estas son las recompensas intrínsecas que dependerán del individuo, no de la empresa.

Como son recompensas psicológicas, sólo son reales cuando las personas las aceptan.

La tercera parte vital del modelo es la que se asocia con la equidad (es decir con el sentimiento de justicia). Es preciso que las personas estén convencidas de que las recompensas que reciben son justas. Es preciso también que tengan la confianza de que un individuo que realiza un desempeño muy pobre comparado con el que ellos consideran realizar no gana las mismas recompensas que ellos. Esta tendencia a compararse con los demás es parte de la naturaleza humana y no la podemos evitar.

Por consiguiente, la equidad tiene dos dimensiones; en primer lugar el individuo espera ganar recompensas de acuerdo con la habilidad y el esfuerzo desplegado, y en segundo lugar la persona desea que se le pague con relación a otros que desempeñan las mismas funciones con igual eficiencia.



La teoría de Porter-Lawler ha sido bien recibida por especialistas y teóricos del comportamiento organizacional, debido a que algunas de sus partes han sido sometidas a experimentación y comprobación empírica con buenos resultados.

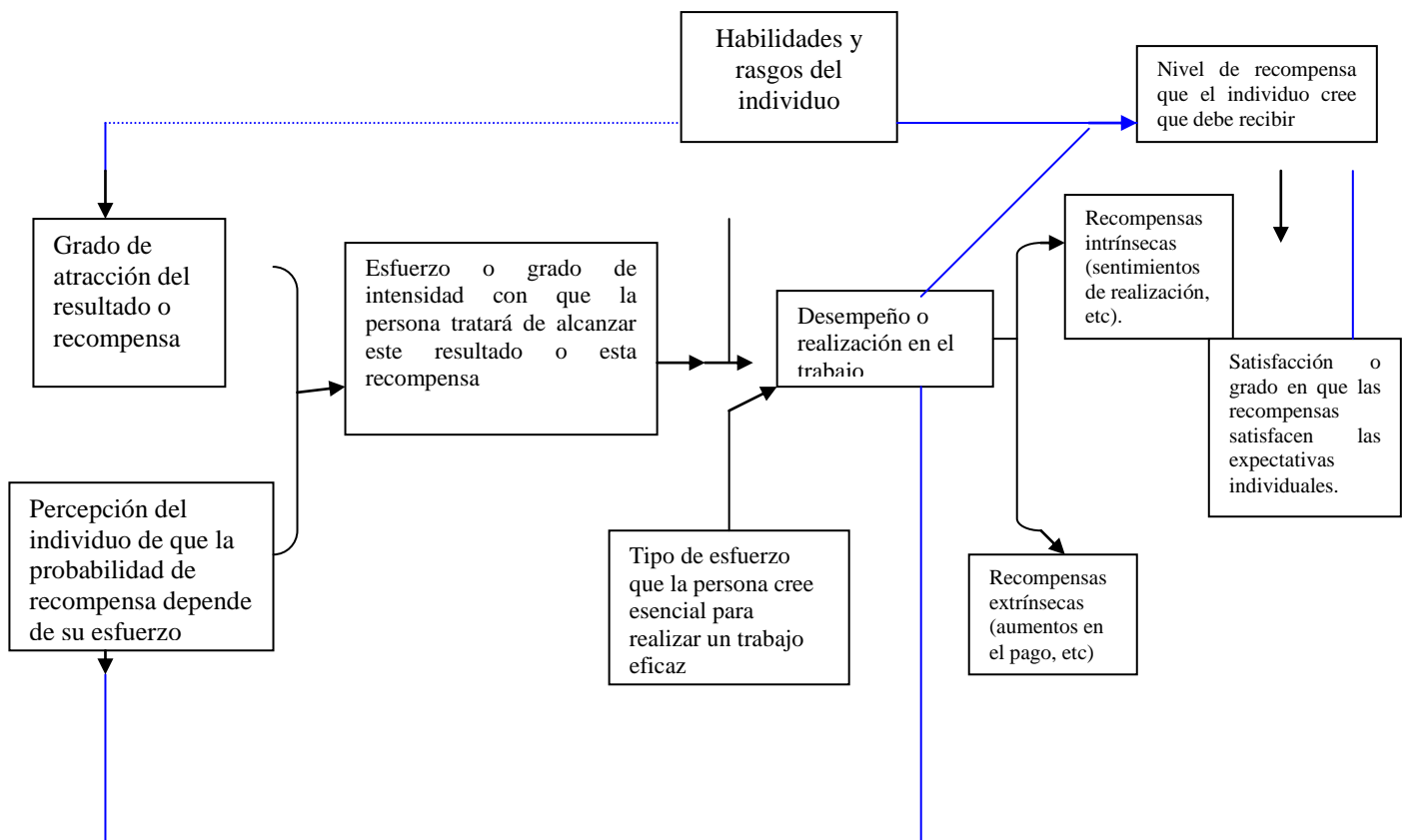
Esta teoría es una versión orientada al futuro de la teoría motivacional de la expectativa, y también enfatiza las respuestas o resultados anticipados. Los gerentes confían en particular en estas expectativas futuras más que en las enseñanzas del pasado. Con base en la probabilidad del esfuerzo—recompensa percibida, se hace el esfuerzo, se cumple el desempeño, se recibe la recompensa, viene la satisfacción y esto, a su vez, conduce al esfuerzo futuro.

En teoría este modelo opera como sigue; el valor de la recompensa esperada se combina con la percepción de la persona del esfuerzo involucrado, y con la probabilidad de lograr la recompensa, para inducir a producir una determinada cantidad de esfuerzo que se combina con habilidades rasgos del trabajador y con su percepción de las actividades necesarias para alcanzar o lograr el nivel del desempeño requerido, para recibir las recompensas intrínsecas inherentes al desempeño de la tarea, así como las recompensas extrínsecas que se esperan de la administración por lograr el desempeño deseado.

La percepción del individuo de la **equidad** de la recompensa extrínseca recibida, más los sentimientos resultantes de su desempeño, da por resultado el nivel de satisfacción experimentada por el trabajador. Esa experiencia será entonces aplicada a la evaluación futura de la persona del valor de las recompensas y, en consecuencia, afectará el logro de las tareas futuras y la satisfacción.



La línea de color azul que conduce del desempeño a las recompensas extrínsecas, indica que esas las últimas son inciertas, ya que dependen de la evaluación del supervisor del desempeño individual y de la disposición de la organización para proporcionar esa recompensa por ese desempeño.



**Modelo de motivación Porter y Lawler.**



## **TEORÍA MULTIFACTORIAL LASHLEY**

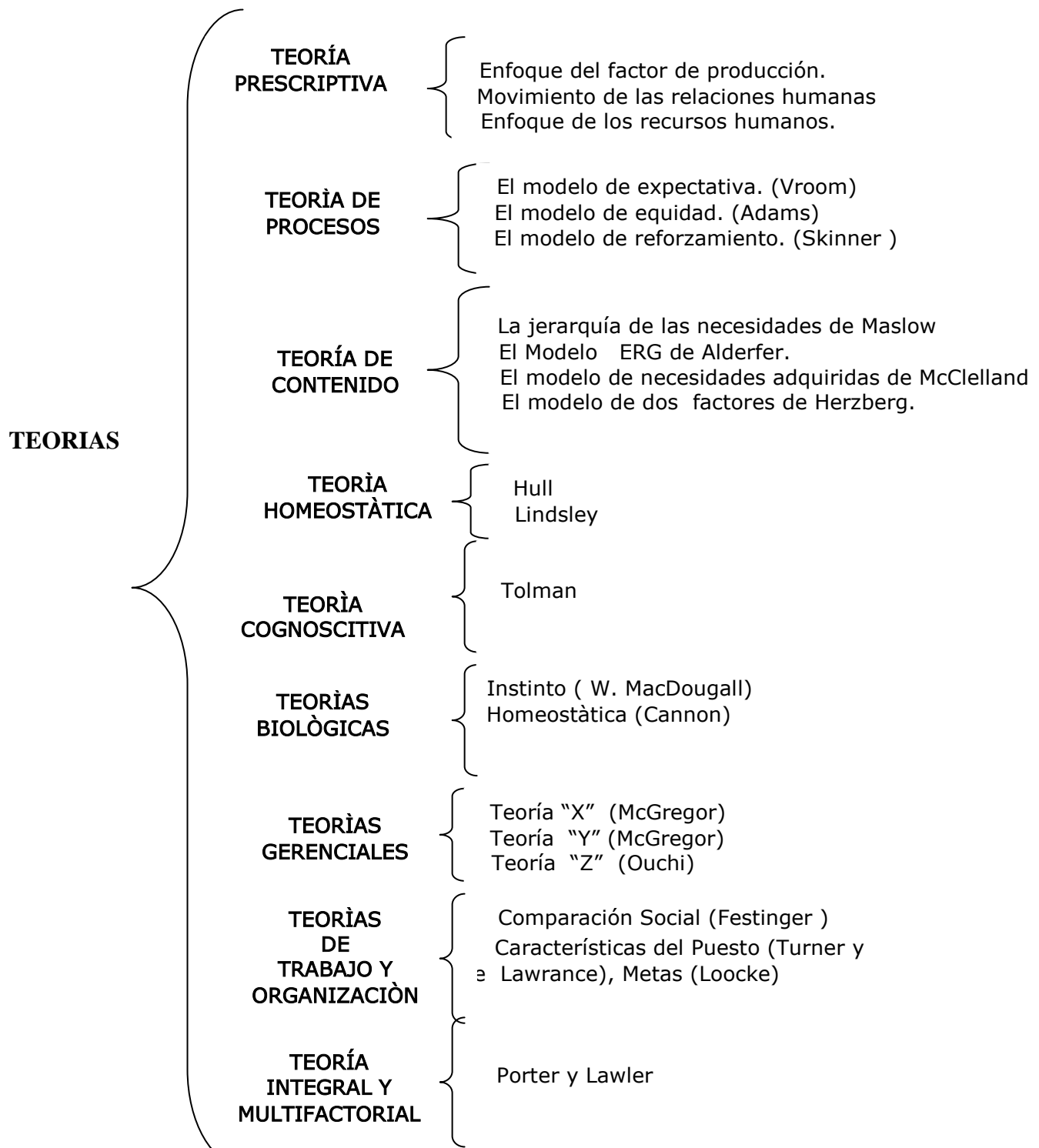
Es una de las teorías más modernas, o sea más acorde con la teoría local de Hull. Según Lashley, la motivación no representa una reacción a estímulos sensoriales simples que procedan de los impulsos periféricos, sino que es el producto final de una integración compleja de factores neuronales y humanos, que contribuyen a la actividad de los mecanismos reguladores centrales.

Esta teoría multifactorial da importancia, ante todo, a la regulación central de la motivación. Las fuerzas motivacionales no siempre se relacionan con actos específicos o con mecanismos específicos de respuesta.

Lashley expuso su teoría motivacional al analizar críticamente el concepto de instinto, pero no se interesó en elaborar su teoría.



## TEORIAS MOTIVACIONALES





### 3.4 Técnicas de Motivación

Siempre se ha dicho que un equipo humano bien motivado tiene el éxito en su cometido garantizado. El problema está en que cada miembro del grupo tendrá una motivación determinada (más remuneración, mejoras **en su contrato laboral, mayor conciliación vida laboral/familiar,....**). **Cada uno se mueve por un "impulso" y quien dirige al grupo debe de** intentar saber en todo momento que es lo que motiva a cada miembro, para poder sacar el mayor provecho de los componentes para conseguir el bien conjunto para el grupo y que no se vean menoscabadas las motivaciones individuales.

Las Técnicas de Motivación son una de las "Habilidades Directivas" de mayor importancia, porque en gran medida un equipo motivado, es un **equipo unido, con un objetivo diferenciado y en "su punto de mira", y con una "obsesión" que es el conseguirlo.**

- **Influencia del grupo en la Motivación:**

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes.



Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadaptado
- Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.





### **Importancia del gerente en la Motivación:**

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias.

Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

- Relacionar las recompensas con el rendimiento: Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo.

Este enfoque suele implicar menos trabajo y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento.



Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

- Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

- Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras.



- Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.
- Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.
- Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

✓ **Enfoque de sistemas y contingencias de la motivación:**

El no considerar estas variables trae como consecuencia el fracaso, después de haber sido aplicado un motivador o grupo de motivadores.

- Dependencia de la motivación respecto del ambiente organizacional: Los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al ambiente organizacional en el cual trabajan, provocando este la inhibición o incentivación de las motivaciones.



- Motivación, liderazgo y administración: La motivación va a depender e influir de los estilos de liderazgo y la practica administrativa; respondiendo estos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconveniente.

Los investigadores han descubierto que existen técnicas específicas que, aplicadas correctamente pueden estimular la necesidad de las personas, convirtiéndose en elementos motivadores de conducta.

El **Dinero** es uno de ellos, ha pesar de que se dice “de pan no sólo vive el hombre”, hay determinados momentos en los cuales es un elemento incentivador del comportamiento. Se discute que el dinero no motiva, más bien es percibido por el sujeto como un medio de cambio para lograr otros objetivos mas directos. En el fondo la premisa resulta valida, pues no hay persona que trabaje sólo para amasar dinero.

La **Participación**, es otro mecanismo que incentiva la motivación. Su presencia debe ser aplicada sólo en ambientes donde exista la confianza mutua entre jefes y subordinados. No es un remedio, por lo que su aplicación sin considerar el momento y el medio como se ha indicado, puede originar una crisis organizacional importante.

La **Calidad** de vida en el trabajo y el enriquecimiento de los puestos, son resultados de estudios ligados al Desarrollo Organizacional (D.O.), deben ser aplicados por expertos en el análisis del comportamiento humano.



**Implementar** cursos que se dan a los empleados en una empresa para que estos tengan mayor productividad y a su vez se sientan motivados a portar la camiseta de la empresa, ya que si a estos cursos se les proporciona un giro fuera de la monotonía, (cursos tradicionales), y se realizan en lugares fuera de las instalaciones de la empresa en donde se puedan tener una mayor convivencia con los directivos o con los líderes de la empresa, se crea un ambiente de confiabilidad y de motivación.



### 3.5 Tipos de Motivación

**La motivación:** Es una atracción hacia un **objetivo** que supone una acción por parte del sujeto y permite aceptar el **esfuerzo** requerido para conseguir ese objetivo. La motivación está compuesta de **necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas**. Constituye un paso previo al aprendizaje y es el motor del mismo. La ausencia de motivación hace complicada la tarea.

#### **Los tipos de motivación.**

Antes de explicar los distintos tipos de motivación debemos comentar que éstos se basan en los **factores internos** y **externos**

Podemos **clasificar** la motivación en cuatro tipos:

Motivación relacionada con la **tarea**, o **intrínseca**: en este momento se despierta el interés. El trabajador se ve reforzado cuando comienza a dominar el objeto de su trabajo.

Motivación relacionada con **el yo**, con la **autoestima**: Al intentar aprender y conseguirlo vamos formándonos una **idea positiva** de nosotros mismos, que nos ayudará a continuar con nuestros aprendizajes. Las experiencias que tienen los empleados van formando poco a poco el **autoconcepto** y la **autoestima**. Es el deseo constante de **superación**, guiado siempre por un **espíritu positivo**.



Motivación centrada en la **valoración social**: La **aceptación** y **aprobación** que se recibe por parte de las personas que considera superiores a él. La motivación social manifiesta en parte una relación de dependencia hacia esas personas.

Motivación que apunta al logro de **recompensas externas**: En este caso se está hablando de los premios, regalos que se reciben cuando se han conseguido los **resultados esperados**.

En 1974 Mattos hace referencia a los siguientes tipos de motivación:

**Tipos de motivación.** La motivación es positiva y negativa.

1. **Motivación positiva.** Es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo. Mattos dice que esta motivación puede ser intrínseca y extrínseca.

Es intrínseca, cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas.

2. **Motivación negativa.** Es la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos, amenazas, etc., de la familia o de la sociedad.



### 3. **Motivación primaria o básica**

Esto pertenece principalmente a los motivos implicados con nuestra necesidad del instinto de conservación. Esto incluye necesidades tales como hambre y sed, el calor, el sexo, la evitación del dolor y otros motivos primarios que influyen en el comportamiento de una persona en un nivel muy básico.

### 4. **Motivación secundaria**

Sabido más en psicología como "aprendió" la motivación, este tipo de "mecanismos impulsores" diferencian a partir de una persona a otra. Implican en gran medida propio sentido de una persona de valores y de prioridades en vida.

Muchos del comportamiento derivado de la motivación secundaria son los conscientes. Es decir, una persona desea consciente una meta o un resultado determinada, y se comporta de una manera que los traiga más cercano a esa meta determinada. Qué los conduce para hacer algo o actuar de una manera determinada es el anhelo para algo que él no tiene ni poseyó actualmente.

Esta clase de motivación baja generalmente en dos tipos básicos: motivación intrínseca y extrínseca.





## Comportamiento motivado acertado

Las acciones buenas y eficaces o el comportamiento implica generalmente la armonización de estos dos tipos de motivación. Si uno es conducido por intrínseco y las motivaciones extrínsecas, después se reduce el conflicto interno y una persona es más probable dedicar acciones interrumpidas y armoniosas hacia una tarea determinada.

Las recompensas internas y externas también, son buenas reforzando mecanismos. Para mucha gente, éste es realmente los medios hacia éxito. Eligiendo las metas que usted desea - ambos en sus recompensas intrínsecas y extrínsecas - usted puede armonizar sus propias acciones y dedicar sus energías a sus metas. En tales casos, las ocasiones del logro aumentan grandemente.

### **Definición operacional:**

Para la definición de la motivación intrínseca y extrínseca, se realizó una agrupación de las diversas motivaciones. Los resultados de la agrupación los mostramos en la tabla siguiente:

Tipo de motivación	Motivaciones
Motivación extrínseca	Motivación por las políticas de la organización. Motivación por el establecimiento de relaciones humanas. Motivaciones económicas. Motivación por las condiciones de trabajo. Motivación por el prestigio de la empresa. Motivación por la cercanía al lugar de residencia. Motivación por el estilo de dirección.
Motivación intrínseca	Motivación por la realización y el logro. Motivación por el contenido de la actividad que se realiza. Motivación por mantener la estabilidad. Motivación por el grado de autonomía concedido. Motivación por el compromiso personal. Motivación por el crecimiento personal.



Las motivaciones manifestadas por los profesionales quedan expresadas en las siguientes categorías, a las que nos referimos en el transcurso de la investigación como subtipos de motivación.

- **Motivación por la realización y el logro:** Es la inclinación a obtener un resultado significativo, la preocupación por mejorar y perfeccionar las tareas que se realizan.
- **Motivación por las políticas de la institución:** Es la orientación hacia los principios por los que se rige la empresa, especialmente las políticas de atención al hombre.
- **Motivación por el establecimiento de relaciones humanas efectivas:** Es la inclinación hacia las relaciones humanas satisfactorias establecidas en el equipo de trabajo y en la empresa en general.
- **Motivaciones económicas:** Motivación encaminada a la obtención de beneficio económico ya sea a través del salario y/o la estimulación extrasalarial.
- **Motivación por el contenido y la naturaleza de la actividad que se realiza:** Inclinación hacia el placer que proporciona el tipo de actividad que se realiza y las acciones implicadas en ella.
- **Motivación por las condiciones de trabajo:** Motivación que orienta el comportamiento hacia las condiciones físico-materiales en que se desempeña la actividad, como por ejemplo, contar con ordenadores, trabajar en aire acondicionado, las características de los locales de trabajo y contar con medios de transporte.



- **Motivación por el prestigio de la empresa:** Orientación hacia el reconocimiento alcanzado por la organización entre otras de su tipo y en el país en general.
- **Motivación por mantener estabilidad laboral:** Es la motivación interna encaminada a permanecer en la empresa con el propósito de conservar la seguridad de un puesto de trabajo.
- **Motivación por trabajar cerca del lugar de residencia:** Orientación hacia el hecho de que el lugar de trabajo se encuentre cercano al lugar donde se reside.
- **Motivación por el grado de autonomía concedido:** Motivación por mantener los márgenes de libertad que ofrece la empresa para desempeñar su cargo o actividad.
- **Motivación por el reconocimiento recibido:** Inclinación hacia la obtención de muestras de admiración y respeto sociales por el desempeño realizado.
- **Motivación por el compromiso personal:** Motivación por mantener la responsabilidad y los deberes con la organización e implicación con sus estrategias y resultados.
- **Motivación por el crecimiento personal:** Es la orientación de la conducta hacia el desarrollo de nuevas habilidades y al enriquecimiento personal en el transcurso de la actividad que se realiza y los retos que esta plantea.
- **Motivación por el estilo de dirección:** Motivación por la forma en que se trazan e implementan las estrategias y objetivos de la empresa.



- **El enriquecimiento del trabajo:** Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.
- **El reconocimiento del trabajo efectuado:** Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando comenten el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.
- **Evaluación del rendimiento laboral:** Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.
- **El establecimiento de objetivos:** La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar par un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión de periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.



### **3.6 La Motivación en el Entorno Laboral**

#### **EN EL MUNDO CONTEMPORÁNEO TODOS ESTAMOS EN CONTINUA ACCIÓN...**

Las naciones que cuentan con un importante número de personas motivadas hacia el logro común y personal, tienden a mostrar un rápido y elevado desarrollo económico y social. Indiscutiblemente las empresas juegan un papel principal en ese progreso nacional.

Este siglo está demandando ya una mayor productividad, un nuevo estilo de trabajo para todas las personas, una labor especializada y al mismo tiempo más generalista, con un alto porcentaje de polifuncionalidad, una mayor aplicación de la creatividad con elevado contenido innovador, y una mentalidad más abierta ante los cambios que experimentamos y ante los que ya vislumbramos. Avanzamos hacia una época propicia para las Organizaciones que sean capaces de realizar ajustes y mejoras en relación con su entorno humano, pero también muy difícil para aquellas que no hagan nada al respecto y continúen "como siempre" o con "más de lo mismo".

**Para que una empresa crezca de forma sana, saludable y armónica necesita una infraestructura adecuada y actualizada, acorde con la realidad de un mundo globalizado, con las variaciones de los mercados, con el cambio constante y acelerado,**... Ello no será posible si nos enfrentamos a estas realidades con pasividad, pues la vida es fundamentalmente ebullición, actividad y desarrollo.



El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, pues, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuáles son los determinantes que incitan?. Cuando se produce un comportamiento extraordinario de algún individuo siempre nos parece sospechoso. Frecuentemente intentamos explicar el patrón diferente haciendo referencia a los motivos, por ejemplo, si alguien triunfa en la bolsa escucharíamos el típico comentario que cita el dinero como motivación para dicho individuo. Se trata de estudiar los impulsos, tendencias y estímulos que acosan constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción. Basándonos en esta afirmación se puede decir que cualquiera que intente responder a estos interrogantes está intentando explicar la motivación.

Otro punto a destacar es que cuando hablamos de conducta motivada la estamos diferenciando claramente de conducta instintiva.

Mientras una conducta instintiva no requiere "voluntad" por parte del sujeto, la conducta motivada sí que la requiere. Así pues no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes. Como su propio nombre indica la conducta motivada en el ambiente laboral requiere un motivo por el cual ponerse en marcha a desempeñar. Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal. El motivo es algo que nos impulsa a actuar, la necesidad de trabajar por el pago.



