



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES



**"PROPUESTA DE UN TALLER PARA FACILITAR LA ADAPTACIÓN  
AL CAMBIO DE LOS EMPLEADOS DEL ARCHIVO GENERAL DE  
LA NACIÓN."**

**QUE PRESENTA:**

**ANA IDALIA REYES RAMÍREZ**

**INFORME PROFESIONAL DE SERVICIO SOCIAL**

**DIRECTORA:**

**MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA**

**COMITÉ DE SINODALES:**

- MTRA. SOCORRO ESCANDÓN GALLEGOS
- DRA. MARIANA GUTIÉRREZ LARA
- LIC. RICARDO ALBERTO LOZADA VÁZQUEZ
- MTRA. ADRIANA MARTÍNEZ PÉREZ



**AGOSTO, 2013**



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.



UNAM, 273  
2013

M.<sup>o</sup>

TPs.

## AGRADECIMIENTOS

A mi mamá: Porque todas mis esperanzas y sueños están puestos en ti, por ilusionarme en todas las etapas de mi vida, por luchar siempre conmigo, por tus sabias recomendaciones que me acompañan toda mi vida. Quizá no soy lo que planeaste pero trabajé duro para crecer. Nunca podría pagarte todo el sacrificio que has hecho por mí, es por eso que deseo que mi triunfo profesional lo sientas como tuyo, porque gracias a ti soy lo que soy. Y deseo ser tan buena madre como lo eres tú. Mil gracias por todo: te amo.

A mi papá: Por todo el amor y cuidados que me has dado, por creer en mí, por enseñarme los valores que poseo, por todo tu trabajo que me enseñó el camino, es por eso que todos mis triunfos son tuyos también. Infinitas gracias. Te amo.

A mi hermano: Gracias por todo lo que me inspiraste desde pequeño, porque me haces ser mejor persona de lo que soy para que en un futuro pueda ser un ejemplo para ti. Te quiero mucho.

A mi nueva familia: Gracia por tu cariño, has sido clave en momentos de desaliento. Gracias también pequeña porque desde que llegaste aprendí a cuidar mis pasos pues sé que los vigilas, eres el sol que ilumina todos mis días y me das la fuerza para ser mejor cada día, toda mi lucha es por ti, porque quiero ser tu guía, cuidar tu camino siempre, tu apoyo y compañía. Con tu sonrisa y calor mi vida se llena, eres la razón de todo lo que hay en mí. Te amo.

A mis amigos: Por permitirme compartir momentos gratos con ustedes, por aprender de ustedes, por sonreír y llorar juntos, porque siempre podré contar con ustedes y ustedes conmigo, por contribuir en mi desarrollo personal. Muchas gracias a todos por confiar y creer en mí.

Al AGN: Muchas gracias a todos esos ángeles que entraron en mi vida y me impulsaron en momentos difíciles. Gracias por creer en mí y por darme un lugar en tan importante institución, por confiar y acompañarme a pesar de todo lo que implicaba hacerlo. Muchas gracias: no fallaré. Ing. De Leo y C.P. Roa muchas gracias por su apoyo desinteresado, su tiempo y respaldo, pase lo que pase han marcado irremediamente mi vida, no tengo como agradecerlo.

Al honorable jurado: Agradezco su valioso apoyo y dedicación desinteresada para la dirección de esta propuesta, sin su ayuda no hubiera sido posible. Mi más grande admiración al profesionalismo con el que ejercen su labor. Gracias por compartir sus conocimientos y experiencias durante mi formación académica, sin ustedes no hubiera profesionales. De todo corazón gracias.

## ÍNDICE

Introducción	1
Contexto Institucional	4
El AGN en nuestros días	7
Actividades del Servicio Social	13
<b>CAPÍTULO I DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	
1.1 Cambios Laborales	22
1.2 Tipos de cambio	22
1.3 Resistencia al cambio	23
1.3.1 Tipos de resistencia	24
1.4 Naturaleza del cambio planificado	26
1.5 Modelos de cambio organizacional	27
1.6 La administración del cambio	33
1.6.1 Las actitudes	35
1.6.2 Componentes de la actitud	37
1.6.3 Las funciones de las actitudes	38
1.6.4 Formación de las actitudes	38
1.6.5 El cambio de actitudes	39
1.7 El agente de cambio	39
<b>CAPÍTULO II MOTIVACIÓN</b>	
2.1 Clasificación de la Motivación	44
2.2 Perspectivas sobre motivación	45
2.2.1 Conductismo	45
2.2.2 Abraham Maslow	46
2.2.2.1 Necesidades Fisiológicas	47
2.2.2.2 Necesidades de Seguridad	48
2.2.2.3 Necesidades Sociales o de Pertenencia	48
2.2.2.4 Necesidades de Estima	49
2.2.2.5 Necesidad de Autorrealización	50
2.2.2.6 Necesidades de Saber y Entender	50
2.2.2.7 Necesidades Estéticas	51

2.2.3 David C. Maclellan. Teoría Basada en la Necesidad de Logro	53
2.2.4 Frederick Herzberg: Teoría De La Motivación-Higiene	54
2.3 Motivación laboral	57
2.4 Estrategias de motivación laboral	58
2.4.1 Enriquecimiento del puesto	58
2.4.2 Estrategia motivacional para el cambio de procedimientos	61
2.5 Importancia de la motivación laboral	63
2.6 Propuestas de motivación para un óptimo desempeño	64
<b>TALLER PARA FACILITAR LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO</b>	
3.1 Objetivo	69
3.2 Justificación del taller	70
3.3 Carta descriptiva	71
3.4 Discusión	76
<b>REFERENCIAS</b>	77
<b>ANEXOS</b>	80

## RESUMEN

**Palabras clave:** Cambio organizacional, sensibilización, actitudes.

En el marco de la nueva Ley Federal de Archivos, el Archivo General de la Nación (AGN) se enfrenta a la transición a órgano descentralizado, dicho cambio incide en que los empleados del AGN muestren resistencia al cambio. Es así como durante mi prestación de servicio social observo que el AGN necesita contar con una herramienta que le permita dotar a sus colaboradores de habilidades para identificar aquellas conductas y actitudes que les impiden adaptarse al cambio y reemplazarlas por aquellas actitudes positivas que deberán estar acompañadas de información clara sobre el porvenir, lo que se traducirá en progreso, tanto personal como institucional.

Para lograr esto se propone un taller que sensibilice al personal operativo del AGN mediante reflexiones y actividades que propicien el análisis de su situación personal ante la transición, para que de este modo adopten actitudes positivas y se encuentren motivados para realizar cualquier cambio conductual.

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de nuestra vida, ocurren una serie de cambios que traen como resultado un enfoque específico en la manera de desarrollarnos y comportarnos, lo mismo ocurre en las organizaciones. Para cada institución, cambiar es la manera de seguir siendo competitivos, innovarse, crecer; y para las personas que integran dichas organizaciones, las oportunidades generadas por dichas modificaciones deberán mejorar sus profesiones y sus vidas.

El desarrollo organizacional tiene por objeto realizar el cambio para aumentar la efectividad. Ayuda a resolver problemas, a aprender de la experiencia, a reestructurar las percepciones compartidas, a adaptarse a las oportunidades del entorno, a mejorar el desempeño e influir en situaciones futuras. El cambio constituye un aspecto ineludible de la vida organizacional debido al ritmo del desarrollo global, económico y tecnológico. Pero el que se da en una compañía se distingue del que planean sus integrantes.

Por lo anterior, este trabajo fue elaborado con el fin de brindar apoyo de fácil acceso para los interesados en el tema de desarrollo organizacional y motivación para el personal dentro de su lugar de trabajo, así como la propuesta de un taller que facilite la adaptación del personal a la reorganización en una institución, como es el caso del Archivo General de la Nación (AGN), en el marco de la nueva Ley Federal de Archivos. Con todo esto se buscará dar a conocer las principales teorías de cambio organizacional y la motivación jugando un papel determinante en la adaptación del personal a modificaciones en la organización a la que pertenecen.

Así pues, dentro del primer capítulo se estudiará el desarrollo organizacional, los cambios laborales, sus variantes, implicaciones y características, así como la naturaleza del cambio planificado y sus consecuencias en la conducta, sus diferentes modelos aplicados en una organización y por último una alternativa para la administración del cambio planificado.



En el Capítulo II se tocan puntos importantes de la motivación, su clasificación y análisis desde la perspectiva conductual, se revisa la motivación en el ambiente laboral y se sugieren algunas estrategias. Durante el mismo capítulo se resalta la importancia de la motivación en el contexto laboral y finalmente se hacen propuestas alrededor de ésta con el fin de contribuir a lograr un óptimo desempeño.

En el último capítulo se desarrolla la propuesta del taller, constituye un espacio de reflexión colectiva en el cual los trabajadores del Archivo General de la Nación profundicen en la importancia de mantener actitudes positivas para el desempeño de su trabajo y en la repercusión de este para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Igualmente se propiciará la identificación de aquellas conductas y actitudes que les permitan afrontar de mejor manera al cambio institucional.

**PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL**

<b>Clave</b>	2011-13/10-1339
<b>Institución u organismo social</b>	Secretaría de Gobernación
<b>Dependencia Ejecutora</b>	Dirección General de Recursos Humanos
<b>Área</b>	Dirección de Planeación y Desarrollo
<b>Unidad final de Adscripción</b>	Archivo General de la Nación
<b>Nombre</b>	Capacitación y selección de personal en SEGOB
<b>Objetivo</b>	Conocer las técnicas de reclutamiento, selección y el proceso de desarrollo organizacional más avanzado, capacitar al personal con base en las competencias laborales.
<b>Metas</b>	Administración de la capacitación, diagnóstico de necesidades de capacitación, reclutar y seleccionar al personal acorde con la Ley de Servicio Profesional de Carrera, planes de desarrollo para el personal de la secretaría.

Tabla 1: Datos Generales del Programa de Servicio Social

Fecha de Inicio	03 de Noviembre de 2011
Fecha de término	03 de Mayo de 2012
No. de horas cubiertas	480 hrs.

Tabla 2: Fechas y horas cubiertas durante la prestación del Servicio Social

- Tipo de trabajo desempeñado: Intervención y evaluación
- Área de impacto: Apoyo a la administración
- Sector beneficiado: Público

## CONTEXTO INSTITUCIONAL

### Historia del Archivo General de la Nación

El 27 de Marzo de 1790, Juan Vicente Güemes Pacheco y Padilla, segundo conde de Revillagigedo, envió al Ministerio de Gracia y Justicia de España el proyecto para crear el Archivo General de la Nueva España en aras de un "plan necesario y urgente" para reorganizar la Secretaría de Cámara del Virreinato como "el tallo de la dirección de todo lo que conduce el gobierno". El nuevo archivo reunió, además de los papeles de la antigua Secretaría de Cámara, los del resto de las dependencias, con el consecuente beneficio para la adecuada ordenación y cuidado de los documentos.

El proyecto, aprobado por las autoridades, consideró un lugar propio para el archivo: El Castillo de Chapultepec. Su objetivo principal, además de alcanzar "las ventajas de un Archivo General bien ordenado, asistido y manejado por personas inteligentes", era la "elección de éste común depósito de reales cédulas, órdenes, providencias, ordenanzas, instrucciones, procesos, instrumentos públicos, cuentas, padrones, y demás papeles antiguos, que sepultados en diversas oficinas y cubiertos de polvo, ocultan bajo de sí, las noticias más preciosas e interesantes".

(Manual de Organización Específico, pág. 35)

El interés por dotar de importancia del Archivo debe mucho a Lucas Alamán, quien además de su calidad de funcionario, se distinguía por su notable interés y conocimiento dedicado a la historia. El 23 de agosto de 1823 se creó el Archivo General y Público de la Nación; esta designación estableció que los servicios de la institución no estaban destinados exclusivamente al uso del gobierno, sino para todos quienes estuvieran interesados en consultar su acervo. Aquellos archivos del virreinato que se habían depositado y encomendado a las nuevas secretarías de Estado y que no tuvieran relación con esos ministerios se reintegraron en el nuevo organismo, basado una vez más en el archivo de la

Secretaría de Cámara del Virreinato y nutrido con los documentos de las recién creadas instituciones.

El Archivo General y Público de la Nación dependió de la Secretaría de Estado y del Despacho de Relaciones Exteriores e Interiores y tuvo sede en el local de la antigua Secretaría del Virreinato, lugar original donde se guardaba este archivo en la época novohispana. Quienes trabajaron entonces para el Archivo, arreglaban simultáneamente los reducidos locales de que disponía, construían los muebles para guardar los papeles, asistían a los ministerios, recogían los documentos de las oficinas extinguidas y daban servicio a las oficinas y al público particular (Manual de Organización Específico, pág. 30).

Entre las numerosas vicisitudes que padeció el Archivo durante el agitado siglo XIX, estuvo el destacado interés de Benito Juárez por devolverle su estatura administrativa, trastocada durante los gobiernos de Santa Anna. Un ejemplo del manifiesto interés y la elevada estima en que se tenía a los documentos en resguardo para la soberanía nacional, fue que durante su diáspora, Juárez llevó consigo los papeles que a su juicio eran de mayor importancia. Cerca de la ciudad de Matamoros, Coahuila, está la Cueva del Tabaco o Gruta de los Murciélagos. En este lugar, Juan de la Cruz Borrego, tras un intento frustrado de entrevistarse con el presidente Benito Juárez en Zacatecas, guardó el Archivo General de la Nación durante tres años. Desde entonces la dimensión del quehacer del Archivo era enorme, aun en medio de graves limitaciones (Manual de Organización Específico, pág. 34).

Al tomar posesión de la dirección en 1872, Francisco P. Urquidí resume: "Se deben clasificar en lo posible 18,480 legajos; colocarlos ordenadamente en los estantes; empastar 3,460 volúmenes; componer 19 mapas y clasificar 100; formar índices de 4,678 volúmenes de los principales ramos y comenzar el del ramo de Vínculos; hacer el recuento, separación y avalúo de las obras de venta; separar y ordenar las obras reservadas para el uso del Supremo Gobierno y hacer 13 volúmenes de traslados de documentos antiguos deteriorados" (Manual de Organización Específico, pág. 36).

En esa época comenzaron a ofrecerse al público algunas tareas fundamentales que distinguen a nuestro Archivo por su enorme beneficio social: las transcripciones paleográficas y la interpretación de los idiomas indígenas, a cargo de un notable empleado de apellido Rosales. Hasta nuestros días, las comunidades indígenas y campesinas concurren al AGN para documentar sus reclamos y consultar los viejos papeles que dan sustento a sus derechos. Después de Urquidí fueron José María Vigil, José María Celaya, José Beltrán y Justino Rubio quienes continuaron su labor hasta 1911. En sus gestiones se continuó con el empastado de numerosos expedientes que permanecían en legajos, se incrementó la biblioteca, se hicieron mejoras en el local y se publicaron muchos y muy curiosos documentos de naturaleza histórica, la política y la administración (Manual de Organización Específico, pág. 40).

Temporalmente, el nuevo gobierno hizo un cambio administrativo para el Archivo que hasta ese momento dependió del Ministerio de Relaciones Exteriores e Interiores, y pasó a formar parte de la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes. En 1918, se reincorporó a la naciente Secretaría de Gobernación. Entonces adquirió su actual designación de Archivo General de la Nación. En esa época una parte del Archivo fue trasladada al antiguo templo de Guadalupe en Tacubaya, también conocido como Casa Amarilla (Manual de Organización Específico, pág. 41).

De 1973 a 1977 la parte sustantiva del repositorio, hasta entonces situada en el Palacio Nacional, se trasladó al Palacio de Comunicaciones, en Tacuba 8 en el Centro Histórico de la ciudad, espacio que pronto resultó insuficiente para albergar a la institución. El 27 de mayo de 1977 se determinó como decreto presidencial por José López Portillo que su nueva casa fuese la antigua Penitenciaría de la Ciudad de México, conocida popularmente como Palacio de Lecumberri (Manual de Organización Específico, pág. 50).

Se inició la cimentación del El Palacio de Lecumberri en el año de 1885 pero fue inaugurado el 29 de septiembre de 1900 como penitenciaría, bajo

órdenes de Porfirio Díaz, edificado por el arquitecto Antonio Torres Torija y los ingenieros Antonio M. Anza y Miguel Quintana, con base en el proyecto del arquitecto Lorenzo de la Hidalga y su propuesta teórica "Paralelo de las Penitenciarías"; con el tiempo la penitenciaría comenzó a sobrepoblarse llegando a su punto máximo durante el periodo presidencial de Miguel Alemán (1947-1952) y gracias a la introducción al código civil del delito de "disolución social" llevo a la cárcel a presos políticos fue por ello que se le llamo Palacio Negro y finalmente al momento de su clausura alcanzó una sobrepoblación de diez veces de su capacidad. Su desocupación comenzó un domingo primero de Agosto de 1976 poniendo fin a su ocupación como penitenciaría abierta por 75 años (Manual de Organización Especifico, pág. 42).

En 1976 la penitenciaría dejó de tener uso, se pensó en destruirla pero se defendió para preservar los monumentos que son parte de nuestra historia. Una vez desocupado El Palacio Negro, quitando cosas vencidas después de 75 años de uso el edificio contaba con las condiciones perfectas; el acomodo arquitectónico de Panóptico facilitaba la supervisión de los siete brazos desde un punto central, las crujías que ahora se llaman galerías y celdas facilitarían el acomodo, resguardo y consulta de todos los documentos. Las celdas fueron ideales pues sus pisos y paredes están cubiertos de acero que protegen el acervo de cualquier incendio. Los encargados de acondicionar el palacio fueron el Arquitecto Jorge L. Medellín y la Doctora Alejandra Moreno Toscano directora en ese entonces del AGN. Se logro reabrir el Palacio de Lecumberri como Archivo General de la Nación, a partir del 27 de agosto de 1982 durante la presidencia de José López Portillo (Manual de Organización Especifico, pág. 45).

## **EL AGN EN NUESTROS DÍAS**

El 8 de diciembre de 2011, el pleno de la Cámara de Diputados aprobó con 310 votos, y turnó al Ejecutivo Federal el decreto que crea la Ley Federal de Archivos (Anexo III), con la cual se pretende fortalecer la conservación, consulta y

difusión de los archivos en el país en posesión de los Poderes de la Unión y organismos autónomos.

Entre otros beneficios, a través de esta ley, se otorga al Archivo General de la Nación la responsabilidad de la archivística nacional, la clasificación de archivos y emisión de sus criterios, y lo cataloga como organismo descentralizado de la Secretaría de Gobernación (SEGOB).

La nueva ley obliga también a los tribunales administrativos federales y cualquier otro órgano federal a establecer los mecanismos de colaboración entre la Federación, los estados y municipios, y a fomentar la conservación, consulta y difusión del patrimonio documental de la nación (Diario Oficial de la Federación, 2012).

El dictamen por el que se crea la Ley Federal de Archivos se integra de 56 artículos clasificados en cinco capítulos. En el primero, se señalan las disposiciones generales de la ley; en el segundo se establece la política en materia de organización y administración de los archivos; en el tercero se indican las autoridades responsables de la aplicación de las disposiciones contenidas en la ley; en el cuarto se establece el Registro Nacional de Archivos como el instrumento catastral del AGN para el registro y difusión del patrimonio documental, y en el quinto capítulo se considera la creación del Sistema Nacional de Archivos. Dicho sistema deberá incluir los criterios de administración de los documentos en posesión de las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo Federal (Diario Oficial de la Federación, 2012).

De este modo, la Ley Federal de Archivos recién aprobada, establece las disposiciones que permitirán la organización y conservación de los archivos en posesión de todos los entes públicos. Así mismo, establece la figura del Consejo Nacional de Archivos, el cual crearía una política nacional archivística respetuosa de los ámbitos de autonomía de los distintos poderes y niveles de gobierno,

proponiendo directrices homologadoras de las mejores prácticas archivísticas (Diario Oficial de la Federación, 2012).

La Ley fortalece al Archivo General de la Nación como órgano rector de la archivística nacional y principal repositorio del acervo histórico de la administración pública federal:

a) Al elevar su mandato a nivel de ley, reemplazando las atribuciones otorgadas por el reglamento interior de la Secretaría de Gobernación

b) Al determinar que presida el Consejo Nacional de Archivos;

c) Al dotarlo de personalidad jurídica y plena autonomía de gestión de sus recursos, reconociéndolo como órgano descentralizado

d) Al hacer que el nombramiento de su Director General sea a través del titular del Ejecutivo Federal, retomando una tradición histórica del siglo XIX.

En lo general, la aprobación de una ley como ésta nos acerca en el escenario mundial a esta materia, posicionando al AGN en un nivel de las grandes democracias, que dan cada vez más un mayor peso a la preservación de la memoria nacional. En lo particular, gracias a esta Ley el Archivo General de la Nación actuará al evitar el extravío o la destrucción de documentos patrimoniales, buscará llenar lagunas legales nacidas de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y permitirá determinar las condiciones de infraestructura y recursos mínimos requeridos para que los Archivos del Gobierno Federal conserven en forma más adecuada los documentos históricos. Los efectos anteriores impactan de manera importante en el personal del órgano, dicho impacto será el objetivo principal del presente trabajo (Diario Oficial de la Federación, 2012).

Gracias a dicha ley emana a inicios del año 2012 y se obtiene un nuevo Archivo General de la Nación (AGN) que funge como el ente rector de la archivística nacional, entidad central y de consulta en el manejo de los archivos



administrativos e históricos de la Administración Pública Federal. Establece los lineamientos para analizar, valorar y disponer el destino final de la documentación liberada por las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal. Igualmente es el encargado de custodiar, organizar, conservar y describir los documentos y expedientes que conforman sus acervos, facilitando y promoviendo su consulta y aprovechamientos públicos. También el AGN autoriza la expedición de copias certificadas de los títulos primordiales, mercedes, planos y demás documentos originales existentes en el edificio, así como determina las políticas para proporcionar los servicios de consulta y reprografía al público usuario; en caso de ser necesario el AGN concede los permisos para la salida del país de documentos originales relacionados con la historia de México y de libros que por su naturaleza no sean fácilmente sustituibles (Diario Oficial de la Federación, 2012).

Es también el encargado de preparar, publicar y distribuir en forma onerosa o gratuita las obras y colecciones necesarias para apoyar el conocimiento de su acervo, la renovación y promoción de la cultura archivística, administrativa e histórica y la consulta y aprovechamiento del patrimonio documental del país.

Como parte de la planeación estratégica del AGN se enuncia lo siguiente:

**Misión:** Preservar, difundir e incrementar el patrimonio documental de México y promover la organización de archivos administrativos actualizados, con el fin de salvaguardar la memoria nacional de corto, mediano y largo plazo, y contribuir a la transparencia en el ejercicio del poder público.

**Visión:** El AGN resguardará, conservará, difundirá y acrecentará el patrimonio documental histórico de la nación, en apego a los estándares y mejores prácticas internacionales.

El AGN coordinará un sistema nacional de archivos organizados y eficientes que contribuya a la transparencia y a la memoria nacional.

**Valores:** Para poder cumplir con su misión, el organismo ha determinado diversos valores que tienen como propósito lograr la buena marcha de sus actividades y cumplir las metas propuestas, lo que da sentido y dirección a la conjunción de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, y rentabilidad social a su actividad. Dichos valores son:

- **Memoria:** Preservar el patrimonio histórico-cultural que sostiene a nuestra identidad cultural.
- **Transparencia:** Dar acceso a los ciudadanos a la información de interés público, al estudio y al disfrute intelectual de la memoria histórica de México.

Como se enuncia en la sección de identidad del sitio del Archivo (AGN, 2013) los objetivos institucionales son:

1. Controlar de manera sistémica, intelectual y operativa el acervo documental en custodia del AGN. El contar con un control adecuado de los documentos permitirá tener un uso más eficiente de los recursos disponibles para resguardar, conservar, difundir y acrecentar el acervo documental del AGN.
2. Incrementar el patrimonio documental histórico en resguardo del AGN. La centralización de la documentación histórica de la Administración Pública Federal y demás archivos contribuye a la preservación y actualización de la memoria histórica nacional a un menor costo para el erario a través de economías de escala y ventajas de la especialización. Así mismo, se evitan lagunas informativas y se asegura la continuidad de las series documentales.
3. Brindar un acceso adecuado a los investigadores que permita la construcción continua de la historia atendiendo a la conservación de los documentos en sus diferentes soportes. Los investigadores tendrán acceso al acervo documental atendiendo a la preservación de los documentos en sus distintos soportes.
4. Implementar los procedimientos y medidas destinados a asegurar la preservación y la prevención de alteraciones físicas de la información de los

documentos de archivo. Los documentos resguardados en este organismo contarán con las condiciones necesarias para su conservación a largo plazo y se desarrollaran proyectos que eviten el deterioro de los documentos por su continua manipulación.

5. Promover la coordinación y colaboración entre archivos y la homologación de prácticas y criterios archivísticos. Mediante esta coordinación, se podrá contar con un sistema nacional de archivos organizados y eficientes que contribuya a la transparencia. Se contará con ordenamientos archivísticos que contribuyan con la homologación de prácticas y criterios archivísticos.

6. Contribuir a que los archivos administrativos del gobierno federal estén actualizados, mediante un procedimiento expedito a que las entidades y dependencias de la Administración Pública Federal (APF) que lleven a cabo sus bajas documentales de forma oportuna y brindará la capacitación y asesoría que requieren los archivos de las entidades y dependencias de la APF para su adecuado funcionamiento.

