

**REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL**

***El papel del psicólogo en las intervenciones de consultoría  
de desarrollo organizacional: caso práctico : Corona  
Costuras, S.A. de C.V.***

**Autor: Juana Alcaráz Vargas**

**Tesis presentada para obtener el título de:  
Licenciado en Psicología**

**Nombre del asesor:  
Gema Patricia Pérez Sahagún**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.



**REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL**

***El papel del psicólogo en las intervenciones de consultoría  
de desarrollo organizacional: caso práctico : Corona  
Costuras, S.A. de C.V.***

**Autor: Juana Alcaráz Vargas**

**Tesis presentada para obtener el título de:  
Licenciado en Psicología**

**Nombre del asesor:  
Gema Patricia Pérez Sahagún**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





# UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

## " EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LAS INTERVENCIONES DE CONSULTORÍA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL "

CASO PRÁCTICO: CORONA COSTURAS, S.A. DE C.V.

# TESIS

Que Para Obtener el Título de:  
**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

Presenta:

**Juana Alcaráz Vargas**

Directora de Tesis:

L.A.E. Gema Patricia Pérez Sahagún

No. Acuerdo RVOE 020SEP

Clave: 16PSU0004J



AVALA T291

Morelia, Mich.

Agosto de 2003

INDICE

# UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

16PSU0004J  
0P18 - 7

## " EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LAS INTERVENCIONES DE CONSULTORÍA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL "

CASO PRÁCTICO: CORONA COSTURAS, S.A. DE C.V.

# TESIS

Que Para Obtener el Título de:  
**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

Presenta:

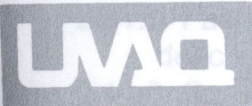
**Juana Alcaráz Vargas**

Directora de Tesis:

**L.A.E. Gema Patricia Pérez Sahagún**

No. Acuerdo RVOE 020SEP

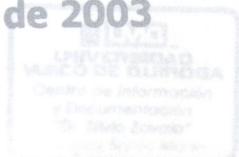
Clave: 16PSU0004J



Morelia, Mich.



Agosto de 2003



# INDICE

2.11.4. Dimensiones para el clima organizacional	80
2.11.5. Funciones del clima organizacional	80
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Justificación</b>	<b>2</b>
3.1. Definición	84
<b>Objetivo general y objetivos específicos</b>	<b>6</b>
3.2. Razones para emplear consultores.	87
3.3. Características del consultor.	89
<b>CAPITULO I. Marco Teórico</b>	<b>91</b>
3.5. Principios básicos que sustentan las estrategias del cambio	91
<b>1. El Desarrollo Organizacional</b>	<b>92</b>
1.1. Historia del desarrollo organizacional	7
1.2. Conceptualización del desarrollo organizacional	11
1.3. Características del desarrollo organizacional	17
1.4. Técnicas de intervención en desarrollo organizacional	21
1.5. El proceso del desarrollo organizacional	26
1.6. Presupuestos básicos del desarrollo organizacional	27
1.7. Organización como sistema	32
1.8. Cultura organizacional	35
3.9.1. Perfil del Consultor de Procesos	102
3.9.2. El primer contacto entre el consultor y el equipo de	104
<b>2. Empresa u Organización</b>	<b>40</b>
2.1. Concepto	40
2.2. Fines básicos de las organizaciones	43
2.3. Elementos básicos de las organizaciones	43
2.4. Tipología organizacional	44
2.5. Concepto de misión y visión	45
2.6. Valores y ética en las organizaciones	47
2.7. Objetivos y metas organizacionales	49
2.8. El proceso estratégico	50
2.9. Estructura organizacional	51
2.9.1. Las variables estructurales	53
2.9.2. Los organigramas	57
2.9.3. Los organigramas y la estructura organizacional	60
2.9.4. Tipos de Organigramas	61
2.9.5. Recomendaciones prácticas al utilizar los organigramas	63
2.9.6. Modelos estructurales básicos.	64
2.9.7. Centralización, descentralización y desconcentración	71
2.9.8. Utilidad de la estructura organizacional	72
2.10. Diseño organizacional.	73
2.11 Clima Organizacional.	74
2.11.1. Definición	74
2.11.2. Factores que originan las percepciones y respuestas del clima organizacional	75
2.11.3. Características del clima organizacional.	76