El motivo se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad. No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas. Pero, sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo. Así se señalan móviles que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño, la necesidad de trabajo, hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de cierta persona a ser ingeniero de telecomunicaciones, periodista, maestro. Así pues vemos que toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que hemos llamado motivo. **Motivo** es, pues, lo que nos impulsa a la acción, a la actividad. Esta actividad motivada es como un circuito cerrado en el que se pueden distinguir tres momentos principales: Motivo, conducta motivada por el ambiente laboral y disminución o satisfacción de la necesidad.

Actualmente las empresas son conscientes de la importancia de poseer una estructura comercial convenientemente cualificada y con un alto grado de motivación, capaz de compartir los objetivos fijados por el propio departamento, haciéndolos suyos. En el ámbito laboral **«estar motivado»** supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente. Aunque nos centremos en el equipo comercial, puede ser extensible a cualquier otro departamento.



La proactividad es una de las principales variables positivas del siglo XXI.

El tiempo que se le dedica al trabajo supone una gran parte de la vida, es necesario se encuentre motivado por el mismo, de forma que no se convierta en una actividad alienada y trágicamente opresora; el estar motivado hacia el trabajo trae consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirse competente, es saberse útil y mantener un autoestima estable. No hay que olvidar que las satisfacciones proporcionadas por el trabajo, si ese trabajo es digno, contribuyen al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal.

La motivación del personal hacia los objetivos de la empresa es fundamental para alcanzar el éxito. Cuando la plantilla trabaja desmotivada, lo manifiesta de diferentes formas, una de ellas es que no tiene deseos de concurrir a su lugar de trabajo, ya sea mediante el ausentismo, entrar "algo" tarde, continuas bajas, pérdidas de tiempo injustificados. En estas condiciones su rendimiento será deficiente, lo cual generará más desmotivación dentro del equipo.

La motivación activa nuestra diligencia y, en definitiva, nos hace trabajar más y mejor, disfrutando por ello. Así considerada, la motivación es incuestionablemente deseable, y sólo falta conseguir que el esfuerzo del individuo genere el mejor rendimiento. A los directivos corresponde el asegurar que así sea: Que no haya "fugas" de energía. Cuando hay motivación suficiente, las probabilidades de lograr con éxito lo que se pretende aumentan de forma muy considerable.





Las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permitirá contribuir al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los individuos.



### **3.7 Importancia de la Motivación**

Motivar a otras personas es la tarea administrativa más importante que existe. Motivar implica la habilidad para comunicar, desafiar, fomentar, involucrarse, delegar, desarrollar y entrenar, así como informar, resumir y ofrecer una recompensa justa.

Vivimos en un mundo, cada vez más complejo, y tenemos la más refinada tecnología a nuestro alcance. Sin embargo, el mundo real en donde todos trabajamos, evidentemente, un mundo de gente. El éxito, como es de saberse, procede de las personas. Si aceptamos que el mundo real en donde se vive y se trabaja, es un mundo de gente, entonces es fundamental alcanzar una comprensión más completa de usted mismo, de lo que lo puede motivar y de cómo se puede estar más motivados. Aquellos que tienen la gran responsabilidad de administrar o liderar a otras personas deben contar con lo necesario para ayudarles a lograr sus propios anhelos o mostrarles como pueden motivarse para alcanzar un objetivo común.

La motivación no depende mucho de nuestra edad, raza o circunstancias, **se puede, si uno cree que puede.** *La base de toda motivación es la esperanza.* La esperanza es un criterio para la motivación de las personas. Es una causa del efecto y el combustible que alimenta el motor. Sin la esperanza nadie podría motivarse.



La motivación consiste en convencer a alguien que debe hacer algo porque él quiere hacerlo. Eso también se aplica a usted; si de veras queremos hacer algo, por supuesto que estará más motivado. ¿Cómo se comunica una persona motivada?, con entusiasmo, una persona motivada habla del futuro, sobre lo que va hacer y de sus planes para el futuro. El pasado se utiliza como una experiencia que ayudará a reconocer oportunidades para convertirlas en éxito.

Una persona motivada es alguien que fácilmente puede ser descrita como una persona positiva.

**Es importante que no se olvide de lo siguiente al hablar de la motivación.**

- **Tiene que sentirse motivado para poder motivar.**

No es posible motivar a otra personal si no se siente motivado. Muchísimos jefes exigen y esperan que sus empleados estén más motivados, sin embargo, basta verlos para saber por que no reciben lo que quieren "Poner un buen ejemplo" ha sido el consejo para los líderes desde los tiempos más antiguos.

- **La motivación requiere una meta**

Es imposible que cualquier individuo, o de hecho cualquier equipo o grupo de personas, sea motivado sin una meta clara y específica. Sin metas no hay propósitos.



- **La motivación, ya establecida, no es eterna.**

Como dice Richard Denny "Ni la motivación, ni los sentimientos cordiales perduran". La motivación es, y debe ser, un proceso continuo; no es una vacuna anual. Debemos aceptar que el solo hecho de que un individuo esté motivado el día de hoy no significa que estará motivado mañana.

- **La motivación requiere de reconocimiento.**

El reconocimiento asume muchos modos distintos que pueden ir desde la carta de agradecimiento hasta la elección política, desde la manera de presentar a alguien hasta el hecho de admirar un florero en casa. Muchas personas se esforzaran más para ser reconocidas que para casi cualquier otra cosa en la vida. El reconocimiento puede ser un cumplido. En las empresas se organizan actos en los que se otorgan reconocimientos para agradecer a los miembros del equipo profesional su desempeño, sus logros, su lealtad, etc., La regla de oro aquí es que no hay que olvidarse de nadie a la hora de brindar reconocimientos.

- **La participación es motivación.**

Cuando las personas sienten que forman parte de un proyecto, su nivel de motivación es mucho mayor. Así que cuando logras involucrar a la gente, crearás un individuo o un grupo de personas más motivado. Pero recuerde que no sólo hay que contar las ideas, también hay que venderlas, hay que convencer a su gente de que las adopte. Muchos jefes no comparten sus planes, metas y objetivos. No dejan que su gente experimente un espíritu pionero.



- **Ver nuestro progreso nos motiva.**

Cuando se ve que esta progresando, avanzando y logrando metas, siempre estará más motivado. Todos tenemos una flama de motivación, pero a veces no sabemos como encenderla. La desgracia puede ser desencadenada por la actitud de un individuo que tiene la determinación obstinada de seguir siendo igual que antes.

- **Crear un ambiente de equipo.**

El ambiente debe ser bueno, y estar vigilando que nuestro equipo de trabajo este automotivado de una manera natural.

**El capital humano es uno de los principales elementos de las empresas. Por ello, en el desarrollo de las políticas de Responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa.**

El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de **recursos humanos**, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa.



En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos.

El mercado de trabajo se ha transformado y en la actualidad la retribución ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto dejando paso a otras consideraciones **como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo personal...** Estos elementos conforman lo que se denomina **salario emocional**.

Un elemento importante a la hora de motivar es la **Comunicación**. En numerosas ocasiones la empresa ha incorporado programas de mejora y ventajas para las personas que trabajan en ella, pero no sabe transmitirlos adecuadamente y pierden su eficacia ya que no tienen repercusión. Es importante también por parte de la gerencia el saber transmitir adecuadamente el proyecto empresarial y hacer sentir a los empleados y empleadas su implicación en el mismo.



Una advertencia: En esta cuestión de las medidas para motivar a los trabajadores es fundamental el tener claro que no hay una guía con medidas adecuadas para todos y todas, hay que tener en cuenta la situación personal de cada persona con el fin de que nadie indirectamente se sienta discriminado. Por ejemplo: Guarderías de empresa. Las personas que no tienen hijos/as pueden sentir sus expectativas frustradas en relación con estas medidas.



#### **4.1 ANTECEDENTES DE LA DELEGACIÓN GUSTAVO A. MADERO DEL DISTRITO FEDERAL**

El 7 de agosto de 1931, con aprobación del Senado de la República, la Ciudad de Guadalupe Hidalgo se transformó en Delegación del Departamento del Distrito Federal, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 24 septiembre del mismo año, y se le designó con el nombre del mártir revolucionario Gustavo A. Madero.

Sin embargo, surgió el descontento popular y en extensa petición de firmantes dirigida al Presidente de la República, Don Manuel Ávila Camacho, se pedía que la Villa de Gustavo A. Madero conservara su nombre primitivo, encabezando la larga lista Doña Carolina Villareal, viuda de Don Gustavo, aceptando que la Villa se siga llamando Villa de Guadalupe Hidalgo, pero se llamaría Delegación Gustavo A. Madero, nombre que perdura hasta la fecha. Con fecha 31 de diciembre de 1941 se expidió la Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal, en donde se integraron las disposiciones que rigieron el Departamento hasta 1960, dividiendo el Distrito Federal en la Ciudad de México y las Delegaciones: Azcapotzalco, Iztacalco, Villa Gustavo A. Madero, Coyoacán, Villa Álvaro Obregón, Magdalena Contreras, Cuajimalpa, Tlalpan, Iztapalapa, Xochimilco, Milpa Alta y Tláhuac.

Posteriormente, en 1970 se crearon las Delegaciones Miguel Hidalgo, Benito Juárez, Cuauhtémoc y Venustiano Carranza, quedando así un número total de 16 Delegaciones para el buen gobierno de la Administración Pública del Distrito Federal.





Para el año de 1970 se publica la nueva Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal que deroga la de 1941, generando una gran desconcentración administrativa y una mayor participación ciudadana en la Administración Pública.

El 29 de diciembre de 1978, se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Nueva Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal, definiendo las

funciones del Departamento del Distrito Federal en materia de Gobierno, Jurídica, Administrativa, de Hacienda, de Obras y Servicios, Social y Económica, para su debida aplicación, posteriormente, el 6 de febrero de 1979 se publicó en el Diario Oficial el primer Reglamento Interno del Departamento del Distrito Federal y el 16 de diciembre de 1983 se reformó y adicionó la Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal, el 17 de enero de 1984 se publicó en el mismo Reglamento Interior el ámbito de competencia y de organización del Departamento, las atribuciones del titular, de las Secretarías Generales, de la Oficialía Mayor, de la Tesorería, de la Contraloría General y los Órganos Desconcentrados entre los que se encuentran las actuales Delegaciones.

El 26 de agosto de 1985 se publicó el nuevo Reglamento Interior del Departamento del Distrito Federal, que rige la competencia y organización del mismo, así como las atribuciones de las unidades administrativas en las que se cuentan las Delegaciones como órganos desconcentrados.



## **DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA EN DIEZ ZONAS TERRITORIALES.**

Con el propósito de optimizar y racionalizar los recursos de la Delegación Gustavo A. Madero, se empezó a realizar desde el año 1983 una serie de adecuaciones dentro de la estructura de éste organismo y es así como en el año de 1989 se autorizó la desconcentración administrativa.

La desconcentración administrativa, se dio bajo la visión de que los ciudadanos pudieran realizar sus trámites en oficinas más cercanas y accesibles a sus domicilios, con agilidad y transparencia; para que la autoridad pudiera atender las demandas procedentes con oportunidad y eficiencia; para fortalecer y recuperar espacios de convivencia y relación solidaria, dividiendo la Delegación en zonas de desarrollo integral, cuya extensión territorial y número de asentamientos aseguraran la identificación y planteamiento de soluciones a sus problemas; estableciendo una estructura operativa mínima y suficiente para llevar a cabo la acción gubernativa, la realización de obras menores y prestación de los servicios básicos, formalizando la concentración y participación Social, que apoyara la gestión pública en las diez zonas de desarrollo, integradas por colonias, unidades habitacionales, barrios y pueblos, reubicando al mismo personal de la Delegación, con los mismos derechos y condiciones generales de trabajo, tomando en cuenta sus domicilios particulares, con maquinaria, equipo, vehículos, mobiliario y enseres para las oficinas y campamentos para cada una de las zonas.



El proceso de modificación a la estructura orgánica de la Delegación, se realizó en base en la comunicación que hizo a ésta la Coordinación Ejecutiva de Desarrollo Organizacional de la Oficialía Mayor del Departamento del Distrito Federal, mediante oficio No. CE/516/89, con el que se dio a conocer el dictamen favorable a la Secretaria de Programación y Presupuesto para la modificación de la estructura propuesta, misma que estuvo vigente a partir del primero de septiembre de 1989.

En ésta modificación se contempló la creación de 10 Coordinaciones de Zonas Delegacionales, mismas que contaban con la siguiente estructura: cada una con una Unidad Departamental de Jurídica y de Gobierno, una de Desarrollo Urbano y de Obras y otra de Desarrollo Social; así mismo la supresión de dos Subdirecciones y seis Unidades Departamentales en la Subdelegación Jurídica y de Gobierno; tres Subdirecciones, once Jefaturas de Unidad Departamental en la Subdelegación de Desarrollo Urbano y Obras; cinco Subdirecciones y nueve Unidades Departamentales en las Subdelegaciones de Desarrollo Social y de Participación Ciudadana, y cuatro Unidades Departamentales en la Subdelegación Administrativa. La Contraloría Interna no tuvo ninguna modificación.



La segunda etapa se llevó a cabo con base en el comunicado de la Coordinación Ejecutiva de Desarrollo Organizacional del Departamento del Distrito Federal, mediante oficio No. C.F./700/900.a la Delegación Gustavo A. Madero, en el que se le comunica el Dictamen con el que la Dirección General del Servicio Civil de la Secretaría de Programación y Presupuesto, autorizó una nueva modificación de su estructura orgánica, vigente a partir del 1º de septiembre de 1990.

Esta modificación en síntesis, consistió en reducción de las Subdelegaciones Jurídica y de Gobierno, de Desarrollo Urbano y Obras, de Desarrollo Social, de Participación Ciudadana, así como la creación de una Subdelegación General y el cambio de nombre de la Subdelegación de Administración por el de Subdelegación Administrativa; se renivelaron los diez puestos de Coordinadores de Zona al promoverse al nivel de Directores de área, con la denominación de Subdelegados Zonales; La Contraloría Interna se vio reducida a una Subdirección y dos Jefaturas de Unidad Departamental.

El Distrito Federal, por virtud del proceso de reformas de 1993 modificó su estructura jurídica y política. Se cambió desde la denominación del Título **Quinto de la Constitución, que anteriormente señalaba "De los Estados de la Federación", por el "De los Estados de la Federación y el Distrito Federal". De esta manera, se buscó establecer una nueva estructura institucional que garantizara la seguridad y soberanía de los Poderes de la Unión, y a la vez la existencia de órganos de Gobierno del Distrito Federal representativos y democráticos.**



Para dar cabida a la nueva normatividad hubo necesidad de realizar cambios en la Constitución, a diversos artículos, siendo los más significativos los relativos a los artículos 73 y 122.

### **LOS DELEGADOS POLÍTICOS Y EL PRIMER JEFE DELEGACIONAL ELECTO DEMOCRÁTICAMENTE EN GUSTAVO A. MADERO.**

La Delegación Gustavo A. Madero ha tenido como Delegados en su mayoría a personas de reconocida experiencia en el servicio público, quienes siempre han desplegado un esfuerzo sin límites en la ardua tarea de gobernar a una de las Delegaciones más difíciles y conflictivas del área metropolitana. Por este motivo bástenos por el momento recordar los nombres de cada uno de ellos: Coronel Jesús Vidales Aparcio, Carlos Madrid, Doctor Antonio Couto, Agapito Colín Caletti, Lic. Rodolfo Nieva, Lic. Alfonso Moreyra, Héctor Lujambio, Jesús Nieto Magaña, Carlos Sánchez Dosal, Píndaro Urióstegui Miranda, Arq. Jaime Aguilar Álvarez, Lic. Diodoro Rivera Uribe, Lic. Germán Corona del Rosal, Fructuoso López Cárdenas, Ing. Marco Antonio Magaña, Lic. Miguel Ángel Cobián Pérez, Lic. José Luis Alonso Sandoval, Ing. José Aguilar Alcéreca, Lic. Darío Argueta Leyva, Lic. Pedro Luis Barteloti, Lic. Elba Esther Gordillo, C.P. Alejandro Posadas Espinosa, Lic. Oscar Levin Coppel, Lic. Irina del Castillo Negrete, Arq. José Parcero López, Lic. José Merino Castrejón, Ing. Jesús Flores Palafox, Lic. Jesús Zambrano Grijalva, Lic. Víctor M. Quintana Silveyra, **Ing. Adolfo Joel Ortega Cuevas, primer Jefe Delegacional por elección, mediante el voto popular libre, directo y secreto de la ciudadanía de la Delegación,** el C. Octavio Flores Millán, la Lic. Martha Patricia Ruiz Anchondo, el Lic. Francisco Chíguil Figueroa y el C. Luis Meneses Murillo.



## **AUTONOMÍA FUNCIONAL.**

Fue hasta el año 2000 cuando se llevaron a cabo los acuerdos sobre la Reforma Política del Distrito Federal concerniente a los Órganos Político-Administrativos en donde el titular de una Delegación sería electo por votación universal, libre, directa y secreta y se le denominaría Jefe Delegacional conforme al Estatuto de Gobierno del Distrito Federal en su Título Quinto, Capítulo II, artículo 105.

Como resultado de la Reforma Política y el proceso electoral de 2000 en la elección de Jefes Delegacionales, gana por el voto popular mayoritario de la Ciudadanía de la Delegación Gustavo A. Madero, el Ing. A. Joel Ortega Cuevas, quien toma protesta el 1º de octubre del 2000 como primer Jefe Delegacional y es durante su gestión en el año 2001, que da inicio el proceso de reestructuración orgánica conforme al Dictamen autorizado No. 141/2001, signado por el Oficial Mayor y con vigencia a partir del 1º de febrero del 2001; en observancia a las disposiciones contenidas en los artículos 115, 116 y 117 del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal; 37, 38 y 39 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal; 4º, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 153, 154, 155 y 156 del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 28 de Diciembre del 2000.

A partir del 1 de febrero del 2001 entraron en vigor las reformas al Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal que consolidarán la autonomía funcional de las Delegaciones. Con ello, la estructura de Gobierno de cada Delegación tendrá una base común y, al mismo tiempo, la flexibilidad necesaria para adaptarse a las necesidades de la localidad.



Los Gobiernos Delegacionales requirieron de adecuaciones en sus estructuras administrativas para el cumplimiento eficiente de sus responsabilidades. Por eso, el presupuesto de egresos del 2001 transfirió a partir de entonces, recursos de la Administración Central a las Delegaciones, además de que el Congreso de la Unión aprobó en ese año, por unanimidad, la participación de las Delegaciones del Distrito Federal en los fondos de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales (FORTAMUN).

Atendiendo al compromiso del Gobierno de mejorar en calidad y oportunidad la prestación del servicio público y derivado de esta modificación, los cambios más significativos en la Delegación Gustavo A. Madero se presentaron en las nomenclaturas de: Delegado, que cambia por la de Jefe Delegacional, las Subdelegaciones cambian por la de Direcciones Generales y las Subdelegaciones Territoriales cambian por Direcciones Territoriales.

Posteriormente entra en vigencia a partir del 16 de octubre del 2005, el dictamen 18/2005 durante la gestión de la Lic. Martha Patricia Ruiz Anchondo. De acuerdo a las disposiciones mencionadas, durante la gestión del Lic. Francisco Chíguil Figueroa, entra en vigor el Dictamen 13/2006, a partir del 16 de octubre del 2006; en virtud de este cambio, y de las disposiciones contenidas en la Circular Núm. 0687/2006, relativa a la definición y delimitación del Grado de intervención y responsabilidad de los Servidores Públicos que participan en los procesos de Obra Pública, fue Actualizado el Manual Administrativo en parte de Organización y Procedimientos.



En este último Dictamen, se destaca la autorización de puestos de estructura de nueva creación: 1 Dirección Ejecutiva; 4 Direcciones Territoriales; 2 Subdirecciones de Área; 17 Jefaturas de Unidad Departamental y la cancelación de 1; así como 5 cambios de nomenclatura, y 1 cambio de adscripción.

En los puestos de Enlace quedaron: 38 Enlace "A", 34 Enlace "B", y 10 Enlace "C", sumando en total 82. En los de Líder Coordinador de Proyectos de la categoría "A" 53, de la categoría "B" 3 y de la categoría "C" 4, sumando 60 puestos de Líder Coordinador de Proyectos en total, contra 63 que había en el Dictamen anterior.

La nueva estructura Delegacional, del Dictamen 19/2008 con vigencia a partir del 1º de Diciembre de 2008, consta de 206 puestos de estructura, 4

Homólogos por Norma, 60 de Líder Coordinador de Proyectos y 82 de Enlace, conformando estos un total de 352 puestos en la Delegación Gustavo A. Madero, quedando sin efecto la anterior estructura.

Con la instrumentación de esta estructura y la redefinición de responsabilidades entre el Gobierno de la Ciudad y las Delegaciones, se dio un paso firme hacia la consolidación de la autonomía funcional que la ley confiere a estos Órganos.

Esta desconcentración de recursos y responsabilidades construye los cimientos y reafirma nuestro compromiso con una Reforma Política Integral del Distrito Federal, que contempla la consolidación de las actuales Delegaciones como órganos representativos de Gobierno.





Derivado de las reformas al Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, y de la Circular 0687/2006, por la cual se actualiza el Manual Administrativo en su parte de organización y, en particular a las modificaciones en las Áreas mencionadas, se actualiza el Manual Administrativo de Organización de la Delegación Gustavo A. Madero, registrado mediante oficio No. CGMA/DDO/1165/07 de fecha 26 de Abril de 2007, mismo que será sustituido con el presente documento.

### ✓ **Demografía**

#### **Población**

Según el XII Censo General de Población y Vivienda 2000, la delegación contaba hasta ese año con una población de 1,235,542 lo que equivale al 14.36% de la población del Distrito Federal.

Su población de habla indígena es de 17,023 personas (principalmente náhuatl y otomí). Cuenta con una población económicamente activa de 506,521 habitantes y cuenta con 26,810 casas particulares.

Según el *II Conteo de Población y Vivienda* efectuado en 2005 por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la delegación Gustavo A. Madero tenía hasta ese año una población total de 1.193.161 habitantes. De ellos, 573.847 eran hombres y 619,314 eran mujeres.

#### **Sitios de interés**

Entre otros puntos importantes en la localidad se encuentran los siguientes sitios:



✓ **Sitios religiosos**

**Santuario de Nuestra Señora de Guadalupe**

Santuario católico dedicado a la Virgen de Guadalupe, ubicado en el Cerro del Tepeyac y las faldas del mismo en la delegación Gustavo A. Madero en la capital de México, dentro del territorio de la Arquidiócesis Primada de México.

Éste es el principal recinto católico de América y uno de los más visitados en el mundo, anualmente unos veinte millones de peregrinos visitan el santuario, de los cuales cerca de nueve millones lo hacen en los días cercanos al 12 de diciembre día en que se festeja a la **Virgen María de Guadalupe**. El recinto está conformado por varias iglesias y edificios entre los cuales destacan:

**Templo Expiatorio a Cristo Rey**

Primera basílica dedicada a la Virgen de Guadalupe, fue edificada por el arquitecto Pedro de Arrieta. En el año de 1695 se inició su construcción, y en 1709 se dedicó el día 1 de mayo, con la finalidad de ser un recinto dedicado a la veneración de la **Virgen de Guadalupe**. En 1749 recibió el título de colegiata. Su portada es exenta y simula un biombo, las cuatro torres octogonales de sus esquinas tenían un significado asociado a la Nueva Jerusalén y las cuatro esquinas del mundo conocido.