7. Fortalecer los vínculos internacionales del AGN. Está obligado a actualizarse con el conocimiento de las mejores prácticas archivísticas y tecnológicas, adaptándolas al entorno nacional y difundíendolas en los archivos del país. Así mismo, continuará con la obtención de recursos externos de otros organismos para apoyar a los proyectos actuales.

8. Investigar, desarrollar y divulgar el conocimiento para alcanzar mejores prácticas archivísticas y de conservación documental en México. Elevar el nivel, profundidad y difusión del conocimiento en términos archivísticos y de conservación documental, así como del conocimiento del patrimonio histórico de nuestro país.

9. Acercar a la ciudadanía al AGN. Por medio del acercamiento a la sociedad, lograremos que los ciudadanos aprecien su patrimonio documental y el valor del AGN para preservarlo.

10. Impulsar el fortalecimiento del AGN como una institución sólida en materia de recursos materiales, humanos, jurídicos y de coordinación de la información. Para el Archivo General de la Nación es muy importante que haya un

uso eficiente de los recursos de la institución para apoyar a las áreas sustantivas en el cumplimiento de sus objetivos.

Para cumplir con toda su importante labor el AGN cuenta actualmente con 259 trabajadores divididos en empleados de confianza, de base, base/confianza con concepto 58, eventual y por honorarios, mismas que se describen en el Anexo I.

Hasta estos días el AGN es una unidad administrativa en proceso de descentralización. Sin embargo, durante las dos terceras partes de la prestación del servicio social las actividades estaban totalmente centradas su labor como órgano desconcentrado, a continuación se describen dichas actividades.

#### **ACTIVIDADES DEL SERVICIO SOCIAL**

En términos generales debido al tiempo disponible y a la naturaleza del órgano, realicé actividades como elaboración de un curso de inducción para el personal de nuevo ingreso que no fue puesto en práctica debido a su naturaleza como órgano desconcentrado.

Al inicio del servicio se habían llevado a cabo cambios en el AGN entre ellos, sustitución del titular en Departamento de Recursos Humanos (DRH), lo que derivó en recibir el departamento en total desorden, desde los registros de asistencia del personal, trámites administrativos atrasados del AGN con sus autoridades, desajuste de todos los expedientes de personal, la incorrecta distribución de actividades, derivado de una contratación deficiente hasta descuido del clima organizacional, lo que incide en un bajo nivel de motivación entre los colaboradores y baja productividad.

Lo anterior obligaba a que todos los empleados del DRH hicieran trabajos, que si bien no les correspondía, eran necesarios para continuar con los procesos del departamento. Por esta razón fue de gran ayuda mi ingreso al AGN pues apoyé en el avance de todos los aspectos arriba descritos, comenzando con la revisión de incidencias del mes inmediato anterior y la de los meses en curso dado

que los reportes de ausentismos se tenían que enviar a la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH) para elaborar los descuentos en nómina aplicables al personal mes con mes, el procedimiento de esta revisión era el siguiente:

- En el transcurso del mes se reciben en la ventanilla general del DRH las papeletas donde cada empleado de plaza federal marca de entre varias opciones ya sea un falta justificada, un retardo o un día tomado a cuenta de vacaciones. Igualmente en la ventanilla se reciben los oficios de comisiones que el DRH entrega a cada empleado según las actividades a realizarse fuera del AGN durante el mes en curso.

- Al final del mes se recogen del tarjetero todos los registros de los 259 empleados de cada día, en la cual debe estar marcado por el checador la hora de entrada, salida ó en su caso sin registro las inasistencias.

- En los primeros días del siguiente mes se hace una comparación entre el registro de la tarjeta, las papeletas de incidencias y los oficios de comisiones de cada empleado del mes inmediato anterior.

- Al final de cada mes era mi responsabilidad elaborar un reporte de inasistencias que se descontaría a cada empleado, dicho reporte debía entregarlo a mi supervisora.

Como parte del reordenamiento del departamento era necesario organizar los expedientes del personal, toda vez que se necesitaba consultar información de un empleado era un desperdicio de tiempo buscar el expediente indicado y leer hoja por hoja hasta encontrar el documento objeto de la búsqueda. Dicha reingeniería corrió a mi cargo durante aproximadamente el 30% de la prestación del servicio. Los expedientes se ordenaron con base en el tipo de documentación contenida: básicos, documentos de ingreso, constancias / evaluaciones, oficios e incapacidades. Durante la revisión de los archivos del personal me di cuenta que cerca del 80% de ellos (208 expedientes) no contaban con la descripción de las características que el ocupante debía tener para desempeñar el puesto; dichas

irregularidades daban la impresión de que el personal fue contratado sin conocer las características necesarias del ocupante. En consecuencia el empleado ignora los conocimientos indispensables para desempeñar a cabalidad su puesto y por tanto no tiene ninguna ambición de actualización. Lo anterior lo comuniqué a mi supervisora y me asignó la tarea de recabar información faltante en los expedientes según los perfiles de puestos desarrollados por la SEGOB, lo anterior fue realizado mediante una entrevista (Anexo II) de formato semi - estructurado, con el propósito de conocer:

- El sentido de pertenencia institucional del empleado.
- Percepción de aspectos básicos de la historia del AGN, misión, visión, valores y objetivos institucionales.
- Información que el empleado posee sobre el objetivo, funciones e importancia de su puesto y su percepción del clima en la organización.

La revisión y análisis de dicho reporte corrió a mi cargo, encontrando lo siguiente:

De manera general, el personal no conoce qué necesita saber para desempeñar su puesto, por lo que cuando tienen la oportunidad de elegir un curso de capacitación no buscan mejorar el desempeño de sus actividades. Así el hecho de ignorar las necesidades de su puesto, entre otras cosas, produce resistencia a actualizaciones. En relación a ello, mi asesora me pidió detectar las necesidades de capacitación, la cual, se solicitó mediante un reporte a los Directores de Área, en donde debían sugerir los cursos para su personal, justificar su decisión y en qué ayudaría ese curso al mejoramiento de la dirección y de manera global una descripción de las necesidades del personal a su cargo. Una vez que recabe todas las solicitudes integré un posible Programa Anual de Capacitación en el que la necesidad principal era renivelar al personal.

Por otro lado, el personal considera que mantienen un alto nivel de autoestima en relación a su centro de trabajo, consideran que su trabajo es reconocido socialmente y que se conducen conforme a los valores institucionales, aunque desconocen el objetivo, funciones de su puesto, misión y visión de la

institución. De igual forma conocen grosso modo la historia de la institución y por tanto consideran que no debe haber ningún cambio en las condiciones laborales pues creen que las actuales son las adecuadas.

De forma simultánea a lo anterior, en el transcurso del servicio era necesario apoyar de manera intermitente en distintas tareas cotidianas como atención en la ventanilla del DRH en la que reportaban constates problemas porque el personal de atención a los empleados y al público usuario del AGN no estaba preparado para ello. Igualmente la secretaria del departamento constantemente se comportaba de manera inadecuada cuando tenía que atender a otro compañero de la institución e incluso con personas externas por lo que naturalmente se recibían constantemente quejas. Lo anterior se deriva de una inadecuada selección de personal. Los compañeros no cumplían con los requerimientos de su puesto lo que le comuniqué a mi supervisora, le sugerí que era necesario sustituirlos por personal con las competencias necesarias. Esta situación impera de manera general en la institución pues, en su mayoría las características del personal no corresponden a las que describen su puesto por lo que existen muchos conflictos laborales.

Los recurrentes problemas entre el personal, generaban un clima organizacional inadecuado, molestias entre los jefes y el personal, percepción de injusticias y malos tratos, así como ausentismos y pérdida de interés en su trabajo. Lo anterior se reflejó en la medición del Clima y Cultura Organizacional que realiza la Secretaría de la Función Pública cada año a sus instituciones sectorizadas. Derivado de dicha medición mi supervisora, en calidad de Jefa de Recursos Humanos, integró un programa de acciones que incida en mejorar las condiciones laborales. Por lo que mi supervisora me solicitó realizar un reporte de las áreas de oportunidad que el personal reportó en el cuestionario de diagnóstico arriba descrito.

A partir de las actividades realizadas durante el periodo de prestación del servicio social, me di cuenta que tras la vigencia de la nueva Ley Federal de

Archivos y en ánimos de lograr un óptimo desarrollo organizacional y el cumplimiento a cabalidad de dicha ley, es pieza clave elaborar una alternativa que permita a los empleados afrontar los cambios laborales que acompañan la transición del AGN a organismo descentralizado, pues son ellos quienes sostienen en gran medida las actividades de la institución.

Derivado de lo anterior, en el presente trabajo se propone un taller que sensibilice a los empleados a dichos cambios, los motive y permitan adoptar actitudes para afrontar las nuevas condiciones laborales generadas en el AGN como organismo descentralizado.

### **OBJETIVO**

Diseñar un taller de sensibilización al cambio dirigido a los trabajadores del AGN resaltando la importancia de adoptar actitudes favorables de afrontamiento a los cambios y así contribuir a salvaguardar la memoria nacional a corto, mediano y largo plazo.

### **JUSTIFICACIÓN**

De manera general, el cambio se acelera cada vez más. Antes de que la empresa termine de adaptarse a un cambio, se ve golpeada por varios más. Vivimos en un periodo de constante transición y la vida útil de nuestras soluciones es cada vez más corta. Lo que funciona pasa a ser historia en un momento.

Así en el marco de la nueva Ley Federal de Archivos se realizará la transición de órgano desconcentrado a descentralizado y con ello resulta necesario lograr que los empleados sean capaces de comprender y realizar un cambio conductual que les permita afrontar dicha transición.

En el marco de lo anterior es necesario diseñar un taller que sensibilice al cambio a los trabajadores y al mismo tiempo los motive para continuar prestando sus servicios con mayor empeño en el actual AGN. En dicho taller se les mostrará la importancia de su labor en la institución, se buscará recordarles la misión, visión



y objetivos institucionales, que día a día trabajan entre la historia y la identidad que sostiene la cultura de nuestro país y la relevancia de la transparencia del acervo que les ha sido encomendado y al mismo tiempo se resaltarán la influencia de sus actitudes sobre su desempeño laboral.

Dentro de los cambios a producirse durante el año 2013 hasta el 2015 como resultado de la descentralización, se encuentra la modernización de la infraestructura que consiste en la construcción de un edificio de laboratorios, la creación de instalaciones apropiadas en donde se resguarden todos los documentos del acervo actual y la transformación del edificio antiguo en un museo del Palacio Negro y otro del AGN propiamente. Lo anterior tiene como propósito cumplir a cabalidad los objetivos de conservación, restauración y resguardo de la documentación histórica producto de la Ley Federal de Archivos por lo tanto será de vital importancia hacer del conocimiento de los trabajadores, las tecnologías y técnicas de digitalización que serán usadas en la institución para preservar muchos de los documentos que se encuentran en peligro al ser manipulados durante su consulta, de esta manera se ven en la necesidad de modificar su forma de trabajar lo que se traduce en un cambio significativo. Esta actualización es indispensable pues la mayoría de los trabajadores tiene una antigüedad de 15 a 35 años, con un estilo de trabajo arraigado y que por tanto son reacios a aceptar los cambios derivados de la transición a la nueva personalidad del AGN. En este contexto, el taller ayudará a que los empleados logren afrontar de la mejor manera los cambios que acompañan la actualización.

Derivado de lo antes expuesto, a lo largo de los siguientes tres capítulos, se expondrán las bases teóricas en las que se sustenta la funcionalidad del taller.

# CAPÍTULO I

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL



## **SOPORTE TEORICO METODOLÓGICO**

### **CAPÍTULO I**

#### **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Después de la presentación del contexto en el que se desarrollaron las actividades del servicio social, es fundamental revisar distintas perspectivas sobre el desarrollo organizacional que contribuyan a definir una postura sobre la manera de afrontar un cambio en el ambiente laboral, lo que representa la esencia de la presente propuesta.

Las organizaciones necesitan adaptarse a los cambios tecnológicos, económicos y políticos cada día más complejos e inciertos, de este modo el desarrollo organizacional les ayuda a responder con eficacia a ellos y muchas veces a influir de modo proactivo en la orientación estratégica de la organización. Tres grandes tendencias configuran el cambio en las organizaciones: globalización, tecnología de la información e innovación administrativa (Cummings, 2007).

La globalización modifica los mercados y entornos en donde las empresas operan y la forma en que funcionan. La tecnología de la información empieza a redefinir el modelo tradicional de las organizaciones al modificar la forma de realizar el trabajo y de utilizar el conocimiento. La tecnología de la información constituye la esencia de las estrategias. La capacidad de movilizar la información con facilidad y a un bajo costo entre compañías ha llevado a la restructuración de las empresas decadentes. Los datos que se comparten entre muchos atenúan la concentración del poder en el nivel organizacional más alto. Finalmente la innovación administrativa es una respuesta a las dos tendencias anteriores, al acelerar así su impacto en la organización, su interacción crea un ambiente muy incierto y caótico para todo tipo de institución (Cummings, 2007).

El Desarrollo Organizacional (D.O.) es una disciplina de reciente creación y en términos generales la mayoría de los autores coinciden en su definición.

Bennis (1969), lo define como: "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. Implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para su mejoramiento y la movilización de recursos para llevar a cabo las acciones"(Citado en Cummings, 2007, p.45).

Huse, lo cataloga como: "una disciplina de reciente aparición dirigida hacia el uso del conocimiento de las ciencias de la conducta, con objeto de ayudar a las organizaciones a ajustarse más rápidamente al cambio. El esfuerzo implica un cambio en toda la entidad, tal como una modificación en su cultura o en la estrategia de su alta gerencia, lo que afecta a toda la organización"(Citado en Keith, 2011, p.30).

Mientras que Beckhard, lo considera: "un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, y en los cuales se aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento". Si bien en este punto discrepan algunos autores, la experiencia ha demostrado que si no se cuenta con el apoyo de los cuadros directivos superiores el programa de D.O. tiene pocas probabilidades de tener éxito(Citado en Keith, 2011, p. 110).

De lo anterior podemos concluir que el D.O. contribuye cada día más a que también las compañías cambien: les ayuda a evaluarse y a evaluar su ambiente, a revitalizar y recrear sus estrategias, sus estructuras y procesos. En general, a que tanto ellas como sus miembros vayan más allá de los cambios superficiales para que transformen las suposiciones y los valores que rigen su comportamiento, permite a los directivos y al personal de apoyo cumplir de la mejor forma su trabajo. Les da las habilidades y el conocimiento necesario para establecer relaciones interpersonales de gran utilidad. Muestra al personal cómo colaborar

con otros en el diagnóstico de problemas complicados y en obtención de una solución apropiada. Lo estimula para que se comprometa a adoptar la solución, con lo cual aumentan las probabilidades de una buena implementación, dado que el éxito depende del trabajo conjunto(Keith, 2011).

## **1.1 CAMBIOS LABORALES**

Un cambio es entendido como aquella modificación sobre su ambiente laboral y que modifica la manera en que se conducen los empleados, denota la transición que ocurre cuando se fluye de un estado a otro, al producir una alteración apreciable de las estructuras en el ambiente laboral, así las consecuencias y manifestaciones de esas estructuras están ligadas a los productos de las mismas.

El cambio en una institución es un proceso que implica la unión de todos los procesos y actividades que se utilizan para ayudar a una organización a adaptarse o adoptar nuevas actitudes, tecnologías, ambiente, estructura y personal. Es importante que para que se lleve a cabo el cambio en una empresa debe haber compromiso por parte de la administración y de los empleados.

De manera general es posible enfrentarse a los cambios de tres maneras: resistirse, adaptarse o dirigirlos; el que se resiste intenta quedarse en el mismo lugar, algo que resulta inadecuado para la situación actual, en ese caso las personas que deciden no avanzar tratan de mantenerse en una "zona cómoda" frente a la presión que aplica el cambio(Quijano, 2005).

## **1.2 TIPOS DE CAMBIO**

Los cambios pueden producirse de manera gradual o radical. Comprender el tipo de cambio que está en puerta ayudará a abordarlo mejor.

a) Cambio gradual: Es el que se produce lentamente o a lo largo de un periodo, manteniendo un ritmo constante o con fluctuaciones de intensidad, dicha transición puede incluir a muchas personas o a pocas, dependiendo el contexto.

Se convierte es un cambio eficaz cuando se trata de un programa de cambio sin fin que abarca a toda la organización, cuyo objetivo debe ser el mejoramiento de la calidad de los servicios o productos, reduciendo los costos y aumentando la productividad.

b) Cambio radical: Es un cambio repentino e importante con efectos considerables, por ejemplo, modificar a fondo la estrategia de la empresa para aprovechar un nuevo mercado (Quijano, 2005).

### **1.3 RESISTENCIA AL CAMBIO**

Mauricio Lefcovich define la resistencia al cambio como "la reacción negativa que ejercen los individuos o los grupos que pertenecen a una organización ante la modificación de algunos parámetros del sistema organizativo" (Lefcovich 2005, p. 50)

Víctor Quijano, especialista en la calidad en el servicio, en su artículo "¿Resistencia al cambio? Motiva a tu equipo a dar lo mejor a la clientela", nos dice que "algunos colaboradores (sería injusto generalizar) se niegan a insertarse al cambio porque no aprecian razones de fondo que los motiven a participar" (Quijano 2005, p. 20)

A través de su escrito, Víctor Quijano, menciona a Kurt Lewin, uno de los mayores estudiosos de los procesos de resistencia al cambio, para explicar las causas, que Lewin encontró, por las cuales las personas se resisten a cambiar las conductas aprendidas:

- Interés propio. Las razones personales que afectan o alimentan el deseo de cambio (motivación, costumbre a un proceso de trabajo ya definido, capacitación).
- Cultura organizacional. Es la fuerza fundamental que guía la conducta de los trabajadores y, a veces, se sienten amenazados cuando se trata de efectuar cambios radicales en la manera de hacer las cosas en determinadas actividades.

- Percepción de las metas y estrategias de la organización. Los miembros de un equipo no entienden que se necesita una meta nueva (un cambio), porque no cuentan con la misma información que manejan sus directivos(Quijano, 2005).

“El cambio no tiene conciencia.

No tiene preferencias.

No toma prisioneros.

Y el cambio destruye inmisericordemente  
las empresas cuyas culturas no se adaptan.”

Analia Vecchi Pomphile (Chaves, 2006).

La amenaza percibida por los empleados ante un cambio puede ser real o imaginaria, intencionada o no, directa y de gran magnitud; sin importar su naturaleza los empleados intentan protegerse contra sus efectos, las acciones que suelen presentar son desde dar quejas, largas al asunto y a mostrar resistencia pasiva hasta llegar al ausentismo. Aunque mucha gente tiende a resistirse al cambio, se compensa con el deseo de nuevas experiencias y las recompensas que lo puedan acompañar, sin duda no todos los cambios generan resistencia.

Puede surgir un efecto de “reacción en cadena” en el comportamiento organizacional, esto es, cuando se crea una situación en que un cambio o cualquier otro factor afecte directamente a varias personas puede originar una reacción directa o indirecta en muchas personas más(Cummings, 2007).

### **1.3.1 TIPOS DE RESISTENCIA**

Se trata de una reacción por parte de las empresas cuando se enfrentan a un cambio en su ambiente laboral que lo obstaculiza, se da cuando se percibe una amenaza que trae consigo una modificación estructural. Cuando el cambio es impuesto por la organización la reacción con frecuencia es negativa o más difícil de asimilar. Existen distintos tipos de resistencia(Moya, 2006):

1. Resistencia lógica o racional. Se trata de estar en desacuerdo con los hechos, el razonamiento, la lógica y la ciencia, entre ellos:

- Tiempo necesario para adaptarse
- Esfuerzo adicional de nuevo aprendizaje
- Costos económicos del cambio
- Factibilidad de confianza cuestionada del cambio.
- Los obliga a cambiar las rutinas
- Requiere nuevas destrezas

2. Resistencia psicológica o emocional. Se basa principalmente en emociones, sentimientos o actitudes que manifiestan los empleados hacia el cambio, por ejemplo:

- Temor a lo desconocido
- Baja tolerancia al cambio
- Rechazo al administrador o cualquier otro agente de cambio
- Falta de confianza en los demás
- Sentir disgusto con la naturaleza del cambio

3. Resistencia sociológica. Ese tipo de resistencia es lógica cuando se pone en tela de juicio los intereses las normas y los valores del grupo, como son:

- Coaliciones políticas
- Valores de grupo contrapuestos
- Mentalidad cerrada
- Intereses creados
- Deseo de conservar amistades existentes
- Altera las normas y mecanismos de comunicación
- Redefine los puntos de influencia y autoridad
- No perciben ganancias personales en el cambio mismo
- No están de acuerdo con el método con el que se implanta el cambio



Estos tres tipos de resistencia deben preverse y tratar de la manera más efectiva para que los empleados acepten el cambio de manera cooperativa, lo que se busca es un ambiente en el que los empleados confíen en los ejecutivos o administrativos y así generar un sentimiento positivo hacia gran parte de los cambios y se sientan suficientemente seguros para tolerar otros cambios. Pero no toda la resistencia es inadecuada, también conlleva beneficios como:

- Alentar a los ejecutivos a reexaminar sus propuestas de cambio
- Ayudar a identificar áreas de problemas específicos en los cambios
- Realizar un mejor trabajo de comunicación al cambio
- Brindar información a los directivos acerca de la intensidad de las emociones de los empleados.
- Permitir la liberación emocional de los sentimientos reprimidos de los trabajadores(Keith, 2011).

#### **1.4 NATURALEZA DEL CAMBIO PLANIFICADO**

El cambio constituye un aspecto ineludible de la vida organizacional debido al ritmo del desarrollo global, económico y tecnológico. Pero el que se da en una compañía se distingue del que planean sus integrantes. El desarrollo organizacional tiene por objetivo realizarlo para aumentar la efectividad y la capacidad de cambiar, teniendo por objeto realizarlo para aumentar la efectividad o la capacidad de cambio; casi siempre lo inician e implementan los gerentes(Quijano, 2005).

Todos los enfoques del desarrollo organizacional se basan en alguna teoría referente al cambio planificado. En ella se describen las etapas a través de las cuales puede realizarse en la empresa y el proceso temporal con que se aplican los métodos para que los empleados manejen el cambio(Quijano, 2005).

## 1.5 MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Todos los modelos de cambio organizacional tienden a concentrarse en la manera de implantar el cambio en las empresas, los cuales son conocidas como "teorías del cambio", describen las actividades necesarias para iniciar el cambio organizacional y llevarlo a cabo. En esta sección revisaré las teorías que son el fundamento del modelo general del cambio planificado.

Kurt Lewin, considerado uno de los pioneros en la formulación de modelos de cambio organizacional, estableció la base que ha sustentado por muchos años las investigaciones y los sistemas de acción en este campo, formula su modelo de los tres pasos( Citado en Cummings, 2007):

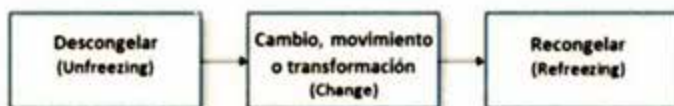


Figura 1 Proceso de cambio-Modelo de Kurt Lewin (Cummings, 2007)

Para Lewin el término descongelar de la primera etapa hace referencia al momento en el cual la o las personas u organizaciones se convencen del cambio y deciden ingresar al proceso de transformación. Por ende, el descongelamiento resulta de evaluar los ajustes de la compañía al ambiente actual y su preparación para el futuro, cuyo diagnóstico permitirá establecer el cambio. Para fines prácticos es posible dividir el descongelamiento en tres subfases:

1) *El rompimiento* se origina cuando las personas adquieren conciencia de las circunstancias por las que atraviesa la organización, los cambios que se están generando y los nuevos escenarios que demandan nuevas acciones; por ello aceptan la necesidad de cambiar: es un rompimiento de los paradigmas actuales.

2) *La ansiedad* es una sensación que aparece cuando las personas entienden que sus antiguas y nuevas formas de acción o sus actitudes, necesitan ser cambiadas para conseguir nuevos resultados. La ansiedad es una sensación de inestabilidad sobre las viejas prácticas y la urgencia de encontrar nuevas formas de acción; en consecuencia es una etapa con gran carga emocional.

3) *La seguridad* aparece cuando las personas perciben respuestas a su ansiedad, es decir, una seguridad psicológica sobre las formas de enfrentar las presiones o posibles soluciones a la necesidad de transformación (Sandoval, 2011).

El objetivo del cambio o movimiento según el modelo propuesto por Lewin, es guiar a la organización hacia el estado deseado. Desplegar el cambio genera un intenso trabajo porque las personas necesitan adquirir nueva información, nuevos modelos de comportamiento, una claridad sobre la visión esperada con los nuevos procesos, ajustes en los valores y, ante todo, una comprensión profunda de lo que se espera de cada una de ellas en la nueva forma de hacer las cosas. Todo esto debe estar alimentado por nuevas formas de pensar y de actuar (Sandoval, 2011).

Cabe mencionar que este es una de las etapas más importantes debido a que implica aprendizaje, por esto la buena ejecución de este paso determina la posibilidad de una transformación exitosa.

El paso de recongelar que menciona Lewin es la institucionalización de los cambios de manera que todas las personas los conozcan, se ajusten a ellos y los adopten en su actividad cotidiana. En este paso es donde las personas integran las nuevas formas de pensar y de actuar dentro de su propia personalidad, valores y actitudes(Sandoval, 2011).

En consecuencia la recongelación implica implementar sistemas de control que apoyen el cambio, aplica acciones correctivas cuando sea necesario y reforzar comportamientos que apoyen la estrategia propuesta. El recongelamiento es adecuado cuando instaurara, permanentemente, comportamientos que favorezcan los valores esenciales del cambio realizado. Así pues, es importante aclarar que el recongelamiento no debe crear nuevas conductas que se vuelvan disfuncionales a medida que cambie el ambiente.