### **Capilla del Pocito**

Templo ubicado en las cercanías de la falda oriente del cerro del Tepeyac. Pocos años después de las apariciones de la **Virgen de Guadalupe** comenzó a haber peregrinaciones al cerro del Tepeyac y mucha gente comenzó a creer que un sitio con un pozo alimentado por un manantial en las cercanías del cerrito era el sitio de dichas apariciones, pronto la gente comenzó a creer que las aguas de este manantial eran milagrosas y gran cantidad de enfermos iban a bañarse y beber de sus aguas lo que generó muchas epidemias.

Para controlar las epidemias se impidió el acceso directo al pozo y se construyó una techumbre sencilla, pero las peregrinaciones continuaron. Algunos años después se tomó la decisión de construir un templo en el sitio cuyo proyecto fue encargado al arquitecto Francisco de Guerrero y Torres, el templo de estilo barroco fue terminado en 1791.

En 1815 el insurgente José María Morelos se le permitió como última voluntad ir a orar a la virgen de Guadalupe en este templo antes de ser ejecutado en una población cercana en el actual municipio de Ecatepec de Morelos.





## **Centro Nacional de Culto de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días.**

La Iglesia de los Santos de los Últimos Días (mormones) celebró el pasado día 20 el cuarenta aniversario de su presencia misionera en España, aniversario que ha venido desarrollando con diversas actividades, desde el pasado mes de enero.

Bajo el amparo de la Ley 44/1967 de 28 de junio de libertad religiosa, La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días, de España, con fecha 22 de octubre de 1968, fue reconocida oficialmente y quedó inscrita en el Registro de Asociaciones Confesionales no Católicas del Ministerio de Justicia, con el número 72.

La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días se organizó en 1830, en los Estados Unidos de América, con José Smith como primer presidente. Cuenta con más de 13 millones de miembros, distribuidos en un total de 28.109 congregaciones. De estos , más de la mitad vive fuera de los Estados Unidos. A los miembros de la iglesia se les conoce como **“mormones”**, por su creencia en las enseñanzas del Libro de Mormón, libro sagrado que colocan junto a la Biblia.





### **Parroquia de la Preciosa Sangre de Cristo, con 230 años de antigüedad.**

Esta iglesia tiene 2 siglos de su existencia, esta ubicada en la Delegación Gustavo A. Madero (Cuauhtēpec), en la Ciudad de México, es una de las mas visitadas en semana santa. Ya que llegan en este lugar alrededor de 30 mil personas.

### **Parroquia de San Cayetano.**

La Iglesia de San Cayetano ubicada sobre la Avenida Montevideo o Eje 5 Norte. La silueta de esta iglesia es el logotipo de la estación del metro Lindavista, ubicada en esta colonia.



### **Templo de la Iglesia La Luz del Mundo**

La Iglesia de Jesucristo es única e indivisible; es eterna porque coexiste en el plan de Dios. Pero sobre el haz de la tierra, efectivamente, no hubo hombres que, conjuntamente, integraran un pueblo cuya identidad y sentido a sus vidas fueran los mandamientos del cristianismo. Este hecho –el no haber un pueblo elegido por Dios- duró, sin embargo, hasta el año de 1926.



Para este año, el momento, el tiempo establecido por Dios para reestablecer los principios ordenados por Jesucristo hacía años, había llegado. Y como en otras ocasiones, fueron necesarias las dos variables determinantes y determinadas por Dios para poder llevar a cabo sus propósitos; por un lado, la variable del tiempo y, por otro, la existencia del hombre elegido por Dios para cumplimentar sus planes.



✓ **Sitios educativos**

**Colegio de Ciencias y Humanidades Plantel Vallejo de la UNAM**

Los trabajos para la creación del CCH fueron confiados a un grupo de aproximadamente 80 destacados universitarios encabezados por Roger Díaz de Cossio, entonces coordinador de Ciencias de la UNAM. El equipo trabajó en la elaboración de planes y programas de estudio, subsiguientemente se manifestaron varias opciones contra el proyecto, al cual se conoció también con el nombre de Nueva Universidad, y las propias autoridades decidieron suspenderlo.



Posteriormente, con la participación de los coordinadores de Ciencias y Humanidades de la Universidad, Guillermo Soberón y Rubén Bonifaz Nuño; de los directores de las facultades de Filosofía y Letras, Ciencias, Química y Ciencias Políticas y Sociales, Ricardo Guerra Tejeda, Juan Manuel Lozano, José F. Herrán y Víctor Flores Olea y del director de la Escuela Nacional Preparatoria, Moisés Hurtado G. respectivamente, González Casanova elaboró un plan para crear un sistema innovador que se denominó Colegio de Ciencias y Humanidades. Los planteles en abrir sus puertas para recibir a las primeras generaciones de estudiantes fueron Azcapotzalco, Naucalpan y Vallejo, el 12 de abril de 1971, al siguiente año hicieron lo propio los planteles Oriente y Sur. A lo largo de su historia se ha transformado y avanzando para elevar la calidad de la enseñanza que imparte. El éxito de su madurez se refleja en las etapas por las que ha pasado, entre las cuales destacan: la creación de su Consejo Técnico en 1992; la actualización de su Plan de Estudios en 1996; la obtención al rango de Escuela Nacional en 1997, y la instalación de la Dirección General, en 1998. En la actualidad, el CCH está integrado por una Dirección General, encabezada por un director general y nueve secretarías que apoyan la actividad académica y administrativa.

Cinco planteles, cuatro en la zona metropolitana y uno en el Estado de México (Naucalpan). Cada uno dirigido por un director y secretarías de apoyo académico y administrativo, donde se imparten clases en los turnos matutino y vespertino.

El CCH atiende a una población estudiantil de más de 56 mil alumnos, con una planta docente superior a 3 mil profesores.



## **Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos No. 1 "Lic. Gonzalo Vázquez Vela"**

En 1916, bajo el gobierno de don Venustiano Carranza y estando como secretario de instrucción pública y bellas artes, Félix Palavicini, se creó la escuela práctica de ingenieros mecánicos electricistas, destinada a formar profesionales en esas ramas, así como técnicos sub-profesionales y prácticos que con urgencia demandaba la nación. Esta escuela, de brillante historial, después de varias transformaciones, se convirtió en la actual escuela superior de ingeniería mecánica y eléctrica dependiente.

En 1921, la secretaria de educación pública le encargó al Ing. Wilfrido Massieu revisar el proyecto de la escuela técnica de ferrocarrileros. El Ing. Wilfrido Massieu cambió su criterio en cuanto al modelo de la escuela y logró que el Presidente de la República Gral. Álvaro Obregón, le otorgue el antiguo casco de la hacienda de Santo Tomás, para instalar el nuevo plantel complementando inmediatamente en 1923 un proyecto de escuela técnica.

En el año de 1924 fue fundado el C. E. C. Y. T. No. 1, el 10 de agosto, con el nombre de Instituto Técnico Industrial, con el objeto de ofrecer a los jóvenes salidos de las escuelas primarias, y a los obreros adultos, la oportunidad de seguir carreras técnicas como la de mecánica, electricidad, automovilismo, carpintería, y oficios.





El 4 de agosto de 1924, el Ing. Wilfrido Massieu Pérez formaliza oficialmente la fundación del instituto técnico industrial, primer antecedente del C. E. C. Y t. No. 1 "Gonzalo Vázquez Vela", al que consideramos la piedra angular del Instituto Politécnico Nacional, en el que se prepararon técnicos en nivel medio. En este plantel fue creada en esa época la carrera de maestro constructor. De 1924 a 1939 se impartió enseñanza a 15,000 alumnos, con un promedio anual de, inscripción de 1,300 en sus cursos diurno y nocturno.





## **Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos No. 10 "Carlos Vallejo Márquez"**

El 7 de noviembre de 1972 siendo Regente del Departamento del Distrito Federal el Lic. Octavio Sentíes Gómez y en presencia del Secretario de Educación Pública Ing. Víctor Bravo Ahuja se hizo entrega al Instituto Politécnico Nacional las instalaciones correspondientes de lo que sería el Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos en Electromecánica (CECTEM Vocacional No. 10).

Es importante señalar que el Consejo General Consultivo del Instituto Politécnico Nacional en su sesión ordinaria celebrada el día 29 de marzo de 1976 acordó dar el nombre del insigne politécnico Ing. "Carlos Vallejo Márquez" al Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos en Electromecánica.

El Ing. Carlos Vallejo Márquez (1902-1986) es considerado como uno de los más distinguidos profesionales formado en el sistema de enseñanza técnica de México, maestro por vocación y fundador del Instituto Politécnico Nacional.

En 1990 el Consejo General Consultivo del I.P.N., aprueba La Presea "Ing. Carlos Vallejo Márquez" , que se otorga a los maestros con 50 o más años de servicios ininterrumpidos a favor de la juventud politécnica.





## **Escuela Nacional Preparatoria No. 9 "Plantel Pedro de Alba" (UNAM)**

El plantel 9 se construyó, en lo que es esas fechas era casi el límite de la ciudad hacia el norte por la vecindad con los "Indios Verdes", muy cercana a la Villa de Guadalupe sobre la avenida Insurgentes Norte, atractiva también para la población de colonias jóvenes como Lindavista y para aquellos que llegaban de Tlalnepantla y de la moderna Ciudad Satélite. Su planta docente se formó con jóvenes profesores recién egresados la mayoría, del programa de capacitación creado por la rectoría.

En el discurso de inauguración , el rector Ignacio Chávez señaló con vehemencia que: "La Escuela Nacional Preparatoria seguirá siendo la recia columna vertebral de la Universidad, igual que nuestra Casa de Estudios, seguirá siendo la base y el soporte mayor de la cultura patria": La inauguración corrió a cargo del presidente Gustavo Díaz Ordaz.

La Escuela Nacional Preparatoria desde su nacimiento con Gabino Barreda había sido considerada como una institución sui géneris en México; era la idea del liceo francés la que en esencia "preparaba hombres cultos informados de todas las ciencias". Pero no sólo eso, debía tener la función de permitir que los adolescentes maduraran al tiempo que adquirirían autodisciplina, autocrítica, iniciativa y búsqueda de superación, y de ninguna manera podía ser un sitio donde campearan la irresponsabilidad, el desorden y la falta de método. Con Chávez, el bachillerato habría de transformarse por dentro y por fuera. Tal parecía que, la Universidad entraba en una nueva etapa.



### **Escuela Nacional Preparatoria No. 3 "Justo Sierra"**

Lic. José Vasconcelos, Secretario de Educación Pública, dio trámite a una petición que grupo de profesores había hecho para crear una preparatoria nocturna.

Vicente Lombardo Toledano, Director de la ENP, comulgaba cien por ciento con los intereses de los trabajadores, entendió la necesidad de algunos jóvenes empleados cuyo deseo era estudiar y la incompatibilidad de horario lo hacía imposible; alentado por un grupo entre los que destacó José Ma. de los Reyes, decidió dar trámite ante las autoridades la solicitud de crear la Preparatoria Nocturna, que funcionó en el mismo local de San Ildefonso de la ENP.

Fue tal el entusiasmo por la preparatoria en este periodo, que el Maestro Vasconcelos hizo las gestiones necesarias para ampliar el local en el antiguo Templo de San Pedro y San Pablo y el propio Presidente Obregón lo inauguró el 8 de julio de 1923.

Aunque las clases habían dado inicio la tarde del 15 de marzo con el reducido número de 26 alumnos y finalizó con 41, la matrícula se incrementó en proporciones enormes, puesto que entre 1925 y 1929 llegó a contar con 500 alumnos.

Mudos testigos del esfuerzo juvenil fueron los muros y arcadas del noble edificio de San Ildefonso enclavado en el céntrico barrio tradicionalmente universitario, cuyas vías principales las constituyen las calles de San Ildefonso, Argentina, El Carmen y Justo Sierra.



Así pues, alumnos, maestros y trabajadores hermanados en una cruzada educativa laboraron bajo el lema "La Misma Oportunidad para Todos" y justo es decir, que el joven estudiante José Ma. de los Reyes se esforzó como nadie para realizar el legítimo anhelo de sus compañeros sin escatimar tiempo ni esfuerzo para difundir por todos los rumbos de México la noticia de la creación de la Preparatoria Nocturna. Con acciones como ésta, se logró que poco a poco la Preparatoria Nocturna cobrara popularidad y simpatía ante el esfuerzo de sus profesores por transformar generaciones de jóvenes empleados y trabajadores en hombres mejor preparados y profesionistas.

Actualmente sus instalaciones están ubicadas en Av. Ing. Eduardo Molina 1577 Col. Salvador Díaz Mirón, las cuales fueron inauguradas en Diciembre de 1980, dando inicio a una nueva etapa en su historia.

En diciembre de 2006 culminaron los festejos por el XXV Aniversario del Plantel 3 en sus nuevas instalaciones.





## **Unidad Zacatenco del Instituto Politécnico Nacional**

El Instituto Politécnico Nacional celebra 73 años de su fundación. Más de siete décadas de tradición en la educación superior le han valido un amplio reconocimiento por su destacado papel ante la sociedad. Institución líder en educación e investigación tecnológica, con un gran arraigo y compromiso con México.

Una organización nacida de los anhelos de ilustres mexicanos orientados a forjar una nación más próspera, equitativa y democrática. En este compendio se plasma la realidad de una lucha permanente de hombres como Lázaro Cárdenas del Río, Juan de Dios Bátiz Paredes o Luis Enrique Erro, entre muchos otros, quienes concibieron al Politécnico como un motor del desarrollo y un espacio para la igualdad; apoyando por una parte, el proceso de industrialización del país y, por la otra, brindando alternativas educativas a todos los sectores sociales, en especial a los menos favorecidos. Ello se tradujo en oportunidades de acceso a una educación de calidad para numerosos jóvenes que han recibido, durante su formación, los elementos técnicos y humanos necesarios para enfrentar con mejores perspectivas la vida profesional y su participación ciudadana. En las palabras de uno de nuestros insignes fundadores, Don Luis Enrique Erro, queda plasmado el sentido social del **Instituto y su vinculación con la sociedad: "la enseñanza de la naciente institución debería corresponderse con las necesidades presentes y futuras del aparato productivo". En coherencia con ese principio, el Instituto Politécnico Nacional ha sido y seguirá siendo fiel a su misión, misma que se refleja en su lema: La Técnica al Servicio de la Patria. A ello nos convoca y compromete el ser politécnicos.**



## **Unidad Ticoman del Instituto Politécnico Nacional**

- **1922**

Se fundó la escuela Nacional de Constructores, situada en el ex-cuartel de la ciudadela en Tolsá y Tres Guerras. Se establecieron carreras técnicas Constructor, Montador Electricista, Carpintero, Herrero, Plomero Fundidor, Perforador de Pozos Petroleros, etc.

- **1932**

Se cambia su nombre al de Escuela Superior de Construcción en la Calzada de Tacaba y en la calle de Maestro Rural. Se crean las carreras de Ingeniero Constructor, Proyectista Técnico y Constructor Técnico.

- **1937**

Se establece la Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura en el Caso de santo Tomas. Se establecen las carreras de Ingeniero Arquitecto, Ingeniero Civil Sanitario, Ingeniero Civil en Vías Terrestres e Ingeniero Civil Hidráulico.

- **1941**

Se agregan las carreras de Ingeniero Civil en Construcciones petroleras, Ingeniero Topógrafo e Hidrógrafo, Ingeniero Químico Petrolero, Ingeniero Minero e Ingeniero Geólogo.

- **1945**

Se crea la carrera de Ingeniero Químico Industrial.

- **1946**

Se cambia el nombre a la carrera de Ingeniero Civil en vías terrestres por el de Ingeniero Civil en vías de comunicación y se agrega la de Ingeniero Petrolero.



- **1953**

El plantel es trasladado a las calles de Agua Prieta y Plan de San Luís.

- **1955**

Se suprime la carrera de Ingeniero Minero que se traslada a la Universidad Autónoma de Guanajuato.

- **1957**

La ESIA se instala en el Palacio de Comunicaciones en las calles de Tacaba en el centro Histórico de la Ciudad de México.

- **1959**

La ESIA pasa a ocupar los edificios 4 y 5 de la Unidad Profesional

- **1961**

Se aprueba el plan de estudios único de la carrera de Ingeniero Civil con cinco años de estudio.

- **1970**

Se crea la carrera de Ingeniero Geofísico y la de Ingeniero Topógrafo e Hidrógrafo cambia a Ingeniero Topógrafo y Fotogrametrista.

- **1974**

La escuela se amplía y ocupa los edificios 4, 5 y 6, 9 y 11 de la Unidad Profesional Zacatenco y el área de Arquitectura se establece en la Unidad Profesional Tecamachalco.

- **1986**

Se ocupan los edificios 10 y 12 de la Unidad Profesional de Zacatenco y se desocupan los edificios 4 y 5.





- **1988**

El área de Ingeniería Civil se establece en los edificios 10, 11 y 12 de la Unidad Profesional de Zacatenco y el área de Ciencias de la Tierra permanece en el edificio 9 en Av. Ticomán No. 600.

- **1990**

La E.S.I.A. se estructura en tres unidades, que son:

E.S.I.A. Unidad Zacatenco

E.S.I.A. Unidad Tecamachalco y

E.S.I.A. Unidad Ticoman





## **Universidad Autónoma de la Ciudad de México, Campus Cuautepec**

El jefe de Gobierno del Distrito Federal, Marcelo Ebrard Casaubon, entregó a la Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM) la primera etapa del campus Cuautepec, para una matrícula de mil 500 alumnos en este ciclo escolar que inicia el 15 de octubre próximo, con un acto en el que reconoció a los jóvenes que participaron en “la gesta de 1968” y encomendó a la casa de estudios a preparar a la juventud de ahora “a pensar y construir el mundo que quieren tener”.

El rector de la UACM, Manuel Pérez Rocha, dijo que con seis años de vida y una matrícula de 9 mil estudiantes y 700 profesores, la institución vive apenas su infancia, pero da sus primeros pasos con mucha firmeza no sólo por sus instalaciones físicas, sino como un proyecto educativo que no surgió de un gabinete, sino que se ha ido construyendo de manera paulatina con la participación de toda su comunidad y, sin dar detalles, adelantó que “ya le echamos el ojo a unos terrenos aquí en Gustavo A. Madero y esperamos anunciar algún día de estos el inicio de un nuevo proyecto”.





## ✓ Sitios Recreativos

### Acueducto de Guadalupe

El **Acueducto de Guadalupe** es una obra arquitectónica civil y de ingeniería hidráulica del México Colonial levantada en la zona norte de la Ciudad de México a mediados del siglo XVIII.<sup>1</sup> Está conformado por 2 mil 287 arcos<sup>2</sup> y se extiende en 7 km de longitud<sup>3</sup> recorriendo territorio de la delegación Gustavo A. Madero en el Distrito Federal y parte del municipio de Tlalnepantla de Baz en el Estado de México, en éste último de manera subterránea.

El acueducto representa el trayecto final de los peregrinos procedentes del norte del país en la tradicional peregrinación a la basílica de Guadalupe cada 12 de diciembre.

Su construcción comenzó el 23 de junio de 1743<sup>1</sup> y finalizó en julio de 1751 durante el gobierno novohispano del virrey Juan Francisco de Güemes y Horcasitas, primer conde de Revillagigedo.<sup>4</sup> Su longitud original era de 10 kilómetros y tenía como objeto solucionar los problemas de desabasto de agua en la Villa de Guadalupe al traer el vital líquido desde los manantiales de Azcapotzalco y Tlalnepantla.<sup>1</sup> También dotaba de agua a la basílica de Guadalupe y a su convento. Iniciaba en el río de Tlalnepantla y concluía en la caja de agua atrás de la Basílica. En la plaza del santuario había una fuente, el área era de una extensión de unos 10 metros de diámetro, y en su centro se levaba una columna con las cuatro partes del mundo cuya cúspide albergaba a una imagen de la virgen de Guadalupe.



Su edificación era subterránea hasta la actual avenida Acueducto de Tenayuca (Límites DF-Tlalnepantla) y de éste punto hasta el actual parque del Mestizaje era sostenido por 2,310 arcos de mediana altura que transportaban agua.<sup>5</sup> Algunos elementos de su arquitectura son de estilo barroco como es el caso de su caja de agua ubicada en la actual plaza del Mestizaje. Otros elementos del mismo estilo que conformaban el acueducto eran reposaderos, pozas y fuentes, todos edificados con cantera proveniente del Cerro de Guadalupe.<sup>1</sup> Formaba parte de un sistema hidráulico integrado por tres acueductos: el de Guadalupe, Chapultepec y Santa Fe.<sup>1</sup> En diciembre de 1815, al ser conducido preso hacía Ecatepec para ser ejecutado, el insurgente José María Morelos detuvo su peregrinar para beber agua en la fuente del Acueducto por última vez.<sup>6</sup> El 7 de abril de 1932, el Acueducto de Guadalupe fue oficialmente declarado Monumento histórico de la Nación

### **Bosque y zoológico de San Juan de Aragón**

Este zoológico fue inaugurado el 20 de noviembre de 1964; su **concepción arquitectónica de "Diseño Radial" con exhibidores** semicirculares, permitía la observación del animal desde cualquier punto en que se ubicara el visitante. Sin embargo, este diseño con grandes superficies de pisos de concreto, ausencia de sombra y utilización de rejas como mecanismos de contención del animal exhibido, no permitía desarrollar cabalmente el concepto de un zoológico moderno.

En 1994 se integra a la Unidad de Zoológicos de la Ciudad de México (actualmente Dirección General de Zoológicos de la Ciudad de México)



Derivado de un diagnóstico situacional realizado en 1998, las autoridades del Gobierno del Distrito Federal consideran prioritaria la remodelación del Zoológico para poder cumplir con los cuatro objetivos sustantivos de los Zoológicos Modernos: Recreación, Educación, Investigación y Conservación. Los zoológicos modernos buscan imitar en lo posible las condiciones naturales del hábitat en el cual viven las diferentes especies animales.

El zoológico cerró sus puertas al público el 17 de mayo de 1999 cuando se iniciaron las labores para dar paso a las obras de remodelación y reabrió sus puertas a los visitantes el día 6 de Diciembre del 2002.





### **Ciudad Deportiva Carmen Serdán**

La ciudad deportiva Carmen Serdán es un recinto deportivo localizado al norte del distrito federal en la delegación Gustavo A Madero, aquí puedes practicar cualquier deporte, como por ejemplo, fútbol, basquetbol, bolibol, frontón, patinaje, ciclismo, beisbol, caminata, patinaje, ya que cuenta con una gran extensión de campos, además cuenta con área de juegos infantiles, y una cancha tipo estadio en donde podrás divertirte a lo grande, ya que también cuenta con mucha naturaleza vegetal.

### **Parque Ecológico El Cantil**

El Cantil ofrece opciones para quien gusta de deportes extremos como el rapel, el descenso libre y otras prácticas de escalada. Y para quien prefiere un tipo distinto de interacción con la naturaleza, el parque cuenta con talleres de educación ambiental, en los que se promueven temas como la purificación del agua, el uso de composta, reciclado y el cuidado de plantas ornamentales, entre otros. De igual forma este espacio abre sus puertas a actividades culturales, prestando sus instalaciones para presentaciones, concurso, encuentros.

Se encuentra ubicado en Av. Miguel Bernard esq. Periférico s/n, Col. Candelaria Ticomán. En un Horario de Lunes a Domingo de 6 a 18 horas.



✓ **Sitios culturales**

**Centro Cultural Lindavista (Futurama)**

El Centro de Información, Investigación y Apoyo a la Cultura, A.C., "Centro Lindavista" tiene como objetivos apoyar el desarrollo integral de México mediante la investigación, difusión y asesoría en los campos educativo y cultural, económico y social, de relaciones internacionales y en otros afines.

Contribuye con los esfuerzos que en el país se realizan por el desarrollo económico, equilibrado, con igualdad de oportunidades, justicia y paz, incorporando elementos como el desarrollo de las iniciativas locales, el desarrollo regional, el equilibrio sectorial y el respeto a la diversidad ético cultural.

El Centro Lindavista fue fundado en 1996 y desde entonces es una institución no-lucrativa de servicio público, que desarrolla actividades de investigación, información y apoyo a la cultura, principalmente en las áreas de:

- I. Desarrollo regional integral
- II. Concertación y Resolución de Conflictos
- III. Educación y Formación para el servicio.



## **Planetario Luis Enrique Erro (IPN).**

Es el primer planetario de México abierto al público y uno de los más antiguos de América Latina.

Fue inaugurado en enero de 1967, diez años después del lanzamiento del Sputnik por la Unión Soviética y dos años antes del aterrizaje del Apolo 11 en la Luna logrado por los Estados Unidos, en un contexto internacional influenciado por el ancestral interés del público por la Astronomía y en plena carrera espacial entre las superpotencias de la época, que sabían que la conquista del espacio se traduce en la conquista de mercados.

El planetario fue dotado desde su origen de la tecnología de simulación de la bóveda celeste más avanzada de su época: el proyector planetario marca Carl Seizz, modelo Mark IV, compuesto por 29 mil piezas de dos mil tipos distintos; con 150 proyectores, que en conjunto permitieron observar la posición real del Sol, los planetas, la Luna, las estrellas, la Vía Láctea y todos los cuerpos celestes apreciables a simple vista, tal como se observarían desde cualquier punto de la Tierra y a cualquier hora del día o de la noche, en un periodo comprendido entre 10 mil años a. C. a 15 mil años

El Planetario "Luis Enrique Erro" se localiza al norte de la ciudad de México, en la avenida Wilfrido Massieu, esquina con la avenida Luis Enrique Erro, en la colonia Lindavista y sobre uno de los accesos a la "Unidad Profesional Adolfo López Mateos".





**OBJETIVO DE LA DELEGACIÓN GUSTAVO A  
MADERO**

Servir en el marco de su autonomía funcional en acciones de gobierno, en el ámbito de su circunscripción territorial, a la ciudadanía de Gustavo A. Madero, atendiendo en todo momento sus demandas con eficiencia, eficacia y transparencia, bajo los criterios de racionalidad y austeridad en el manejo de todos los recursos, con base en el marco legal aplicable como única vía de legitimidad de sus acciones, salvaguardando sobre todo el interés común, en concordancia con lo instrumentado en la materia por el Jefe de Gobierno del Distrito Federal, a través de la supervisión de la operación y la atención de los servicios que presta la Delegación, elaborando políticas públicas tomando en cuenta a la comunidad Delegacional para fomentar el acercamiento, la participación y el entendimiento con el Gobierno del Distrito Federal.



## Estructura Orgánica

- **Jefe Delegacional**

Líder Coordinador de Proyectos "C" (1)  
Coordinación del Centro de Servicios y Atención Ciudadana  
Líder Coordinador de Proyectos "A" (1)  
Coordinación de Comunicación Social  
Coordinación de Ventanilla Única Delegacional  
Líder Coordinador de Proyectos "A" (8)  
Enlace "A" (1)  
Coordinación de Informática  
Enlace "A" (5)  
J.U.D. de Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas  
J.U.D. de Operación  
J.U.D. de Soporte Técnico  
Coordinación de Planeación y Modernización Administrativa  
Coordinación de Asesores  
Asesor B  
Asesor A  
Secretaría Particular

- **Dirección General Jurídica y de Gobierno**

Líder Coordinador de Proyectos "B" (1)  
Enlace "C" (3)  
Enlace "B" (11)  
Enlace "A" (17)  
Coordinación Técnica

**Subdirección de Protección Civil**

J.U.D. de Operación y Emergencia  
J.U.D. de Programas de Prevención

**Dirección Jurídica**

Subdirección Jurídica  
J.U.D. de Asuntos Contenciosos y Amparos  
J.U.D. de Contratos y Revisión de Instrumentos

**Jurídicos**

Subdirección de Verificación y Reglamentos  
J.U.D. de Verificación  
J.U.D. Calificadora de Infracciones

**Dirección de Gobierno**

Subdirección de Gobierno  
J.U.D. Giros Mercantiles y Espectáculos Públicos



- **Dirección General de Administración**

Líder Coordinador de Proyectos "C" (1)

Líder Coordinador de Proyectos "A" (2)

Enlace "B" (7)

Enlace "A" (1)

Coordinación Técnica

- **Dirección de Recursos Humanos**

- **Subdirección de Relaciones Laborales y Capacitación**

J.U.D. de Relaciones Laborales y Prestaciones

J.U.D. de Capacitación y Desarrollo de Personal

Subdirección de Administración de Personal

J.U.D. de Movimientos de Personal

J.U.D. de Nómina y Pagos

- **Dirección de Recursos Financieros**

Subdirección de Planeación, Programación y Presupuesto

J.U.D. de Programación y Presupuesto

Subdirección de Evaluación y Control

J.U.D. de Contabilidad Gubernamental

J.U.D. de Administración de Recursos de Aplicación Automática

Subdirección de Tesorería y Pagos

- **Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales**

Subdirección de Recursos Materiales y Archivos

Líder Coordinador de Proyectos "A" (1)

J.U.D. de Adquisiciones

J.U.D. de Almacenes e Inventarios

Subdirección de Servicios Generales

J.U.D. de Siniestros, Servicios y Mantenimiento a Instalaciones

J.U.D. de Mantenimiento Automotriz y Combustibles

J.U.D. de Apoyos Logísticos.

- **Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano**

Líder Coordinador de Proyectos "C" (2)

Enlace "B" (9)

Coordinación Técnica



- **Dirección de Obras Públicas**

Subdirección de Obras Públicas  
J.U.D. de Rehabilitación de Vialidades  
J.U.D. de Mitigación de Riesgos  
Subdirección de Edificios Públicos  
J.U.D. de Rehabilitación de Escuelas Públicas  
Dirección de Infraestructura Urbana  
Subdirección de Licencias y Uso de Suelo. de Alineamiento y Números Oficiales  
J.U.D. de Licencias de Construcción y Uso de Suelo  
Subdirección de Ingeniería de Proyectos  
J.U.D. de Contratación y Supervisión de Obra  
J.U.D. de Ingeniería, Estudios y Proyectos

- **Dirección General de Servicios Urbanos**

Líder Coordinador de Proyectos "A" (2)  
Enlace "A" (1)  
Coordinación Técnica

- **Dirección de Operación de Servicios Públicos**

Enlace "A" (2)

- **Subdirección de Mantenimiento**

J.U.D. de Operación Hidráulica  
J.U.D. de Obras Viales  
J.U.D. de Alumbrado Público

- **Subdirección de Limpia y Transporte**

J.U.D. de Manejo y Control de Residuos  
Dirección de Mejoramiento Urbano  
Enlace "A" (2)

- **Subdirección de Imagen Urbana**

J.U.D. de Conservación y Mejora Urbana  
J.U.D. de Señalización y Nomenclatura  
Subdirección de Áreas Verdes  
J.U.D. de Parques y Jardines

- **Dirección General de Desarrollo Social**

Enlace "C" (3)  
Enlace "B" (7)  
Enlace "A" (9)  
Coordinación de Atención a Grupos Especiales  
Coordinación de Alianza  
Coordinación Técnica



- **Dirección de Equidad Social y Educación**

- **Subdirección de Equidad y Servicios Médicos**

- J.U.D. de Grupos Vulnerables

- J.U.D. de Servicios Médicos

- J.U.D. de Asuntos de Género y Atención a las y los Jóvenes

- **Subdirección de Asuntos Educativos**

- J.U.D. de CENDIS

- J.U.D. de Bibliotecas

- J.U.D. de Atención a la Población Escolar

- **Dirección de Cultura y Deportes**

- **Subdirección de Promoción Deportiva**

- J.U.D. de Promoción Deportiva

- J.U.D. de Centros Deportivos

- **Subdirección de Promoción y Difusión Cultural**

- J.U.D. de Recreación y Cultura Popular

- J.U.D. de Promoción Turística y Vinculación Interinstitucional

- J.U.D. de Centros Culturales

- **Dirección General de Desarrollo Delegacional**

- Enlace "C" (4)

- Coordinación Técnica

- **Subdirección de Concertación Social**

- J.U.D. de Análisis de la Demanda Ciudadana

- J.U.D. de Operación y Ejecución de Programas

- **Subdirección de Coordinación Territorial**

- J.U.D. de Programas Especiales

- J.U.D. de Seguimiento de Programas

- **Ámbito Territorial**

- Dirección de Intendente de la Basílica

- **Dirección Territorial No. 1**

- Líder Coordinador de Proyectos "A" (4)

- J.U.D. de Orientación Jurídica

- J.U.D. de Obras y Servicios

- J.U.D. de Desarrollo Social

- J.U.D. de Administración

- **Dirección Territorial No. 2**

- Líder Coordinador de Proyectos "A" (4)

- J.U.D. de Orientación Jurídica

- J.U.D. de Obras y Servicios

- J.U.D. de Desarrollo Social



- **Dirección Territorial No. 3**

Líder Coordinador de Proyectos "A" (3)  
J.U.D. de Orientación Jurídica  
J.U.D. de Obras y Servicios  
J.U.D. de Desarrollo Social  
J.U.D. de Administración

- **Dirección Territorial No. 4**

Líder Coordinador de Proyectos "A" (4)  
J.U.D. de Orientación Jurídica  
J.U.D. de Obras y Servicios  
J.U.D. de Desarrollo Social  
J.U.D. de Administración

- **Dirección Territorial No. 5**

Líder Coordinador de Proyectos "A" (4)  
J.U.D. de Orientación Jurídica  
J.U.D. de Obras y Servicios  
J.U.D. de Desarrollo Social  
J.U.D. de Administración

- **Dirección Territorial No. 6**

Líder Coordinador de Proyectos "A" (4)  
J.U.D. de Orientación Jurídica  
J.U.D. de Obras y Servicios  
J.U.D. de Desarrollo Social  
J.U.D. de Administración

- **Dirección Territorial No. 7**

Líder Coordinador de Proyectos "A" (4)  
J.U.D. de Orientación Jurídica  
J.U.D. de Obras y Servicios  
J.U.D. de Desarrollo Social  
J.U.D. de Administración

- **Dirección Territorial No. 8**

Líder Coordinador de Proyectos "A" (4)  
J.U.D. de Orientación Jurídica  
J.U.D. de Obras y Servicios  
J.U.D. de Desarrollo Social  
J.U.D. de Administración



- **Dirección Territorial No. 9**

Líder Coordinador de Proyectos "A" (4)  
J.U.D. de Orientación Jurídica  
J.U.D. de Obras y Servicios  
J.U.D. de Desarrollo Social  
J.U.D. de Administración

- **Dirección Territorial No. 10**

Líder Coordinador de Proyectos "A" (4)  
J.U.D. de Orientación Jurídica  
J.U.D. de Obras y Servicios  
J.U.D. de Desarrollo Social  
J.U.D. de Administración

- **Dirección Territorial No. 11**

J.U.D. de Orientación Jurídica  
J.U.D. de Obras y Servicios  
J.U.D. de Desarrollo Social  
J.U.D. de Administración

- **Dirección Territorial No. 12**

J.U.D. de Orientación Jurídica  
J.U.D. de Obras y Servicios  
J.U.D. de Desarrollo Social

- **Dirección Territorial No. 13**

J.U.D. de Orientación Jurídica  
J.U.D. de Obras y Servicios  
J.U.D. de Desarrollo Social  
J.U.D. de Administración

- **Dirección Territorial No. 14**

J.U.D. de Orientación Jurídica  
J.U.D. de Obras y Servicios



- **Dirección Ejecutiva de Seguridad Pública**

Coordinación Técnica  
Subdirección de Operaciones  
J.U.D. de Operaciones  
Subdirección de Vialidad  
J.U.D. de Vialidad

- **Dirección Ejecutiva de Desarrollo Económico**

Líder Coordinador de Proyectos "B" (1)  
**Subdirección de Fomento a la Micro y Pequeña Empresa**  
J.U.D. de Fomento a la Micro y Pequeña Empresa  
J.U.D. de Abasto y Comercialización  
**Subdirección de Política, Planes y Programas**  
J.U.D. de Evaluación y Seguimiento  
J.U.D. de Programas y Proyectos de Inversión

- **Dirección Ejecutiva de Participación Ciudadana**

Líder Coordinador de Proyectos "B" (1)  
**Subdirección de Promoción y Vinculación Ciudadana**  
J.U.D. de Promoción de la Participación Ciudadana  
J.U.D. de Vinculación y Gestión Ciudadana  
**Subdirección de Programas Comunitarios**  
J.U.D. de Atención a la Vivienda  
J.U.D. de Control de Presupuesto a Unidades Territoriales

- **Dirección Ejecutiva de Fomento Cooperativo**

Subdirección de Fomento Cooperativa  
Subdirección de Capacitación para el Desarrollo de Empresas Sociales





La Delegación Gustavo A. Madero está integrada por seis Direcciones Generales y tres Direcciones Ejecutivas. La acción de los Servidores Públicos que la conforman se orienta a proveer con oportunidad, transparencia y absoluta responsabilidad a la solución de la problemática en la demarcación política, otorgar una respuesta atenta y cordial en la prestación de los servicios y hacer llegar a la ciudadanía los beneficios de los programas sociales y de las obras públicas establecidos para mejorar el bienestar social y elevar la calidad de vida de los maderenses.



ING. VICTOR HUGO LOBO ROMÁN  
Jefe Delegacional en Gustavo A. Madero

- **Dirección General de Jurídica y Gobierno**

Esta dirección es la encargada de otorgar permisos para el uso de la vía pública, sin que se afecte la naturaleza y destino de la misma; además autoriza los horarios para el acceso a las diversiones y espectáculos públicos, vigila su desarrollo, y en general el cumplimiento de las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables, vela por el cumplimiento de las leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, circulares y demás disposiciones jurídicas y administrativas. Coordina las actividades en materia de verificación administrativa, ejerciendo las atribuciones del Órgano Político-Administrativo en esta materia.



Emite las órdenes de verificación que correspondan de acuerdo al ámbito de competencia del Órgano Político-Administrativo, levantando las actas correspondientes e imponiendo las sanciones que correspondan, excepto las de carácter fiscal. Realiza los servicios de filiación para identificar a los habitantes de su demarcación territorial, expide en su demarcación territorial, los certificados de residencia de las personas que tengan su domicilio legal en su demarcación territorial. Interviene, de acuerdo a las disposiciones jurídicas aplicables, en las juntas de reclutamiento del Servicio Militar Nacional.

Elabora y mantiene actualizado e integra en una base de datos el padrón de los giros mercantiles que funcionen en la demarcación territorial del Órgano Político- Administrativo; otorga las licencias y autorizaciones de funcionamiento de los giros mercantiles establecidos en la demarcación territorial del Órgano Político- Administrativo.

Tramita la expedición, en la demarcación territorial del Órgano Político-Administrativo, de conformidad con los lineamientos que emita la Secretaría de Transportes y Vialidad y con los insumos que le sean proporcionados por la propia Secretaría, placas, tarjetas de circulación, licencias de conducir y toda aquella documentación necesaria para que los vehículos de servicio particular y los conductores de los mismos circulen conforme a las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables.



Ejecuta, las acciones en materia de expropiación, ocupación total o parcial de bienes, en los términos de las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables. Prestar a los habitantes de su demarcación territorial, los servicios de asesoría jurídica de carácter gratuito, en las materias civil, penal, administrativa y del trabajo.

Autoriza la ubicación, funcionamiento y tarifas de los estacionamientos públicos, de conformidad con las normas que emita la Secretaría de Transportes y Vialidad. Lleva a cabo funciones de administración de los espacios físicos que ocupen los juzgados cívicos y los juzgados del registro civil. Elabora, coordina y ejecuta, en el ámbito de su competencia, el Programa de Protección Civil del Órgano Político-Administrativo.

Administra los mercados públicos, asentados en la demarcación territorial del Órgano Político- Administrativo, de acuerdo a las disposiciones jurídicas aplicables y lineamientos que fije el titular del mismo, además Administra los panteones y crematorios públicos de su demarcación territorial, de acuerdo a las disposiciones de operación que determine la autoridad competente.

Revisar y dictaminar los convenios, contratos y demás actos administrativos o de cualquier otra índole, necesarios para el ejercicio de las atribuciones del titular del Órgano Político- Administrativo, y en su caso, de las Unidades Administrativas y Apoyo Técnico Operativo que le estén adscritas, con excepción de aquellos convenios y contratos reservados al Jefe de Gobierno por las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables.



Preparar los análisis que presente el titular del Órgano Político Administrativo al Jefe de Gobierno respecto del ejercicio de las atribuciones a él conferidas y de los servidores públicos subalternos. Vigila, en el ámbito de su competencia, el cumplimiento de las disposiciones en materia de protección civil, aplicando las sanciones que correspondan.

Instrumenta, acciones tendientes a coadyuvar con el H. Cuerpo de Bomberos y el de rescate del Distrito Federal, para la prevención y extinción de incendios y otros siniestros que pongan en peligro la vida y el patrimonio de los habitantes del Distrito Federal.

Vigila al interior de la demarcación territorial del Órgano Político-Administrativo el cumplimiento de las políticas demográficas que al efecto fije la Secretaría de Gobierno y el Consejo Nacional de Población, rindiendo un informe al titular del Órgano Político-Administrativo. Autoriza la circulación en su demarcación territorial de bicicletas adaptadas y lleva un registro de los mismos; y Expide las certificaciones que le soliciten los particulares, siempre y cuando no esté expresamente conferidas a otra autoridad administrativa.



Lic. José Augusto Velázquez Ibarra  
Director General de Jurídica y Gobierno



- **Dirección General de Administración**

Esta dirección administra los recursos humanos, materiales y financieros del Órgano Político- Administrativo, conforme a las políticas, lineamientos, criterios y normas establecidas por la Oficialía Mayor y la Secretaría de Finanzas; dirige los recursos humanos y materiales que correspondan a los Juzgados del Registro Civil y Juzgados Cívicos que se ubiquen en cada Órgano Político- Administrativo, Supervisa el cierre del ejercicio anual del Órgano Político- Administrativo, así como determina el contenido del informe para la elaboración de la Cuenta Pública y someterlo a consideración del titular del Órgano Político- Administrativo.

Autoriza y supervisa el registro de las erogaciones realizadas clasificándolas por objeto del gasto y por Unidades Administrativas de responsabilidad, además de coordinar y supervisar el seguimiento del Programa de Inversión autorizado.

Vigila el estricto control financiero del gasto, en cuanto a pago de nómina del personal de base y confianza, así como a los prestadores de servicios profesionales bajo el régimen de honorarios o cualquier otra forma de contratación. Propone la implantación de sistemas administrativos de acuerdo a los lineamientos que fije la Oficialía Mayor. Fija, de acuerdo a las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables, las estrategias para formular el Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios, así como coordinar su aplicación, Convoca y dirige, de conformidad con la normatividad aplicable, los concursos de proveedores y de contratistas para la adquisición de bienes y servicios.



Autoriza de previo acuerdo con el titular del Órgano Político-Administrativo, la adquisición de bienes, contratación de servicios y arrendamientos de bienes inmuebles, observando al efecto las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables, Observa y aplica en el interior del Órgano Político- Administrativo, las políticas en materia de desarrollo y administración del personal, de organización, de sistemas administrativos, de información y servicios generales, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables y los lineamientos que emita la Oficialía Mayor.

Vigilar en el ámbito de su competencia la actuación de las diversas comisiones que se establezcan al interior del Órgano Político Administrativo, instrumenta los programas tendientes al desarrollo del personal, Realiza las acciones que permitan instrumentar al interior del Órgano Político- Administrativo el Servicio Público de Carrera, así como vigilar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables.

Planea y coordina la prestación de servicios de apoyo que requieran las diversas Unidades Administrativas y Unidades Administrativas de Apoyo Técnico - Operativo del Órgano Político- Administrativo.



Lic. Martha Elena Chicano Hernández  
Directora General de Administración



- **Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano**

Organiza, dirige, controla y evalúa el funcionamiento de las Unidades Administrativas y Unidades Administrativas de Apoyo Técnico- Operativo que tenga adscritas. Expide licencias para la ejecución, modificación y registro de obras de construcción, ampliación, reparación o demolición de edificaciones o de instalaciones, para la realización de obras de construcción, reparación y mejoramiento de instalaciones subterráneas. Expedir licencias de fusión, subdivisión, relotificación de conjunto y de condominios.

Autorizar los números oficiales y alineamientos, Expide en coordinación con el Registro de los Planes y Programas de Desarrollo Urbano, las certificaciones del uso del suelo, además de otorgar, previo dictamen de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda, las autorizaciones para la instalación de toda clase de anuncios visibles en la vía pública, en construcciones y edificaciones.

Propone al titular del Órgano Político- Administrativo la adquisición de reservas territoriales para el desarrollo urbano, Rehabilita escuelas, así como construir y rehabilitar bibliotecas, museos y demás centros de servicio social, cultural y deportivo a su cargo.

Construye y rehabilita los parques y mercados públicos que se encuentren a su cargo, de conformidad con la normatividad que al efecto expidan las Dependencias competentes. Propone y ejecuta las obras tendientes a la regeneración de barrios deteriorados.



Ejecuta los programas delegacionales de obras para el abastecimiento de agua potable y servicio de drenaje y alcantarillado a partir de redes secundarias, conforme a la autorización y normas que al efecto expida la autoridad competente y tomando en cuenta las recomendaciones que sea factibles incorporar, de la comisión que al efecto se integre. Construye y rehabilita las vialidades secundarias, las guarniciones y banquetas requeridas de la demarcación territorial, además de puentes, pasos peatonales y reductores de velocidad en las vialidades primarias y secundarias de su demarcación, con base en los lineamientos que determinen las Dependencias,

Ejecuta las demás obras y equipamiento urbano que no estén asignadas a otras Dependencias; Presta el servicio de información actualizado en relación a los programas parciales de la demarcación territorial del Órgano Político-Administrativo.



Ing. Saúl Chiguil Figueroa  
Director General de Obras y Desarrollo Urbano





- **Dirección General de Servicios Urbanos**

Prestar los servicios de limpia en sus etapas de barrido de áreas comunes, vialidad y demás vías públicas, así como de recolección de residuos sólidos de conformidad con las disposiciones jurídicas y administrativas que emita la Dependencia competente, además de el servicio de alumbrado público en las vialidades secundarias y mantiene sus instalaciones en buen estado y funcionamiento, de conformidad con la normatividad que al efecto expida la autoridad competente.



Arq. Alejandro de la Torre Beteta  
Director General de Servicios Urbanos

- **Dirección General de Desarrollo Social**

Esta dirección, formula y ejecuta los programas de apoyo y la participación de la mujer en los diversos ámbitos del desarrollo, coordinándolos con otras instituciones públicas o privadas para su implementación. Dichos programas deberán ser formulados observando las políticas generales que al efecto emita la Secretaría de Gobierno;



Realiza campañas de salud pública y prestar los servicios médicos asistenciales en coordinación con autoridades federales y locales, instituciones públicas o privadas y con particulares en el ámbito de la demarcación territorial del Órgano Político- Administrativa, Atiende y vigila el adecuado funcionamiento de escuelas, bibliotecas, museos y demás centros de servicio social, cultural y deportivo que estén a su cargo.