Los comportamientos que se deben recongelar son los que promueven, en forma continua, adaptabilidad, flexibilidad, experimentación, evaluación de resultados y mejora continua. En otras palabras, se centran en las capacidades y misión estratégica, pero no necesariamente en prácticas y procedimientos administrativos específicos.

Además Lewin sostiene que es posible, las fases se pueden lograr si:

- Se determina el problema
- Se identifica su situación actual
- Se identifica la meta por alcanzar
- Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
- Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndola hacia la meta.

Por otro lado, Sandoval (2011) afirma que el Modelo Sistémico de Cambio de Kreitner y Kinicki, según se muestra a continuación, toma una perspectiva general del cambio organizacional, definiendo el proceso como una concepción sistémica donde todos los elementos se influyen mutuamente.

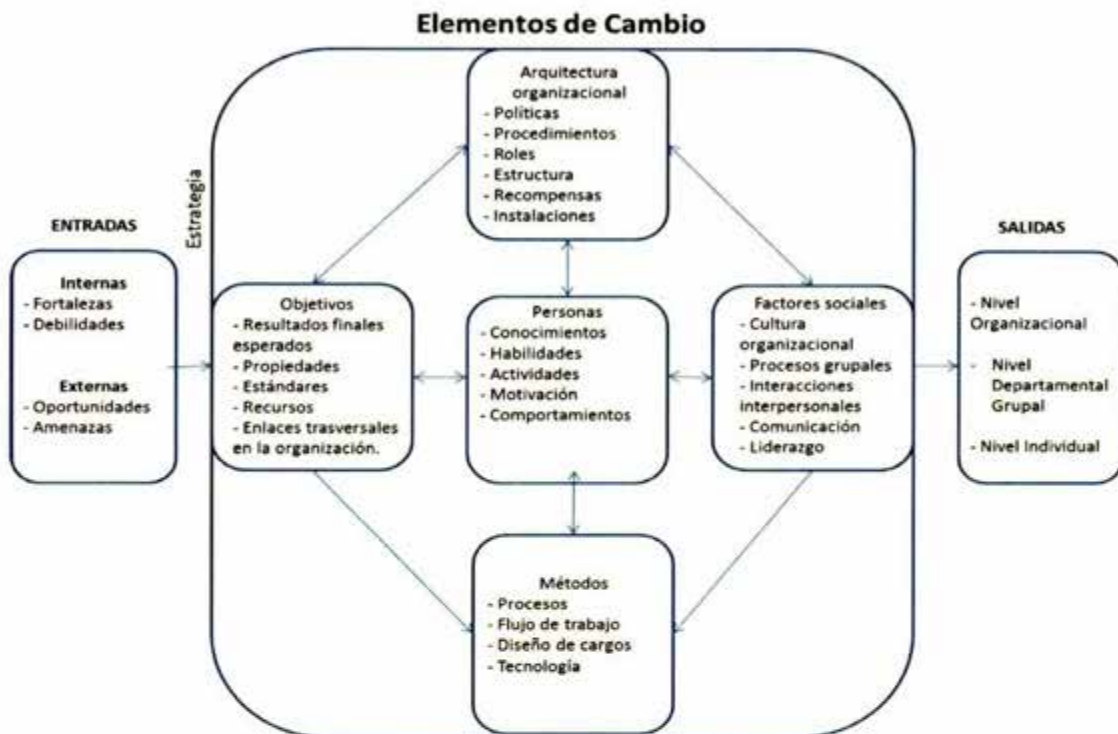


Figura 2: Modelo sistémico de cambio(Sandoval,

El Modelo de cambio sistemático, plantea que el cambio se da en tres etapas: inputs o entradas (elementos previos al cambio, tales como objetivos, plan estratégico), elementos de cambio o actuación (realizada sobre elementos tales como personas, medios, etc.) y salidas o outputs (que engloba la evaluación y análisis de resultados) (Sandoval, 2011).

Así pues, los cambios se asumen a partir de los planes estratégicos de la organización, los cuales a su vez toman en cuenta factores internos y externos, consideran numerosos elementos que pueden ser cambiados y generan insumos en tres niveles: organización, grupos e individuos. En este modelo es posible entender que los esfuerzos de cambio demandan un fuerte compromiso y objetivos muy claros por parte de los gerentes para conseguir resultados que generen competitividad(Sandoval, 2011).

Otro de los modelos encontrados para implementar el cambio organizacional es el modelo de gestión del cambio de John Kotter que considera ocho etapas el cual proponen ciertos pasos que se pueden seguir para instrumentar un plan de cambio, a continuación se enuncian.

- Infundir el sentido de premura: Habla de la importancia de conocer anticipadamente la motivación que llevó a la empresa a hacer el cambio, generar de esta necesidad un sentido de urgencia y posteriormente irrigarla a toda la organización. Esto según Kotter, es crucial para obtener la cooperación de instaurar un proceso de cambio.

- Crear la coalición conductora: Kotter menciona que un solo individuo, por más facultades que tenga es incapaz de desarrollar la visión correcta, transmitirla a un gran número de personas, eliminar los obstáculos clave, generar triunfos a corto plazo, dirigir y administrar docenas de proyectos de cambio y arraigar los nuevos enfoques en la cultura de la organización, por lo cual se requiere de una coalición conductora fuerte que tenga la confianza y el objetivo compartido adecuado(Sandoval, 2011).

Por otra parte se menciona que son cuatro las características esenciales para integrar coaliciones: Poder del puesto, que se refiere al número suficiente de integrantes clave; experiencia para garantizar la representatividad; credibilidad respecto a la reputación de los integrantes posibles, y liderazgo de sus miembros.

- Desarrollo de una visión estratégica: Para Kotter la Visión se refiere a una imagen del futuro con algún comentario implícito o explícito sobre el motivo por el que la gente debe luchar para crear ese futuro. Los propósitos de una visión en un proceso de cambio son esclarecer la dirección general de éste, motivar a las personas para efectuar acciones en la dirección adecuada y coordinar acciones de manera rápida y eficiente. Para crear la visión se requiere que, aunque parta de un solo individuo, se trabaje en equipo tanto para su afinación como para su consecución(Sandoval, 2011).

- Comunicar la visión del cambio: Quienes dirigen el cambio deben buscar las mejores estrategias comunicativas que les faciliten la transición. Una buena comunicación es fundamental para facilitar el cambio y ganar adeptos al proceso. Es en esta fase donde el personal comienza a cuestionarse sobre la necesidad de adoptar nuevos comportamientos con la llegada de la solución, y además es un medio efectivo para preparar inicialmente a la gente de la organización frente al cambio cultural que se va a dar en sus empresas(Sandoval, 2011).

- Bloqueo de Obstáculos: Atacar cuatro obstáculos principales: las estructuras, las habilidades, los sistemas y los supervisores. Para facultar a la gente y que lleve a cabo el cambio se le debe capacitar e informar amplia y claramente sobre lo que se quiere y la manera en que se conseguirá para que enfoque sus esfuerzos al punto.

- Logros a corto plazo: entre cuyos objetivos están el proporcionar evidencias para que los sacrificios sean apreciados, recompensar a los agentes de cambio, contribuir a afinar la visión, las estrategias y a que los jefes continúen apoyando el proyecto, debilitar la posición de los oponentes al cambio e intensificar el ímpetu entre la gente.

- Soporte de cambio: Lo que se vaya logrando debe implantarse con vínculos fuertes y ver hacia delante a fin de seguir obteniendo logros. Así pues, la continuidad de la gestión hasta que se arraigue el cambio en la cultura es fundamental para no correr el riesgo de regresar a lo que se tenía antes.

- Arraigar los nuevos enfoques a la cultura: Sólo el cambio prevalece cuando se filtra en la cultura organizacional de las empresas, la cultura es poderosa por tres motivos principales: porque los individuos están muy bien seleccionados, porque se afirma a través de las acciones de cientos o miles de personas, y porque todo esto ocurre sin que exista una intención consciente y por ello resulta difícil desafiar o incluso discutir el hecho.

Finalmente Kotter, menciona que la organización del futuro deberá enfrentarse a la aceleración de la competencia, así como también a enormes riesgos y magníficas oportunidades impulsadas por la globalización de la economía aparejada a las tendencias tecnológicas y sociales (Sandoval, 2011).

A continuación revisaremos la perspectiva que ofrece la administración del cambio.

## **1.6 LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

Cada día el cambio en las empresas y organizaciones se hace más evidente. Lo que resultó ayer, tal vez no resulte para mañana; y es que en esta época, donde el mercado es una competencia y donde la tecnología cada vez es más avanzada, es necesario estar a la vanguardia. La resistencia al cambio en los empleados, en los clientes y en la alta jerarquía no se hace esperar. Ante lo anterior, es necesario tomar la responsabilidad de administrar efectivamente el cambio; al respecto debemos definir lo que es Administración del Cambio.

La Administración del Cambio es el proceso de transformación que asegura el éxito organizacional de la empresa reconociendo al cambio humano como una constante ante el avance acelerado de la tecnología de información y los cambios en las empresas(Gimon,2006).

La Administración del Cambio considera los procesos y actividades que ayudan a las organizaciones a adoptar cambios radicales, resultado de la implantación de nuevos procesos o soluciones tecnológicas.



Los elementos que consideran un programa exitoso de Administración del Cambio son:

- Alinear las expectativas a todos los niveles de la organización
- Diseñar e implantar una estrategia de comunicación que permita manejar un plan de comunicación efectivo.
- Diseñar e implantar una estrategia para la definición de nuevos roles y capacidades que permita evolucionar a la nueva organización.
- Diseñar e implantar una estrategia de transferencia del conocimiento y entrenamiento que permita contar con una organización autosuficiente.
- Diseñar e implantar una estrategia de aseguramiento del cambio que permita medir y administrar la resistencia al cambio durante los proyectos(Gimon,2006).

Es importante que ante las modificaciones tan constantes que están enfrentando las empresas, se determine su disposición al cambio y la de los actores de cada proceso. Es necesario darse cuenta y reconocer la problemática que está afectando a la empresa y al descubrir lo que origina la resistencia al cambio, es necesario aportar una solución positiva, de este modo es posible comprometerse con un cambio de percepción para poder darle una nueva visión de la organización. Esto puede lograrse por medio de dinámicas grupales con el propósito de promover la sensibilización al cambio y el desarrollo humano.

La aplicación de la Administración del Cambio implica explorar y reconocer temores y actitudes en los actores de los procesos, involucrar a toda la organización, crear conciencia de la razón de los cambios, formar líderes, transformar la percepción, fortalecer el trabajo en equipo y aprender a aprender.

El elaborar el plan apropiado la organización encaminado a una óptima Administración del Cambio permitirá reconocer lo que sucede, provocar un cambio de actitud y percepción en los colaboradores, llevarlo a la práctica del diario vivir y

en consecuencia preparar a la empresa para enfrentar mejor los cambios(Rhon, 2000).

### 1.6.1 LAS ACTITUDES

Una actitud es una forma de respuesta, a alguien o a algo aprendido y no en todos los casos permanente. El término actitud ha sido definido como "reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o proposición abstracto". Dado que las actitudes son aprendidas pueden ser diferenciadas de los motivos biosociales como el hambre, la sed y el sexo, que no son aprendidas. Las actitudes son dirigidas siempre hacia un objeto o idea particular, son predisposiciones a responder de una determinada manera con reacciones favorables o desfavorables hacia algo. Las integran las opiniones o creencias, los sentimientos y las conductas, factores que a su vez se interrelacionan entre sí(Las actitudes, 2011).

Las opiniones son ideas que uno posee sobre un tema y no se sustentan en información objetiva. Por su parte, los sentimientos son reacciones emocionales que se presentan ante un objeto, sujeto o grupo social. Finalmente, las conductas son tendencias a comportarse según opiniones o sentimientos propios. Orientan los actos si las influencias externas sobre lo que se dice o hace tienen una mínima incidencia. También los orientan si la actitud tiene una relación específica con la conducta, a pesar de lo cual la evidencia confirma que, a veces, el proceso acostumbra a ser inverso y los actos no se corresponden, se experimenta una tensión que se denomina disonancia cognitiva. Ahora bien, revisemos algunas definiciones de distintos autores(Gimon,2006).

- Fazio la define como "una asociación entre un objeto y su evaluación", necesitamos un objeto hacia el que dirigir nuestra actitud(citado en Las actitudes, 2011).
- F. H. Allport: "Una actitud es una disposición mental y neurológica, que se organiza a partir de la experiencia y que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre las reacciones del individuo respecto de todos los objetos y

a todas las situaciones que les corresponden"(citado en Las actitudes, 2011).

- R. H. Fazio & D. R. Roskos-Ewoldsen: "Las actitudes son asociaciones entre objetos actitudinales (prácticamente cualquier aspecto del mundo social) y las evaluaciones de esos objetos"(citado en Las actitudes, 2011).
- Y C. M. Judd: "Las actitudes son evaluaciones duraderas de diversos aspectos del mundo social, evaluaciones que se almacenan en la memoria" (citado en Las actitudes, 2011).
- Kimball Young: "Se puede definir una actitud como la tendencia o predisposición aprendida, más o menos generalizada y de tono afectivo, a responder de un modo bastante persistente y característico, por lo común positiva o negativamente (a favor o en contra), con referencia a una situación, idea, valor, objeto o clase de objetos materiales, o a una persona o grupo de personas"(citado en Las actitudes, 2011).
- R.Jeffress: "La actitud es nuestra respuesta emocional y mental a las circunstancias de la vida"(citado en Las actitudes, 2011)

Es posible que en una actitud haya más cantidad de un componente que de otro. Algunas actitudes están cargadas de componentes afectivos y no requieren más acción que la expresión de ellos. Algunos psicólogos afirman que las actitudes sociales se caracterizan por la compatibilidad en respuesta a los objetos sociales. Esta compatibilidad facilita la formación de valores que utilizamos al determinar qué clase de acción debemos emprender cuando nos enfrentamos a cualquier situación posible(citado en Las actitudes, 2011).

### 1.6.2 COMPONENTES DE LA ACTITUD

Se puede distinguir tres componentes de las actitudes:

- **Componente cognoscitivo:** es el conjunto de datos e información que el sujeto sabe acerca del objeto del cual toma su actitud. Un conocimiento detallado del objeto favorece la asociación al objeto. para que exista una actitud, es necesario que exista también una representación cognoscitiva del objeto. Está formada por las percepciones y creencias hacia un objeto, así como por la información que tenemos sobre él. La representación cognoscitiva puede ser vaga o errónea, en el primer caso el afecto relacionado con el objeto tenderá a ser poco intenso; cuando sea errónea no afectará para nada a la intensidad del afecto.

- **Componente afectivo:** son las sensaciones y sentimientos que dicho objeto produce en el sujeto, es el sentimiento en favor o en contra de un objeto social. Es el componente más característico de las actitudes. Aquí radica la diferencia principal con las creencias y las opiniones - que se caracterizan por su componente cognoscitivo -. El sujeto puede experimentar distintas experiencias con el objeto y pueden ser positivos o negativos.

- **Componente conductual:** son las intenciones, disposiciones o tendencias hacia un objeto, es cuando surge una verdadera asociación entre objeto y sujeto(Las actitudes 2011).

Para explicar la relación entre actitud y conducta, Fishbein y Ajzen, han desarrollado una teoría general del comportamiento, que integra un grupo de variables que se encuentran relacionadas con la toma de decisiones a nivel conductual, ha sido llamada Teoría de la acción razonada(citado en Las actitudes 2011).

### 1.6.3 LAS FUNCIONES DE LAS ACTITUDES

En los procesos cognitivos, emotivos, conductuales y sociales, son múltiples. La principal función resulta ser la cognoscitiva. Las actitudes están en la base de los procesos cognitivos-emotivos prepuestos al conocimiento y a la orientación en el ambiente.

Las actitudes pueden tener funciones:

- ◆ De conocimiento. Las actitudes pueden actuar como esquemas o filtros cognitivos. Un prejuicio hacia, por ejemplo, los chinos, puede bloquear el conocimiento de aspectos muy útiles que se presenten.

- ◆ De adaptación. Las actitudes nos permiten adaptarnos e integrarnos en los grupos sociales. Para poder pertenecer a un grupo, he de pensar y hacer lo más parecido posible a las características del grupo.

- ◆ Ego defensiva. Podemos desarrollar actitudes para defendernos ante determinados objetos. Ante objetos que percibimos amenazantes, desarrollamos actitudes negativas para preservar el yo.

- ◆ Expresiva. Las actitudes nos permiten mostrar a los otros nuestra identidad (qué somos y como somos). Se define "valor" como el conjunto de actitudes ante un objeto(Las actitudes 2011).

### 1.6.4 FORMACIÓN DE LAS ACTITUDES

Se pueden distinguir tres tipos de teorías sobre la formación de las actitudes, estas son(Las actitudes 2011):

A) Teoría del aprendizaje: Se basa en que al aprender recibimos nuevos conocimientos de los cuales intentamos desarrollar unas ideas, unos sentimientos, y unas conductas asociadas a estos aprendizajes. El aprendizaje de estas actitudes puede ser reforzado mediante experiencias agradables.

B) Teoría de la consistencia cognitiva: Consiste en el aprendizaje de nuevas actitudes relacionando la nueva información con alguna otra información que ya se conocía, así tratamos de desarrollar ideas o actitudes compatibles entre sí.

C) Teoría de la disonancia cognitiva: esta teoría se creó en 1962 por Leon Festinger, consiste en hacernos creer a nosotros mismos y a nuestro conocimiento que algo no nos perjudica pero sabiendo en realidad lo que nos puede pasar si se siguiese manteniendo esta actitud, tras haber realizado una prueba y fracasar en el intento. Esto nos puede provocar un conflicto, porque tomamos dos actitudes incompatibles entre sí que nosotros mismos intentamos evitar de manera refleja. Esto nos impulsa a construir nuevas actitudes o a cambiar las actitudes ya existentes(Las actitudes 2011).

### **1.6.5 EL CAMBIO DE ACTITUDES**

En sentido estricto, las actitudes influyen en la conducta social. Por ello quienes intentan cambiar las conductas de las personas se centran en cambiar las actitudes. Varios psicólogos defienden que hay dos formas de cambiar las actitudes: el componente cognoscitivo y el afectivo(Las actitudes 2011).

➤ Componente cognoscitivo: se utiliza en las personas motivadas y que saben bien que desean. Esta es una forma muy útil y si se llega a producir este cambio de actitudes esta nueva actitud durará mucho tiempo.

➤ Componente afectivo: esta forma de cambio no es tan clara como el cognoscitivo, sino que intenta producir un cambio mediante claves y asociaciones. Si se llega a producir este cambio, será temporal(Las actitudes, 2011).

### **1.7 EL AGENTE DE CAMBIO**

El objetivo principal del Desarrollo Organizacional es el cambio dentro de la organización, para lograrlo se necesita una o varias personas con la capacidad de llevarlo a cabo. También esta o estas personas pueden o no pertenecer a la

empresa, pero se les ha dado la delegación para hacerlo, a continuación se mencionan algunas definiciones de agente de cambio.

◆ Según Pierre Collerette, "Aquella persona que actúa en forma deliberada sobre el entorno a fin de facilitar la implantación del cambio constituye un Agente de Cambio" (French & Bell 2010, pág. 20).

◆ Stephen P. Robbins en Wendell, (2010) afirma que "Los agentes de cambio son aquellas personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar los cambios" (French & Bell 2010, pág.23).

Al retomar lo anterior concluyo que el Agente de Cambio son aquellas personas con la capacidad necesaria para asumir la responsabilidad de emprender en un entorno dado, acciones dirigidas a introducir, coordinar y dirigir el cambio.

Podemos enunciar dos tipos de agente de cambio:

*Agente de cambio interno.* Es aquella persona integrante del sistema y cuyo encargo es exclusivamente el cambio de dicho sistema. Trabaja directamente con los directivos para facilitar las actividades tendientes a su mejoramiento.

*Agente de cambio externo.* Es el llamado, consejero o consultor, que como su nombre lo indica, es una persona o personas ajenas al sistema expertas en la teoría y práctica del cambio panificado (Wendell, 2010).

Una vez revisado el Desarrollo Organizacional y las necesidades de la implantación de cualquier cambio dentro de la organización es necesario, tomar en cuenta al aspecto motivacional, que se traduce en el motor que impulsa las actividades de todo ser humano, en este sentido a continuación analizamos a la motivación y su influencia en el ambiente laboral.

# CAPÍTULO II

## MOTIVACIÓN





## CAPÍTULO II

### MOTIVACIÓN

Se encuentra en todas las manifestaciones de la vida humana y en este caso analizaremos su influencia en la vida laboral. Derivado de lo anterior, es necesario tener un concepto de motivación que nos ayude a entender sus dimensiones.

Corbella (1994) plantea que la palabra motivación "viene del motivo" y motivo del verbo latino *moveré, movi, motum que significar mover* y ha sido definida como "aquel factor o grupo de factores que mueven a la persona hacia la acción" (p.102). Por su parte Hernández y Laguna (1995) nos dicen que "la motivación es la fuerza que impulsa hacia el desarrollo de una acción" (p.70).

Otra definición que aportó Muchinsky (2002), describe que la motivación laboral "es un conjunto de fuerzas muy eficientes que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración... Hay tres componentes primordiales en esta definición. El primero, la *dirección*, señala la elección de actividades que realizamos cuando empleamos nuestros esfuerzos; esto es, podemos elegir trabajar diligentemente en algunas tareas y no en otras. El segundo, la *intensidad*, implica que tenemos el potencial de llevar a cabo diferentes niveles de esfuerzo, dependiendo de cuánto necesitemos hacer. El tercero, la *duración*, refleja la persistencia de la motivación a lo largo del tiempo, en oposición a una elección puntual entre el curso de la acción (dirección) o los altos niveles de esfuerzo dirigidos a una única tarea (intensidad). Una completa comprensión de la motivación laboral requiere una integración de estos conceptos" (p. 80).

Según nos dice Muchinsky (2002), "la dirección está relacionada con aquellas actividades de la vida a las que se dirige la energía. La intensidad está relacionada con la cantidad de motivación que se desarrolle en el curso de una

actividad. Las organizaciones quieren empleados que muestren altos niveles de energía. A esas personas se les denomina individuos autoiniciados o automotivados, implicándose que traen consigo un alto nivel de energía al trabajo y que no requieren que la organización les incentive para que trabajen más. La tercera dimensión, está relacionada con el mantenimiento de energía durante cierto tiempo. Se ocupa de cuánto se tardará en gastar la energía. Los investigadores conocen menos de esta dimensión, pero es el centro de las más recientes teorías motivacionales”(p.80).

Arana (2005) menciona que la Motivación Laboral es “es proveerle de ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado. Es crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en las personas”. (p.102)

Por otro lado, Rodríguez (1998), refiere que motivación es “el conjunto de razones que explican los actos de un individuo, o bien, la descripción del motivo o motivos por lo que se hace una cosa. Su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a realizar cierta acción, la cual estará dirigida hacia el cumplimiento de metas u objetivos.”(p. 56)

Por último, Dunnette y Kirchner (2002) “la motivación es mal entendida por tratarse de un fenómeno complejo, se supone que una persona se comporta en respuesta a estímulos asociados con un estado hipotético interno de desequilibrio. La conducta se dirige a alcanzar un incentivo o meta que el individuo anticipa que será satisfactorio porque restaurará el equilibrio. El estado de desequilibrio puede surgir por carencia o dolor – por ejemplo estar sin comida o agua durante algún tiempo – o simplemente anticipar un estado de placer al lograr el incentivo (por ejemplo, preferencia o apetito por diferentes tipos de comida o gusto por realizar ciertas actividades” (p. 153)

El logro de una meta, provoca ciertos cambios en el desequilibrio relacionados con el nivel de fuerza que impulsa a la persona a cometer una

acción. Sin embargo, estos cambios no pueden observarse ni medirse directamente por lo que se deducen a través de la observación de las conductas dadas por medio de incentivos y sus acontecimientos anteriores y presentes.

Así entendemos que la motivación es un estado interno que impulsa a la persona a realizar cierta acción, la cual estará dirigida al cumplimiento de metas u objetivos.

## **2.1 CLASIFICACIÓN DE LA MOTIVACIÓN.**

Rodríguez (1998) describe: existen motivaciones intrínsecas y extrínsecas. La primera, se refiere a la conducta que se realiza únicamente por el interés y el placer de realizarla; es una motivación que viene de uno mismo, es decir, que las actividades que los individuos realizan son su propia recompensa porque aman sinceramente lo que están haciendo.

En cambio, las motivaciones extrínsecas son aquellas que se originan por las expectativas de obtener recompensas o castigos, es decir, se convierte en un medio para alcanzar un fin. Puede tratarse de una recompensa económica o social, o bien, evitar consecuencias desagradables como puede ser la negativa de un aumento de salario o el rechazo de las personas.

Para Rodríguez (1998) existen más clasificaciones de la motivación; Para él hay motivaciones:

- Primarias y secundarias; las primarias responden a los impulsos biológicos: el hambre la sed, la respiración, la micción, el descanso, el apetito sexual, etc. Las secundarias son adquiridas de experiencias y son fruto de la historia individual y del aprendizaje.
- De contenido y de contexto; es una distinción muy afín a la anterior. Lo que motiva puede ser la cosa misma, o bien, la situación, marco o escenario en que sucede.

- Inmediatas y a largo plazo: en el primer caso los satisfactores se obtienen al mismo tiempo de realizar la actividad o en una época posterior.
  - Positivas y negativas: una persona puede motivarse a buscar algo, o a evitar algo.
  - De deficiencia y de crecimiento: según se busque llenar una carencia o lograr un desarrollo y un progreso.
  - Materiales y espirituales; como su nombre lo indica, son las motivaciones a realizar o adquirir bienes sensibles, o bien a realizar valores trascendentales.
- Conscientes o Inconscientes: se definen a razón de si el sujeto se da cuenta o no de ellas.
- Individuales y colectivas; según se ubiquen a una persona física o en un equipo o grupo.

## **2.2 PERSPECTIVAS SOBRE MOTIVACIÓN**

Durante los próximos años han surgido una gran cantidad de teorías sobre la Motivación Laboral. Las teorías ofrecen explicaciones muy diferentes del mismo aspecto de la conducta: desde perspectivas ambientales, sociales, orgánicas y cognitivas. Sin embargo, para el propósito del presente trabajo revisemos sólo algunas de ellas.

### **2.2.1 CONDUCTISMO**

Para continuar en el marco del modelo de aprendizaje y el condicionamiento clásico, el Conductismo considera la programación del sistema de recompensas como la forma más eficaz de motivar la conducta deseada, es decir, un individuo producía determinada conducta si se veía recompensado externamente de algún modo, lo cual daba la posibilidad de que la volviera a repetir (Arana, 2005).

Es así que se llega a definir la conducta como toda acción del organismo, que pueda ser observada por otros y por el propio individuo y que no necesariamente niega la existencia de las emociones, sentimientos y otros fenómenos psicológicos. Por el contrario el Conductismo considera que los pensamientos y sentimientos son producidos por la interacción del sujeto con el mismo medio(Arana, 2005).

De este modo la motivación se asocia con la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene y se dirige hacia una reacción subjetiva cuando realizamos una actividad. Para el Conductismo la motivación quedaba reducida a la cuestión de premios y castigos, enfocados a conseguir o evitar algo(Arana, 2005).

### **2.2.2 ABRAHAM MASLOW**

Una vez revisada la perspectiva conductual, existe otro modelo que Adair (1992), refiere, se trata de el propuesto por Maslow quien trató de establecer una especie de teoría en el reino de las necesidades básicas humanas y de comentar la diferencia que haría esta jerarquía en nuestro entendimiento de la motivación. Él analizó estas necesidades básicas y su relación mutua bajo cinco aspectos, que consideramos más adelante.

En la mencionada Teoría de la Motivación, las necesidades se organizan jerárquicamente de tal forma que cuando una necesidad esté satisfecha ocupará el siguiente lugar de la jerarquía. Para ello, sitúa en la base de su pirámide las necesidades fisiológicas como el hambre, la sed, etc., a continuación se sitúan diferentes necesidades como las de seguridad, las sociales, las de estima y finalmente, la autorrealización. No obstante, Maslow concedía la existencia de otras necesidades que aunque no entraban en su orden jerárquico, creía que era necesario mencionarlas: eran las de los deseos de saber y entender, y las necesidades estéticas. Revisemos ahora, los componentes de su teoría.

### 2.2.2.1 NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Como refiere Adair (1992), el concepto de impulsos fisiológicos generalmente se ha tomado como el punto de partida de la teoría de la motivación. Maslow defendía el empleo de la palabra necesidad como una alternativa de "impulso", basando su tesis en la noción de homeostasis física, el esfuerzo natural del cuerpo para mantener un estado normal de corriente sanguínea, junto con el hallazgo de que los apetitos en el sentido de opciones preferenciales de lo bueno, con un indicador bastante eficiente de las deficiencias reales del cuerpo. No todas las necesidades humanas eran homeostáticas, pues la lista podía extenderse hasta incluir el deseo sexual, la somnolencia, simple actividad y comportamiento maternal. Las necesidades fisiológicas serán satisfechas principalmente para supervivencia del ser humano y muchas veces son ignoradas por ser tan cotidianas, por ejemplo la comida, la debida, el sueño, oxígeno y sexo, al ser satisfechas.

Adair (1992) explica que Maslow consideraba que las necesidades físicas eran únicas y no típicas de las necesidades humanas básicas. En primer lugar, se podían considerar como relativamente independientes entre sí y otros órdenes de necesidad. En segundo lugar, en los casos clásicos de hambre, sed, sexo, había una base localizada para la necesidad. Pero esta unicidad relativa no se podía igualar al aislamiento: las necesidades fisiológicas podrían servir como canales para toda la clase de necesidad diferente. El hombre que piensa que tiene hambre, por ejemplo, puede estar buscando seguridad y no carbohidratos o proteínas.

Cuando una persona carece de agua o alimento, su deseo de saciar sus necesidades lo dormirá y la preocupación por otras necesidades, desaparecerá.

Sin embargo, Maslow llegará a la conclusión de que una vez que se satisface una necesidad, deja de motivar ese deseo satisfecho y surgirán otras necesidades que remplazarán a las fisiológicas.

### **2.2.2.2 NECESIDADES DE SEGURIDAD**

Según menciona Adair (1992), Maslow se refería a éstas necesidades como aquellas en las que la persona desea tener una existencia ordenada, en un medio estable en el que puede desenvolverse sin amenazas que pongan en peligro la seguridad de estabilidad, la del orden la de protección, mismas que están relacionadas con el temor al caos, a la ambigüedad o a la confusión que puede llevar a la persona a perder cierto control de su vida ante las circunstancias actuales o futuras.

Sin embargo, muchas de estas necesidades no son satisfechas de forma adecuada, por lo que no toman un papel importante en la vida de algunas personas.

### **2.2.2.3 NECESIDADES SOCIALES O DE PERTENENCIAS**

De acuerdo con Hernández y Laguna (1995), para Maslow existen tres niveles de necesidad de orden superior, las necesidades del tercer nivel de la pirámide se refieren a lo afectivo, a la pertenencia, a la participación social. Los seres humanos independientemente de nuestras condiciones económicas, buscamos en forma natural pertenecer a diferentes grupos, como por ejemplo clubes deportivos, sociales o educativos, con la finalidad de compartir intereses y afinidades comunes. El hombre ha sido diseñado para relacionarse con otras personas, ya que aislado es muy difícil que sobreviva.

Es decir, estas necesidades están relacionadas con la necesidad de amor, de afecto, contacto humano y de sentimientos de pertenencia, ya que al establecer relaciones con amigos, parejas y familias, se satisface la necesidad de aceptación y compañerismo, al igual que la implicación de grupos sociales y peligrosos.

Cabe mencionar que, según refiere Muchinsky (2002), las necesidades sociales se emiten principalmente por mecanismos sociales como la imitación y la demostración.

#### **2.2.2.4 NECESIDADES DE ESTIMA**

Como refiere Adair (1992) este nivel incluye tanto la necesidad o deseo de alta evaluación de sí mismo (respeto de sí mismo y autoestima) como la estima de los demás. Maslow las dividió en dos conjuntos subsidiarios:

- ❖ El deseo de fortaleza, logro, suficiencia, dominio, competencia, confianza, frente al mundo, independencia y libertad; y
- ❖ El deseo de reputación, prestigio, status, predominio, reconocimiento, atención, importancia y apreciación.

Tomando como base discusiones sobre *hubris* (arrogancia, en griego) y los escritos de Erich Fromm, Maslow creía que habíamos venido aprendiendo cada vez más a cerca de los peligros de basar la autoestima en las opiniones de los demás y no en la capacidad real, competencia y adecuación de la tarea. La autoestima más estable y por lo tanto más saludable, se basa en el respeto merecido de los demás y no en la fama externa o celebridad y adulación injustificada.

Masiow afirmaba que las personas tiene necesidad o deseo de autorespeto y del aprecio de las personas que se encuentran a su alrededor, llevándolo a presentar un deseo de fuerza, realización, suficiencia, dominio, competencia, confianza, independencia y libertad, o bien, a desear reputación, prestigio ó reconocimiento.

Según Maslow, al satisfacer dichas necesidades se producen sentimientos de autoconfianza, es decir, de sentirse útil y necesario, sin embargo, si son frustrados, se pueden producir sentimientos de inferioridad, debilidad o impotencia originando reacciones de desánimo y negativismo.



#### **2.2.2.5 NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN**

"La necesidad del quinto nivel de la pirámide significa llegar a ser todo lo que somos capaces de ser, utilizando las habilidades que poseemos mediante el aprovechamiento del intelecto. Los seres anhelamos buscar la realización para poderemos emplear a fondo en toda actividad humana y así poder trascender en nuestra corta vida. Desafortunadamente la mayoría de los seres humanos han muerto en el mar de la mediocridad y el conformismo. La autorrealización representa el máximo llamado que debería dar contenido existencial a nuestras vidas, cuando identificamos la actividad que nos exige la plenitud de nuestras fuerzas y una razón poderosa para luchar por ella, el ser humano está dispuesto a morir por ello"(Hernández y Laguna, 1995, p. 65).

Las necesidades de autorrealización son, hasta cierto punto, más complicadas de describir ya que son distintas, únicas y pueden variar de un individuo a otro. No obstante, la autorrealización es el ideal al que todas las personas desean llegar para demostrar el talento o potencial al máximo, expresar y aportar ideas y conocimiento, crecer y desarrollarse como una gran persona en todos los ámbitos, obtener logros personales y laborales, entre otros.

#### **2.2.2.6 NECESIDADES DE SABER Y ENTENDER**

"Maslow admitía que había otros dos conjuntos de necesidades que no tenían cabida en el anterior orden jerárquico y creía que era necesario reconocerlas, pero aclarando que en el momento los psicólogos tenían poco que decir sobre ellas. Maslow empezó a anunciar la evidencia de esos deseos observando la presencia de algo como curiosidad humana en los monos y simios. Decía que los estudios de personas psicológicamente saludables, indican que ellas se sienten atraídas por lo misterioso, lo desconocido, lo caótico, desorganizado e inexplicado, como característica de definición. Esto parece ser un atractivo *per se*; estas áreas son incesantes por sí y por derecho propio. La reacción de contraste ante lo bien sabido es de tedio. La gratificación de los impulsos cognoscitivos es subjetivamente satisfactoria"(Adair, 1992, p. 50).

Sin embargo después de saber, nos sentimos con la necesidad de saber más y más sobre algún tema o cualquier cuestión, tratando de buscar, analizar y entender su origen o el por qué. A este proceso se le denomina la búsqueda de significado.

En resumen, las necesidades de saber y entender, así como las estéticas no tienen un lugar dentro de la jerarquía de las necesidades, sin embargo, fueron tratadas por Maslow. Asimismo, las necesidades de saber y entender son originadas de las necesidades básicas, expresándose en forma de deseo de saber las causas de las cosas de descubrir nuevas y todas aquellas que se encuentran en el mundo, es decir, explorar todo aquello que le es desconocido.

#### **2.2.2.7 NECESIDADES ESTÉTICAS**

De igual forma, Adair (1992) menciona que Maslow estaba convencido de que en algunos individuos hay una necesidad estética verdaderamente básica. Se enferman (en formas especiales) con la fealdad y se curan con alrededores hermosos; ellos ansían vehementemente y sus anhelos solamente se pueden satisfacer con belleza. Se ve casi universalmente en niños sanos. Cierta evidencia de un impulso de esta naturaleza se encuentra en cada cultura y en cada edad, remontándose hasta los cavernícolas. Las necesidades conativas, cognoscitivas y estéticas se superponen tanto que es imposible separarlas exactamente. Las necesidades de orden, simetría, conclusión, terminación del arte, de sistema y estructura, se pueden asignar indiscriminadamente a las necesidades cognitivas, conativas, estéticas ó aún a las neuróticas.

Estas necesidades están relacionadas con la necesidad del balance en la belleza, de vivir en armonía, en un ambiente limpio y ordenado, de aliviar tensión producida por algunas situaciones inconclusas, con la finalidad de buscar un ambiente grato que proporcione bienestar.

Finalmente y retomando lo anterior la Teoría de Maslow establece una jerarquía de las necesidades del hombre como fisiológicas, de seguridad, sociales,

de estima y las necesidades de autorrealización, sin embargo, existen otras necesidades que Maslow creía que eran necesarias mencionárlas, las de los deseos de saber y entretener y las necesidades estéticas. A continuación se muestra una reproducción de su pirámide:

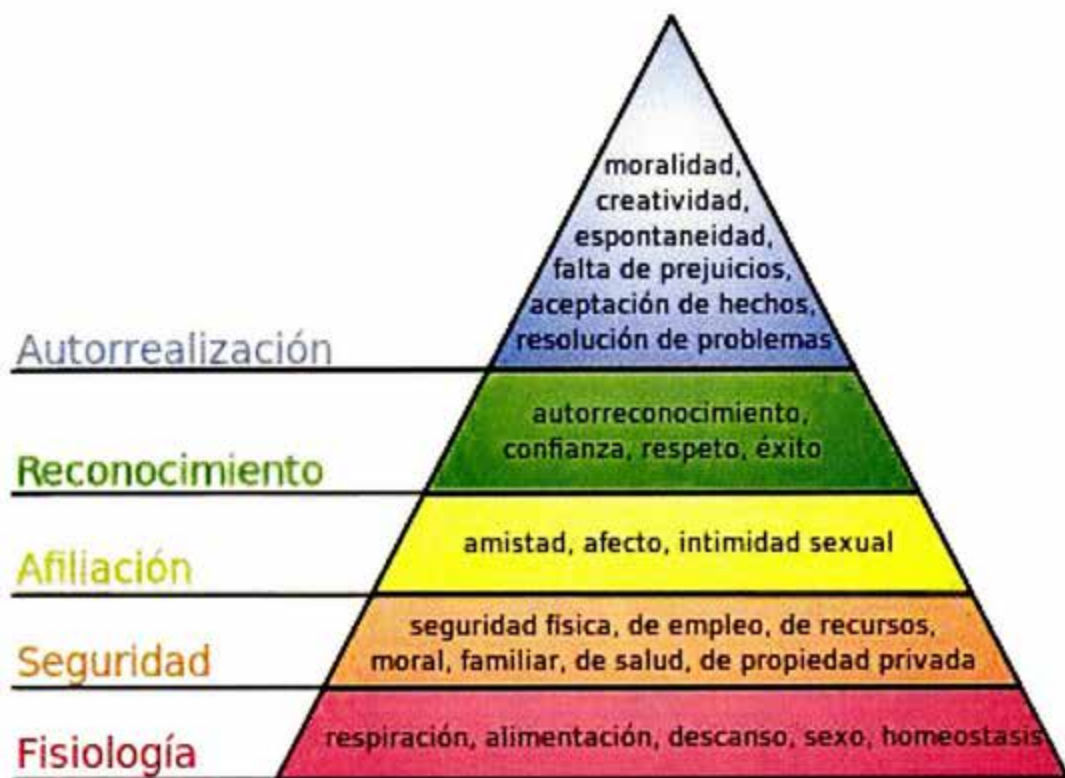


Figura 3: Pirámide de necesidades de Maslow

### **2.2.3 DAVID C. MACCLELLAN. TEORÍA BASADA EN LA NECESIDAD DE LOGRO**

MacClelland (1962) creía que gran parte de la conducta humana se podía explicar en términos de una sola necesidad; la necesidad de logro, la cual se puede definir como un deseo de tener éxito en actividades que impliquen un nivel de prestigio o en actividades en las que se pueden alcanzar el éxito o el fracaso.

Según Arias (1996), para McClelland las personas están motivadas primordialmente por tres factores: uno de realización, de logro; otro de afiliación y otro de poder. Las personas motivadas por el primer factor, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas. Los motivadores por la afiliación están más interesados en establecer contactos personales cálidos. La persona motivada por el poder desea lograr sus metas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo.

La necesidad de logro está definida como el deseo de éxito. Las personas con esta necesidad gustan de los retos y metas difíciles. La necesidad de afiliación, esta definida como la necesidad de relaciones interpersonales y amistades estrechas con otras personas. Estas personas tienen una gran necesidad de estimación y evitan ser rechazados por un grupo social. Y finalmente, la necesidad de poder, en donde las personas tienen una gran necesidad de controlar a otros e influir sobre ellos, para obtener así, liderazgo (Arias,1996).

En el ambiente laboral los directivos son responsables de crear condiciones que le permitan a los empleados alcanzar sus objetivos, toda vez que al no conseguirlos, se sentirán frustrados y probablemente, busquen otro empleo: en cambio, si los alcanzan, se sentirán productivos y estarán felices en la empresa.

En conclusión McClelland y sus colaboradores propusieron algunas sugerencias para el desarrollo de una buena necesidad de logro (Arias, 1996):

- Dar a los empleados periódicamente retroalimentación. Esto suministrará información que les permitirá modificar o corregir su desempeño.
- Mostrarse como modelos de éxito. Los empleados considerados "heroés" deben estar disponibles para que otros los limiten o emulen.
- Diseñar tareas que permitan a los empleados proponerse lograrlas fácilmente, así como responsabilidades en conjunto. Por el contrario es preciso evitar tareas que sean extremadamente fáciles o extremadamente difíciles.
- Tanto como sea posible, los empleados deben de ser capaces de controlar su propio destino e imaginación. Ellos deben de ser capacitados, para en cualquier momento pensar realista y p positivamente acerca de cómo lograrán sus metas.

#### **2.2.4 FREDERICK HERZBERG: TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN-HIGIENE**

Esta teoría fue elaborada por Herzberg a finales de los años cincuenta, quien creía que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción. Herzberg, realizó sus investigaciones en empresas de Pittsburg, EEUU y los resultados lo llevaron a agrupar en dos factores los elementos relacionados en su teoría, éstos son los de higiene y los de motivación. Dicha teoría contempla aspectos que pueden crear satisfacción o insatisfacción en el trabajo, haciendo la salvedad que no deben de considerarse como opuestos, ya que la presencia de los factores de higiene no motiva, pero su ausencia desmotiva, en cambio, los de motivación, funcionan por sí mismos.

Rosendaum (1983) refiere que Herzberg utiliza el término "factores higiénicos" para aislar los aspectos del empleo que evitan o promueven el disgusto, pero que no proporciona satisfacción. Estos aspectos incluyen las políticas, los salarios, la seguridad y las condiciones laborales en la empresa. Como un ejemplo, Herzberg habla de las prestaciones e indica que no motivan por sí mismas. En cambio, los factores que sí producen motivación incluyen los logros,

el reconocimiento, el mejoramiento, las responsabilidades y el trabajo interesante. Los logros incluyen el cumplimiento satisfactorio de un proyecto, la resolución de los problemas y la evidencia visual de los resultados del trabajo. El reconocimiento es el sentimiento de logro personal que uno obtiene cuando concluye un proyecto. El mejoramiento se refiere a las promociones; la responsabilidad es el control que tiene el empleado sobre su trabajo, inclusive la capacidad de desempeñarlo sin supervisión; y el trabajo interesante incluye la variedad en lugar de la rutina, la creatividad en lugar de la torpeza y el reto en lugar de la repetición.

La última categoría tiene una importancia especial ya que se refiere al contenido del empleo y al efecto que tiene en el empleado. El hecho de que una persona se sienta aburrada, por ejemplo, toda una jornada laboral o por el contrario, que considere productiva la jornada, es un factor básico que es determinado por la motivación.

Partiendo de la dualidad de la naturaleza del hombre, es importante revisar el concepto de motivación-higiene de las actitudes al trabajo, según se asentó en la obra *The Motivation to Work*. Este estudio fue diseñado para probar el concepto de que el hombre tiene dos series de necesidades como animal, su necesidad de evitar el dolor, y como ser humano su necesidad de crecer psicológicamente. En este estudio fueron entrevistados 200 ingenieros y contadores, que representaban una sección de la industria de Pittsburg. Se les pregunto acerca de los hechos experimentados en el trabajo que hubieran resultado en una notable mejoría en su satisfacción en el trabajo o que hubieran reducido su satisfacción (Rosendaum, 1983).

Los entrevistadores pidieron a los ingenieros y a los contadores que recordaran algún momento en el que se sintieron bien respecto a sus trabajos. Tomando en cuenta lo anterior, los entrevistadores se dedicaron a buscar las razones por las cuales los ingenieros y los contadores se sintieron así, incluso se les pregunto si aquellos sentimientos de satisfacción habían afectado su desempeño, sus relaciones personales y su bienestar. Posteriormente, se repitió

la entrevista, pero esta vez se les pidió a los sujetos que describieran el proceso de aquellos eventos que dieron resultados negativos en relación a sus trabajos.

De acuerdo con Pérez (1978), existen cinco factores determinantes para satisfacción en el trabajo: logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y ascenso. Los tres últimos son de gran importancia para obtener un cambio duradero en las actitudes. Sin embargo, al momento de describir los sucesos relacionados con los sentimientos de insatisfacción laboral a los entrevistadores, los ingenieros y los contadores hicieron poca mención a cerca de estos cinco factores. La única palabra que apareció con mayor frecuencia durante la secuencia de eventos fue la de reconocimiento, la cual se refería al reconocimiento de logro más que al reconocimiento en las relaciones humanas, ya que este último no servía como satisfactor.

Para Arias (1996) la teoría dual dice que los factores intrínsecos pertenecientes al puesto tales como responsabilidad, iniciativa, etc. cuando están presentes motivan favorablemente al personal; es decir, causan satisfacción, pero su ausencia no ocasiona insatisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza, están ausentes. En otras palabras, la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción por sí mismo.

Según menciona Arias y Pérez (1978), Herzberg consideraba que la satisfacción tenía que medirse en escalas diferentes; por tal motivo se le denomina también Teoría Dual. Sin embargo, una contradicción inmediata es que las prestaciones de índole social como los seguros de vida, fiestas de fin de año o eventos deportivos, solo tienden a evitar la insatisfacción, pero no lograrán la satisfacción, ya que para llegar a ella se tendrá que buscar, por ejemplo, la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores y brindar mayor oportunidad para tomar decisiones importantes.

En resumen, esta teoría afirma que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores, motivacionales e higiénicos. Los factores motivacionales son los que están relacionados con el trabajo que la persona desempeña, por ejemplo, el reconocimiento, el trabajo estimulante, el crecimiento y desarrollo personal. Los factores higiénicos están localizados en el ambiente que los rodea y están manejados por la empresa, por ejemplo, el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, reglamentos internos y las condiciones de trabajo.

### 2.3 MOTIVACIÓN LABORAL

Actualmente, el tema de la motivación se convierte en un elemento importante que permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general de las personas hacia el logro de objetivos. Por esta razón, los superiores jerárquicos de la organización deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

Muchinsky quien plantea que la motivación laboral "es un conjunto de fuerzas muy eficientes que se originan dentro y más allá del ser individual para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración". Así encontramos tres componentes muy importantes. El primero: *la dirección*, recoge la elección de actividades que realizamos y cómo empleamos nuestros esfuerzos, esto es, podemos elegir dificultar diligentemente en algunas tareas y no en otras. El segundo, *la intensidad*, implica que tenemos el potencial de llevar a cabo diferentes niveles de esfuerzo, dependiendo de cuánto necesitamos hacer. El tercero *la duración*, refleja la persistencia de la motivación a lo largo del tiempo, en oposición a una elección puntual entre el curso de la acción (intensidad). Una completa comprensión de la motivación laboral requiere de integración de estos conceptos (Muchinsky 2002, p. 40).



Otra definición de Motivación Laboral sería la que proporciona Arana en su artículo, donde se dice que "el motivar a una persona es proveer la adopción de un determinado comportamiento deseado. Es crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en las personas"(Arana, 2005, p. 25).

Derivado de lo anterior concluyo que la motivación es la antesala para la óptima implantación del cambio en la organización. Para efectos de lo anterior revisemos algunos enfoques de la motivación directamente en el ambiente laboral.

## **2.4 ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN LABORAL**

Derivado de las perspectivas anteriores es necesario mostrar la importancia motivar a los colaboradores en las empresas, de tal modo que puedan verter si máximo potencial en la ejecución de sus actividades(Arana, 2005).

Uno de los principales retos para dirigir adecuadamente una empresa es encontrar empleados adecuados y mantenerlos motivados para prosperar; solo así se consigue el progreso de la propia empresa(Arana, 2005).

Para lograr el crecimiento institucional se requiere establecer el método de motivación que mejor aplique a cada empresa, sin conceder con esto que únicamente exista la posibilidad de aplicar una sola estrategia. Por lo anterior, a continuación se señalan algunas estrategias que pueden emplearse dentro de una empresa(Arana, 2005).

### **2.4.1 ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO**

El enriquecimiento del trabajo pretender ampliar la influencia de los trabajadores, al dotarlos de aptitudes para el mejor desempeño de su trabajo. La forma de motivar a los empleados consiste en asegurarse que tengan trabajos que les den oportunidad de alcanzar niveles más elevados de satisfacción, ayudados al mismo tiempo por lo motivadores.

A continuación se presentan dos tablas que describen las principales necesidades básicas a satisfacer en el trabajo, sin perder de vista los factores de higiene y los motivadores de Herzberg (Citado en Heller, 1998).