Administrar los centros sociales e instalaciones recreativas y de capacitación para el trabajo, así como los centros deportivos cuya administración no esté reservada a otra Unidad Administrativa.

Efectúa ceremonias públicas para conmemorar acontecimientos históricos de carácter nacional o local, artístico y social, así como promover el deporte en coordinación con las autoridades competentes, Promueve los valores de la persona y de la sociedad, así como fomenta las actividades que tiendan a desarrollar el espíritu cívico, los sentimientos patrióticos de la población y el sentido de solidaridad social.

Establece e incrementa las relaciones de colaboración con organizaciones e instituciones cuyas finalidades sean de interés para la comunidad. Ejecuta en su demarcación territorial programas de desarrollo social con la participación ciudadana, considerando las políticas y programas que en la materia emita la Dependencia correspondiente.



Promueve, coordina e implementa los programas de salud, así como campañas para prevenir y combatir la farmacodependencia, el alcoholismo, la violencia o la desintegración familiar, en el ámbito de su demarcación territorial.



Lic. Nora del Carmen Barbará Arias Contreras  
Directora General de Desarrollo Social

- **Dirección General de Desarrollo Delegacional**

Establece un sistema de apoyo Institucional que permite la coordinación, enlace y vinculación entre las Direcciones Generales y las Direcciones Territoriales, que facilitan el mejor desarrollo y cumplimiento de los proyectos y programas delegacionales, sustentados en el Plan General de Desarrollo del Distrito Federal, así como en el Programa Delegacional de Desarrollo, verificando que respondan a las necesidades planteadas mediante demanda ciudadana; así como la generación de estudios y análisis que deriven en alternativas de solución a la problemática específica de cada Dirección Territorial, propiciando factores de satisfacción y bienestar a los habitantes de la demarcación.



Prof. Elio Ramón Bejarano Martínez  
Director General de Desarrollo Delegacional



- **Dirección Ejecutiva de Participación Ciudadana**

Promueve la participación ciudadana a través de las diferentes formas de organización y representación vecinal, con el propósito de corresponsabilizar a los beneficiados en las acciones de gobierno, vinculando la manifestación ciudadana con todas las unidades administrativas de la Delegación para la eficaz realización de las obras públicas y prestación de los servicios, respetando la autonomía de las organizaciones vecinales y ciudadanas.

Da seguimiento en tiempo y forma a los compromisos que asuma la Delegación y el Jefe Delegacional con las diferentes instancias de participación ciudadana y los instrumentos establecidos en la Ley de Participación Ciudadana del Distrito Federal.

Actualiza los directorios de organizaciones ciudadanas y de la representación vecinal de la Delegación.

Organiza los Recorridos y la Audiencia Pública del Jefe Delegacional conjuntamente con las Direcciones Territoriales cuando ésta última se Efectúe en áreas vecinales fuera del edificio Delegacional.

Da seguimiento a los compromisos que el Jefe Delegacional asuma durante la Audiencia Pública con vecinos y/o Representantes Vecinales, durante la Audiencia Pública, así como de aquellas solicitudes y demandas que éste reciba durante los Recorridos que realice.

Establece los mecanismos necesarios para garantizar a los ciudadanos y agrupaciones sociales su derecho a respuestas institucionales concretas y oportunas ante las gestiones y demandas que presenten.



Solicita periódicamente a las Direcciones Generales, Direcciones Ejecutivas y Direcciones Territoriales la información estadística relativa al número, tipo y resultado de las demandas ciudadanas que reciban y atiendan. Establece las políticas y estrategias que permitan vincular las acciones de gobierno con los organismos sociales, a efecto de ejecutar eficaz y eficientemente los programas y proyectos delegacionales.

Evalúa, y en su caso atiende y/o canaliza, las demandas de apoyos logísticos y recursos materiales de las organizaciones sociales y órganos de a los programas y presupuestos asignados. Opina sobre las solicitudes de colaboración en la ejecución de obras que sean competencia de la Delegación por parte de los ciudadanos que residan en la misma.



C. Rogelio Zamora Barradas  
Director Ejecutivo de Participación Ciudadana



• **Dirección Ejecutiva de Desarrollo Económico**

Promueve el desarrollo económico y regional de la Delegación, a través del diseño de políticas administrativas, así como de la elaboración y ejecución de programas y proyectos que fomenten la inversión, la creación y modernización de las micro y pequeñas empresas dentro de la demarcación territorial, en cualquiera de las actividades productivas, a fin de proteger e incentivar el empleo. Lo anterior, en concordancia con los programas, lineamientos y políticas que en materia de fomento, desarrollo e inversión económica emitan las dependencias correspondientes.

Propone políticas de trabajo en la Delegación para fomentar la inversión económica en la creación de empresas que protejan e incentiven el empleo. Determina la realización de ferias artesanales, industriales y comerciales con el objeto de fortalecer la identidad de la Delegación. Fomenta las relaciones institucionales del Órgano Político-Administrativo con el sector empresarial de la demarcación.

Coordina la realización de exposiciones, conferencias y congresos relacionados con las actividades empresariales, así como de los diversos programas y proyectos económicos que se desarrollan en la Demarcación. Suscribe convenios con instituciones educativas y científicas para vincular los planes de estudio con la demanda de trabajo del sector empresarial.

Asegura la participación de los diferentes sectores empresariales de la Delegación para incentivar nuevas formas de asociaciones productivas.



Supervisa la tramitación de la demanda del sector empresarial con las diferentes áreas administrativas de la Delegación en materia de prestación de servicios y construcción de obras. Fomenta concursos de creatividad e invención técnica y científica relacionados con la actividad empresarial de la micro y pequeña empresa.

Coordina técnicamente el Comité de Fomento Económico de la demarcación, supervisa la integración de los informes mensuales y anuales de las actividades del Órgano Político-Administrativo en materia de fomento económico, de oferta y demanda de empleo.



Julio Escamilla Salinas  
Dirección Ejecutiva de Desarrollo Económico



- **Dirección de Ejecutiva de Seguridad Pública**

Propiciar, determinar, establecer, desarrollar, coordinar, analizar, evaluar y proponer medidas y alternativas respecto de programas y acciones en materia de seguridad pública, transporte y vialidad del Órgano Político-Administrativo, tendientes a salvaguardar la integridad física de las personas y sus bienes, participar en la prevención del delito, asegurar un uso adecuado de la infraestructura vial y de la prestación del servicio público de transporte en sus diversos modos y modalidades, actuando conforme a, la normatividad en vigor y de manera coordinada con las autoridades respectivas del Gobierno del Distrito Federal. Cooperar con la Jefatura Delegacional en la determinación de las medidas conducentes, para el cumplimiento de las políticas generales de Seguridad Pública, que al efecto establezca el Jefe de Gobierno del Distrito Federal.

Establece, formula, ejecuta y vigilar el Programa de Seguridad Pública Delegacional en coordinación con las dependencias competentes, Conjunta el esfuerzo de las diversas corporaciones que inciden en Gustavo A. Madero para el desarrollo del Programa de Seguridad Pública de la Delegación, con base en los estudios sobre los Índices de Delincuencia, tomando en consideración las propuestas de grupos sociales, organizaciones y ciudadanos en general.

Coordina con las diversas instancias delegacionales y de gobierno, el desarrollo e instrumentación de proyectos, acciones y medidas tendientes a prevenir el delito y a fomentar la cultura de la legalidad.





Establece las políticas y estrategias que permitan, diseñar programar y organizar talleres de información y capacitación en materia de prevención al delito, seguridad pública, transporte y vialidad, que la Delegación Gustavo A. Madero ofrezca a la población en general, a la comunidad escolar y a grupos sociales organizado. Formula los Programas de Trabajo de las Unidades Administrativas de Apoyo Técnico-Operativo que le estén adscritas.

Organiza y vigila el buen funcionamiento del Comité Delegacional de Seguridad Pública y Procuración de Justicia, como instancia colegiada de consulta y participación ciudadana en los términos de las disposiciones jurídicas aplicables. Coadyuva en los estudios, análisis y propuestas, para la aplicación de las adecuaciones geométricas, cambios de sentido, modificaciones al sistema de semáforos y cualquier acción o medida que mejore la infraestructura vial, la seguridad de los conductores de vehículos y peatones y la fluidez vehicular. Vigila el buen funcionamiento del Comité Delegacional de Transporte y Vialidad, como instancia colegiada de consulta y participación ciudadana en los términos de las disposiciones jurídicas aplicables.

Planea y dirige el funcionamiento del **“Centro de Reacción Inmediata de Máxima Alerta (Base CRIMA Plata)”**. Funge como enlace entre la Delegación y la Secretaría de Seguridad Pública, la Secretaría de Transportes y Vialidad y la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal y demás autoridades relativas tanto de la federación, del Gobierno del Distrito Federal como del Estado de México, y de los Municipios conurbados.



Desarrolla las acciones y medidas pertinentes para la instrumentación de operativos conjuntos tendientes a garantizar la adecuada prestación del servicio público de transporte en sus diversos modos y modalidades. Establecer la coordinación correspondiente con las áreas de la Delegación, así como de otras Dependencias para la atención de emergencias, siniestros o desastres, así como en eventos de alta concentración masiva que se presenten en la demarcación territorial de Gustavo A. Madero.

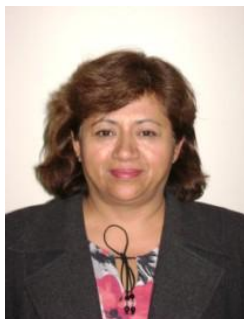
Coadyuvar en la estructuración del Programa General de Desarrollo del Distrito Federal a través de la formulación de propuestas en materia de seguridad pública, prevención del delito, transporte y vialidad. Evalúa, planea y resuelve los asuntos de la Delegación Gustavo A. Madero que le asigna el acuerdo por el que se delegan las facultades en Materia de Transporte y Vialidad, del 25 de abril de 2005.

Actualiza permanentemente el padrón de los permisionarios de transporte de personas en bicicletas adaptadas, así como de las sanciones a los representantes, conductores, y los demás que sean necesarios a juicio de la Delegación. Regular la publicidad en las bicicletas adaptadas que prestan el servicio de transporte de personas, de conformidad con las leyes correspondientes y demás disposiciones jurídicas y administrativas aplicables.



Emite el visto bueno para la aprobación de bases, sitios y lanzaderas de transporte público, en las vías secundarias de esta demarcación. Tramita las solicitudes de autorización y avisos de inscripción para el uso de las vialidades secundarias. Establece las directrices que permitan, atender, documentar, tramitar y canalizar el apoyo económico al que se refiere el **“Programa de Incentivos a la Eficiencia Policial en GAM”**.

Establece las directrices que permitan, atender, documentar, tramitar y canalizar el apoyo económico al que se refiere el **“Programa de Intercambio voluntario de armas de fuego por dinero, computadoras o despensas** Informar de las acciones que realice en ejercicio de las facultades delegadas en materia de transporte y vialidad, al Jefe Delegacional y a la Dirección General de Jurídica y Gobierno. Celebrar convenios y demás actos Jurídicos en materia de Transporte y vialidad en representación del Órgano Político Administrativo, y las demás que de manera directa le asigne el Jefe Delegacional y los ordenamientos jurídicos y administrativos correspondientes.



C. Ana Julia Hernández Pérez  
Directora Ejecutivo de Seguridad Pública

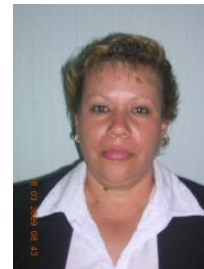


- **Direcciones Territoriales**

Existen 10 zonas territoriales, las cuales están divididas en la demarcación política, su misión es coordinar, ejecutar, y aplicar los programas autorizados por la Delegación para atender la demanda ciudadana y la prestación, de los servicios públicos básicos promoviendo dentro de la circunscripción territorial, la concertación y participación social.



Director Territorial  
Zona 1  
Ing. Arq. Angel Hernández Fierros.



Directora Territorial  
Zona 2  
C. Mercedes Zuñiga Muñoz.



Director Territorial  
Zona 3  
Lic. Rubèn Linares Flores.



Director Territorial  
Zona 4  
Lic. Hugo Campuzano León.



Director Territorial  
Zona 5  
C. Enrique Omar Hernández  
Saavedra.



Director Territorial  
Zona 6  
Lic. Francisco Javier  
Alvarado Morales



Director Territorial  
Zona 7  
Lic. Eleazar Rubios



Director Territorial  
Zona 8  
C. Alberto Martínez  
Urincho



Directora Territorial  
Zona 9  
Lic. María del Rocío  
García Pérez



Director Territorial  
Zona 10  
C. Facundo Domingo  
Fuentes López



## **✚ Servicios que Ofrece la Delegación Gustavo A. Madero del Distrito Federal**

La Delegación Gustavo A. Madero, ofrece los siguientes servicios al público en General:

- Asesoría Jurídica Gratuita
- Jornadas Notariales
- Servicios de Panteón
- Verificación Jurídica de Predios
- Verificación de Anuncios
- Verificación de Construcciones
- Verificación de Espectáculos Públicos Temporales
- Verificación de Establecimientos Mercantiles
- Verificación de Estacionamientos Públicos
- Campañas contra la Reventa
- Establecimiento de Subcomités de Seguridad
- Permisos para Filmaciones
- Vigilancia de áreas susceptibles de invasión
- Atención a problemas de ambulante
- Inspección y Vigilancia de Mercados
- Petición de uso de Vía Pública para eventos Comunitarios
- Supervisión y Reubicación de Tianguis
- Protección por Fenómenos Naturales
- Apoyo en casos de Desastre
- Apoyo para peritajes de protección Civil (opinión técnica de riesgo).



- Capacitación en Temas de Protección Civil
- Instrucción, Capacitación y Equipamiento a Comités Educativos
- Construcción de Instalaciones Públicas (Bibliotecas)
- Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Centros Comunitarios, Deportivos, Edificios Administrativos, Inmuebles Gubernamentales, Panteones, Escuelas de Nivel Básico, Museos y Centros Culturales.
- Gestión de Construcción y Mantenimiento de Puentes Peatonales
- Gestión de Construcción y Mantenimiento de Puentes Vehiculares
- Gestión de Instalación de Semáforos y Señalamiento
- Gestión de Estudios de Vialidad
- Gestión de Asuntos Relacionados con Bases de Taxis y Bicitaxis
- Gestión para la ampliación de rutas del transporte público
- Reportes de irregularidades al reglamento de transportes
- Solicitud de reconocimiento de calles
- Bacheo y recorte de carpeta asfáltica
- Balizamiento Vehicular y Peatonal
- Compactación y Reconstrucción de Caminos
- Construcción y Reconstrucción de Adoquín y Empedrado
- Construcción y Reconstrucción de Guarniciones y Banquetas
- Desazolve de Cauces, Ríos, Presas y Resumideros



- Desazolve de Drenaje, Atarjeas, Coladeras y Pozos de Visita
- Gestión ante compañía de Luz y Fuerza del Centro
- Instalación de Alumbrado Público
- Instalación y Remoción de Reductores de Velocidad y Revos
- Introducción de Red secundaria de Agua Potable
- Introducción de Red Secundaria de Drenaje
- Mantenimiento a Postes Metálicos Propiedad GDF
- Mantenimiento de la Red Secundaria de Drenaje
- Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Mercados
- Pavimentación con Asfalto de Calles y Avenidas
- Rampas para personas con capacidades Diferentes
- Reencarpetado de Calles y Avenidas
- Reparación de Alumbrado Público
- Reparación de Fuga de Agua Potable y Residual Tratada
- Reparación o Nivelación de Accesorios Hidráulicos
- Revisión de Toma de Agua Potable
- Suministro de Agua en Carros Tanque
- Verificación a la Calidad del agua
- Limpia y Saneamiento de Áreas Forestales
- Cajeteo, Encalado, Corte de Raíz y Retiro de Tocón de árboles
- Afloje y Deshierbe en áreas verdes urbanas
- Asesoría Técnica para el desarrollo de proyectos Ecoturísticos y de Recuperación de áreas verdes
- Barrido de Parques y Jardines
- Cursos de Educación Ambiental
- Derribo de árboles





- Desarrollo de Enotécnicas
- Donación de Arboles y Plantas de Ornato
- Gestión para la limpieza de áreas Forestales
- Plantación de Arboles
- Poda de Arboles
- Reforestación de Lugares Públicos
- Retiro de Maleza y Productos de Esquilmos secos
- Riego de Camellones, Parques y Jardines con agua tratada
- Siembra de Pasto
- Técnicas para el reciclado de desechos
- Colocación y Mantenimiento de placas de Nomenclatura
- Instalación de señalamiento Horizontal o Vertical
- Barrido Manual en Vía Pública
- Barrido Mecánico en Vía Pública
- Recolección de Basura en Tiraderos Clandestinos
- Recolección de Basura Industrial
- Recolección Domiciliaria de Basura
- Reporte por Deficiencias en el Servicio de Limpia
- Retiro de Cascajo
- Transportación de desechos Sólidos
- Apoyo y Prevención a Problemas de Adicción
- Asistencia a Personas de Escasos Recursos
- Asistencia Médica
- Asistencias Social a Adultos Mayores
- Atención, Orientación y Canalización a Indígenas Migrantes
- Atención, Orientación y Canalización de personas con Capacidades Diferentes



- Brigadas de Desarrollo Comunitario en Zonas de Escasos Recursos
- Canalización de Menores Desprotegidos
- Canalización de Problemas por Violencia Familiar
- Estudios de Trabajo Social (Socioeconómicos)
- Impartición de Talleres en Centros de Prestación Social
- Jornadas Comunitarias
- Prestación de Servicios Funerarios para personas de Escasos Recursos
- Servicios Bibliotecarios
- Uso de Instalaciones en los Centros de Prestación Social y Club Ecológico de la Tercera Edad
- Apoyo Económico a Maestros, Jubilados y Pensionados
- Becas de Apoyo Escolar y Despensas para Hijos de Familias de Escasos Recursos
- Educación Vial a Escuelas
- Gestión ante la Sep
- Guardería para Hijos de Madres Trabajadoras y de Escasos Recursos
- Transporte Gratuito para Adultos Mayores y Equipos Deportivos
- Apoyo Logístico para eventos sociales, Culturales, Recreativos, Deportivos y Comunitarios
- Apoyo de Transporte Escolar para visitas de un Día
- Descuento en el uso de Instalaciones Deportivas
- Dotación de Apoyos de Materiales Deportivos
- Organización de Eventos Deportivos
- Uso de Instalaciones Deportivas



- Apoyo con elenco Artístico (Banda, Ballet, etc)
- Apoyo y Organización de Actividades Culturales y Recreativas
- Descuentos en clases y Talleres en Centros Culturales
- Donativos a Comunidades (Juguetes, Dulces, Piñatas, etc)
- Organización de Ceremonias Cívicas
- Servicios Turísticos
- Apoyo con material para Construcción de Pavimento Hidráulico
- Apoyo con Material para Construcción de Pie de Casa
- Apoyo con material para Reconstrucción de Banquetas y Guarniciones
- Mantenimiento de Unidades Habitacionales
- Permiso de Uso Temporal de Instalaciones Delegacionales
- Gestiones ante la SS, DIF y Dependencias
- Operativo Canino
- Atención a Solicitudes de Empleo en el Órgano Político Administrativo
- Eventos Comunitarios
- Gestión ante SSDF de los Programas PIT (Tarjetas Económicas para adultos Mayores).
- Apoyo y Promoción de Actividades Productivas
- Asesoría Técnica y Capacitación a Micro y Pequeñas Empresas
- Gestión de Crédito a Micro y Pequeñas Empresas
- Gestión de Peticiones de Empleo



- Información en materia de Desarrollo Económico y Regional
- Jornadas de Abasto Popular
- Canalización de Peticiones de Organizaciones sociales, Partidos Políticos y Comités Vecinales.
- Gestión con la Procuraduría Social en Conflictos de Unidades Habitacionales
- Petición de Audiencias Públicas y giras del Jefe Delegacional
- Atención de Denuncias por Discriminación
- Gestión ante el DIFDF de los programas PIT (Becas para niños de escasos recursos y discapacitados).
- Gestión de solicitudes de Vivienda ante el INVI
- Apoyo en Problemas de Pandillerismo y Prostitución
- Patrullaje en zonas Escolares
- Canalización de Denuncias por Venta de Consumo de Estupefacientes
- Operativo preventivo de Seguridad a Transeúntes, Casa Habitación y Negocio
- Retiro de Automóviles abandonados en Vía Pública
- Vigilancia de Policía Auxiliar
- Atención y Canalización por robo a Vehículos particulares, de Transporte Público de Pasajeros y de Carga.



# ORGANIGRAMA



### Estructura Orgánica Dictaminada

ÓRGANO POLÍTICO-ADMINISTRATIVO EN

**Gustavo A. Madero**

UNIDAD ADMINISTRATIVA

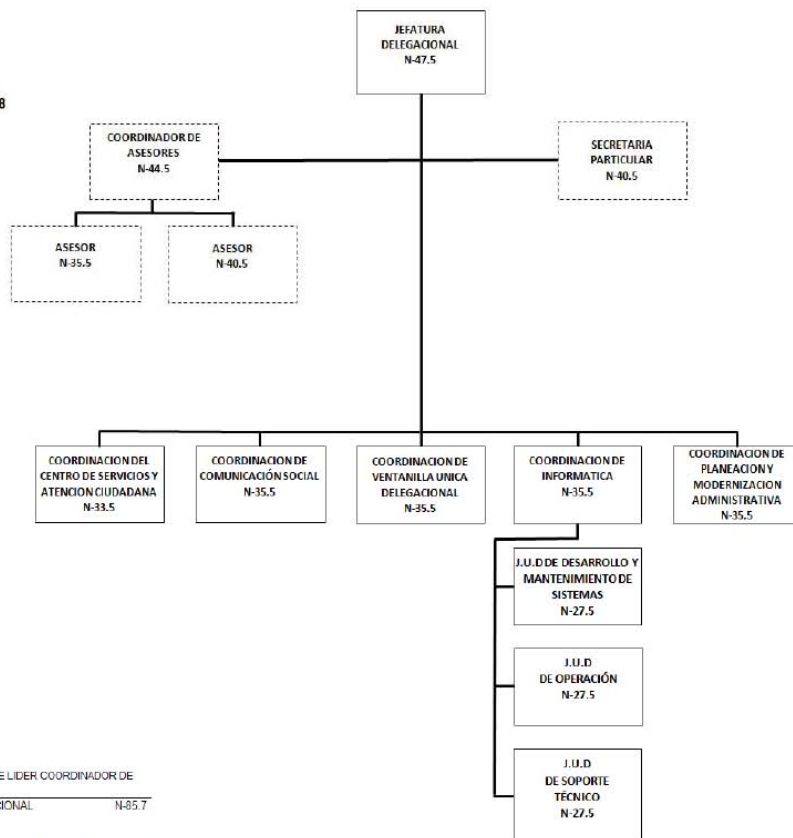
Oficina del Jefe Delegacional

DICTAMEN

19/2008

VIGENCIA

A partir del 1° de diciembre de 2008



ADICIONALMENTE CUENTA CON PUESTOS DE LIDER COORDINADOR DE PROYECTOS "C" ADSCRITOS A:

1	OFICINA DEL JEFE DELEGACIONAL	N-85.7
---	-------------------------------	--------

ADICIONALMENTE CUENTA CON PUESTOS DE LIDER COORDINADOR DE PROYECTOS "A" ADSCRITOS A:

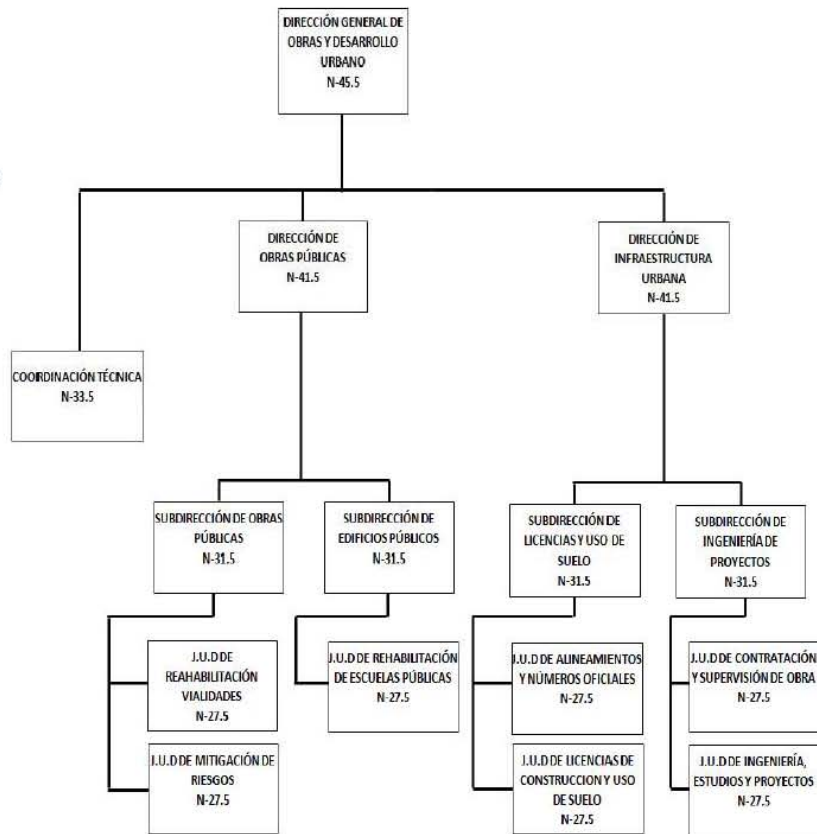
1	COORDINACION DEL CENTRO DE SERVICIOS Y ATENCION CIUDADANA	N-85.5
8	COORDINACION DE VENTANILLA UNICA DELEGACIONAL	N-85.5
9	TOTAL	

ADICIONALMENTE CUENTA CON PUESTOS DE ENLACE "A" ADSCRITOS A:

5	COORDINACION DE INFORMATICA	N-20.5
1	COORDINACION DE VENTANILLA UNICA DELEGACIONAL	N-20.5
6	TOTAL	

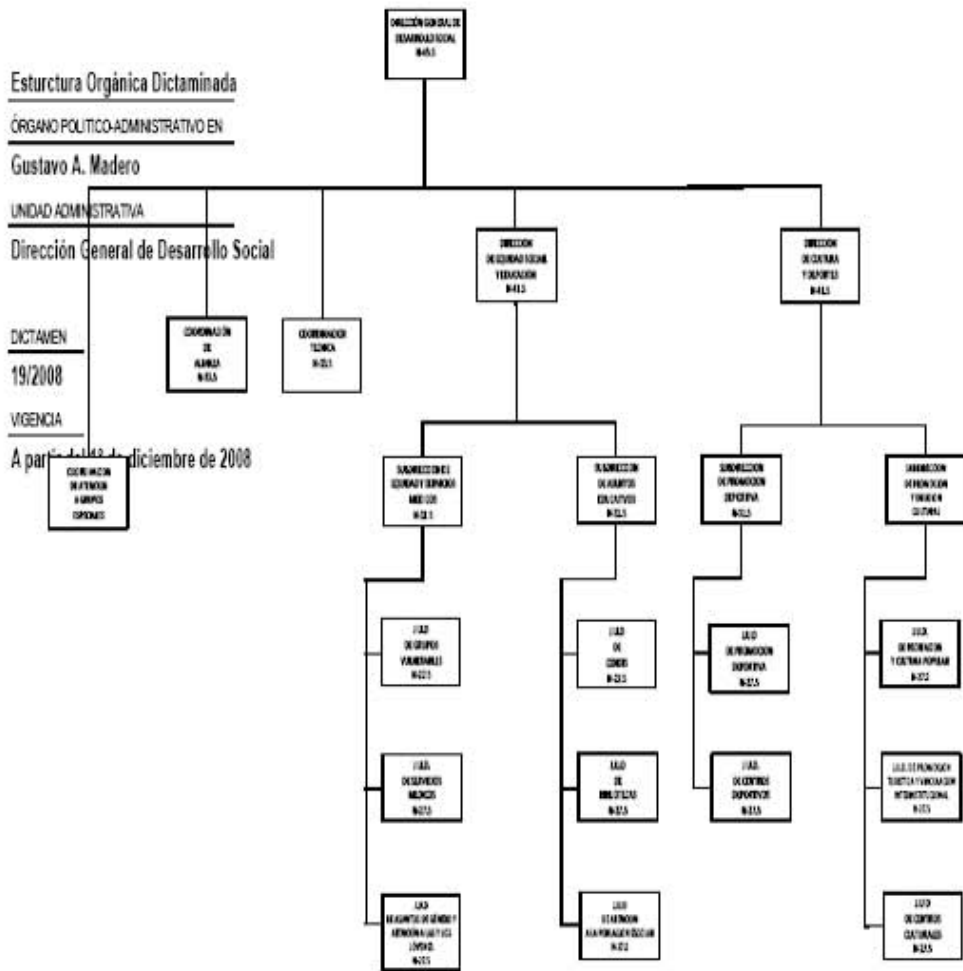


**Estructura Orgánica Dictaminada**  
ÓRGANO POLÍTICO-ADMINISTRATIVO EN  
**Gustavo A. Madero**  
UNIDAD ADMINISTRATIVA  
**Dirección General de Obras y  
Desarrollo Urbano**  
DICTAMEN  
**19/2008**  
VIGENCIA  
A partir del 1º de diciembre de 2008



ADICIONALMENTE CUENTA CON PUESTOS DE LIDER COORDINADOR DE PROYECTOS "C" ADSCRITOS A:  
2 DIRECCION GENERAL DE OBRAS Y DESARROLLO URBANO N-85.7

ADICIONALMENTE CUENTA CON PUESTOS DE ENLACE "B" ADSCRITOS A:  
9 DIRECCION GENERAL DE OBRAS Y DESARROLLO URBANO N-21.5





**Esturctura Orgánica Dictaminada**

ÓRGANO POLÍTICO-ADMINISTRATIVO EN

**Gustavo A. Madero**

UNIDAD ADMINISTRATIVA

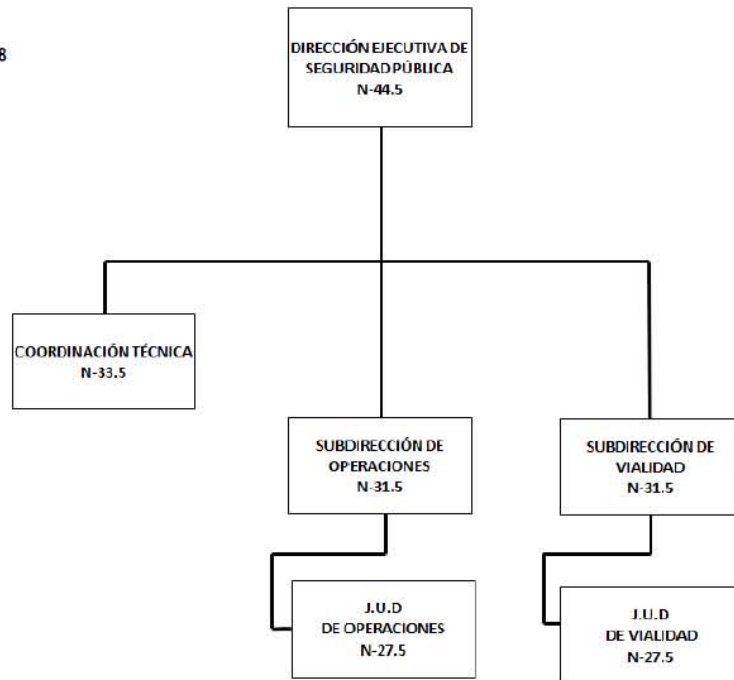
**Dirección Ejecutiva de Seguridad Pública**

DICTAMEN

**19/2008**

VICENCIA

A partir del 1° de diciembre de 2008







**Esturctura Orgánica Dictaminada**

ÓRGANO POLÍTICO-ADMINISTRATIVO EN

**Gustavo A. Madero**

UNIDAD ADMINISTRATIVA

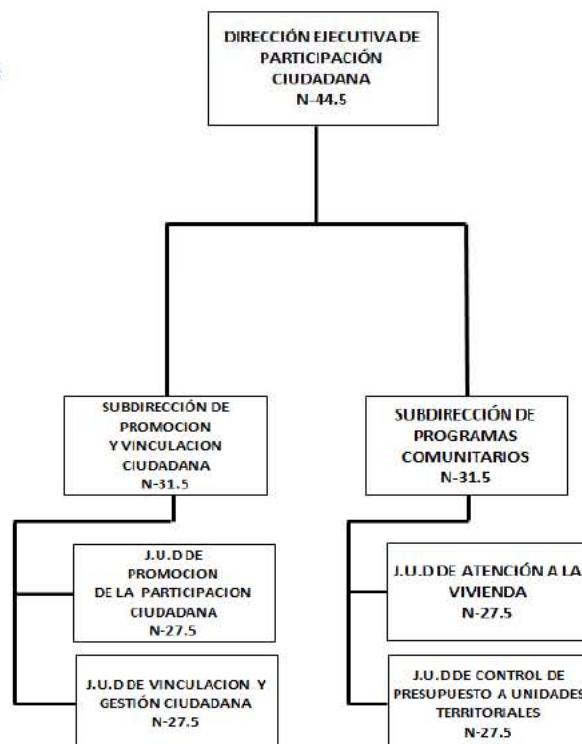
**Dirección Ejecutiva de Participación Ciudadana**

DICTAMEN

**19/2008**

VIGENCIA

**A partir del 1º de diciembre de 2008**



ADICIONALMENTE CUENTA CON PUESTOS DE LIDER COORDINADOR DE PROYECTOS "B" ADSCRITOS A:

1 DIRECCION EJECUTIVA DE PARTICIPACION CIUDADANA N-85.6



**Esturctura Orgánica Dictaminada**

ÓRGANO POLITICO-ADMINISTRATIVO EN

**Gustavo A. Madero**

UNIDAD ADMINISTRATIVA

**Dirección Ejecutiva de Fomento Cooperativo**

DICTAMEN

**19/2008**

VIGENCIA

**A partir del 1° de diciembre de 2008**





## LA MOTIVACIÓN EN LA DELEGACIÓN GUSTAVO A. MADERO

En la Delegación Gustavo A. Madero, las técnicas de motivación que se emplean para el personal es a través del Escalafón y la Capacitación.

La **Capacitación**, tiene como objetivo elevar la calidad de los servicios que brinda la Delegación Gustavo A. Madero a sus pobladores, proporcionando a sus trabajadores técnicas, métodos y procedimientos, que a través de sus cursos, contribuyan al desarrollo de sus aptitudes, habilidades y conocimientos, así como a la modificación de conductas a fin de lograr la calidad en el servicio.

La capacitación se divide en 3 modalidades que son genérica, específica y de dirección, así mismo, coordina el servicio social y prácticas profesionales en apoyo de las áreas sustantivas de la Delegación, además de la enseñanza abierta en apoyo a los trabajadores de esta desconcentrada, la Jefatura es la encargada de administrar, operar, asegurar y elaborar programas tendientes a la realización de actividades que permitan mejorar la eficiencia, calidad y productividad de los trabajadores en la prestación de los servicios que presta el personal de base u estructura.



Se realizan importantes convenios con instituciones educativas tales como UNAM, IPN y UAM. Los Cursos que se imparten son:

- Ofimática
- Sistema de Mantenimiento (Actualización Técnicas de Mantenimiento Automotriz).
- Simplificación de Operaciones con Excel Básico
- Taller para el Desarrollo Secretarial
- Elaboración de Gráficos con Corel Draw
- Autocad 2004 Básico
- Alumbrado Público
- Promoción y Marketing de la Biblioteca Pública



## **4.2 Propuesta de un Modelo de Cambio Organizacional que incrementará la motivación en la Delegación Gustavo A. Madero del Distrito Federal.**

En el segundo capítulo se hizo una descripción detallada de algunos de los más importantes modelos de cambio organizacional, de estos se eligió el modelo de cambio organizacional de L.A y M.A Sandra Luz González López, para aplicarlo en la "Delegación Gustavo A Madero" y así solucionar la problemática que tiene con la falta de motivación de sus empleados.

Esta elección se justifica de la siguiente manera:

- La autora es una mujer mexicana, lo cual garantiza el conocimiento de las necesidades de las organizaciones mexicanas.
- Tiene una larga y sobresaliente trayectoria académica en el área del cambio organizacional.
- Por su constante apoyo en la investigación en el área del cambio organizacional.
- Por ser una catedrática de excelencia de la máxima casa de estudios, la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Por ser un modelo de cambio organizacional que garantiza resultados de calidad.
- Porque facilita el cambio tanto en la estructura de la organización, como en el desarrollo profesional de los miembros de ésta.
- Es un modelo Flexible que permite que la organización se adapte y forme un desarrollo Integral.
- Este modelo cubre las carencias que tiene una organización con respecto a la motivación.



- El modelo logra que los miembros de la organización se integren y se sientan parte de ella por ende, se consigue un mayor compromiso para el cambio.
- Es capaz de mostrar con claridad la situación real de la organización y aporta instrumentos para la mejora continua y el mejor aprovechamiento de los recursos de la organización.
- Es un modelo de cambio dinámico que atiende a las necesidades variables del mercado y garantiza su permanencia en éste.

A continuación se da a conocer lo mas sobresaliente del Modelo de la L.A y M.A Sandra Luz González López.

## **FASES DEL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA L.A Y M.A SANDRA LUZ GONZÁLEZ LOPEZ**

### **FASE I**

**Recolección y Análisis de la Información.** En esta etapa se conoce, define y concentra todo tipo de información de la empresa, la cual puede ser: nombre de la empresa, ubicación, giro, posición en el mercado, fecha de inicio de sus operaciones, servicio y productos que ofrece, recursos con que cuenta, numero de personas, prestaciones, público con el que tiene relación, equipo de transporte, misión, visión y objetivos, estructura organizacional, valores de empresa, manuales administrativos y reglamentos. Para después hacer un análisis detallado y conocer la situación actual en la que se encuentra la organización.



## **FASE II**

**Diagnóstico y Planeación.** En esta etapa se identifican los aspectos en los cuales la organización cuenta con desempeño positivo y adecuado, pero también deberán ponerse de manifiesto las incorrecciones que se encuentran en la organización y que sean fuente de problemas, indicando el área funcional en donde se localiza la ineficiencia y el porque se señala como tal, así como las consecuencias negativas tangibles que estas puedan ser reflejadas en las organizaciones.

## **FASE III**

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



## RECOLECCION Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

### FASE I

La recolección de la información se llevo a cabo, primero con la visita a la demarcación, en donde se conocieron todos los servicios que ofrecen a la población. Se realizaron entrevistas con los empleados, con la estructura, acerca del trabajo que desempeñan además de las problemáticas que tienen, para así conocer la situación actual de la organización.

El siguiente paso fue recabar información escrita para conocer al detalle la historia, objetivos, de la organización, a través de manuales, reglamentos, circular uno bis, organigramas, visitas a las paginas de internet.

En base a esta indagación se puede decir que esta Delegación fue aprobada el 7 de agosto de 1931 por el Senado de la República y para el 24 septiembre del mismo año, se le designó con el nombre del mártir revolucionario Gustavo A. Madero.





En el año de 1989 se autorizó la desconcentración administrativa, y se dio bajo la visión de que los ciudadanos pudieran realizar sus trámites en oficinas más cercanas y accesibles a sus domicilios, con agilidad y transparencia; para que la autoridad pudiera atender las demandas procedentes con oportunidad y eficiencia; para fortalecer y recuperar espacios de convivencia y relación solidaria, dividiendo la Delegación en zonas de desarrollo integral, cuya extensión territorial y número de asentamientos aseguraran la identificación y planteamiento de soluciones a sus problemas; estableciendo una estructura operativa mínima y suficiente para llevar a cabo la acción gubernativa, la realización de obras menores y prestación de los servicios básicos, formalizando la concentración y participación, social, que apoyara la gestión pública en las diez zonas de desarrollo, integradas por colonias, unidades habitacionales, barrios y pueblos, reubicando al mismo personal de la Delegación, con los mismos derechos y condiciones generales de trabajo, tomando en cuenta sus domicilios particulares, con maquinaria, equipo, vehículos, mobiliario y enseres para las oficinas y campamentos para cada una de las zonas.

Fue hasta el año 2000 cuando se llevaron a cabo los acuerdos sobre la Reforma Política del Distrito Federal concerniente a los Órganos Político-Administrativos en donde el titular de una Delegación sería electo por votación universal, libre, directa y secreta y se le denominaría Jefe Delegacional.



Como resultado de la Reforma Política y el proceso electoral de 2000 en la elección de Jefes Delegacionales, gana por el voto popular mayoritario de la Ciudadanía de la Delegación Gustavo A. Madero, el Ing. Joel Ortega Cuevas, quien toma protesta el 1º de octubre del 2000 como primer Jefe Delegacional.

A partir del 1 de febrero del 2001 entraron en vigor las reformas al Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal que consolidarán la autonomía funcional de las Delegaciones. En el 2001 se transfirieron recursos de la Administración Central a las Delegaciones, además de que el Congreso de la Unión aprobó en ese año, por unanimidad, la participación de las Delegaciones del Distrito Federal en los fondos de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales (FORTAMUN).

En la actualidad, en lo referente a la transparencia y rendición de cuentas, es necesario que la Oficina de Información Pública de este Órgano Político Administrativo, cuente con su propio titular, lo cual permitirá una adecuada y pronta atención a las solicitudes ciudadanas en esa materia.

Se están desarrollando para la franja joven de su población programas y estrategias que permitan su acceso a mejores oportunidades educativas, culturales, salud, capacitación para el empleo, deportiva y recreativa, por lo que es de gran importancia la creación de una Oficina de Atención y Orientación a la Juventud que permita atender dichas necesidades.



Su principal objetivo Es que la ciudadanía de la Delegación Gustavo A. Madero, atienda en todo momento sus demandas con eficiencia, eficacia y transparencia, bajo los criterios de racionalidad y austeridad en el manejo de todos los recursos, con base en el marco legal aplicable como única vía de legitimidad de sus acciones, salvaguardando sobre todo el interés común, en concordancia con lo instrumentado en la materia por el Jefe de Gobierno del Distrito Federal, a través de la supervisión de la operación y la atención de los servicios que presta.

### **Análisis del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).**

Para conocer la situación actual de la Delegación Gustavo A. Madero, se empleara la matriz FODA (fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Lo cual nos permitirá recabar información para realizar un futuro diagnostico.

El diagnóstico FODA permite identificar la situación actual que está constituida por dos niveles; la situación interna y la situación externa.

**La situación interna;** esta constituida por factores o elementos que forman parte de la misma organización, que son las **fortalezas y las debilidades**. En tanto **la situación externa**, se refiere a los elementos o factores que están fuera de la organización; pero que se interrelación con ella y la afectan ya sea de manera positiva o negativa, refiriéndose a las **oportunidades y a la amenazas**.



**Las Fortalezas:** Son los elementos positivos que posee la organización, y por los que cuentan con una posición privilegiada \_frente a la competencia.

**Las Debilidades:** Son los factores negativos que posee la organización y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

**Las Oportunidades:** Son los elementos del ambiente que resultan positivos, favorables, explotables, que la organización puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc.

**Las Amenazas:** Son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre estas tenemos: falta de aceptación, antipatía de otros hacia lo que se hace, malas relaciones interpersonales, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación.

#### **FORTALEZAS DE LA DELEGACIÓN GUSTAVO A. MADERO.**

- ✓ Mejora Continua de la Estructura Orgánica.
- ✓ Incorporación de la Oficina de Información Pública de este Órgano
- ✓ Político Administrativo.
- ✓ La Creación del Sistema Delegacional de Archivos.
- ✓ Cambios en la Infraestructura.
- ✓ Desarrollo de Programas y Estrategias para mejorar las oportunidades de los Jóvenes.



### **OPORTUNIDADES.**

- ✓ Mayor presupuesto para la creación de programas para
- ✓ Beneficio de los maderenses.
- ✓ Mayor transparencia en la repartición de los recursos
- ✓ Financieros, además de un flujo de información
- ✓ Eficiente entre gobernantes y gobernados.
- ✓ Supervisión continua de las necesidades de la
- ✓ Ciudadanía.
- ✓ Mayor inversión en equipo de seguridad para sus
- ✓ Empleados.

### **DEBILIDADES.**

- ✓ No existe una visión ni misión de la Demarcación
- ✓ No hay una Filosofía institucional
- ✓ El personal no cuenta con una capacitación adecuada
- ✓ para enfrentar los retos tecnológicos que existen hoy
- ✓ en día.
- ✓ No hay cursos de motivación para los trabajadores.
- ✓ La comunicación de los empleados con las Autoridades
- ✓ es deficiente.

### **AMENAZAS**

- ✓ Insuficiente credibilidad ante la ciudadanía.
- ✓ Objetivos no cumplidos.
- ✓ Empleados insatisfechos y poco productivos.
- ✓ Mayor corrupción.
- ✓ Ambientes laborables apáticos.
- ✓ Servicios de mala calidad e ineficientes.



De lo anterior se concluye, que esta organización, tiene problemas con el personal, ya que son trabajadores poco motivados que realizan su trabajo solo por cumplir su jornada laboral, existe la falta de misión, visión y la carencia de comunicación con las autoridades, el personal no esta integrado y no saben cual es el objetivo de la demarcación, la capacitación es obsoleta, hay una falta de aprovechamiento en el personal con experiencia, esto se ve reflejado en la insatisfacción que tiene la ciudadanía al solicitar un tramite o servicio además de la corrupción que existe.

Es importante mencionar que diariamente existen cientos de demandas ciudadanas, las cuales son para denunciar el mal servicio y el maltrato que se les da día con día por parte de los empleados, esto aunado con la poca capacitación que se tiene para aprovechar los recursos tecnológicos que existen hoy en día, para poder aminorar el tiempo en los tramites que se solicitan a diario.



Para conocer la problemática de la Organización, se tomarán a estudio los siguientes departamentos los cuales están relacionados con el área de Recurso Humanos

### **Dirección de Recursos Humanos**

#### **Subdirección de Relaciones Laborales y Capacitación**

J.U.D. de Relaciones Laborales y Prestaciones

J.U.D. de Capacitación y Desarrollo de Personal

#### **Subdirección de Administración de Personal**

J.U.D. de Movimientos de Personal

J.U.D. de Nómina y Pagos

### **Dirección de Recursos Financieros**

#### **Subdirección de Planeación, Programación y Presupuesto**

J.U.D. de Programación y Presupuesto

#### **Subdirección de Evaluación y Control**

J.U.D. de Contabilidad Gubernamental

J.U.D. de Administración de Recursos de Aplicación Automática

#### **Subdirección de Tesorería y Pagos**

### **Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales**

#### **Subdirección de Recursos Materiales y Archivos**

J.U.D. de Adquisiciones

J.U.D. de Almacenes e Inventarios

#### **Subdirección de Servicios Generales**

J.U.D. de Siniestros, Servicios y Mantenimiento a Instalaciones

J.U.D. de Mantenimiento Automotriz y Combustibles

J.U.D. de Apoyos Logísticos.