FACTORES DE HIGIENE	DEFINICIONES
<b>Salario y Beneficios</b>	Estos incluyen el salario básico, incentivos, bonificaciones, vacaciones, coche de la empresa y similares.
<b>Condiciones de Trabajo</b>	Incluyen el horario laboral, la disposición del lugar de trabajo, instalaciones y equipo proporcionados.
<b>Política de la empresa</b>	La política de la empresa son las reglas y lineamientos, que rigen tanto empleados como para empresarios.
<b>Estatus</b>	Está determinado por la jerarquía, la autoridad y las relaciones con los demás.
<b>Seguridad laboral</b>	Es el grado de confianza del empleado con respecto a la continuidad de su trabajo
<b>Supervisión y autonomía</b>	Se refiere al grado de control del que supone un individuo sobre el contenido y la realización de una tarea.
<b>Vida laboral</b>	El nivel y el tipo de relaciones interpersonales dentro del ambiente laboral del individuo.
<b>Vida personal</b>	La vida personal de un individuo es el tiempo dedicado a la familia, los amigos y las aficiones, en contraste con su vida laboral.

Tabla 3: Necesidades Básicas en el trabajo según Herzberg (Citado en Heller, 1998).

<b>MOTIVADORES</b>	<b>POR QUÉ FUNCIONAN</b>
<b>Logro</b>	Alcanzar o sobrepasar los objetivos de una tarea es muy importante porque el impulso humano de avanzar y progresar es uno de los motivadores más poderosos y una gran fuente de satisfacción.
<b>Reconocimiento</b>	Que los miembros del personal directivo reconozcan los logros es motivador porque ayuda a aumentar la propia estima, muchos miembros del personal pueden considerar el reconocimiento como una recompensa en si misma.
<b>Interés por el trabajo</b>	Una tarea que proporciona satisfacción a individuos y grupos proporcionará un mayor impulso motivador que una desalentadora. Dentro de lo posible las responsabilidades deben adaptarse a los intereses de los individuos.
<b>Responsabilidad</b>	La oportunidad de ejercer autoridad o tomar decisiones exige aptitudes para la dirección, arriesgarse y hasta cambiar por completo sus actividades lo que constituye elementos que aumentan la autoestima y son grandes motivadores.
<b>Progreso</b>	Los ascensos y las recompensas cada vez mayores son importantes. Sin embargo, puede que el principal motivador sea la sensación de que el progreso es posible. Sea sincero sobre las perspectivas de ascenso y el tiempo que llevará.

Tabla 4: Motivadores laborales según Herzberg (Citado en Heller, 1998)

Derivado de lo anterior concluyo que entre otras cosas el enriquecimiento en el trabajo puede ser contemplado como una estrategia para el cambio de actitudes y conductas.

## 2.4.2 ESTRATEGIA MOTIVACIONAL PARA EL CAMBIO DE PROCEDIMIENTOS

El Bureau of Bussiness Practice se menciona que: "Los seres humanos son "alérgicos" al cambio, es por ello que se oponen a cualquier reforma, por insignificante que sea. Por lo común cuando se anuncia la implantación de un nuevo método de trabajo, una oleada de ansiedad se proyecta de un trabajador a otro. Se puede ver en su conducta, al escuchar en sus preguntas: "¿Qué quiere decir esta novedad?, ¿Que se trabaje más por la misma paga?, ¿Nos van a reducir el salario?, ¿Correrá peligro mi empleo?". De la misma forma los cambios también afectan a los supervisores "¿Cómo planear nuestro trabajo y cumplir con el programa, si la empresa siempre esta haciendo cambios en cualquier circunstancia?" (Bureau of Bussiness Practice, 1997, p. 45)

Para reducir la resistencia al cambio que antes se describió, es necesario convencer al trabajador para que contribuya a lograrlo. Para lo cual será necesario seguir las siguientes recomendaciones que plantea Heller (1998):

1. *Preparar para el cambio:* Todo cambio debe hacerse primero del conocimiento de los superiores y tan pronto como sea posible, tendrán que exponerlo a sus departamentos respectivos. Todo ello para que los jefes o superiores otorguen el tiempo suficiente a sus empleados para que logren habituarse a la idea que van a desempeñar actividades diferentes.

2. *Solicitar ideas o sugerencias:* Es posible que los cambios sean aceptados con disposición por los trabajadores, sin embargo, será necesario hacer sentir la importancia en el desempeño de su labor dentro del nuevo plan de trabajo, por lo tanto, se solicitará su contribución con algunas ideas o sugerencias que serán examinadas por las autoridades o superiores jerárquicos. De esta manera, los empleados se sentirán partícipes de dicho plan y se esforzaran para lograr el cambio exitoso.

3. *Explicar el qué, el por qué, el quién, el cuándo, y el cómo del cambio:* Con el fin de evitar confusión de los trabajadores, los superiores jerárquicos se verán obligados a comunicar a todo el personal el motivo del cambio, qué tipo de cambio será, quién o quienes podrán resultar afectados, la fecha de inicio de acciones para lograr el cambio y cuál será la vía de implantación.

4. *Subrayar lo positivo:* Los jefes deberán mostrar la idea ante sus empleados, de que el cambio se efectuará para su beneficio y no en su perjuicio. Por lo que se sugiere hacer hincapié en los beneficios generales y principalmente en los beneficios que podrán obtener todos y cada uno de los empleados; por ejemplo, mayores incentivos, menos presiones por cumplimiento de plazo, etc.

5. *Implantación del cambio:* Cuando se introducen cambios, es probable que los empleados presenten algunos problemas reflejados en su conducta. Quizá una persona que normalmente se muestra tranquila y eficaz, podrá tumarse irritable y difícil de manejar. Por tal motivo, se recomienda a los superiores evitar los castigos a los trabajadores durante este periodo de transición.

6. *Vigilar la adaptación:* El jefe o superior no debe de dar por hecho que todos sus subordinados están satisfechos con la nueva rutina de trabajo, por el contrario, deberá de supervisar las ejecuciones de éstos para detectar cualquier problema que pudiera interferir en el proceso(Heller, 1998).

## 2.5 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Retomando el concepto de Motivación que dictó Mauro Rodríguez Estrada: "Es aquel factor o grupo de factores que mueven a la persona hacia una acción". En otras palabras, la motivación hace referencia al impulso y al esfuerzo que se realiza para satisfacer un deseo o una meta (Rodríguez, 1998, pág. 65).

Así pues la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado, resulta ser un término genérico para una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Cuando los superiores motivan a sus subordinados, impulsan a realizar cosas para satisfacer impulsos y deseos e inducirlos a actuar de determinada manera.

Por lo que se refiere específicamente a la Motivación Laboral, Arana aporta una definición concreta de lo que debe entenderse por ella, refiriendo que se trata de "proveerle ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado. Es crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en las personas". Entonces, lo que se busca con la Motivación Laboral es brindarle al trabajador las herramientas emocionales y materiales apropiadas para un mejor desempeño, mismo que deberán incidir en el logro del desarrollo personal, del cual pueda resultar en un beneficio a favor del propio trabajador como de la empresa, por lo anterior la motivación es uno de los factores del ámbito laboral que requiere de mayor atención por los amplios beneficios que genera (Arana, 2005 pág. 70).

Cuando encontramos una falta de política motivacional dentro de las empresas se dan resultados negativos tales como excesiva rotación de personal, un clima laboral adverso, poco interés de superación, ausentismo, y como último resultado poco avance en el logro de los objetivos planeados.

Ahora bien, es preciso decir que los motivadores inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño, entendiéndose por este, el grado en que un

empleado logra sus tareas en el trabajo. Por su parte las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son recompensas o incentivos ya identificados con el propósito de intensificar el impulso a satisfacer deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra. Así pues, un motivador influye en la conducta de un individuo de forma determinante(Rodríguez, 1998).

## **2.6. PROPUESTAS DE MOTIVACIÓN PARA UN ÓPTIMO DESEMPEÑO**

Para resaltar la importancia de la motivación laboral es indispensable identificar un mecanismo que permita motivar al personal en el ambiente laboral, lo cual es la clave para lograr la implantación exitosa de un cambio al interior de la organización.

En este sentido, todos los superiores jerárquicos se enfrentan ante un gran reto: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad, innovación, satisfacción y compromiso. Para lograr lo anterior, se proporcionan las siguientes recomendaciones, con las que se espera ver mejoras y beneficios al interior de una organización(Chávez, 2007):

1. Determinar las necesidades de cada miembro del personal y buscar su satisfacción, toda vez que no es posible satisfacer de la misma manera las necesidades de todos debido a las diferencias que imperan entre el personal.
2. Proporcionar mejores salarios y mayores beneficios, tales como incentivos económicos, morales, reconocimiento frente a compañeros y familiares, otorgar premios y reconocimientos, bonificaciones, seguros, pensiones, etc.
3. Mejorar las condiciones de trabajo como es el horario laboral, la disposición del lugar de trabajo, instalaciones adecuadas, otorgar equipos que faciliten las tareas cotidianas, etc.
4. Otorgar seguridad laboral, esto comprende el grado de confianza del empleado con respecto a la estabilidad de su trabajo.

5. Mejorar la vida laboral y personal, la primera refiriéndose al tipo de relaciones interpersonales dentro del ambiente laboral; y la segunda, al tiempo dedicado a la familia, amigos y aficiones.

6. Impulsar al trabajador a alcanzar o superar los objetivos, propios y de la empresa.

7. Que los miembros del personal directivo reconozcan los logros de los trabajadores en público y en privado, ayuda a aumentar su estima. Se considera al reconocimiento como una recompensa en sí misma.

8. Establecer tareas que proporcionen satisfacción a individuos y grupos. Dentro de lo posible, las responsabilidades deben adaptarse a los intereses y necesidades de los individuos, sin embargo, se pueden delegar algunas responsabilidades y dejar que las manejen según sus capacidades.

9. Otorgar algunas responsabilidades que les permitan relacionarse con los directivos más altos.

10. Ser siempre cordial y amable, los malos modales desmotivan. Ser comprensivo en cuanto a las peticiones personales, como las horas libres por algún motivo especial. Las expresiones de afecto y la apreciación por el trabajo realizado juegan un papel importante dentro de la motivación.

11. Motivar por medio de la competencia persigue un objetivo básico, ya que con esto se hace más interesante el trabajo cotidiano.

12. Mantener informados a los trabajadores de la calidad, cantidad y costo que producen, de este modo los trabajadores se interesan verdaderamente en su tarea haciéndolos sentir con esto que interviene en el juego y que son parte integrante de un equipo.

13. Dar oportunidad de mostrar iniciativa. Permitir que cada trabajador tome sus decisiones cuando el supervisor no se encuentra presente para resolver las dudas que se presenten. Este privilegio lo hace sentirse importante.

14. Conceder ascensos a los trabajadores que ya laboran en la empresa, para así evitar la colocación de personal nuevo en puestos que pueden ser desempeñados por sus propios trabajadores, pero se debe



cuidar de promover al trabajador sólo por su antigüedad en la empresa, o bien por su popularidad dentro del grupo para dirigirlo, por el contrario deberá realizarse según sus capacidades.

15. Dar buen trato al personal, demostrarle confianza y hacerse merecedor de la misma, asegurándose que el personal puede contar con el respeto y lealtad del superior.

16. Evitar prometer algo que no se puede o no se tenga intención de cumplir. No pedir a los demás que hagan algo que uno mismo no haría.

17. Ocuparse de que las condiciones laborales, la seguridad en el empleo y el ambiente de trabajo sean los correctos y estén gestionados de una manera cómoda para los empleados. Así mismo pedir la opinión del personal periódicamente sobre decisiones que pueden afectarles.

18. Proporcionar capacitación profesional periódicamente dentro de la empresa o fuera de ella. Finalmente realizar continuamente evaluaciones de desempeño, funcionando como un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización(Chávez, 2007).

Una vez detectadas las deficiencias o inconformidades, se deberán ubicar las que más rápida atención requieran y enfocar una respuesta para su solución; sin perder de vista aquellos aspectos en que la población laboral no presenta ningún inconveniente a efecto de no ofrecer u otorgar beneficios en donde no se requieren. En caso de obtener la respuesta deseada, se deberá seguir la misma línea con aquellas inconformidades o necesidades que no atendieron en un primer momento. Caso contrario, se tendrá que buscar el motivador adecuado a efecto de desaparecerlas o, en un momento dado, disminuirlas al grado que permitan el buen funcionamiento de la organización(Chávez, 2007).

En este caso la empresa deberá observar las propias características y capacidades a manera de conocer cuales son aquellos motivadores que pueden ofrecer a sus trabajadores sin que ello ponga en riesgo el funcionamiento de la misma, es decir, no todas las empresas contarán con los recursos económicos para ofrecer incentivos monetarios. Sin embargo, existe el reconocimiento privado

y en público con el que cualquier empresa puede contar en todo momento, pero se debe tomar en cuenta que debe existir siempre una rotación de motivadores para que los empleados no pierdan el interés por obtener siempre el mismo beneficio, con esto el motivador se vuelve un reforzador, ya que el trabajador tendrá en cuenta que si mantiene su nivel óptimo de desempeño, existirá posibilidad de obtener nuevos beneficios.

En relación al soporte teórico metodológico revisado anteriormente, en el siguiente capítulo se desarrolla una propuesta de un taller como herramienta para facilitar la adaptación de los colaboradores a los cambios que acompañan el crecimiento de una organización en esta actualidad globalizada.

Así mismo, derivado de la reciente Ley Federal de Archivos el Archivo General de la Nación atraviesa por cambios estructurales y funcionales en los que todos sus miembros se ven involucrados por lo que el presente trabajo se enuncia como una propuesta para facilitar la transición de sus miembros.

# CAPÍTULO III

## TALLER PARA FACILITAR LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO



### **CAPÍTULO III**

#### **Propuesta de un taller para facilitar la adaptación al cambio.**

En relación a la fundamentación teórica presentada anteriormente y a partir de la experiencia del Servicio Social en el AGN, resulta la importancia de propiciar las condiciones que permitan a los empleados enfrentarse de forma exitosa al cambio derivado de la transición del Archivo General de la Nación a su condición de organismo descentralizado. En la actualidad, el AGN funciona como rector de la archivística nacional y principal repositorio del acervo histórico de la administración pública federal. Al dotarlo de personalidad jurídica y plena autonomía de gestión de sus recursos a través de la Ley Federal de Archivos el AGN actuará al evitar el extravío o la destrucción de documentos patrimoniales, llenará lagunas legales nacidas de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y le permitirá determinar las condiciones de infraestructura y recursos mínimos requeridos para que los archivos del gobierno federal se conserven en forma más adecuada y evitar la destrucción de documentos históricos derivada de su continua manipulación durante su consulta.

Por otro lado para que el taller pueda cumplir a cabalidad sus objetivos es vital construir un espacio de co-aprendizaje, a través del cual los participantes reconozcan su necesidad de aprender para incorporarse al ambiente a crearse. La herramienta a utilizarse serán dinámicas grupales con la finalidad de promover la sensibilización al cambio, la adopción de nuevas actitudes para hacer más eficiente su trabajo y con ello contribuir a los objetivos institucionales. Para lograr esto se propone un taller que sensibilice al personal operativo sobre los cambios específicos en su ambiente laboral, así como sus motivaciones y actitudes.

#### **3.1 OBJETIVO**

Sensibilizar a los participantes sobre la importancia de adoptar actitudes favorables al cambio en base a sus experiencias.

### 3.2 JUSTIFICACIÓN DEL TALLER

A partir de las actividades realizadas de servicio social en el AGN y dado que se enfrenta a un proceso de transición, antes descrito, se elaboró la presente propuesta que permita sensibilizar a los empleados a cambios en sus condiciones laborales.

Se trata de un taller que constituye un espacio de reflexión colectiva en el cual los trabajadores del Archivo General de la Nación profundicen en la importancia de mantener actitudes positivas para el desempeño de su trabajo y en la influencia de éste para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Ayudará al personal a identificar aquellas conductas, actitudes y motivaciones que les permitan adaptarse de la mejor manera al cambio institucional.

Se planea proyectar el taller para 150 personas de nivel operativo que laboran en el Archivo General de la Nación, con un nivel escolar desde primaria hasta licenciatura en Historia, Archivonomía, Biblioteconomía, Administración y Etnohistoria. El rango de edad va de los 31 a los 70 años de edad. Dado que el personal de nivel operativo es el que ejecuta las actividades fundamentales los participantes se dividirán en cinco grupos para no afectar el funcionamiento del AGN. La duración del taller estará restringida a no más de cuatro horas de un día laboral, con la finalidad de no alterar por ningún motivo la atención al público usuario.

Cabe señalar que el apoyo de los superiores jerárquicos tendrá un papel determinante en el proceso de cambio de actitudes, ya que son ellos los responsables de motivar y otorgar las facilidades necesarias para la implantación. Derivado de lo anterior, con antelación al taller se propone agendar una sesión informativa dirigida a los jefes de área y directores en la que se les explicará el procedimiento, objetivos y justificación del taller, la relación costo-beneficio, así como el mecanismo de seguimiento y evaluación de los efectos del taller. Lo anterior con la finalidad de crear un equipo de trabajo que apoye y guíe el cambio en la institución.

### 3.3 CARTA DESCRIPTIVA

Una semana antes de impartir el taller, se hará una entrevista al personal operativo que participará; en dicha entrevista se preguntará si conocen las repercusiones de la nueva Ley Federal de Archivos en su ambiente laboral, si conocen la misión, visión, valores y objetivos institucionales actuales y cuál es su posición ante los cambios. Lo anterior con la finalidad de contar con una perspectiva amplia del ambiente que percibe cada empleado y la información con la que cuentan en relación a la descentralización(Ver anexo IV).

Nombre del taller: Taller para facilitar la adaptación al cambio.
Lugar y Fecha de la Capacitación: Martes 20 de Octubre de 2013, auditorio principal del AGN
Nombre de la/el facilitador: Ana Idalia Reyes Ramírez
Perfil de las/os participantes: Personal de nivel operativo que laboran en el Archivo General de la Nación, con escolaridad mínima de primaria hasta licenciatura, el rango de edad va de 31 a 70 años, con antigüedad mínima de un año hasta 35 años de servicio.
Objetivo del taller: Sensibilizar a los participantes sobre la importancia de adoptar actitudes favorables de afrontamiento al cambio con base en sus experiencias.

TEMAS	ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE O ACTIVIDADES A DESARROLLAR		RESULTADOS DE APRENDIZAJE	TÉCNICA INSTRUCCIONAL	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO (Minutos)
	Facilitador/a	Participantes				
1. Integración al equipo de trabajo	Comenta que cada vez que iniciamos algo debemos preguntarnos sobre qué es, en qué situación estamos, qué esperamos y qué nos orilla a las actividades. Pedirá voluntarios que compartan sus reflexiones.	Realizarán una reflexión personal en donde deberán responder cuestiones en relación a sus motivaciones y expectativas personales respecto al curso	Integración grupal	I. Sondeo de Motivaciones ( Ver anexo V)	- Manual del Taller - Hojas blancas - Bolígrafo	15 min.

TEMAS	ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE O ACTIVIDADES A DESARROLLAR		RESULTADOS DE APRENDIZAJE	TÉCNICA INSTRUCCIONAL	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO (Minutos)
	Facilitador/a	Participantes				
2. Diagnóstico de actitudes	Expondrá qué son las actitudes, de qué se componen y cuál es la función en nuestra conducta. Al finalizar pedirá a los participantes representen lo que para ellos significa el cambio en una empresa mediante un dibujo.	Por equipos los participantes expondrán lo que ven en sus dibujos en relación a las actitudes.	Diagnóstico sobre sus actitudes y los efectos en las organizaciones.	Expositiva. II. Interpretar símbolos (Ver anexoIV)	- Manual del taller - Lap top - Cañón -Hojas blancas - Lápices de colores primarios	30 min.
3.El cambio	Realizará una proyección con información sobre definiciones y perspectivas de cambio organizacional y su importancia en la actualidad.	Realizará lectura de comprensión a la información presentada en las diapositivas.	Conocimiento de nociones básicas sobre el cambio y su importancia en la actualidad.	Expositiva	- Manual del taller - Lap top - Cañón	10 min.
4.Nueva Planeación estratégica del AGN	Dará a conocer la Ley Federal de Archivos, así como su relevancia para el AGN. En este contexto presentará la misión, visión y objetivos institucionales actuales y su importancia en su desempeño laboral.	Por equipos realizarán una lluvia de ideas sobre la relevancia de los objetivos institucionales, en relación a la misión y visión del AGN, al finalizar enlistará acciones a realizar para lograr los objetivos institucionales.	Conocimiento de la planeación estratégica en relación a la nueva Ley Federal de Archivos.	Expositiva - reflexiva	Manual del taller - Lap top - Cañón	30 min.

Propuesta de un taller para facilitar la adaptación al cambio de los empleados del  
 Archivo General de la Nación

TEMAS	ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE O ACTIVIDADES A DESARROLLAR		RESULTADOS DE APRENDIZAJE	TÉCNICA INSTRUCCIONAL	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO (Minutos)
	Facilitador/a	Participantes				
5. ¿En qué repercute el cambio?	Realizará una proyección sobre qué cambiará en su entorno de trabajo en relación a la transición a órgano descentralizado y sus fundamentos.	Realizará lectura de comprensión a la información presentada en las dispositivas.	Conocimiento de los cambios a realizarse en su entorno laboral.	Expositiva	-Manual del taller -Lap top -Cañón	10 min
6. Reflexión personal	Entregará a los participantes materiales con oraciones incompletas. Una vez realizado el ejercicio, solicitará por equipos la explosión de sus oraciones, finalmente integrará con ellas una reflexión	Completarán las oraciones de manera individual y las comentarán con sus equipos de trabajo. En plenaria explicarán sus impresiones sobre la actividad.	Análisis sobre actitudes propias	III. Comunicación grupal (Ver anexo V)	- Manual del taller -Hoja con oraciones - Lápiz	35 min
<b>Descanso</b>						
7. Barreras generadas por el cambio	Mostrará mediante el análisis de la actividad anterior las principales limitaciones ante los cambios y propiciará una lluvia de ideas	Escucharán las reflexiones y participarán activamente en lluvia de ideas.	Compresión e identificación de actitudes negativas hacia el cambio	Demostrativa	- Pizarrón -Plumones de colores -Cañón - Lap top	15 min.



TEMAS	ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE O ACTIVIDADES A DESARROLLAR		RESULTADOS DE APRENDIZAJE	TÉCNICA INSTRUCCIONAL	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO (Minutos)
	Facilitador/a	Participantes				
8. ¿Para qué cambio?	Sobre la controversia desarrollada, direccionará los hallazgos que favorecen la aceptación de su necesidad de cambiar en relación a su identidad institucional.	Escucharán atentamente las conclusiones aportadas por cada uno de sus equipos. Retomarán la lista de acciones realizada en relación a los objetivos institucionales y la complementarán con nuevas acciones que se comprometen a realizar, así como explicarán el motivo por el que harían nuevas acciones.	Sintetiza información sobre el cambio	Demostrativa	-Pizarrón -Plumones - Lista de acciones	25 min.
9. ¿Qué conductas facilitan afrontar dicho cambio?	Mostrará con imágenes mediante diapositivas las conductas que favorezcan su adaptación al inminente cambio organizacional.	Organizados en equipos realizarán una dramatización que evidencie el reemplazo de las conductas poco favorecedoras por las recién adoptadas.	Contrastar su conductas sobre las expuestas	IV. Dramatización (Ver anexo V)	-Pizarrón -Plumones -Hojas -Bolígrafos - Lap top - Cañón	40 min.
<b>Evaluación:</b> Cuestionario con los conceptos básicos sobre el cambio organizacional, barreras ante los cambios, actitudes positivas de afrontamiento, y un espacio libre donde redactarán un texto sobre el impacto del taller en su persona (Ver anexo VI).						15 min.
					Tiempo total	4 horas

Seguimiento de Resultados: Con periodicidad bimestral se solicitará al personal operativo entregue a su jefe inmediato y al DRHN un reporte de las acciones que implementaron a su práctica diaria y que contribuyen a afrontar el cambio institucional, al mismo tiempo su jefe inmediato evaluará y retroalimentará el efecto de esas nuevas acciones en la dinámica del área.

Durante la semana siguiente se programará una reunión con todos los directores de área y representantes del DRHN para tratar los resultados del "Taller para facilitar la adaptación al cambio" observados durante el bimestre.

El DRHN definirá las acciones a realizar en relación a lo reportado durante el bimestre.

### 3.4 DISCUSIÓN

En la actualidad nos encontramos en un entorno con variaciones frecuentes, en donde la única alternativa es adaptarnos a él. Todas las personas muestran resistencia a las modificaciones que lo distraigan de su zona de confort, por lo cual, suelen tomar atajos para evadir dicho cambio pues perciben especial dificultad en sus actividades cotidianas y detienen las actividades de otros. Cuando estas personas se encuentran en una organización en desarrollo deberán sustituir aquellas actitudes que impiden su adaptación por otras que permitan la implantación de las nuevas acciones.

Una vez que el personal se encuentra preparado para afrontar de forma positiva el desarrollo de la organización a la que pertenece, se generará un clima laboral, rico, provechoso y motivador lo que se reflejará en un mejor desempeño laboral.

Como se expuso en el presente trabajo, un clima organizacional adecuado, motivación, cambio de actitudes y el continuo desarrollo organizacional son aspectos fundamentales para el éxito. Así, como resultado del taller que anteriormente fue desarrollado, se espera impactar en dichos aspectos, partiendo de la comunicación, reflexión y análisis se brindarán las facilidades para observar en los empleados actitudes y conductas que den la oportunidad de lograr las modificaciones necesarias para el crecimiento organizacional.

También se pretende motivar a los colaboradores a definir y desaparecer aquellos límites que permiten la implantación de los cambios producto del desarrollo organizacional y así contribuir a lograr los objetivos institucionales.