#### **Coordinación de Ventanilla Única**



## DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**DIRECTOR: D.C.G. Octavio Luis Arias Contreras**

### **Función**

Dirigir y coordinar la operación de los recursos humanos, así como las actividades inherentes a las relaciones laborales, capacitación, remuneración, empleo, prestaciones, servicio social y administración de personal adscrito al Órgano Político-Administrativo, de acuerdo a la normatividad y lineamientos establecidos en la materia.

### **SUBDIRECTOR DE RELACIONES LABORALES Y CAPACITACION**

**Mónica García Mendoza**

### **Función**

Administrar, supervisar y vigilar el funcionamiento de las relaciones laborales, prestaciones económicas y sociales, la capacitación y desarrollo de personal, la seguridad e higiene de las condiciones laborales, las sanciones a que se hagan acreedores, el programa de servicio social y prácticas profesionales, la reubicación y readscripción del personal, la correcta implementación de los concursos escalafonarios con base a la normatividad correspondiente y a los lineamientos establecidos por el Gobierno del Distrito Federal.





## **JEFATURA DE UNIDAD DEPARTAMENTAL DE RELACIONES LABORALES Y PRESTACIONES**

**Lic. Socorro Zavala Cedillo**

### **Función**

Administrar, operar, implementar y asegurar las adecuadas relaciones laborales, entre las autoridades y los trabajadores, vigilando la aplicación de las prestaciones a que tienen derecho los trabajadores de base, así como el establecimiento y mantenimiento de condiciones adecuadas de seguridad e higiene, conforme a lo establecido por la Dirección General de Política Laboral y Servicio Público de Carrera, la Dirección General de Administración de Personal, la Oficialía Mayor y demás instituciones vinculadas con las relaciones laborales.

## **JEFATURA DE UNIDAD DEPARTAMENTAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL**

**C. José Antonio Hernández Luna**

### **Función**

Administrar, operar, asegurar y elaborar programas tendientes a la realización de actividades que permitan mejorar la eficiencia, calidad y productividad de los trabajadores en la prestación de los servicios; ello a través de cursos de capacitación para el desarrollo del personal de base y estructura, buscando así el óptimo manejo y control de las plazas vacantes sindicalizadas para el proceso escalafonario, así como fortalecer la correcta selección de personal acorde a las necesidades de las áreas de este Órgano Político Administrativo. Así como promover el programa de servicio social y prácticas profesionales, ubicando a los interesados de acuerdo a su perfil, el cual debe responder a las necesidades de las áreas donde se le requiera.



## **SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

**C. Juan José Luviano Mendoza**

### **Función**

Administrar, supervisar y controlar los movimientos, pagos de las nóminas del personal de base, estructura, eventuales y servicios profesionales, las asistencias, incidencias y demás actividades inherentes a la administración y desarrollo de personal, que permita cumplir eficientemente con todas las tareas derivadas de las atribuciones conferidas al Órgano Político-Administrativo relativas a la administración de personal, de conformidad con la normatividad y lineamientos en la materia.

## **JEFATURA DE UNIDAD DEPARTAMENTAL DE MOVIMIENTOS DE PERSONAL**

**C.P. Claudia Monroy Caletti**

### **Función**

Administrar, operar y asegurar el adecuado registro y control de los movimientos del personal de base y estructura adscrito al Órgano Político-Administrativo, de acuerdo con los lineamientos y normatividad vigente, así como las que para tal efecto emita la Dirección General de Administración de Personal del Gobierno del Distrito Federal.



## **JEFATURA DE UNIDAD DEPARTAMENTAL DE NÓMINA Y PAGOS**

**Lic. E. Alberto Murakawa Castillo**

### **Función**

Elaborar, operar, gestionar y asegurar en forma precisa, confiable y oportuna, las nóminas y pagos correspondientes al personal eventual y de servicios profesionales contratado por el Órgano Político-Administrativo, así como tramitar oportunamente la inscripción y pago de las aportaciones de seguridad social para trabajadores eventuales, así como mantener en custodia las nóminas y expedientes de conformidad con la normatividad y lineamientos establecidos por el Gobierno del Distrito Federal.

## **DIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS**

**DIRECTOR: Lic. Ma. Lourdes Guati Rojo Moreno**

### **Función**

Planear, programar, organizar, dirigir, supervisar, controlar y evaluar el Presupuesto de Egresos de la Delegación, incluidos los recursos de aplicación automática, integrando oportunamente, con las diferentes áreas de la Delegación, el monto y la estructura de los recursos que requieren, así como informarles los montos autorizados, a los que deberán ajustarse para llevar a cabo las funciones institucionales que tienen encomendadas; así como realizar los trámites requeridos para que se realicen los pagos para cubrir los compromisos contraídos.



## **SUBDIRECCION DE PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO**

**José Guillermo Atilano Iturbe**

### **Función**

Planear, supervisar, controlar y asegurar el cumplimiento de los planes y programas de trabajo de las diversas direcciones generales que integran el Órgano Político-Administrativo a través del establecimiento de mecanismos que permitan otorgar suficiencia presupuestal a los recursos financieros requeridos por las áreas en tiempo y forma, de conformidad con la normatividad vigente en la materia.

## **JEFATURA DE UNIDAD DEPARTAMENTAL DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO**

**María Esther Hinojosa Moreno**

### **Función**

Administrar, operar, asegurar y realizar el debido registro y control del ejercicio programático presupuestal de la Delegación, para proporcionar los elementos necesarios que permitan conocer el comportamiento del ejercicio presupuestal en el cumplimiento de los programas autorizados, conforme al Presupuesto de Egresos y al Programa de Inversión correspondiente.



## **SUBDIRECCIÓN DE EVALUACIÓN Y CONTROL**

### **C. Verónica Sanabria Reyes**

#### **Función**

Planear, organizar, supervisar, asegurar y diseñar, los mecanismos y sistemas tendientes a manejar en forma adecuada y oportuna los registros contables de las operaciones financieras del Órgano Político-Administrativo y proporcionar la información de los estados financieros que se requieran conforme a la normatividad emitida al respecto. Así mismo, realizar una supervisión, capacitación, y control sobre las operaciones que realicen los centros generadores de ingresos de aplicación automática en función a la normatividad emitida al respecto, así como la preparación de los informes que requieran las autoridades.

## **JEFATURA DE UNIDAD DEPARTAMENTAL DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL**

### **Esta en proceso la contratación**

#### **Función**

Administrar, operar, analizar y asegurar el debido registro de las operaciones contables del Órgano Político-Administrativo y elaborar los estados financieros necesarios para la toma de decisiones.



## **JEFATURA DE UNIDAD DEPARTAMENTAL DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS DE APLICACIÓN AUTOMÁTICA**

**C. Guillermo Iván González García**

### **Función**

Verificar, regularizar, operar y controlar la captación y el ejercicio de los ingresos que se recauden por concepto de aprovechamientos y productos de aplicación automática que se asignen al Órgano Político Administrativo, con transparencia y en apego a la reglamentación emitida por la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Distrito Federal.

## **SUBDIRECCIÓN DE TESORERÍA Y PAGOS**

**Lic. Luis Arturo Ferreiro Tovar**

Coordinar los trámites de los pagos que soliciten las diferentes áreas de la Delegación, a través de la elaboración de Cuentas por Liquidar Certificadas, para cubrir los compromisos contraídos por concepto de nóminas, ayudas, adquisición de materiales, prestación de servicios, contratos de obra y de supervisión de obra, así como supervisar los trámites de asignación, otorgamiento, recuperación y control de los recursos que se ejercen, a través del mecanismo de fondo revolvente y gastos a comprobar, verificando que la documentación comprobatoria de los pagos, cumpla con los requisitos establecidos en la normatividad vigente.



## **DIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES**

**Director: Lic. Francisco Bueno Salas**

### **Función**

Planear, organizar, evaluar, dirigir, controlar y administrar eficientemente la operación de los recursos materiales y los servicios generales, aplicando la normatividad, las políticas y los procedimientos que permitan proporcionar oportuna y eficientemente el cumplimiento de las adquisiciones de bienes de consumo, inversión y de los servicios requeridos por las distintas áreas de la Delegación Gustavo A. Madero de acuerdo a las normas, lineamientos y programas establecidos.

## **SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y ARCHIVOS**

**Lic. Fernando Serrano Díaz**

### **Función**

Planear, organizar, supervisar, controlar y asegurar oportunamente la aplicación de los programas para la adquisición de bienes y servicios, con el objeto de coadyuvar con las distintas áreas de la Delegación en el abastecimiento oportuno del Programa Anual de Adquisiciones, así como desarrollar y conformar el Sistema Delegacional de Archivos, con el propósito de resguardar su patrimonio documental para la utilidad que la sociedad les otorgue.



## **JEFATURA DE UNIDAD DEPARTAMENTAL DE ADQUISICIONES**

### **En proceso de contratación**

#### **Función**

Administrar, operar y asegurar, el buen funcionamiento y realización oportuna de las actividades que desarrollan las distintas unidades administrativas de la Delegación, mediante la agilización para la adquisición de bienes y servicios.

## **JEFATURA DE UNIDAD DEPARTAMENTAL DE ALMACENES E INVENTARIOS.**

### **C. José Luis Betancourt Cervantes**

#### **Función**

Administrar, operar y asegurar el adecuado registro y control de los recursos materiales y bienes muebles de la Delegación, de tal forma que permita el suministro oportuno y utilización eficaz para la ejecución de las funciones y el cumplimiento de los objetivos de cada área de la Delegación.

## **SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS GENERALES**

### **C. Aurelio Arath Quiroz Estrada**

#### **Función**

Planear, organizar, supervisar, controlar y asegurar los servicios generales y de infraestructura que requieren todas las áreas para operar adecuadamente. Así como mantener en óptimas condiciones el parque vehicular de la Delegación en lo que se refiere al mantenimiento preventivo y correctivo del mismo; y la distribución de combustible y lubricantes a las diversas áreas de la Delegación para el cumplimiento de sus funciones y actividades.





## **JEFATURA DE UNIDAD DEPARTAMENTAL DE SINIESTROS, SERVICIOS Y MANTENIMIENTO A INSTALACIONES**

### **C. Federico Flores Islas**

#### **Función**

Controlar, operar y asegurar la oportuna y correcta prestación de los servicios generales apegados a la normatividad vigente, que mantengan en buen estado de conservación y uso las instalaciones y equipo de trabajo con que cuenta el Edificio Delegacional, así como proporcionar eficiente y oportunamente los servicios de mantenimiento a instalaciones y equipo en la infraestructura, que requieren las diferentes áreas de la Delegación para su operación cotidiana, apoyando a las áreas generadoras de ingresos (Autogenerados) y a las Direcciones Territoriales, así como administrar y atender los asuntos relacionados con cualquier siniestro que afecte a los trabajadores que laboran en la vía pública o a los bienes propiedad de este Órgano Político-Administrativo.

## **JEFATURA DE UNIDAD DEPARTAMENTAL DE MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ Y COMBUSTIBLES**

### **En proceso de contratación**

#### **Función**

Coordinar y supervisar el funcionamiento adecuado del Taller Interno y la asignación de reparaciones a Taller Externo, además, implementar y ejecutar la normas, programas y sistemas de mantenimiento preventivo y correctivo para mantener en condiciones óptimas de operación el parque vehicular, así como controlar el suministro de lubricantes y combustibles de los vehículos adscritos a esta Delegación.



## **JEFATURA DE UNIDAD DEPARTAMENTAL DE APOYOS LOGÍSTICOS**

### **C. José Luis Bolaños Mora**

#### **Función**

Proveer de los apoyos logísticos a los eventos sociales, culturales, cívicos, recreativos y deportivos organizados por diversas Unidades Administrativas de la Delegación Gustavo A. Madero, a fin de coadyuvar

#### **COORDINACIÓN DE VENTANILLA ÚNICA DELEGACIONAL**

a su buen desarrollo y funcionamiento.

### **Lic. Erick Abel Hernández Mercado**

#### **Función**

Orientar, informar, recibir, integrar, registrar, gestionar y entregar la documentación y resultados de los trámites solicitados por la ciudadanía al Órgano Político Administrativo que son competencia de la Ventanilla Única Delegacional de acuerdo a la normatividad correspondiente, en las materias de Agua y Servicios Hidráulicos, Paisaje Urbano, Construcciones y Obras, Espectáculos Públicos, Establecimientos Mercantiles, Industria, Medio Ambiente, Mercados Públicos, Protección Civil, Servicios Legales y Archivo de Notarías y Uso de Suelo, así como facilitar el acceso a la información pública que genera la Delegación, realizando acciones que contribuyan a fortalecer la cultura de transparencia y rendimiento de cuentas en el ejercicio público, garantizando la atención oportuna de las solicitudes realizadas por la ciudadanía en esa materia



## **DIAGNÒSTICO Y PLANEACIÓN**

### **FASE II**

#### **DIAGNÒSTICO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Para el diagnóstico se considera lo comentado en el Capítulo 3, para esto se evaluaron las técnicas motivacionales así, como los efectos que tienen en sus actividades laborales.

Esta área es importante, ya que en ella se centra la capacitación para el crecimiento laboral, la distribución de la plantilla, así como la nomina de pago del personal, creando ambientes laborales agradables, y estableciendo vínculos para una buena relación entre los trabajadores y la demarcación.

A continuación se presentan los principales problemas de este departamento:

- a) Los trabajadores no realizan sus labores con eficiencia.
- b) No se establecen planes de trabajo, por lo que no hay objetivos y metas que puedan cuantificar el desempeño laboral, además en las actividades cotidianas, existe rezago en los trámites.
- c) La motivación es deficiente.
- d) Existe ausentismo y rotación de personal en las diversas áreas.
- e) Hay fricciones entre las Autoridades y el Sindicato.
- f) No hay un control en la fuerza de trabajo, ya que existen áreas donde hace falta personal, y en algunas otras sobran trabajadores.



## **✚ DIAGNÓSTICO DE LA SUBDIRECCION DE RELACIONES LABORALES Y CAPACITACIÓN**

- a) Existe rezago en los asuntos laborales (laudos).
- b) La comunicación entre las Autoridades y los Trabajadores es deficiente.
- c) El equipo de seguridad para el personal, no esta en buenas condiciones por lo que los trabajadores no desempeñan al 100% sus labores, por el riesgo de sufrir algún accidente.
- d) Las prestaciones económicas a las que tienen derecho los trabajadores como son (bonos, regalos por día de la madre, son tramitados fuera de tiempo, por lo que sus pagos son retrasados y causan molestias entre el personal.
- e) El personal no asiste a los cursos de capacitación.
- f) Los programas de capacitación no están actualizados.

## **✚ DIAGNÓSTICO DE LA SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION DE PERSONAL**

- a) Existe una mala captura en los registros de asistencia de los trabajadores
- b) Los pagos de los Servicios Profesionales son retrasados constantemente.
- c) Existe una mala planeación en las vacaciones de los trabajadores, ya que suelen haber temporadas que no hay fuerza de trabajo.
- d) Hay errores en la distribución de las plantillas del personal, además de existir plazas que son cobradas por personas que no asisten a trabajar (aviadores).



e) En los checadores existe un gran descontrol, ya que entre los trabajadores se checan las asistencias y salidas, incluso los delegados sindicales, son partícipes de esta situación.

## **DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS**

Este departamento es importante ya que es el encargado de, obtener fondos y suministrar el capital que se utiliza en el funcionamiento de la Delegación, procurando disponer con los medios económicos, necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar correctamente. También es el encargado de supervisar, evaluar y diseñar, el Presupuesto de Egresos y las operaciones financieras de cada área, para ser autorizado por el Órgano Político-Administrativo.

A continuación se presentan los principales problemas de este departamento.

- a) Falta de supervisión y control en la entrega del presupuesto.
- b) Existe una mala comunicación entre las áreas, ya que no se realiza en tiempo y forma los planes de trabajo y el Presupuesto Anual, además de que existen errores.
- c) La capacitación de los empleados para realizar la captura de los registros contables e informes financieros es deficiente.
- d) Los trámites para realizar los pagos a proveedores de las diferentes áreas no se efectúan en tiempo y forma.



## **DIAGNÒSTICO DE LA SUBDIRECCIÓN DE PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO**

- a) Hay un ambiente de trabajo muy tenso.
- b) No hay planeación en la suficiencia presupuestal que se les otorga a cada departamento.
- c) Hay muchos programas que necesita la Demarcación y no son aprobados por que no se solicitan en tiempo y forma, por la mala comunicación, que existe entre las áreas.
- d) La entrega de Estados Financieros, no se realiza en tiempo y forma por lo que la presupuestación y asignación del presupuesto por parte del Órgano Político-Administrativo, se realiza fuera de tiempo.

## **DIAGNÒSTICO DE LA SUBDIRECCIÓN DE EVALUACIÓN Y CONTROL**

- a) No se realiza correctamente la gestión de pago de facturas de los proveedores, por lo que a veces se pierden buenos proveedores por la falta de pago.
- b) Los Estados Financieros son realizados con errores lo cual perjudica en la toma de decisiones.
- c) Hay mucho personal de nuevo ingreso que no esta capacitado para realizarlos registros contables, por lo que existen errores.
- d) La información que solicita la Secretaria de Finanzas no es entregada en tiempo y forma.



## **✚ DIAGNÓSTICO DE LA SUBDIRECCIÓN DE TESORERÍA Y PAGOS**

- a) No se realizan los pagos en tiempo y forma a los Proveedores por falta de documentación por parte de la Subdirección de Evaluación y Control aunado una organización deficiente, para la entrega de cheques.
- b) Falta de Organización para el pago de la nomina, y al personal de prestación de servicios (honorarios).
- c) La falta de Capacitación de los trabajadores, provoca que exista conflicto con la recepción de los documentos para el pago del fondo revolvente, ya que esta sujeto bajo la normatividad, del Órgano Político Administrativo.

## **✚ DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCION DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES.**

La importancia de esta área radica, en el abastecimiento y servicios que requieren las diferentes áreas, además de mantener en buen estado la infraestructura de la Demarcación, realizando todas estas acciones bajo la normatividad correspondiente.



A continuación se presentan los principales problemas de este departamento:

- a) Existe una mala comunicación y falta de capacitación entre las áreas, ya que el Programa Anual de Adquisiciones es elaborado de manera errónea, y eso repercute en el Presupuesto y en la Licitación de Proveedores.
- b) La relación que existe entre los trabajadores y el Director de esta área es muy mala, ya que no existe trabajo en equipo y los trabajadores no realizan, existe mucha tensión en esta área.
- c) Falta de control y supervisión en los almacenes.
- d) Mala administración en el abastecimiento de combustibles y lubricantes.
- e) Falta de supervisión en las pólizas de vida del personal que labora en vía pública.

### **DIAGNÓSTICO DE LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y ARCHIVO**

- a) Hay muchas quejas por el desabasto de material (papelería, material de limpieza etc.), y esto produce que la jornada laboral, no se realice de manera continua, por falta de material.
- b) Existen muchos errores en las licitaciones, y no son realizadas apegadas a las normas, por lo que muchas veces no se escogen a los proveedores adecuados en precio y calidad del producto, esto representa fugas de dinero, que podrían aprovecharse en otras necesidades de la Delegación





- c) Existen pérdidas de material, porque no hay un buen control en las entradas y salidas de mercancía, esto repercute en el levantamiento de inventarios ya que los registros no coinciden, debido a que no son supervisados en tiempo y forma.
- d) El personal proporciona mal servicio en la repartición de papelería en las diferentes áreas.
- e) Hay muchas quejas por parte de los proveedores que es mucho el tiempo de espera para la entrega de los materiales.

### **DIAGNÓSTICO DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS GENERALES**

- a) Existe una mala distribución y control en el Parque Vehicular.
- b) Hay muchas áreas que necesitan mantenimiento en las instalaciones eléctricas, hidráulicas reparación de equipos de computo, recolección de archivo muerto y por falta de personal y material no se realizan las reparaciones en tiempo, esto repercute en la imagen de los departamentos y existe molestia entre el personal que labora.
- c) El personal que realiza las instalaciones y el mantenimiento de la infraestructura de la Demarcación, no cuenta con la capacitación ni las herramientas necesarias para realizar las reparaciones en tiempo y forma.
- d) Las pólizas de vida del personal que labora en la vía pública, no son capturadas en los tiempos establecidos y muchas de ellas tienen errores, y son extraviadas, esto repercute que a veces el personal no esté asegurado.



- e) En los talleres de reparación de vehículos de la Demarcación, existe desorganización y falta de control en las refacciones que se utilizan para la compostura de los mismos, además de no efectuarse los programas preventivos, aunado que el Parque Vehicular tiene carros muy viejos.
- f) Los apoyos logísticos no realizan sus actividades y recorridos en tiempo y forma.

### **DIAGNÒSTICO DE LA COORDINACIÓN DE VENTANILLA UNICA DELEGACIONAL**

Esta área es importante pues es donde se concentra toda la información de la Delegación, que puede ser expuesta ante la ciudadanía, esto en cumplimiento a la Ley de Transparencia y Rendimiento de Cuentas, además aquí se reciben las quejas y se realizan los trámites correspondientes para los servicios Hidráulicos, Paisaje Urbano, Construcciones, Obras, Espectáculos Públicos, Establecimientos Mercantiles, Industria, Medio Ambiente, Mercados Públicos, Protección Civil, Servicios Legales y Archivo de Notarías y Uso de Suelo.



A continuación se presentan los principales problemas de este departamento:

- a) El personal que atiende la ventanilla, no está capacitado ya que no cuentan con la paciencia necesaria para poder brindarle la suficiente información que requiere la ciudadanía.
- b) Existe pérdida de solicitudes para los servicios que requieren los maderences, por lo que los trámites no están en tiempo y forma.
- c) Cuando se solicita información de la Delegación, en base a la Ley de Transparencia, no se cumple con los tiempos establecidos y el personal que recibe las solicitudes, brinda un servicio de mala calidad.
- d) Las Quejas y Oficios no son enviados a las áreas correspondientes.
- e) El personal no tiene buena comunicación con las áreas, por lo que muchos trámites no son realizados a tiempo por estos ambientes laborales tan poco cooperativos, donde los más afectados son los ciudadanos.
- f) Existe corrupción en los trámites, esto con la finalidad de que se realicen a la brevedad posible.



## **PLANEACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Para este departamento se sugiere lo siguiente:

- a) Implementar métodos de mejora de ambientes laborales, es importante platicar con el personal para hacerle entender que tan importante es su trabajo y motivarlo para que lo realicen con eficiencia.
- b) Establecer planes de trabajo estratégicos, con objetivos y metas cuantificables, a corto, mediano y largo plazo.
- c) Aplicar técnicas de motivación que contribuyan a mantener al personal trabajando con calidad, en sus labores cotidianas.
- d) Crear estrategias que ayuden a combatir el ausentismo y la rotación de personal, a través de una capacitación gerencial que ayude a establecerlas.
- e) Mejorar las relaciones con los sindicatos realizando acuerdos que sean en beneficio de los trabajadores y la Institución.
- f) Realizar una planeación estratégica de la plantilla laboral en donde se identifiquen aquellas áreas en donde no puede haber rotación de personal, además de hacer una distribución de la fuerza de trabajo equitativa.