## REFERENCIAS

- Adair, John (1992). Como motivar, ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?. Legis Editores, Colombia, Bogotá.
- Arana Mayorca Walter (2005). Motivación y Productividad. Recuperado el 15 de septiembre de 2012, Disponible en:  
<http://psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ararana01.htm>
- Archivo General de la Nación (2012). Recuperado el 11 de Octubre de 2012  
Disponible en <http://www.agn.gob.mx/>
- Arias Galicia Fernando, 1996. Administración de Recursos Humanos. Cuarta impresión. Editorial Trillas, México.
- Beckhard, Richard (1969): Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos. Fondo Educativo Interamericano de 1973. México.
- Bennis, Warren G. (1969): Desarrollo Organizacional.- su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Fondo Educativo Interamericano de 1973. México.
- Bureau of Bussiness Practice (1997). *Guía de acción para la motivación del personal*. Serie de investigación dinámica 8. Traductor: Mario Bracamonte. Editorial Diana 1ª Edición México.
- Cummings, W (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. Editorial Thomson. México.
- Corbella Roig, Joan (1994). *Descubrir la psicología*. Editorial Folio. Barcelona
- Chávez N. J. (2007). *Medición del nivel de motivación y la relación de ésta con el desempeño laboral*. Tesis no publicada de psicología, Universidad Salesiana – México D.F.
- Chaves Valenzuela Carlos G. (2006). Planeación estratégica para prevenir la rotación de personal. Recuperado el 25 de Febrero de 2012, Disponible en:  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_15544:IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_15544:IN.pdf)
- Del Ángel Martínez M. (2006). *Influencia del estrés en el afrontamiento del cambio*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, Estado de México
- Diario Oficial de la Federación* (2012) Recuperado el 11 de Octubre de 2012, Disponible en  
[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5230610&fecha=23%2F01%2F2012](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5230610&fecha=23%2F01%2F2012)
- Dunnette Marvin D., Kirchner Wayne K. (2002) *Psicología Industrial*. Segunda edición. Editorial Trillas. México.

- Gimon, Alonso. (2006). Marco Teórico del Cambio Organizacional. Recuperado el 9 de septiembre 2012 Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/>
- Heller Robert (1998). *Biblioteca esencial del ejecutivo. Cómo motivar*. Editorial Grijalbo. Barcelona
- Hernández Martínez A. Vicente y Laguna Martínez M. Alberto (1995). Desarrollo motivacional. Compañía editorial nueva imagen. México D.F
- Hernández Nogales Lliyalit y Ernesto Alonzo Amaya (2012). Cartas descriptivas Recuperado el 18 de Enero de 2013. Disponible en: [www.slideshare.net/iliyalith/carta-descriptivapps-2943643](http://www.slideshare.net/iliyalith/carta-descriptivapps-2943643)
- Hernández Martínez A. Vicente y Laguna Martínez Mario Alberto. Desarrollo motivacional. Compañía editorial nueva imagen. México D.F. 1995.
- Huse, Edgar F. (1975). *Organization Development and Change*. West Publishing Co.
- Identidad AGN (2012). Recuperado 11 de Octubre, 2012, Disponible en [http://172.16.2.251/intranet/version\\_html/identidad.php](http://172.16.2.251/intranet/version_html/identidad.php)
- Keith Davis, John (2011) *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Edit. Mc Graw Hill, 8tava Edic. México.
- Las actitudes (2011, Marzo). Revista EDU-FISICA. Editado por Grupo de Investigación, México
- Lefcovich, Mauricio. (2005) *Superando la resistencia al cambio*. Recuperado el 20 octubre 2006. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos31/resistencia-al-cambio/resistencia-al-cambio.shtml>.
- Manual de Organización Especifico de Archivo General de la Nación (2009). Recuperado 11 de Octubre, 2012. Disponible en: [http://172.16.2.251/intranet/version\\_html/manuales.php](http://172.16.2.251/intranet/version_html/manuales.php)
- Moya R. Gonzalo. (2006). *Cambio y Resistencia al Cambio*. Recuperado el 9 septiembre 2012 Disponible en: [www.leonismoargentino.com.ar/INST253.htm](http://www.leonismoargentino.com.ar/INST253.htm).
- Muchinsky Paul M (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. Thomson Editores. México, D.F
- Quijano, Víctor. (2005). *¿Resistencia al cambio? Motiva a tu equipo a dar lo mejor a la clientela*. Recuperado 24 octubre 2006. Disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=14642>.
- Pérez U/ribe de Rivera G. (1978). *La motivación en las organizaciones laborales*. Francisco Méndez Oteo, Editor y distribuidor. México.
- Rhon Durán, Raul E. (2000). *La Administración Efectiva del Cambio*. Recuperado el 01 de Octubre de 2012 Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/69.htm>

- Rodríguez Estrada Mauro (1998). *Motivación al trabajo*. Segunda Edición. Editorial Manual moderno. México.
- Rosenbaum Bernard L. (1983). *Cómo motivar a los empleados de hoy. Modelos motivacionales para gerentes y supervisores*. 1ª Edición, Mc Graw Hill, México.
- Sandoval Raúl (2011). *Cambio Organizacional, nuestro entorno*. Recuperado el 01 de Octubre de 2012 Disponible en:  
<http://cambioorganizacion.bligoo.com.co/modelos-de-cambio-organizacional>
- Sitio web de La Hora Nacional (2012) Recuperado el 01 de Octubre de 2012.  
Disponible en: <http://soundcloud.com/aqnmexico/hora-nacional-a-q-12-feb-12>
- Wendell French, Cecil H. Bell (2010). *Cambio planificado* 5ta Ed. Prentice Hall. México.

## ANEXO I

### *Relación de Empleados por régimen de contratación y condiciones de trabajo*

Para cumplir con toda su importante labor el AGN cuenta actualmente con 259 trabajadores divididos de la siguiente manera:

Tipo de Contrato	Número de empleados	Condiciones Generales de Trabajo
Confianza	57	<p>Reciben de su empleador el encargo de realizar funciones o labores especiales o delicadas, en la seguridad de que por su capacidad, honorabilidad, rectitud y buena fé está en posibilidad de cumplirlas; o, en la esperanza de que lo hará en la forma convenida o que mejor convenga a su comité que, por lo general, ocupan puestos menos elevados que los.</p> <p>En cuanto a prestaciones, cuentan con las que marca la ley a las que se les adicionan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene días económicos(días que no laboran y sin embargo se les pagan)</li> <li>• No cuentan con el respaldo del sindicato</li> <li>• Tiene 20 días al año de vacaciones divididos en dos periodos de diez días cada uno.</li> <li>• Pueden llegar tarde (OE) y retirarse temprano (OS) dos veces al mes</li> <li>• Cuentan con permisos para cuidados maternos que no excedan de los 15 días al año</li> <li>• Incapacidades médicas sin restricciones.</li> <li>• Permisos para llegar tarde y salir temprano siempre y cuando vayan al ISSSTE sin restricciones.</li> <li>• Laboran en un horario de 7 horas efectivas.</li> <li>• Servicio de comedor si permanecen las 8 horas dentro del AGN.</li> <li>• Reciben apoyos como: vales de despensa y de día de reyes al finalizar el año, retribución en día de las madres, día del padre, día del trabajador</li> </ul>
Base	96	<p>Son empleados inamovibles, salvo tengan más de seis meses de antigüedad, pertenecen al sindicato, prestaciones de ley además de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reciben apoyos como: vales de despensa y de día de reyes al finalizar el año, retribución en día de las madres,</li> </ul>

		<p>día del padre, día del trabajador</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene 20 días al año de vacaciones divididos en dos periodos de diez días cada uno.</li> <li>• Pueden llegar tarde (OE) y retirarse temprano (OS) dos veces al mes</li> <li>• Cuentan con permisos para cuidados maternos que no excedan de los 15 días al año</li> <li>• Incapacidades médicas sin restricciones.</li> <li>• Permisos para llegar tarde y salir temprano siempre y cuando vayan al ISSSTE sin restricciones.</li> <li>• Laboran en un horario de 7 horas efectivas.</li> <li>• Cuentan con días económicos (días que no laboran y sin embargo se les pagan), 12 días al año con libertad de tomarlos en bloques de 3 por mes.</li> <li>• Les otorgan el día de su cumpleaños.</li> <li>• En caso de contraer nupcias tendrán derecho de tomar 10 días.</li> <li>• Cuando se trata del fallecimiento de un familiar cercano (padre, madre, hermanos, cónyuges, o hijos) tendrán opción de interrumpir labores por 3 días y 5 tratándose de ser en otro estado, acreditando dicha pérdida con la documentación correspondiente.</li> <li>• Descuentos en tiendas comerciales de renombre, así como en las tiendas del ISSSTE.</li> </ul>
Base/ confianza con concepto 58	7	Cuentan con todas las prestaciones del personal de confianza adicionando el respaldo sindical y las prestaciones que por ello resulten.
Eventual	1	<p>Se trata de personal contratado de manera temporal y con prestaciones similares a las del personal de confianza.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación por no más de 6 meses.</li> <li>• No tiene días económicos(días que no laboran y sin embargo se les pagan)</li> <li>• No cuentan con el respaldo del sindicato</li> <li>• Tiene 20 días al año de vacaciones divididos en dos periodos de diez días cada uno.</li> <li>• Pueden llegar tarde (OE) y retirarse temprano (OS) dos veces al mes</li> <li>• Cuentan con permisos para cuidados maternos que no pasan de los 15 días al año</li> <li>• Incapacidades médicas sin restricciones.</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permisos para llegar tarde y salir temprano siempre y cuando vayan al ISSSTE sin restricciones.</li> <li>• Servicio de comedor si permanecen las 8 horas dentro del AGN</li> </ul>
Honorarios	98	Personal contratado por periodos de tiempo por lo tanto sus prestaciones son la siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reciben a fin de año aguinaldo</li> <li>• No tienen derecho a un periodo vacacional al año</li> <li>• No cuentan con seguridad social.</li> <li>• No pueden hacer efectivas las promociones que otorga el gobierno federal para sus empleados.</li> <li>• Son muy susceptibles a la rotación de personal.</li> </ul>
Total	259	

Tabla 1: Total de empleados por condiciones laborales y régimen de contratación

Total del personal del AGN	
Hombres	119
Mujeres	140

Tabla 2: Plantilla de Personal por número y condiciones de trabajo.

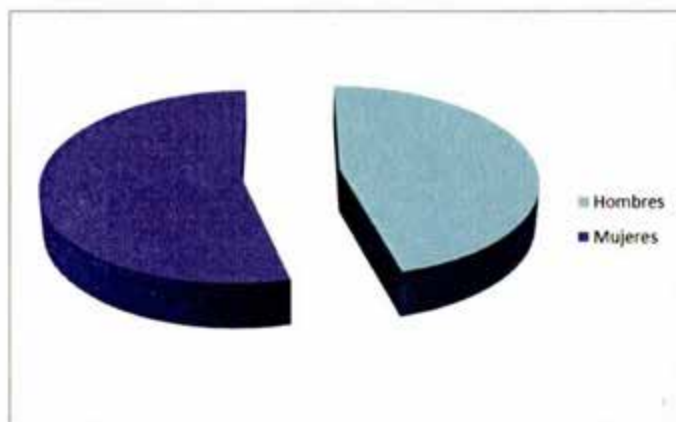


Fig. 1: El siguiente gráfico muestra la distribución por sexo del personal del AGN.

Por sexo				
Categoría	Años	Hombres	Mujeres	Total
1	19-30	20	22	42
2	31-40	32	45	77
3	41-50	33	40	73
4	51-60	28	30	58
5	61-70	7	2	9

Tabla 3: Distribución de empleados del AGN por edad.

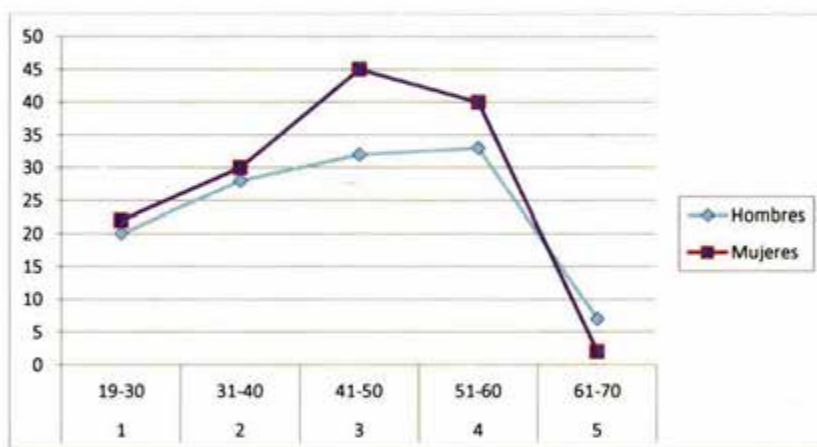


Fig. 2: Se muestra la plantilla de personal del AGN dividida en bloques de edad. Se observa que el bloque de edad que predomina son de 41 a 50 años seguido del de 51 a 60.

Por antigüedad				
Categoría	Años	Hombres	Mujeres	Total
1	0 a 5	19	22	41
2	6 a 10	14	15	29
3	11 a 15	15	19	34
4	16 a 20	20	24	44
5	21 a 25	32	34	66
6	26 a 30	22	24	46
7	31 a 35	7	2	9

Tabla 4: Distribución de empleados del AGN según su antigüedad laboral.

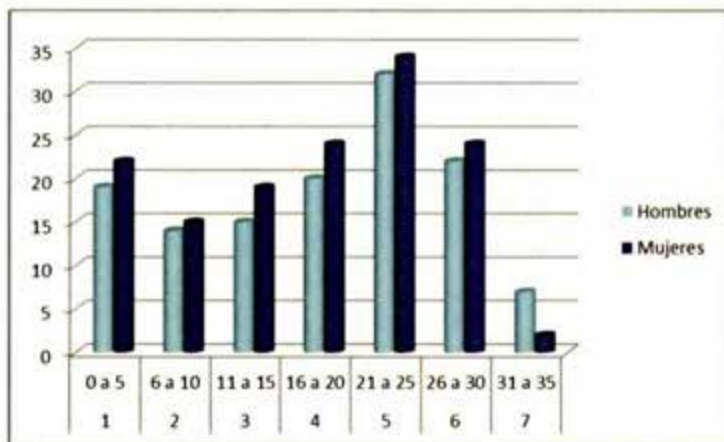


Fig. 3: En ésta figura podemos observar la distribución del personal según los años de antigüedad en la institución. Podemos observar que la mayor proporción de personal se encuentra en el bloque de 21 a 25 años de antigüedad pues resulta de lo observado en la Fig. 2.

## ANEXO II

Formato de entrevista elaborada durante la prestación de servicio social que contribuyo a diagnosticar a una muestra del personal.

1. ¿Cuántos años lleva trabajando en el Archivo General de la Nación?
2. ¿En qué área trabaja?
3. ¿En qué áreas ha estado?
4. ¿Cuáles son las funciones de su puesto?
5. ¿En qué beneficia su puesto al AGN?
6. ¿Usted conoce la misión, la visión y la filosofía del AGN?
7. ¿Me puede platicar lo que usted recuerde respecto a la historia del AGN?
8. ¿Usted se siente parte del AGN?
9. ¿Cree que es importante pertenecer al AGN?
10. Sí, No y ¿Por qué?
11. ¿Cree que las condiciones laborales son adecuadas?
12. ¿Considera que se reconoce su trabajo en el AGN?
13. ¿En qué aspectos cree usted que puede mejorar el AGN como institución?

### ANEXO III

*Ley Federal de Archivos publicada en el Diario Oficial de la Federación con  
fecha 23/01/2012*

#### **DECRETO por el que se expide la Ley Federal de Archivos.**

**Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Presidencia de la República.**

**FELIPE DE JESÚS CALDERÓN HINOJOSA**, Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes sabed:

Que el Honorable Congreso de la Unión, se ha servido dirigirme el siguiente

#### **DECRETO**

**"EL CONGRESO GENERAL DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, DECRETA**

**Artículo Único.-** Se expide la Ley Federal de Archivos.

#### **LEY FEDERAL DE ARCHIVOS**

#### **TÍTULO PRIMERO**

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

#### **Capítulo Único**

**Artículo 1.** El objeto de esta Ley es establecer las disposiciones que permitan la organización y conservación de los archivos en posesión de los Poderes de la Unión, los organismos constitucionales autónomos y los organismos con autonomía legal, así como establecer los mecanismos de coordinación y de concertación entre la Federación, las entidades federativas, el Distrito Federal y los municipios para la conservación del patrimonio documental de la Nación, así como para fomentar el resguardo, difusión y acceso de archivos privados de relevancia histórica, social, técnica, científica o cultural.

**Artículo 2.** La presente Ley es de observancia obligatoria para los servidores públicos federales a que se refiere el artículo 108 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

**Artículo 3.** La interpretación de esta Ley en el orden administrativo corresponde:

- I. Al Archivo General de la Nación, en el ámbito del Poder Ejecutivo Federal; y
- II. A la autoridad que se determine en las disposiciones secundarias aplicables a los otros sujetos obligados.

**Artículo 4.** Para efectos de la presente Ley y su ámbito de aplicación se entenderá por:

- I. Administración de documentos: Conjunto de métodos y prácticas destinados a planear, dirigir y controlar la producción, circulación, organización, conservación, uso, selección y destino final de los documentos de archivo;
- II. Archivo: Conjunto orgánico de documentos en cualquier soporte, que son producidos o recibidos por los sujetos obligados o los particulares en el ejercicio de sus atribuciones o en el desarrollo de sus actividades;
- III. Archivo administrativo actualizado: Aquél que permite la correcta administración de documentos en posesión de los poderes Ejecutivo, Legislativo, Judicial, de los órganos constitucionales autónomos de los tres órdenes de gobierno;
- IV. Archivo de concentración: Unidad responsable de la administración de documentos cuya consulta es esporádica por parte de las unidades administrativas de los sujetos obligados, y que permanecen en él hasta su destino final;
- V. Archivo de trámite: Unidad responsable de la administración de documentos de uso cotidiano y necesario para el ejercicio de las atribuciones de una unidad administrativa;
- VI. Archivo histórico: Fuente de acceso público y unidad responsable de administrar, organizar, describir, conservar y divulgar la memoria documental institucional, así como la integrada por documentos o colecciones documentales facticias de relevancia para la memoria nacional;

VII. Archivo privado de interés público: Documentos o colecciones que ostenten interés público, histórico o cultural en poder de particulares;

VIII. Área coordinadora de archivos: La creada para desarrollar criterios en materia de organización, administración y conservación de archivos; elaborar en coordinación con las unidades administrativas

los instrumentos de control archivístico; coordinar los procedimientos de valoración y destino final de la documentación; establecer un programa de capacitación y asesoría archivísticos; coadyuvar con el Comité de Información en materia de archivos, y coordinar con el área de tecnologías de la información la formalización informática de las actividades arriba señaladas para la creación, manejo, uso, preservación y gestión de archivos electrónicos, así como la automatización de los archivos;

IX. Baja documental: Eliminación de aquella documentación que haya prescrito en sus valores administrativos, legales, fiscales o contables, y que no contenga valores históricos;

X. Catálogo de disposición documental: Registro general y sistemático que establece los valores documentales, los plazos de conservación, la vigencia documental, la clasificación de reserva o confidencialidad y el destino final;

XI. Clasificación archivística: Proceso de identificación y agrupación de expedientes homogéneos con base en la estructura funcional de los sujetos obligados;

XII. Comité de Información: Instancia respectiva de cada sujeto obligado, establecida en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental;

XIII. Comité: El Comité Técnico Consultivo de los archivos del Ejecutivo Federal al que refiere el artículo 37 de la Ley;

XIV. Consejo Académico Asesor: El integrado por académicos y expertos destacados en disciplinas afines a la archivística, al que refiere el artículo 36 de la presente Ley;

XV. Consejo Nacional de Archivos: El integrado por los representantes de los archivos de los tres niveles de gobierno, de los órganos constitucionales autónomos, de instituciones académicas y de archivos privados;

XVI. Conservación de archivos: Conjunto de procedimientos y medidas destinados a asegurar la preservación y la prevención de alteraciones físicas de la información de los documentos de archivo;

XVII. Cuadro general de clasificación archivística: Instrumento técnico que refleja la estructura de un archivo con base en las atribuciones y funciones de cada sujeto obligado;

XVIII. Dependencias y entidades: Las señaladas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, incluidas la Presidencia de la República, los órganos administrativos desconcentrados, y la Procuraduría General de la República;

XIX. Destino final: Selección de los expedientes de los archivos de trámite o concentración cuyo plazo de conservación o uso ha prescrito, con el fin de darlos de baja o transferirlos a un archivo histórico;

XX. Documento de archivo: El que registra un acto administrativo, jurídico, fiscal o contable, creado, recibido, manejado y usado en el ejercicio de las facultades y actividades de los sujetos obligados, independientemente del soporte en el que se encuentren;

XXI. Documento electrónico: Aquél que almacena la información en un medio que precisa de un dispositivo electrónico para su lectura;

XXII. Documento histórico: Aquél que posee valores secundarios y de preservación a largo plazo por contener información relevante para la institución generadora pública o privada, que integra la memoria colectiva de México y es fundamental para el conocimiento de la historia Nacional;

XXIII. Expediente: Unidad documental constituida por uno o varios documentos de archivo, ordenados y relacionados por un mismo asunto, actividad o trámite de los sujetos obligados;

XXIV. Fondo: Conjunto de documentos producidos orgánicamente por un sujeto obligado, que se identifica con el nombre de este último;

XXV. Guía simple de archivo: Esquema general de descripción de las series documentales de los archivos de un sujeto obligado, que indica sus características fundamentales conforme al cuadro general de clasificación archivística y sus datos generales;

XXVI. Instituto: El Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos;

XXVII. Inventarios documentales: Instrumentos de consulta que describen las series y expedientes de un archivo y que permiten su localización (inventario general), transferencia (inventario de transferencia) o baja documental (inventario de baja documental);

XXVIII. Ley: Ley Federal de Archivos;

XXIX. Metadato: Conjunto de datos que describen el contexto, contenido y estructura de los documentos de archivo y su administración a través del tiempo, y que sirven para identificarlos, facilitar su búsqueda, administración y control de su acceso;

XXX. Órganos constitucionales autónomos: El Instituto Federal Electoral, la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, el Banco de México, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, así como cualquier otro establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;

XXXI. Patrimonio documental de la Nación: Documentos de archivo u originales y libros que por su naturaleza no sean fácilmente sustituibles y que dan cuenta de la evolución del Estado y de las personas e instituciones que han contribuido en su desarrollo, o cuyo valor testimonial, de evidencia o informativo les confiere interés público, les asigna la condición de bienes culturales y les da pertenencia en la memoria colectiva del país;

XXXII. Plazo de conservación: Período de guarda de la documentación en los archivos de trámite, de concentración y, en su caso, histórico. Consiste en la combinación de la vigencia documental y, en su caso, el término precautorio y período de reserva que se establezca de conformidad con la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental;

XXXIII. Reglamento: Reglamento de la Ley Federal de Archivos o el documento normativo equivalente que emitan los otros sujetos obligados distintos al Poder Ejecutivo Federal;

XXXIV. Sección: Cada una de las divisiones del fondo, basada en las atribuciones de cada sujeto obligado de conformidad con las disposiciones legales aplicables;

XXXV. Serie: División de una sección que corresponde al conjunto de documentos producidos en el desarrollo de una misma atribución general y que versan sobre una materia o asunto específico;

XXXVI. Sujetos obligados:

- a) El Poder Ejecutivo Federal, la Administración Pública Federal y la Procuraduría General de la República;
- b) El Poder Legislativo Federal, integrado por la Cámara de Diputados, la Cámara de Senadores, la Comisión Permanente, la Auditoría Superior de la Federación y cualquiera de sus órganos;
- c) El Poder Judicial de la Federación y el Consejo de la Judicatura Federal;
- d) Los órganos constitucionales autónomos;
- e) Los tribunales administrativos federales; y
- f) Cualquier otro órgano federal;

XXXVII. Transferencia: Traslado controlado y sistemático de expedientes de consulta esporádica de un archivo de trámite al archivo de concentración (transferencia primaria) y de expedientes que deben conservarse de manera permanente, del archivo de concentración al archivo histórico (transferencia secundaria);

XXXVIII. Valor documental: Condición de los documentos que les confiere características administrativas, legales, fiscales o contables en los archivos de trámite o concentración (valores primarios); o bien, evidenciales, testimoniales e informativas en los archivos históricos (valores secundarios);

XXXIX. Valoración documental: Actividad que consiste en el análisis e identificación de los valores documentales para establecer criterios de disposición y acciones de transferencia; y

XL. Vigencia documental: Período durante el cual un documento de archivo mantiene sus valores administrativos, legales, fiscales o contables, de conformidad con las disposiciones jurídicas vigentes y aplicables.

**Artículo 5.** Los sujetos obligados que refiere esta Ley se regirán por los siguientes principios:

- I. Conservación: Adoptar las medidas de índole técnica, administrativa, ambiental y tecnológica para la adecuada preservación de los archivos;
- II. Procedencia: Conservar el orden original de cada fondo documental producido por los sujetos obligados en el desarrollo de su actividad institucional, para distinguirlo de otros fondos semejantes;
- III. Integridad: Garantizar que los documentos de archivo sean completos y veraces para reflejar con exactitud la información contenida; y
- IV. Disponibilidad: Adoptar medidas pertinentes para la localización de los documentos de archivo.

**Artículo 6.** Son objetivos de esta Ley:

- I. Promover el uso, métodos y técnicas que garanticen la localización y disposición expedita de documentos a través de sistemas modernos de organización y conservación de los archivos, que contribuyan a la eficiencia gubernamental, la correcta gestión gubernamental y el avance institucional;
- II. Asegurar el acceso oportuno a la información contenida en los archivos y con ello la rendición de cuentas, mediante la adecuada administración y custodia de los archivos que contienen información pública gubernamental;
- III. Regular la organización y conservación del sistema institucional de archivos de los sujetos obligados, a fin de que éstos se preserven actualizados y permitan la publicación en medios electrónicos de la información relativa a sus indicadores de gestión y el ejercicio de recursos públicos, así como de aquélla que por su contenido tenga un alto valor para la sociedad;
- IV. Garantizar la correcta conservación, organización y consulta de los archivos de trámite, de concentración e históricos; para hacer eficiente la gestión pública y el acceso a la información pública; así como para promover la investigación histórica documental;
- V. Asegurar la disponibilidad, localización expedita, integridad y conservación de los documentos de archivo que poseen los sujetos obligados;
- VI. Promover el uso y difusión de los archivos históricos generados por los sujetos obligados, favoreciendo la investigación y resguardo de la memoria institucional de México;
- VII. Favorecer la utilización de tecnologías de la información para mejorar la administración de los archivos por los sujetos obligados;
- VIII. Establecer mecanismos para la colaboración entre las autoridades federales, estatales y municipales en materia de archivos; y
- IX. Contribuir a la promoción de una cultura de valoración de los archivos y su reconocimiento como eje de la actividad gubernamental.

**Artículo 7.** Bajo ninguna excepción los servidores públicos podrán sustraer documentos de archivo al concluir su empleo, cargo o comisión.

## TÍTULO SEGUNDO

### DE LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LOS ARCHIVOS

#### Capítulo I

##### De la Organización de los Archivos

**Artículo 8.** Cuando la especialidad de la información o la unidad administrativa lo requieran, la coordinación de los archivos de los sujetos obligados propondrá al Comité de Información o equivalente, del que deberá formar parte, los criterios específicos de organización y conservación de archivos, de conformidad con las disposiciones aplicables y los lineamientos que a su efecto expidan el Archivo General de la Nación y el Instituto, en el ámbito del Poder Ejecutivo Federal, o bien, la autoridad que determinen las disposiciones secundarias aplicables en los demás sujetos obligados, de conformidad con las directrices que establezca el Consejo Nacional de Archivos.

Las instancias a que se refiere el artículo 31 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental observarán las disposiciones en materia de esta Ley. Los titulares de dichas instancias o unidades administrativas podrán determinar los criterios específicos en materia de organización y conservación de sus archivos, de conformidad con los Lineamientos expedidos por el



Archivo General de la Nación y los criterios del Consejo Nacional de Archivos, según corresponda.

**Artículo 9.** Los sujetos obligados asegurarán el adecuado funcionamiento de sus archivos, para lo cual deberán adoptar las medidas necesarias de acuerdo con lo dispuesto en esta Ley, su Reglamento y demás disposiciones aplicables, así como, en su caso, por los criterios específicos que apruebe su Comité de Información o equivalente.

Los órganos internos de control del Poder Ejecutivo Federal, así como las áreas que realicen funciones de contraloría interna en los otros sujetos obligados distintos al Poder Ejecutivo Federal, vigilarán el estricto cumplimiento de la presente Ley, en el ámbito de sus respectivas atribuciones.

**Artículo 10.** Los sujetos obligados contarán con un área coordinadora de archivos encargada de elaborar y aplicar las normas, criterios y lineamientos archivísticos determinados en el marco de esta Ley, su Reglamento y demás disposiciones aplicables, a efecto de lograr homogeneidad en la materia entre las unidades administrativas.

**Artículo 11.** El responsable del área coordinadora de archivos deberá cubrir el perfil que se estipule en el Reglamento; será nombrado por el titular de la dependencia o entidad o por el titular de la instancia u órgano que determinen los otros sujetos obligados distintos al Poder Ejecutivo Federal, y formará parte del Comité de Información o su equivalente como asesor en materia de archivos, con voz y voto.

**Artículo 12.** El responsable del área coordinadora de archivos tendrá las siguientes funciones:

I. Elaborar y someter a autorización del Comité de Información o su equivalente los procedimientos y métodos para administrar y mejorar el funcionamiento y operación de los archivos de los sujetos obligados, con base en la integración de un Plan Anual de Desarrollo Archivístico y de conformidad con lo establecido en esta Ley, su Reglamento y demás disposiciones aplicables;

II. Elaborar y someter a autorización del Comité de Información o su equivalente el establecimiento de criterios específicos en materia de organización y conservación de archivos, así como de los expedientes que contengan información y documentación clasificada como reservada y/o confidencial, a fin de asegurar su integridad, de conformidad con lo establecido en esta Ley, su Reglamento y demás disposiciones aplicables;

III. Elaborar, en coordinación con los responsables de los archivos de trámite, de concentración y, en su caso, histórico, el cuadro general de clasificación archivística, el catálogo de disposición documental, el inventario general, así como los demás instrumentos descriptivos y de control archivístico;

IV. Coordinar normativa y operativamente las acciones de los archivos de trámite, concentración y, en su caso, histórico;

V. Establecer y desarrollar un programa de capacitación y asesoría archivística para el sujeto obligado;

VI. Elaborar y presentar al Comité de Información o equivalente el Plan Anual de Desarrollo Archivístico, en el que se contemplen las acciones a emprender a escala institucional para la modernización y mejoramiento continuo de los servicios documentales y archivísticos, el cual deberá ser publicado en el portal de Internet de cada institución, así como sus respectivos informes anuales de cumplimiento;

VII. Coordinar los procedimientos de valoración y destino final de la documentación, con base en la normatividad vigente y las disposiciones establecidas por el Archivo General de la Nación, en el caso del Poder Ejecutivo Federal; o bien, por la autoridad que determinen las disposiciones secundarias aplicables en los demás sujetos obligados; y

VIII. Coordinar con el área de tecnologías de la información del sujeto obligado las actividades destinadas a la automatización de los archivos y a la gestión de documentos electrónicos.

**Artículo 13.** Cada sujeto obligado deberá nombrar a los responsables de los archivos de trámite, concentración y, en su caso, histórico respectivamente.

**Artículo 14.** En cada unidad administrativa de los sujetos obligados existirá un archivo de trámite, en el que se conservarán los documentos de uso cotidiano necesarios para el ejercicio de las atribuciones de las unidades administrativas.

Los responsables de los archivos de trámite serán nombrados por el titular de cada unidad administrativa, quien deberá ser debidamente capacitado para cumplir con las funciones inherentes a

sus funciones, las cuales son las siguientes:

I. Integrar los expedientes de archivo;

II. Conservar la documentación que se encuentre activa y aquella que ha sido clasificada como reservada de acuerdo con la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, mientras conserve tal carácter;

III. Coadyuvar con el área coordinadora de archivos en la elaboración del cuadro general de clasificación archivística, el catálogo de disposición documental y el inventario general.

IV. Asegurar la integridad y debida conservación de los archivos que contengan documentación clasificada; y

V. Las demás que señale el Reglamento, los lineamientos y demás disposiciones aplicables.

**Artículo 15.** Los sujetos obligados contarán con un archivo de concentración, adscrito al área coordinadora de archivos, en donde se conservará aquella documentación de uso esporádico que debe mantenerse por razones administrativas, legales, fiscales o contables.

El responsable del archivo de concentración deberá contar con conocimientos y experiencia en archivística, y será nombrado por el titular de la dependencia o entidad o por el titular de la instancia u órgano que determinen los otros sujetos obligado distintos al Poder Ejecutivo Federal.

El responsable del archivo de concentración tendrá las siguientes funciones:

I. Conservar precautoriamente la documentación semiactiva hasta cumplir su vigencia documental conforme al catálogo de disposición documental.

II. Elaborar los inventarios de baja documental y de transferencia secundaria;

III. Valorar en coordinación con el archivo histórico los documentos y expedientes de las series resguardadas conforme al catálogo de disposición documental; y

IV. Las demás que señale el Reglamento, los lineamientos y demás disposiciones aplicables.

**Artículo 16.** Las dependencias y entidades deberán transferir sus documentos con valores históricos al Archivo General de la Nación, de conformidad con las disposiciones que para ello establezca este último.

Los sujetos obligados distintos del Poder Ejecutivo Federal podrán convenir con el Archivo General de la Nación, las transferencias secundarias correspondientes. En caso contrario, deberán contar con un archivo histórico propio.

**Artículo 17.** El archivo histórico estará adscrito al área coordinadora de archivos y se constituirá como fuente de acceso público, encargado de divulgar la memoria documental institucional, estimular el uso y aprovechamiento social de la documentación, y difundir su acervo e instrumentos de consulta.

El responsable del archivo histórico deberá contar con conocimientos y experiencia en historia y archivística, y será nombrado por el titular de la dependencia o entidad, o por el titular de la instancia u órgano que determinen los otros sujetos obligados distintos al Poder Ejecutivo Federal, el cual deberá contar con un nivel mínimo de director de área. Tendrá las siguientes funciones:

I. Validar la documentación que deba conservarse permanentemente por tener valor histórico, para el dictamen del Archivo General de la Nación en el caso del Poder Ejecutivo Federal, o bien, de la autoridad que determinen las disposiciones secundarias aplicables en los demás sujetos obligados;

II. Recibir, organizar, conservar, describir y difundir la documentación con valor histórico; y

III. Las demás que señale el Reglamento, los lineamientos y demás disposiciones aplicables.

## Capítulo II

### De la Administración de los Archivos

**Artículo 18.** Todo documento de archivo en posesión de los sujetos obligados formará parte de un sistema institucional de archivos. Dicho sistema incluirá al menos los siguientes procesos relativos a documentos de archivos:

I. Registro de entrada y salida de correspondencia;

- II. Identificación de documentos de archivo;
- III. Uso y seguimiento;
- IV. Clasificación archivística por funciones;
- V. Integración y ordenación de expedientes;
- VI. Descripción a partir de sección, serie y expediente;
- VII. Transferencia de archivos;
- VIII. Conservación de archivos;
- IX. Prevaloración de archivos;
- X. Criterios de clasificación de la información; y
- XI. Auditoría de archivos.

**Artículo 19.** Los sujetos obligados deberán elaborar los instrumentos de control y consulta archivística que propicien la organización, administración, conservación y localización expedita de sus archivos, por lo que deberán contar al menos con los siguientes:

- I. El cuadro general de clasificación archivística;
- II. El catálogo de disposición documental;
- III. Los inventarios documentales:
  - a) General;
  - b) De transferencia; y
  - c) De baja; y
- IV. La guía simple de archivos.

El Archivo General de la Nación, para el caso del Poder Ejecutivo Federal, o bien, las instancias que determine el Consejo Nacional de Archivos en el caso de los demás sujetos obligados, proporcionarán la asesoría técnica para la elaboración de los instrumentos de control y consulta archivística, en los términos que determine el Reglamento.

El Archivo General de la Nación podrá proporcionar la asesoría a la que refiere el párrafo anterior a los sujetos obligados distintos al Poder Ejecutivo Federal previa suscripción de los convenios correspondientes.

**Artículo 20.** Los sujetos obligados deberán instrumentar sistemas automatizados para la gestión documental que permitan registrar y controlar los procesos señalados en el artículo 18 de la Ley para documentos de archivos, así como la elaboración, captura, organización y conservación de los documentos de archivo electrónico procedentes de los diferentes sistemas del sujeto obligado. Esta funcionalidad deberá contar, además, con los instrumentos de control y consulta señalados en el artículo 19 de la Ley.

En la preservación de archivos electrónicos en el largo plazo, sea por necesidades del sujeto obligado o por el valor secundario de los documentos, se deberá contar con la funcionalidad de un sistema de preservación en el largo plazo, el cual deberá cumplir las especificaciones que para ello se emitan.

Cuando los sujetos obligados hayan desarrollado o adquirido herramientas informáticas de gestión y control para la organización y conservación de documentos de archivo, deberán ser adecuadas a los lineamientos a que se refiere el artículo anterior.

**Artículo 21.** El Archivo General de la Nación, en coordinación con el Instituto y la Secretaría de la Función Pública, emitirá los lineamientos que establezcan las bases para la creación y uso de sistemas automatizados de gestión y control de documentos, tanto en formato físico como electrónico, a los que refiere el artículo anterior, aplicables a las dependencias y entidades, los cuales deberán contener como mínimo disposiciones que tengan por objeto:

- I. Aplicar invariablemente a los documentos de archivo electrónico los mismos instrumentos técnicos

archivísticos que corresponden a los soportes tradicionales;

II. Mantener y preservar los metadatos que sean creados para el sistema;

III. Incorporar las normas y medidas que garanticen la autenticidad, seguridad, integridad y disponibilidad de los documentos de archivo electrónico, así como su control y administración archivística; y

IV. Establecer los procedimientos que registren la actualización, migración, respaldo u otro proceso que afecte a los documentos electrónicos y que documenten cambios jurídico-administrativos, tecnológicos en sistemas y programas o en dispositivos y equipos, que se lleven a cabo e influyan en el contenido de los documentos de archivo electrónico.

Asimismo, el Archivo General de la Nación, en coordinación con el Instituto y la Secretaría de la Función Pública, emitirá lineamientos para la creación y funcionamiento de los sistemas que permitan la organización y conservación de la información de los archivos administrativos del Poder Ejecutivo Federal de forma completa y actualizada, a fin de publicar aquella relativa a los indicadores de gestión, ejercicio de los recursos públicos y con alto valor para la sociedad.

La autoridad que establezcan las disposiciones secundarias aplicables a los sujetos obligados distintos del Poder Ejecutivo Federal deberá emitir los lineamientos que señala el presente artículo, de conformidad con las directrices que para tal efecto emita el Consejo Nacional de Archivos.

**Artículo 22.** Las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal deberán notificar al Archivo General de la Nación a más tardar el 15 de abril de cada año, el listado de documentos desclasificados el año previo y que hayan sido objeto de reserva con fundamento en el artículo 13, fracciones I a IV de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

**Artículo 23.** Los servidores públicos federales que deban elaborar un acta de entrega-recepción al separarse de su empleo, cargo o comisión, en términos del acuerdo emitido por la Secretaría de la Función Pública o la instancia que corresponda en los sujetos obligados distintos del Poder Ejecutivo Federal, deberán entregar a quienes los sustituyan en sus funciones, los archivos organizados e instrumentos de consulta y control archivístico que se encontraban bajo su custodia.

Si a la fecha en que el servidor público se separe del empleo, cargo o comisión no existe nombramiento o designación del servidor público que lo sustituirá, la entrega del informe se hará al servidor público que se designe para tal efecto.

**Artículo 24.** En caso de que alguna dependencia o entidad de la Administración Pública Federal o alguna de sus unidades administrativas desaparezca, se extinga o cambie de adscripción, la autoridad correspondiente dispondrá lo necesario para que todos los documentos de archivo y los instrumentos de consulta y control archivístico sean trasladados a los archivos que correspondan de conformidad con esta Ley y demás disposiciones aplicables.

El instrumento jurídico por el que se determine la desaparición de una dependencia o una unidad administrativa, o el cambio de adscripción de esta última; o bien, la liquidación, extinción, fusión, enajenación o transferencia de una entidad, señalará la dependencia, entidad o instancia a la que se transferirán los archivos respectivos.

Tratándose de la liquidación o extinción de una entidad de la Administración Pública Federal será obligación del liquidador remitir al Archivo General de la Nación copia del inventario de la documentación que se resguardará.

## TÍTULO TERCERO

### DE LOS SUJETOS OBLIGADOS DISTINTOS DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL

#### Capítulo Único

**Artículo 25.** Los sujetos obligados distintos al Poder Ejecutivo Federal, en el ámbito de sus respectivas competencias, establecerán mediante reglamentos o acuerdos de carácter general las autoridades encargadas de aplicar esta Ley y demás disposiciones secundarias a que se refiere dicho ordenamiento.

Para la aplicación de la Ley y emisión de regulación secundaria, los sujetos obligados distintos al Poder Ejecutivo Federal atenderán las directrices y criterios que emita el Consejo Nacional de Archivos.

#### TÍTULO CUARTO

### DEL ACCESO A LOS ARCHIVOS HISTÓRICOS Y AUTORIZACIÓN DE SALIDA Y ENAJENACIÓN DE DOCUMENTOS

#### Capítulo Único

**Artículo 26.** Para el acceso a los documentos de los archivos históricos de los sujetos obligados y del Archivo General de la Nación no será aplicable el procedimiento de acceso previsto en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, por lo que el acceso a los mismos se efectuará conforme al procedimiento que establezcan los propios archivos.

Los documentos contenidos en los archivos históricos y los identificados como históricos confidenciales no serán susceptibles de clasificación como reservados en términos de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

**Artículo 27.** La información clasificada como confidencial con fundamento en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, respecto de la cual se haya determinado su conservación permanente por tener valor histórico, conservará tal carácter por un plazo de 30 años a partir de la fecha de creación del documento que la contenga, o bien de 70 años tratándose de datos personales que afecten a la esfera más íntima de su titular o cuya utilización indebida pueda dar origen a discriminación o conlleve un riesgo grave para éste. Estos documentos se identificarán como históricos confidenciales.

Los documentos históricos confidenciales permanecerán en el archivo de concentración de los sujetos obligados por el plazo previsto en el párrafo anterior. Una vez cumplido dicho plazo, dichos documentos deberán ser transferidos al Archivo General de la Nación o archivo histórico correspondiente, y no podrán ser clasificados en términos de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

**Artículo 28.** Los sujetos obligados podrán solicitar al Archivo General de la Nación, en el caso del Poder Ejecutivo Federal, o a su archivo histórico en los demás casos, la custodia de los documentos identificados como históricos confidenciales cuando las condiciones físicas de su archivo de concentración no garanticen el debido resguardo de los documentos o pongan en riesgo la conservación de los mismos durante el plazo que establece el artículo 27 de la presente Ley.

Sin perjuicio de lo anterior, el Archivo General de la Nación o los archivos históricos, según corresponda, podrán ordenar la transferencia a sus acervos de los documentos históricos confidenciales de los sujetos obligados para su custodia, cuando determinen que los archivos de concentración no cuentan con las condiciones óptimas para garantizar la debida organización y conservación de los mismos por el plazo antes señalado.

Los documentos históricos confidenciales transferidos al Archivo General de la Nación o a los archivos históricos en calidad de custodia no formarán parte del archivo histórico de acceso público, hasta que concluya el plazo establecido en el artículo 27 de la presente Ley.

**Artículo 29.** El acceso a los documentos considerados como históricos confidenciales deberá observar lo dispuesto por la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y la presente Ley.

Cuando el Archivo General de la Nación o la autoridad equivalente en los sujetos obligados distintos al Poder Ejecutivo Federal reciban una solicitud de acceso a documentos históricos confidenciales que tengan bajo su custodia, deberán orientar al solicitante respecto del sujeto obligado responsable de la información.

Durante el plazo que establece el artículo 27 de la Ley, el titular de la unidad administrativa que realizó la transferencia primaria al archivo de concentración de los documentos considerados históricos confidenciales, será el responsable de atender las solicitudes de acceso relacionadas con dichos documentos.

**Artículo 30.** El Instituto o la autoridad equivalente en los sujetos obligados distintos al Poder Ejecutivo Federal podrán determinar procedente el acceso a información confidencial con valor histórico cuando:

I. Se solicite para una investigación o estudio que se considere relevante para el país, siempre que el

mismo no se pueda realizar sin el acceso a la información confidencial, y el investigador o la persona que realice el estudio quede obligado por escrito a no divulgar la información confidencial, ni ninguna que pueda hacer identificable a su titular;

II. El interés público en el acceso sea mayor a cualquier invasión a la privacidad que pueda resultar de dicho acceso;

III. El acceso beneficie de manera clara y evidente al titular de la información confidencial; y

IV. Sea solicitada por un biógrafo autorizado por el titular de la información confidencial.

**Artículo 31.** No podrán salir del país documentos que hayan pertenecido o pertenezcan a los archivos de los órganos federales, entidades federativas, municipios y casas curiales, así como documentos originales relacionados con la historia de México y libros que por su naturaleza no sean fácilmente sustituibles, sin la autorización previa del Archivo General de la Nación.

**Artículo 32.** En los casos de enajenación por venta de un acervo o documento declarado patrimonio documental de la Nación, y en general cuando se trate de documentos acordes con lo previsto en el artículo 36, fracciones I y II, de la Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas, el Ejecutivo Federal, a través del Archivo General de la Nación, gozará del derecho del tanto en los términos que establezca el Reglamento respectivo.

**Artículo 33.** Los archivos o documentos en poder de los particulares y de entidades públicas podrán ser recibidos en comodato por el Archivo General de la Nación para su estabilización.

En los casos que posterior a la estabilización citada en el párrafo anterior, el Archivo General de la Nación compruebe que los archivos privados de interés público y sus documentos se encuentran en peligro de destrucción, desaparición o pérdida, éstos podrán ser objeto de expropiación, mediante dictamen emitido por el Archivo General de la Nación, previa opinión técnica del Consejo Académico Asesor, en los términos de la legislación aplicable.

**Artículo 34.** El procedimiento y términos para la comprobación citada en el artículo anterior se establecerán en el Reglamento.

## TÍTULO QUINTO

### DEL CONSEJO NACIONAL DE ARCHIVOS

#### Capítulo I

##### De la Integración del Consejo Nacional de Archivos

**Artículo 35.** Se crea el Consejo Nacional de Archivos como el órgano colegiado que tiene por objeto establecer una política nacional de archivos públicos y privados, así como las directrices nacionales para la gestión de documentos y la protección de la memoria documental nacional.

I. El Consejo Nacional de Archivos será presidido por el Director General del Archivo General de la Nación.

II. El funcionamiento del Consejo Nacional de Archivos será conforme a lo dispuesto en esta Ley y, en su caso, en su Reglamento.

**Artículo 36.** Son atribuciones del Consejo Nacional de Archivos las siguientes:

I. Establecer directrices y criterios para la aplicación de esta Ley y su Reglamento para los sujetos obligados distintos al Poder Ejecutivo Federal;

II. Establecer las directrices o criterios nacionales para el funcionamiento de los archivos que integren el Sistema Nacional de Archivos destinadas a la gestión, conservación y acceso a los documentos de archivo;

III. Promover la interrelación de los archivos públicos y privados para el intercambio y la integración sistémica de las actividades de archivo;

IV. Fomentar el desarrollo de archivos administrativos actualizados en los poderes Ejecutivo, Legislativo, Judicial de los órganos constitucionales autónomos de los tres órdenes de gobierno;

V. Fomentar la modernización y homogeneización metodológica de la función archivística, propiciando la cooperación e integración de los archivos;

VI. Establecer criterios para la descripción de documentos y fuentes de información relevantes para el conocimiento y difusión de la historia de México, existentes en archivos y colecciones públicas y

privadas, nacionales;

VII. Promover la gestión, preservación y el acceso a la información documental, con base en las mejores prácticas internacionales;

VIII. Propiciar el uso y desarrollo de nuevas tecnologías de la información, la gestión de documentos en entorno electrónico y las medidas para su preservación;

IX. Estimular la formación técnica de recursos humanos en materia de archivos;

X. Recomendar medidas para la investigación en los archivos públicos y privados;

XI. Estimular la sensibilización de la sociedad acerca de la importancia de los archivos activos como centros de información esencial, y de los históricos como parte fundamental de la memoria colectiva;

XII. Integrar a los representantes de archivos de instituciones o entidades que no se encuentren previstos en su conformación y que por su participación en el Sistema Nacional de Archivos deban incluirse; y

XIII. Fomentar la organización y celebración de foros, congresos, conferencias; elaboración de estudios, capacitaciones e intercambios de experiencias en materia de archivos.

**Artículo 37.** El Consejo Nacional de Archivos estará integrado por:

I. El Director General del Archivo General de la Nación, quien lo presidirá;

II. Un representante de los archivos del Poder Ejecutivo Federal, designado por el Comité Técnico de los Archivos del Ejecutivo Federal;

III. Un representante de los archivos del Poder Judicial Federal, designado por la Judicatura Federal;

IV. Dos representantes de los archivos del Poder Legislativo Federal, designados por el Presidente de la Cámara de Diputados y el Presidente de la Cámara de Senadores;

V. Un representante de los archivos del Banco de México;

VI. Un representante de los archivos de la Comisión Nacional de Derechos Humanos;

VII. Un representante del Instituto Federal Electoral;

VIII. Un representante del Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática;

IX. Un representante de los archivos de los estados y del Distrito Federal, electo en la Reunión Nacional de Archivos;

X. Un representante de los archivos de los municipios, electo en la Reunión Nacional de Archivos;

XI. Un representante de los archivos de los poderes judiciales estatales y del Distrito Federal, electo en el Encuentro Nacional de Archivos Judiciales;

XII. Un representante de los archivos de los poderes legislativos estatales y del Distrito Federal, electo en la Reunión Nacional de Archivos;

XIII. Un representante del Instituto;

XIV. Un representante de los institutos o consejos de transparencia estatales y del Distrito Federal, designados por la Conferencia Mexicana de Acceso a la Información Pública;

XV. Un representante de las instituciones de docencia, investigación, o preservación de archivos designado por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior;

XVI. Un representante de los archivos universitarios elegido por la Red Nacional de Archivos de Educación Superior, y

XVII. Un representante de la Asociación de Archivos y Bibliotecas Privadas.

**Artículo 38.** El Consejo Nacional de Archivos sesionará en la sede del Archivo General de la Nación de la siguiente forma:

I. Los integrantes del Consejo Nacional de Archivos que se mencionan en el artículo anterior podrán nombrar un suplente.

II. El Consejo Nacional de Archivos solo sesionará si se reúne un quórum de la mitad más uno de sus miembros.

III. Las decisiones se tomarán por mayoría de votos de los miembros presentes en la sesión, y el Director General del Archivo General de la Nación tendrá voto de calidad en caso de empate.