## **PLANEACIÓN DE LA SUBDIRECCIÓN DE RELACIONES LABORALES Y CAPACITACIÓN**

- a) Supervisar continuamente el status que tiene cada uno de los laudos, creando un Comité donde se revisen los casos que tengan mayor conflicto, esto para evitar los rezagos y darle solución en tiempo y forma.
- b) Establecer estrategias para crear canales de comunicación más agradables entre las autoridades y el personal, para que realicen el trabajo con eficiencia y calidad.
- c) Vigilar constantemente que el equipo de seguridad cumpla con las especificaciones de calidad indicadas por la normatividad y sea entregado en tiempo y forma a los trabajadores, supervisando que porten el equipo de trabajo, y si se encuentra en malas condiciones hacer los cambios necesarios para no ver afectadas sus actividades y evitando poner en riesgo su salud.
- d) Realizar una planeación estratégica en la cual se realicen los trámites de prestaciones económicas, en los tiempos que nos dicta la normatividad, invitando al personal que entregue la documentación a tiempo, para evitar retrasos.
- e) Organizar los cursos de capacitación que se imparten en la Demarcación, esto con el fin de controlar las asistencias y aplicar sanciones al personal que no asista.
- f) Realizar un análisis de los cursos de capacitación orientados en las nuevas tecnologías, que puedan ser utilizadas en la minimización de tiempos, y que puedan ayudar al personal a resolver problemáticas que se presenten en sus labores.



## **PLANEACIÓN DE LA SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION DE PERSONAL**

- a) Establecer, controles que puedan ayudar a mejorar la captura de los registros de asistencia, puntualidad e incidencia, para evitar registros injustificados que afecten la economía del personal.
  - b) Planear las fechas de pago de las personas que trabajan por Servicios Profesionales, e impartir una capacitación en donde se explique cuales son los procesos que se deben realizar para que se les entregue su pago.
  - c) Supervisar y controlar las autorizaciones de vacaciones del personal de manera que las áreas no se queden descubiertas y se puedan realizar los tramites en tiempo y forma.
  - d) Revisar constantemente las plazas del personal, para detectar los movimientos y los cambios de adscripción que realiza el personal vigilar también las plazas vacantes que existen, de manera que se impida la existencia de (aviadores)
  - e) En el área de checadores es importante tener una persona de Estructura, que pueda controlar las tarjetas de asistencia, y evitar que se haga uso indebido de las mismas.
- Elaborar manuales de presentación y administrativos.



## **PLANEACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS**

Para este departamento se sugiere lo siguiente:

- a) Es importante implementar una planeación y calendarización para la entrega del presupuesto, realizando una planeación y una estimación del tiempo que lleva recabar y realizar el mismo.
- b) Crear mejores canales de comunicación con todas las áreas para poder recabar en tiempo y forma la información necesaria, para realizar con eficiencia el Presupuesto e integrar todos los requerimientos, que demanda la Delegación.
- c) Seleccionar al personal correcto para que se capacite, en la captura de registros contables, para evitar errores que repercutan en la elaboración de Estados de Situación Financiera.
- d) Organizar el para determinar fechas de entrega de documentos, así como los horarios de atención para tramitar los pagos de los proveedores de las diferentes áreas.



## **PLANEACIÓN DE LA SUBDIRECCIÓN DE PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO**

- a) Implementar técnicas de motivación, para crear ambientes de trabajo sanos, estos deben ser revisados continuamente, para poder determinar si requiere algún cambio o buscar alguna alternativa, que ayude al departamento a liberar la tensión. Es importante capacitar a las autoridades del trato que deben tener con su personal, porque muchas veces, esto es la base para que el personal realice o no su trabajo.
- b) Capacitar a los diferentes departamentos del proceso que se debe realizar para solicitar la suficiencia presupuestal, esto ayudara a que la información este lista en tiempo y forma y todos los requerimientos sean tomados en cuenta para su aprobación en el Órgano Político Administrativo.
- c) Realizar comités para poder hacer una planeación estratégica sobre los Programas que se implementaran en la Delegación anualmente, esto con el fin de que se pueda Organizar dejando en claro cual es el proceso que se llevara acabo para tener la información en los tiempos establecidos por la norma correspondiente.
- d) Organizar y controlar las fechas de entrega de los Estados de Situación Financiera, es importante realizar reuniones para su revisión y el envío se debe realizar en los tiempos que marca el Órgano Político Administrativo, para que la aprobación del presupuesto se efectuó de manera correcta.





## **PLANEACIÓN DE LA SUBDIRECCIÓN DE EVALUACIÓN Y CONTROL**

- a) Establecer controles para una efectiva organización en la recepción de facturas y documentos de los proveedores, implementado una capacitación continua a los mismos para que puedan entender cual es el procedimiento para poder realizar los trámites para su pago.
- b) Supervisar constantemente la elaboración de los Estados de Situación Financiera, esto con el fin de que la información que en estos se proyecta sea verídica y este lista en tiempo y forma.
- c) Identificar al personal que desconozca los procedimientos y la normatividad que se debe de utilizar para los registros y trámites correspondientes de esta área, esto ayudara a evitar errores.
- d) Implementar un control de correspondencia eficaz y capacitar al personal que desempeñara esta función para que clasifique la información que debe ser enviada de manera urgente, a la Secretaría de Finanzas, ya que la documentación o información que solicita siempre debe ser entregada a la brevedad posible, por lo que es de suma importancia turnar la correspondencia a las áreas correspondientes en tiempo y forma.



## PLANEACIÓN DE LA SUBDIRECCIÓN DE TESORERÍA Y PAGOS

- a) Establecer un procedimiento para la entrega de cheques, la cual sea supervisada para que todos los lineamientos que se establezcan se lleven a cabo, y así evitar el desorden y tiempos de espera largos. Además de establecer un control eficaz, de entrega-recepción de la documentación entrega a la Subdirección de Evaluación y Control, esto con el fin de evitar el extravió de documentos.
- b) Organizar y Capacitar al personal de Prestación de Servicios (Honorarios), para que lleven los requisitos necesarios para el pago, y calendarizar las fechas de entrega por departamento esto con el fin de que el personal no este mucho tiempo fuera de sus áreas de trabajo.
- c) Elaborar un manual de procedimientos específico en donde se establezca los requisitos para el pago por el concepto de Fondo Revolvente, además de instruir a las autoridades cual es la normatividad y en que casos puede ser utilizado y cual es la documentación necesaria para su reembolso.



## **PLANEACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES**

Para este departamento se sugiere lo siguiente:

- a) Instruir al personal y a las áreas involucradas, para poder realizar el Programa de Adquisiciones de la Delegación, esto ayudara a que todos los departamentos, puedan tener las herramientas necesarias para realizar sus labores.
- b) Establecer técnicas motivacionales para poder crear ambientes de trabajo eficientes, donde se implemente el trabajo en equipo, actitud positiva y haciendo hincapié al personal del beneficio de poner en práctica lo aprendido en estos cursos.
- c) Implementar supervisiones constantes para verificar la administración de los almacenes e inventarios y los resultados deben ser expuestos ante un Comité de Almacenes e Inventarios, en donde se establezcan los lineamientos, problemáticas y las acciones a seguir.
- d) Crear controles y mantener una supervisión continúa que ayuden a evitar el robo de gasolina y lubricantes de la Demarcación, ya que esto son fugas de dinero que puede ser utilizado en programas de apoyo para la ciudadanía.
- e) Supervisar continuamente las bases de datos de los empleados que laboran en Vía Publica, esto con la finalidad de que las pólizas de vida se encuentren registradas y actualizadas y el personal este asegurado para cuando ocurra algún siniestro.



## **PLANEACIÓN DE LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y ARCHIVO**

- a) Planear la entrega de material a todas las áreas, en tiempo y forma, además de instruir al personal sobre el formato de solicitud que deben de presentar y las fechas establecidas para la entrega del mismo, esto con el fin de evitar el desabasto de material.
- b) Realizar Licitaciones abiertas donde se puedan conocer nuevos proveedores que ofrezcan calidad y buen precio en los productos que adquiera la Delegación.
- c) Implementar un sistema óptimo para llevar un control de las entradas y salidas de todos los materiales que hay en el almacén, esto ayudara que los inventarios se realicen en tiempo y forma y las existencias sean verídicas.
- d) Contar con el personal necesario para brindar un buen servicio para la entrega de material en las diversas áreas.
- e) Crear un control que optimice los tiempos para la recepción de entrega de materiales que realizan los proveedores y evitar el caos que existe en los almacenes.



## **PLANEACIÓN DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS GENERALES.**

- a) Elaborar un reglamento que sea aplicado en el Parque Vehicular en el cual se establezca claramente cuales son las personas que tienen autorización de utilizar el mismo, e informar a las autoridades cual es el proceso para poder tener el acceso, además de estar supervisando que lo estipulado en el reglamento sea cumplido, es importante también realizar constantemente operativos para verificar que los tarjetones de acceso sean originales, esto para evitar que personas ajenas se introduzcan en el Estacionamiento.
  
- b) Identificar cuales son las áreas que requieren mantenimiento y supervisar constantemente que se realicen las reparaciones necesarias para que las instalaciones de la Delegación sean seguras y se puedan evitar accidentes que pongan en riesgo la integridad de los trabajadores y los ciudadanos.
  
- c) Capacitar y darles las herramientas necesarias al personal encargado de dar mantenimiento a la infraestructura de la Demarcación, esto con el fin de que realicen su trabajo con eficiencia, es importante que los trabajadores asistan a cursos de actualización continuamente porque muchas veces se adquieren equipos tecnológicos que no pueden ser reparados o sufren descomposturas por que no se cuenta con el conocimiento para su compostura.



- d) Supervisar constantemente las pólizas de vida, instruyendo al personal para que realice correctamente la captura, como establece la normatividad y que estas estén actualizadas para evitar contratiempos.
  
- e) Organizar y crear controles eficaces para el buen funcionamiento y administración de las refacciones además de identificar los vehículos que ya están muy deteriorados, esto con el fin de hacer una renovación del Parque Vehicular.
  
- f) Planear los apoyos logísticos y verificar que se cuente con las unidades necesarias para realizar los recorridos de los programas de apoyo para la población, y estos se ejecuten en tiempo y forma.



## **PLANEACIÓN DE LA COORDINACIÓN DE VENTANILLA ÚNICA**

Para este departamento se sugiere lo siguiente:

- a) Supervisión constante por parte de las autoridades hacia el personal que atiende la Ventanilla Única, verificando que se atienda a la ciudadanía con amabilidad y respeto, además de contar con el personal suficiente para evitar los excesivos tiempos de espera. esta área es la imagen de la Delegación Gustavo A. Madero.
- b) Organizar y controlar la recepción de solicitudes, con el fin de evitar pérdidas de documentación, esto ayudara a mejorar la capacidad de respuesta, que tiene la Delegación.
- c) Supervisar y Controlar las solicitudes referentes a la Rendición de Cuentas que debe dar la Delegación, ante la ciudadanía, así como lo estipula la Ley de Transparencia, esto con el fin de tener parámetros del tiempo de respuesta y medir la satisfacción que tiene los maderences con la información que se les esta brindando.
- d) Brindar capacitación constante al personal que atiende la ventanilla, esto con el fin que tengan la capacidad para resolver las dudas de las personas e identificar a que departamento se tiene que canalizar los trámites que solicitan en la Demarcación.



- e) Implementar técnicas de trabajo en equipo, para ayudar al departamento a tener una mejor comunicación y así poder realizar los trámites en tiempo y forma.
- f) Identificar los servicios que son susceptibles de ser corrompidos, para poder establecer una supervisión constante, y evitar este tipo de situaciones.
  - Cuantificar y controlar constantemente las quejas de la ciudadanía, además de formar comités en donde se puedan analizar los procesos y realizar las correcciones necesarias.
  - Contribuir a que los maderenses, cuenten con la información necesaria para solicitar los servicios que ofrece la Delegación y que estos sean brindados con calidad.





## Ejecución

### FASE III

Las recomendaciones previamente realizadas para mejorar y cambiar la motivación en los trabajadores de la Delegación Gustavo A. Madero, se realizan por medio del modelo de Desarrollo Organizacional, que deberán llevarse a la práctica para ser evaluadas en la mejor forma posible, por ello, se requiere considerar lo siguiente:

- Solicitar los servicios de un Agente de Cambio.
- Crear y dar a conocer a todo el personal, la Misión, Visión, Filosofía y Valores los cuales se deben difundir por toda la Institución, además de estar seguros que el personal entienda los términos y se sienta identificado con ellos, ya que es la razón de ser de su trabajo.
- Establecer objetivos y metas en todos los departamentos a corto, mediano y largo plazo.
- Fomentar al personal la **Actitud Positiva**, esto es el inicio de todo cambio y las autoridades deben predicar con el ejemplo en todo momento.
- Establecer controles que puedan cuantificar el desempeño del personal.
- Crear Planes de trabajo que deberán ser revisados y actualizados, para detectar desviaciones y realizar las correcciones en tiempo y forma en cada área.



- Medir las técnicas que utiliza el Agente de Cambio para poder lograr un cambio en la actitud del personal, se debe establecer objetivos en un corto, mediano y largo plazo, para identificar los beneficios que obtiene la Delegación.
- Capacitar constantemente a las autoridades sobre la Motivación del Personal a su cargo y como impulsarlos a realizar su labores con calidad, formando equipos de trabajo y ambientes laborales sanos.
- Publicar cuando se realice algún reconocimiento a la Delegación, para poder hacer partícipes a los trabajadores e invitarlos a seguir esforzándose, para hacer una Institución de Calidad para la ciudadanía.
- El modelo de Desarrollo Organizacional deberá ser implementado en toda la Delegación, atendiendo así a la problemática existente en la misma.
- Se deberá mantener actitud positiva durante todo el proceso de implementación del Modelo de Desarrollo Organizacional de la L.A y M.A Sandra Luz González López, para lograr los resultados planeados en el corto, mediano y largo plazo, puntualizando que es sumamente importante un agente de cambio para que se logre el proceso de Desarrollo Organizacional.
- Una vez implementando el Modelo de Desarrollo Organizacional, para motivar al personal de la Delegación Gustavo A. Madero, se deberá dar seguimiento a las actividades y recomendaciones sugeridas en la planeación del mismo, mediante controles que detecten y corrijan fallas u omisiones, es importante efectuar mejoras que permitan cambiar la motivación del personal.



## **Beneficios**

- El personal obtendrá cambios positivos en su actitud.
- El personal realiza sus actividades laborales con seguridad y soluciona los conflictos que se le presentan.
- Mayor integración en los equipos de trabajo, aprovechando los conocimientos y habilidades del personal.
- Permite la creación de un ambiente laboral agradable, productivo, y satisfacción laboral.
- Comunicación efectiva, y mayor calidad en las labores cotidianas, evitando información errónea, y falta de información, para realizar actividades.
- Existe mayor Liderazgo efectivo y de calidad.
- Disponibilidad de las personas ante futuros cambios.
- Cambio de actitudes negativas, se lograra un mejor aprovechamiento de tiempo y se darán soluciones optimas, en los conflictos que se presenten.
- Se establecen controles que ayudaran a evitar la duplicidad y extravió de documentos.
- La ciudadanía tendrá confianza en la Delegación, ya que esta podrá brindar sus servicios con eficiencia y eficacia, siempre apegados a la Normatividad de cada Procedimiento, y cumpliendo con su Razón de Ser que es **brindar un servicio de calidad.**



- Empleados motivados que cumplan con sus labores y que estén exentos de ser corrompidos, además lo suficientemente capacitados para que puedan ocupar las herramientas tecnológicas para desarrollar su trabajo en tiempo y forma y evitar los tiempos de espera de los maderences.
- Contar con una Delegación que fomente Programas de Ayuda para la Ciudadanía, mas necesitada e impulsar a la Juventud a desarrollar habilidades deportivas o artísticas.



## Conclusiones

El modelo de Desarrollo Organizacional de la L.A y M.A Sandra Luz González López, permitió el diagnóstico y la situación de cada uno de los puestos relacionados del departamento de Recursos Humanos, identificando actitudes negativas y lo que ocasionan, así como realizar la planeación correspondiente, para la solucionar dicha problemática, indicando la forma de ejecutar las acciones para lograr la motivación y obtener mas resultados y mejorar el ambiente de trabajo y la productividad.

Es un modelo especial y adecuado para las Organizaciones de nuestro país, las personas lo asimilan y se adaptan a sus requerimientos, elaborado por una persona conocedora de los principales problemas y conflictos de las Organizaciones Mexicanas.

- ✚ Es un Modelo Especifico y adecuado para las Organizaciones del País.
- ✚ Permite obtener cambios favorables en la actitud de las personas, aprovechando los conocimientos y habilidades, obteniendo un control optimo de documentos y mejor comunicación, además de integrar equipos de trabajo con disposición para la solución de conflictos, generando propuestas, que permitan lograr el éxito laboral y superación personal.



En base a los beneficios señalados, hemos comprobado que el modelo de Desarrollo Organizacional, es efectivo a seguir los pasos contemplados por el mismo, por lo que se recomienda ampliamente y se invita a implementar el Modelo de Desarrollo Organizacional de la L.A y M.A Sandra Luz González López, en empresas mexicanas para lograr el éxito de las mismas. Es importante mencionar que se comprobó la hipótesis de esta línea de investigación que a la letra dice: **“Un Modelo de Cambio Organizacional que incremente, la motivación en los empleados de la Delegación Gustavo A. Madero”**.



## Bibliografía

### TEXTOS

- ✚ Aguirre Sàdaba, Alfredo. "Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones", Ediciones Pirámide, España, 2002.
- ✚ Achilles de Faria Mello, Fernando, "Desarrollo organizacional; Enfoque Injtegral", 8ª edición, Editorial Limusa S.A. de C.V., México, 1994.
- ✚ Audirac Camarena, Carlos A., de Leòn Estavillo, Verònica, et al., "ABC del desarrollo organizacional, 1ª edición, Editorial Trillas, México, 1994.
- ✚ Álvarez, Héctor Felipe. "Teoría de las Organizaciones", Editorial Eudecor, Argentina, 1997.
- ✚ Benavides Pañeda, Javier. "Administración", McGraw Hill, México, 2004.
- ✚ Burke, Warner W. "Desarrollo organizacional. Punto de vista normativo", Sistemas técnicos de ediciones, S.A de C.V., México, 1988.
- ✚ Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la teoría general de la administración", McGraw Hill, México 1988.
- ✚ Chiavenato, Idalberto, Administración: Teoría, proceso y práctica, 3ª edición, Editorial McGraw Hill Interamericana Editores S.A de C.V., Colombia, 2001.
- ✚ Collerette, Pierre, Gilles Delisle, "La Planificación del Cambio; Estrategias de adapatación para las organizaciones, Editorial Trillas S.A. de C.V., 1ª edición, México, 1988.
- ✚ Daft Richard L. "Teoría y diseño organizacional", Editorial Thomson, México, 2005.
- ✚ Davis, Keith y Newstrom, John W. "Comportamiento humano en el trabajo", McGraw Hill, México, 2003.
- ✚ Ferrer Pérez, Luis, "Guía Práctica de Desarrollo Organizacional", 1ª edición, editorial Trillas S.A, de C.V., México, 1976.



- 
- 
- ✚ French, Wendell, "Desarrollo Organizacional; aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización", 5ª edición, editorial Pearson Educación S. A de C.V., México, 1996.
  - ✚ Garza Treviño, Juan Gerardo, "Administración Contemporánea", 2ª editorial McGraw Hill Interamericana Editores S.A de C.V., México, 2000.
  - ✚ Gibson, James L. "Las organizaciones: Comportamiento estructura procesos" 10ª edición McGraw Hill Interamericana Editoriales S. A de C.V., México, 2000
  - ✚ González Cornejo, Aurelio. "Desarrollo organizacional. Alternativa para el siglo XXI", Editorial PAC, S.A. de C.V. México, 2000.
  - ✚ González López, Sandra Luz. "Desarrollo organizacional", UNAM, México, 2010, 2ª Edición, 3ª Reimpresión.
  - ✚ Guizar Montúfar, Rafael. "Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones", MacGraw Hill, México, 2004.
  - ✚ Hellriegel, Don y Slocum, John W. Jr. "Comportamiento organizacional", Thompson Learning, México, 2004.
  - ✚ Hicks, Herbert G. "Administración", Editorial Continental, México, 1989.
  - ✚ Kast, Fremont E. y Rosenweig, James E. "Administración en la organizaciones", MacGraw Hill, México, 1976.
  - ✚ Koontz Harold y Weihrich Heinz, "Elementos de administración: un enfoque internacional, 7ª edición, editorial McGraw Hill Interamericana editores S.A. de C.V., 2007 México.
  - ✚ Münch Galindo, Lourdes," Fundamentos de administración, 5ª edición, Editorial Trillas, México, 1990.
  - ✚ Reyes Ponce, Agustín. "Administración de empresas. Teoría y Práctica", Limusa Noriega Editores, México, 1976.
  - ✚ Richard, Beckhard, "Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos", Fondo Educativo Interamericano S.A., México, 1973.





- 
- 
- + Rodríguez Valencia, Joaquín, "Dirección moderna de organizaciones, editorial Thomson Editores S.A de C.V., México, 2006.
  - + Schermerhom, John R. "Administración", Limusa Wiley, México, 2004.
  - + Schermerhom, Hunt. Osborn. "Comportamiento organizacional", Limusa Wiley, México, 2004.
  - + Soto, Eduardo. "Comportamiento organizacional": Impacto de las emociones, editorial Thompson Editores S.A de C.V., México, 2001.
  - + Stoner, James A. "Administración", Prentice Hall Hispanoamerica, S. A., México, 1996.
  - + Terry & Franklin. "Principios de administración", Compañía editorial Continental, México, 1992.
  - + Weihrich, Heinz, "Administración. Una perspectiva global", Mc Graw Hill, México, 1995.
  - + Zerilli, Andrea. "Fundamentos de la organización y Dirección General", Ediciones Deustos, S.A., España, 1981.

## **TESIS**

- + De la Torre Vega, Miriam Guadalupe. "Modelo de desarrollo organizacional como propuesta para lograr la excelencia en una pequeña empresa distribuidora de computadoras, "UNAM, México, 1999.
- + Flores Arana, Brenda. "Modelo de cambio organizacional para mejorar la inteligencia emocional en la terminal ferroviaria del Valle de México". 2007.
- + González López, Sandra Luz. Cambio organizacional y su influencia en el factor humano en una empresa de control de fauna nociva".



---

---

## Páginas de internet

- + <http://www.elprisma.com/>
- + <http://www.mundoejecutivo.com/>
- + <http://www.inegi.gob.mx/>
- + <http://www.gamadero.df.gob.mx>
- + [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

## Revistas

- + Comunidad UNAM (Órgano informativo de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán), 25 de Agosto del 2009, pág. 10 y 11. Ponencia de la L.A y M.A Sandra Luz González López (Video Conferencia “Logro y mantenimiento de la excelencia”).
- + Comunidad UNAM (Órgano informativo de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán), 25 de Julio del 2010, pág. 17. Ponencia de la L.A y M.A Sandra Luz González López (Video Conferencia “Un Mandato de Cambios y Resultados”).
- + Comunidad UNAM (Órgano informativo de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán), 10 de Agosto del 2010, pág. 24. Artículo Paradigmas “Propone académica modelo de desarrollo organizacional para empresas mexicanas”.