IV. El Consejo Nacional de Archivos contará con un Secretario Técnico, nombrado por el Archivo General de la Nación.

## Capítulo II

### Del Sistema Nacional de Archivos

**Artículo 39.** El Sistema Nacional de Archivos es un mecanismo de colaboración, coordinación y articulación permanente entre los archivos públicos de los tres ámbitos de gobierno, los privados y los del sector social, para la gestión, preservación y acceso a la información documental, con base en las mejores prácticas internacionales.

El Sistema Nacional de Archivos se conducirá de conformidad con las disposiciones previstas en esta Ley, su Reglamento y los criterios y directrices que emita el Consejo Nacional de Archivos.

**Artículo 40.** El Sistema Nacional de Archivos se integra por los archivos del Poder Ejecutivo Federal, el Poder Judicial de la Federación, el Poder Legislativo Federal, los organismos constitucionales autónomos, los organismos autónomos por ley, las entidades federativas y el Distrito Federal, los municipios o demarcaciones territoriales, las universidades e instituciones de educación superior, los archivos privados declarados de interés público, y aquellos archivos privados que soliciten ser considerados como parte de este sistema y acepten aplicar sus directrices.

## TÍTULO SEXTO

### DEL ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN

#### Capítulo I

##### De la operación del Archivo General de la Nación

**Artículo 41.** El Archivo General de la Nación es el organismo descentralizado rector de la archivística nacional y entidad central de consulta del Poder Ejecutivo Federal en la administración de los archivos administrativos e históricos de la Administración Pública Federal. Tendrá su domicilio legal en la Ciudad de México y contará con autonomía de gestión y personalidad jurídica propia para el cabal cumplimiento de su objeto general, objetivos específicos y metas.

Los recursos económicos generados por el Archivo General de la Nación serán destinados para el cumplimiento de sus atribuciones.

**Artículo 42.** El Archivo General de la Nación contará con un Consejo Académico Asesor que le asesorará con los conocimientos desarrollados en las instituciones académicas especializadas en las disciplinas vinculadas con sus funciones con el fin de alcanzar el mejor desarrollo de sus atribuciones.

El Consejo Académico Asesor estará integrado por académicos y expertos destacados, de acuerdo con lo que disponga el Reglamento.

La Secretaría Técnica del Consejo Académico Asesor estará a cargo del Archivo General de la Nación.

**Artículo 43.** El Archivo General de la Nación contará con un órgano consultivo en materia de administración de documentos y archivos del Gobierno Federal, que se denominará Comité Técnico Consultivo de Archivos del Ejecutivo Federal.

Las actividades del Comité deberán estar estrechamente vinculadas con las que correspondan al Archivo General de la Nación, en su carácter de entidad normativa del Ejecutivo Federal en materia de administración de documentos y archivos.

El Comité estará conformado por dos representantes oficiales de cada una de las dependencias y entidades del Ejecutivo Federal, los que fungirán como miembros titular y suplente, respectivamente, quienes deberán ser designados formalmente por el Oficial Mayor, o equivalente, de la dependencia o entidad que representen.

El Comité operará y se conducirá de conformidad con las disposiciones previstas en el Reglamento.

**Artículo 44.** El Archivo General de la Nación tendrá las siguientes atribuciones:

I. Presidir el Consejo Nacional de Archivos, y proponer la adopción de directrices nacionales en materia de archivos;

II. Resguardar el patrimonio documental que custodia, las transferencias secundarias de los documentos con valor histórico generados por el Poder Ejecutivo Federal y, en su caso, otros sujetos

obligados distintos al Poder Ejecutivo Federal, así como aquellos documentos en posesión de



particulares que, en forma voluntaria y previa valoración, incorpore a sus acervos;

III. Declarar patrimonio documental de la Nación a aquellos acervos o documentos que sean de interés público y se ajusten a la definición prevista en esta Ley;

IV. Autorizar los permisos para la salida del país de documentos declarados patrimonio documental de la nación; de aquellos documentos originales relacionados con la historia de México y de libros que por su naturaleza no sean fácilmente sustituibles;

V. Reunir, organizar, preservar y difundir el acervo documental gráfico, bibliográfico y hemerográfico que resguarda, con base en las mejores prácticas internacionales, adecuadas a la realidad nacional;

VI. Establecer los lineamientos para analizar, valorar y decidir el destino final de la documentación de los sujetos obligados del Poder Ejecutivo Federal;

VII. Emitir el dictamen de baja documental para los sujetos obligados del Poder Ejecutivo Federal;

VIII. Desarrollar investigaciones en materias históricas y archivísticas encaminadas a la organización, conservación y difusión del patrimonio documental que resguarda y de los archivos de las dependencias y entidades;

IX. Gestionar la recuperación e incorporación a sus acervos de aquellos archivos que tengan valor histórico;

X. Dictar las disposiciones administrativas relacionadas con la conservación y custodia de los documentos históricos del Poder Ejecutivo Federal;

XI. Preparar, publicar y distribuir, en forma onerosa o gratuita, las obras y colecciones necesarias para apoyar el conocimiento de su acervo, así como promover la cultura archivística, de consulta y aprovechamiento del patrimonio documental del país;

XII. Proporcionar los servicios complementarios que determine el Reglamento de esta Ley y otras disposiciones aplicables;

XIII. Determinar lineamientos para concentrar en sus instalaciones el Diario Oficial de la Federación y demás publicaciones de los Poderes de la Unión, de las entidades federativas, del Distrito Federal y de los municipios o demarcaciones territoriales;

XIV. Establecer políticas para reunir, organizar y difundir el acervo documental gráfico, bibliográfico y hemerográfico necesario para apoyar el desarrollo archivístico y la investigación histórica nacional, con base en las mejores prácticas internacionales adecuadas a la realidad nacional;

XV. Integrar un acervo bibiohemerográfico especializado en materia de archivos y temas afines;

XVI. Vigilar y, en caso de incumplimiento de esta Ley, hacer las recomendaciones a las dependencias y entidades para asegurar su cumplimiento y el de sus disposiciones reglamentarias, así como hacer del conocimiento del Órgano Interno de Control o de las autoridades que correspondan, las afectaciones del patrimonio documental, a efecto de que se establezcan las responsabilidades correspondientes;

XVII. Fomentar el desarrollo profesional de archivistas a través de convenios de colaboración o concertación con autoridades e instituciones educativas públicas o privadas;

XVIII. Participar y organizar foros y eventos nacionales e internacionales en la materia;

XIX. Coadyuvar en los mecanismos para otorgar recursos materiales y económicos a los archivos en peligro de destrucción o pérdida;

XX. Promover el registro nacional de archivos históricos públicos y privados, así como desarrollar actividades relacionadas con este;

XXI. Realizar convenios con municipios e instituciones, en el marco del cumplimiento de sus objetivos;

XXII. Cooperar con otros organismos encargados de la política del gobierno nacional en la educación, la cultura, la ciencia, la tecnología, la información y la informática en materia de archivos;

XXIII. Dictar las disposiciones administrativas relacionadas con la conservación y custodia de los documentos de archivo del Poder Ejecutivo Federal;

XXIV. Elaborar en coordinación con el Instituto los lineamientos generales para la organización y conservación de los archivos del Poder Ejecutivo Federal;

XXV. Desarrollar sistemas para la creación, mantenimiento y preservación de documentos electrónicos que asegure su autenticidad, integridad y disponibilidad a través del tiempo;

XXVI. Expedir copias certificadas, transcripciones paleográficas y dictámenes de autenticidad de los documentos existentes en sus acervos así como determinar las políticas y procedimientos para proporcionar los servicios de consulta y reprografía al público usuario, previo pago de los derechos correspondientes;

XXVII. Proponer la adopción de Normas Oficiales Mexicanas en materia de archivos y coadyuvar en su elaboración con las autoridades correspondientes;

XXVIII. Proponer ante la autoridad competente el rescate de documentos históricos de propiedad pública federal que se encuentren indebidamente en posesión de particulares; y

XXIX. Las demás que le confieran otras disposiciones jurídicas aplicables.

**Artículo 45.** El Archivo General de la Nación podrá celebrar convenios de colaboración o coordinación, según corresponda, con los sujetos obligados distintos del Poder Ejecutivo Federal, con entidades federativas, el Distrito Federal y municipios, así como con particulares, con el propósito de desarrollar acciones que permitan la modernización de los servicios archivísticos, el rescate y administración del patrimonio documental de la Nación, en el marco de la normatividad aplicable. Asimismo, podrá establecer vínculos con otros archivos internacionales afines.

#### **Sección Primera**

##### **Del Órgano de Gobierno**

**Artículo 46.** Para el estudio, planeación y despacho de los asuntos que le competen, el Archivo General de la Nación contará con un Órgano de Gobierno que estará integrado por:

I. Un presidente, que será designado por el Presidente de la República; y

II. Los designados por los titulares de las siguientes dependencias y entidades:

a) Secretaría de Gobernación;

b) Secretaría de Hacienda y Crédito Público; y

c) Secretaría de Educación Pública.

El Director General del Archivo General de la Nación formará parte del Órgano de Gobierno con voz pero sin voto, y contará con las atribuciones previstas en el artículo 59 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y las demás que le confiera el reglamento respectivo.

**Artículo 47.** El Órgano de Gobierno tendrá las atribuciones previstas en artículo 58 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, así como aquellas que le confiera el reglamento respectivo.

#### **Sección Segunda**

##### **Del Director General**

**Artículo 48.** El Director General del Archivo General de la Nación será nombrado por el Presidente de la República y deberá cubrir los siguientes requisitos:

I. Ser ciudadano mexicano;

II. Tener grado académico de Doctor en Historia o contar con experiencia mínima de cinco años en la dirección de un archivo histórico o área sustantiva del mismo;

III. No haber sido condenado por la comisión de algún delito doloso;

IV. Tener cuando menos treinta años de edad al día de la designación;

V. No ser cónyuge, ni tener relación de parentesco por consanguinidad o afinidad hasta el cuarto grado o civil con cualquiera de los miembros del Órgano de Gobierno; y

VI. No haber sido Secretario de Estado, Jefe de Departamento Administrativo, Procurador General de la República, Senador, Diputado Federal o Local, dirigente de un partido o asociación política,

Gobernador de algún Estado o Jefe del Gobierno del Distrito Federal, durante el año previo al día de su nombramiento.

## Capítulo II

### Del Registro Nacional de Archivos Históricos

**Artículo 49.** El Registro Nacional de Archivos Históricos es un instrumento catastral del Archivo General de la Nación para registrar y difundir el patrimonio de la memoria documental del país resguardado en los archivos históricos del Poder Ejecutivo Federal, y de manera potestativa, de otros archivos públicos y privados. El registro integrará los datos sobre los acervos y la infraestructura de los archivos, así como sobre los documentos declarados patrimonio documental de la Nación.

Los archivos privados que sean beneficiados con fondos federales deberán de registrarse en el Registro Nacional de Archivos Históricos y sujetarse a las recomendaciones emitidas por el Archivo General de la Nación.

El Reglamento de la Ley establecerá la forma de organización y funcionamiento del Registro Nacional de Archivos Históricos.

**Artículo 50.** Los archivos adscritos al Registro Nacional de Archivos Históricos deberán incorporar y luego actualizar anualmente los datos sobre sus acervos, conforme a las disposiciones y requisitos que establezca el Archivo General de la Nación.

Los particulares propietarios de documentos o archivos declarados como patrimonio documental de la Nación, inscritos en el Registro Nacional de Archivos Históricos, informarán sobre cualquier cambio que afecte los documentos o acervos, sea en su estado físico o patrimonial.

**Artículo 51.** Los archivos privados que por solicitud de sus propietarios se inscriban en el Registro Nacional de Archivos Históricos, contarán con asistencia técnica por parte del Archivo General de la Nación y se estimulará su organización, conservación, difusión y consulta.

## Capítulo III

### De la Sección de Archivos Presidenciales

**Artículo 52.** El Archivo General de la Nación tendrá a su cargo la sección de archivos presidenciales.

Al término de cada mandato, la Presidencia de la República deberá efectuar las transferencias secundarias que conforme a su catálogo de disposición documental procedan.

**Artículo 53.** El Archivo General de la Nación emitirá los lineamientos conforme a los cuales deberá efectuarse la transferencia secundaria prevista en el artículo anterior.

## TÍTULO SÉPTIMO

### DE LAS INFRACCIONES Y SANCIONES

#### Capítulo Único

**Artículo 54.** Sin perjuicio de las sanciones penales o civiles que correspondan, son causa de responsabilidad administrativa de los servidores públicos por incumplimiento de las obligaciones establecidas en esta Ley las siguientes:

- I. Hacer ilegible, extraer, destruir, ocultar, inutilizar, alterar, manchar, raspar, mutilar total o parcialmente y de manera indebida, cualquier documento que se resguarde en un archivo de trámite, de concentración o histórico;
- II. Extraer documentos o archivos públicos de su recinto para fines distintos al ejercicio de sus funciones y atribuciones;
- III. Trasladar fuera del territorio nacional archivos o documentos públicos declarados patrimonio documental de la nación, sin la anuencia del Archivo General de la Nación;
- IV. Transferir a título oneroso o gratuito la propiedad o posesión de archivos o documentos públicos;
- V. Impedir u obstaculizar la consulta de documentos de los archivos históricos sin causa justificada;
- VI. Poner en riesgo la integridad y correcta conservación de documentos históricos;
- VII. Actuar con negligencia en la adopción de medidas de índole técnica, administrativa, ambiental o tecnológica para la adecuada conservación de los archivos;

VIII. No dar cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 7 de la presente Ley, y

IX. Omitir entregar algún archivo o documento bajo su custodia al separarse de un empleo, cargo o comisión.

**Artículo 55.** Los servidores públicos que contravengan esta Ley y sus disposiciones reglamentarias se harán acreedores a las medidas de apremio y sanciones establecidas en la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.

Las responsabilidades administrativas serán independientes de las del orden civil o penal que procedan.

**Artículo 56.** Los usuarios de los archivos públicos y privados y los particulares que posean archivos privados de interés público deberán contribuir a la conservación y buen estado de los documentos.

Cualquier mal uso, perjuicio material o sustracción de documentos realizada por los particulares a los que refiere el párrafo anterior, será sancionada de conformidad con la normatividad aplicable.

#### Transitorios

**Artículo Primero.** La presente Ley entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

**Artículo Segundo.** Los sujetos obligados deberán designar a los responsables de los archivos a que se refieren los artículos 11 y 13 de la Ley, así como elaborar los documentos de control y consulta archivísticos establecidos por el artículo 19 de la presente Ley, a más tardar 18 meses después de la entrada en vigor de la presente Ley.

**Artículo Tercero.** El Archivo General de la Nación, en coordinación con el Instituto y la Secretaría de la Función Pública, según sea el caso, expedirá los lineamientos a que se refieren los artículos 21 y 44, fracción XXIV, de la presente Ley, en los 12 meses posteriores a la publicación de la presente Ley.

**Artículo Cuarto.** Los documentos con datos personales sensibles que hayan sido transferidos a un archivo histórico o al Archivo General de la Nación antes de la entrada en vigor de esta Ley, permanecerán en dichos archivos y conservarán su carácter de confidencial hasta que cumplan el plazo que establece el artículo 27 de la presente Ley.

En tanto no concluya el plazo señalado en el párrafo anterior, el acceso a los mismos procederá de acuerdo con lo dispuesto por la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

**Artículo Quinto.** El Archivo General de la Nación autorizará la permanencia de los archivos históricos de las dependencias y entidades que hayan sido creados antes de la entrada en vigor de la presente Ley, para lo cual evaluará las condiciones físicas, materiales y administrativas en que se encuentran los archivos, a fin de verificar la debida conservación, organización y difusión de la documentación, y determinar la conveniencia de la permanencia de los archivos o la transferencia de sus documentos con valor histórico al acervo del Archivo General de la Nación.

**Artículo Sexto.** El Archivo General de la Nación expedirá los lineamientos a que se refieren los artículos 44, fracciones VI y XIII, y 52, a más tardar 2 años después de la entrada en vigor de la presente Ley.

**Artículo Séptimo.** El Archivo General de la Nación expedirá los lineamientos para la estructura y funcionamiento del Consejo Académico Asesor en los siguientes 180 días hábiles posteriores al inicio de vigencia de la presente Ley.

**Artículo Octavo.** El Ejecutivo Federal expedirá el Reglamento de la Ley Federal de Archivos dentro del año siguiente a su entrada en vigor.

**Artículo Noveno.** El Archivo General de la Nación publicará en su portal electrónico las disposiciones y requisitos para incorporar y actualizar los datos en el Registro Nacional de Archivos Históricos, a más tardar dentro de los 180 días hábiles posteriores a la publicación de la presente Ley.

**Artículo Décimo.** Los sujetos obligados distintos al Poder Ejecutivo Federal deberán establecer las autoridades a las que refiere el artículo 25 de la presente Ley a más tardar 1 año después de su entrada en vigor.

**Artículo Decimoprimer.** Los sujetos obligados distintos al Poder Ejecutivo Federal deberán establecer los mecanismos para elegir y nombrar a los representantes del Consejo Nacional de Archivos a las que refiere el artículo 35 de la presente Ley a más tardar 1 año después de su entrada en vigor.

**Artículo Decimosegundo.** Se derogan todas aquellas disposiciones legales o reglamentarias que contravengan la presente Ley.

México, D. F., a 8 de diciembre de 2011.- Sen. **Jose Gonzalez Morfin**, Presidente.- Dip. **Emilio Chuayffet Chemor**, Presidente.- Sen. **Ludivina Menchaca Castellanos**, Secretaria.- Dip. **Balfre**

**Vargas Cortez, Secretario.- Rúbricas."**

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados

Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a dieciocho de enero de dos mil doce.- **Felipe de Jesús Calderón Hinojosa.- Rúbrica.-** El Secretario de Gobernación, **Alejandro Alfonso Poiré Romero.- Rúbrica.**

#### **ANEXO IV**

##### **Entrevista de Diagnóstico para el taller**

- 1.- ¿Sabe cuál es la nueva misión del AGN?
- 2.- ¿Sabe cuál es la nueva visión del AGN?
- 3.- ¿Conoce los objetivos del AGN?
- 4.- ¿Recuerda la Ley Federal de Archivos? ¿Sabe de qué se trata?
- 5.- ¿Qué piensa de la Ley Federal de Archivos?
- 6.- ¿En qué considera que influye la nueva Ley en el AGN?
- 7.- ¿Cree que esos cambios beneficien al personal del AGN? Si / No. ¿Por qué?
- 8.- ¿Qué le gustaría que cambiara con la nueva Ley?
- 9.- ¿Qué está dispuesto a hacer para afrontar el cambio?

## ANEXO V

### Dinámicas del Taller

#### *I.- SONDEO DE MOTIVACIONES*

OBJETIVOS: comenzar a conocerse, integración, motivación.

LUGAR: salón

INSTRUCCIONES:

1- Como parte de las acciones motivantes, se comienza diciendo que cada vez que iniciamos algo debemos preguntarnos sobre qué es, cómo estamos, y qué pretendemos.

2- Con la finalidad de propiciar la reflexión personal los participantes deberán responder en una hoja de papel:

- ¿A qué he venido hoy al taller?
- ¿En qué estado de ánimo me encuentro?
- ¿Qué espero en este día?
- ¿Qué estoy dispuesto a aportar para la realización de mis ideas y esperanzas?

3.- En plenaria pedirá voluntarios que compartan el trabajo realizado.

#### *II. INTERPRETAR SIMBOLOS*

OBJETIVOS: Diagnóstico de actitudes del grupo, el marco teórico específico sobre la temática de cambio.

LUGAR: salón

INSTRUCCIONES:

1- Se charla sobre motivación sobre la importancia de expresar no sólo con conceptos de manera verbal sino con símbolos.

2- Se pide al participante dibujar un símbolo sobre el cambio

- 3- Los participantes en grupos de 6, comparten sus interpretaciones respecto a los símbolos de los integrantes de sus equipos de uno en uno.
- 4- Cada grupo dibuja un símbolo grupal tratando de recoger elementos significativos dentro de cada sub grupo.
- 5- Plenaria un grupo expone y los demás tratan de interpretarla.

### III. TALLER DE COMUNICACION GRUPAL

OBJETIVOS: propiciar la reflexión personal, motivar al participante a mostrar sus actitudes en un equipo de trabajo.

LUGAR: salón

INSTRUCCIONES:

- Como parte de las acciones motivantes, se comienza resaltando la importancia de la comunicación dentro de una organización, así como su función.
- Con la finalidad de propiciar la reflexión personal los participantes deberán responder en una hoja de papel, las siguientes preguntas de la manera más real y espontánea:

- 1- Cuándo me integro a un grupo me siento: \_\_\_\_\_
- 2 Cuándo el grupo empieza a trabajar yo: \_\_\_\_\_
- 3- Cuándo otras personas me conocen por primera vez ellas: \_\_\_\_\_
- 4- Cuándo estoy en un nuevo grupo sólo me siento bien si: \_\_\_\_\_
- 5- Cuándo la gente guarda silencio yo: \_\_\_\_\_
- 6- Cuándo alguno habla mucho yo: \_\_\_\_\_
- 7- En un grupo siento temores de: \_\_\_\_\_
- 8- Cuándo alguien me ataca yo: \_\_\_\_\_
- 9- Me siento herido más fácilmente cuándo: \_\_\_\_\_
- 10- Aquellos que me conocen bien piensan que yo: \_\_\_\_\_
- 11- Me siento solo en un grupo cuándo: \_\_\_\_\_



12- Sólo confío en aquellos que: \_\_\_\_\_

13- La gente me quiere cuándo: \_\_\_\_\_

14- Mi gran fuerza personal es: \_\_\_\_\_

15- Yo soy: \_\_\_\_\_

16- Estoy triste cuándo: \_\_\_\_\_

17- Me siento ansioso cuándo: \_\_\_\_\_

- En plenaria pedirá voluntarios que compartan el trabajo realizado.

- Reflexión grupal, intercambio de ideas.

#### IV. DRAMATIZACIÓN

**OBJETIVO:** Sensibilidad - valores personales, integración de actitudes favorecedoras para los cambios, reflexión final e integradora.

**INSTRUCCIONES:** El coordinador solicita a los participantes crear una historia con personajes y personalidades diferentes en donde platen un problema en relación al cambio y a su vez sea resuelto según las actitudes y conductas antes demostradas.

Finalmente se integra una conclusión de la dinámica por todos los participantes y de las problemáticas planteadas.

## ANEXO VI

### Ejercicio Cognitivo

Nombre: \_\_\_\_\_ Grupo: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Lee detenidamente cada reactivo antes de marcar la respuesta. En cada reactivo hay tres opciones identificadas con las letras A, B, C. Sólo una es correcta. Llena firmemente y por completo el recuadro correspondiente a la opción seleccionada o describe según corresponda.

1.- ¿Cuál es el objetivo principal de la Ley Federal de Archivos?

- [A] Fortalecer la conservación, consulta y difusión de los archivos en el país en posesión de los Poderes de la Unión y organismos autónomos.
- [B] Permitir la transparencia de los archivos de carácter histórico.
- [C] Establecer una línea directa entre los ciudadanos y su identidad cultural.

2.- ¿Cuál es la influencia de la Ley Federal de Archivos sobre el Archivo General de la Nación?

- [A] Le permite poner sus reglas en términos de archivística y transparencia.
- [B] Lo dota de personalidad jurídica y autonomía de gestión de sus recursos, reconociéndolo como órgano descentralizado.
- [C] Lo dota de total autonomía de ejecución y libertad de decisiones.

3.- ¿En cuál de las siguientes opciones se menciona uno de los objetivos institucionales?

- [A] Difundir la cultura nacional.
- [B] Formar profesionales en archivos y conservación del patrimonio documental.
- [C] Controlar de manera sistemática, intelectual y operativa el acervo documental en custodia del AGN.

4.- ¿Qué es un Cambio Laboral?

- [A] Una modificación sobre el ambiente laboral que repercute la manera en que se conducen los trabajadores.
- [B] Recuento de todas las actividades realizadas de manera incorrecta en el ambiente laboral.

[C] El resultado de la presión externa que se produce únicamente en determinada área de la organización.

5.- ¿Qué es la resistencia al cambio?

[A] Es la forma de comportarse que contribuye al logro de los objetivos.

[B] La amenaza percibida por los individuos de una organización ante la modificación de parámetros del sistema organizativo.

[C] Es el resultado de un esfuerzo por modificar las condiciones laborales.

6.- ¿Qué son las actitudes?

[A] Es la forma de comportarse en una organización.

[B] Reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o idea.

[C] Son descritas en general por el nivel de vida.

7.- ¿Para qué sirven las actitudes?

[A] Para defendernos, para definir nuestra postura ante lo que podemos aprender, para integrarnos y para mostrarnos como somos.

[B] Para valorar nuestro entorno, para estudiar mejor y para definirnos.

[C] Para lograr lo que queremos y describir la vía para obtenerlo.

8.- Describe cuáles son las barreras que debes derribar para afrontar de la mejor manera el cambio institucional.

9.- En un proceso de cambio institucional, ¿Describe por qué es necesario que adoptes actitudes que te permitan afrontar dicho cambio?

10.- Enuncia ¿Qué conductas aprendiste, que consideres, te permitirán afrontar mejor los cambios institucionales en relación a tus barreras?