2.11.4. Dimensiones para medir el clima organizacional	80
2.11.5. Funciones del clima organizacional	80
<b>3. Consultoría</b>	
3.1. Definición	84
3.1.1. Rasgos particulares de la consultoría.	84
3.2. Razones para emplear consultores.	87
3.3. Características del consultor.	89
3.4. Múltiples roles del consultor.	91
3.5. Principios básicos que sustentan las estrategias del cambio planificado en la organización	92
3.6. Estrategias básicas del cambio	95
3.7. Fases de la consultoría	97
3.8. Consultoría Tecnológica	101
3.8.1. ¿Qué es una intervención?	101
3.8.2. Factores a considerar al elegir una estrategia de intervención.	101
3.8.3. Resultados trascendentales de una intervención exitosa.	102
3.9. El consultor de procesos	102
3.9.1. Perfil del Consultor de Procesos	102
3.9.2. El primer contacto entre el consultor y el equipo de trabajo.	104
3.9.3. Condiciones éticas del consultor de procesos.	107
<b>4. Metodologías de intervención</b>	
4.1. Enfoques de intervención en D. O.	113
4.2. Otros enfoques de intervención en D. O.	117
4.3. Técnicas más utilizadas en las intervenciones	121
4.4. Métodos y otras técnicas utilizados en las intervenciones del D. O.	123
4.5. Métodos más usados para recolectar información	128
4.6. Importancia del diagnóstico organizacional	129
4.7. Modelos que se utilizan para el diagnóstico organizacional	130
<b>CAPÍTULO II. Metodología</b>	
<b>2. Caso de estudio</b>	
2.1. Antecedentes	133
2.2. Visión	133
2.3. Misión	134
2.4. Metodología	143
2.5. Diagnóstico situacional	135

<b>CAPITULO III. Conclusiones.</b>	
3.1. Resultados y conclusiones.	140
3.2. Técnicas de intervención	143
3.3. Limitantes	144
<b>CAPITULO IV. Comentarios y / o sugerencias.</b>	
4.1. Discusión de la conclusión	146
<b>Referencias</b>	151
<b>Anexos</b>	
1) Croquis de ubicación	155
2) Organigrama original	156
3) Cuestionario para empleados y gerente	157
4) Estrategias	159
5) Cronograma general del Curso-Taller	160
6) Cronograma detallado del curso de inducción	161
7) Organigrama propuesto	162
8) Justificación del organigrama	163
9) Formato del Análisis de Puesto	164
10) Esquema para Reglamento Interno	166
11) Políticas Generales	169

## Introducción

En los semestres 9º. Y 10º. de la carrera de Psicología de la Universidad Vasco de Quiroga, se cursan las materias de Desarrollo Organizacional I y II respectivamente, en el transcurrir de las clases y con los trabajos de investigación que se realizan, se puede observar que el trabajo del psicólogo en este ámbito además de complejo es muy extenso, que debido a la amplitud y diversidad de fenómenos que se presentan en las instituciones a partir de los aspectos relativos a las relaciones humanas, conductas y actitudes ante el trabajo, así como todos los demás factores que estudia esta disciplina dentro del mundo de las organizaciones, sería útil para los futuros compañeros de carrera, contar con un documento que clarifique los alcances y niveles para los que los egresados de psicología están preparados en cuanto a trabajos de intervención o asesoría en Desarrollo Organizacional.

Como ha quedado enunciado anteriormente, muchas son las teorías, modelos, técnicas y estrategias que se han elaborado en el campo del Desarrollo Organizacional, tanto en sus vertientes de la Administración, como en el de las Ciencias del Comportamiento, y de igual forma se han incrementado visiones a partir de la Teoría de Sistemas y los avances tecnológicos aplicados a las instituciones; sin embargo el interés de este trabajo es poner en relieve la importancia del estudio extensivo de toda esta información existente, para estar mejor preparados al asesorar a las empresas e instituciones, y sobre todo, saber reconocer cuándo el tipo de intervención o solicitud de asesoría no corresponde al perfil profesiográfico del psicólogo.

La exposición del trabajo se hará a partir del planteamiento de los distintos Conceptos Teóricos del Desarrollo Organizacional, la conceptualización de los diferentes tipos de Empresa y Organización, los diversos elementos de la Consultoría, para finalmente conjuntar teoría y práctica en el caso de estudio que se realiza en el décimo semestre.



Debido a que el alcance de dicho trabajo, muestra limitaciones, tanto por la falta de experiencia, como por el desconocimiento de un mayor número de teorías, modelos y métodos, se hace necesaria una investigación documental más amplia y contar con la asesoría por parte de un consultor con experiencia en el ramo.

de necesidades e inquietudes presentadas y percibidas durante la práctica realizada en el último semestre de la Licenciatura de Psicología, en la

maior Este documento se encuentra integrado por cuatro capítulos; en el primero se aborda todo el sustento teórico sobre lo que es en sí el desarrollo organizacional; en qué consiste una empresa u organización, lo que es propiamente la consultoría; se habla también sobre las diferentes metodologías de intervención.

En el capítulo número dos se habla sobre la Empresa Corona Costuras, S.A. de C.V. empresa en la cual se llevó a cabo una práctica de consultoría, dándose sus antecedentes, su misión, visión y la forma en que se fue trabajando dicha intervención.

En el capítulo número tres se dan a conocer los resultados y conclusiones a los que se llegaron después de la intervención, así como las limitantes que se presentaron.

En el capítulo cuatro se describen algunas de las sugerencias realizadas al Gerente de la empresa Corona Costuras, S.A. de C.V., así como también algunas para quienes realizan este tipo de intervenciones.

para ampliar la visión e interés del estudiante de Psicología

Ya que se considera que una organización o empresa esta integrada por varios elementos, que a la vez conforman un todo, y que interactúan y se afectan mutuamente, es recomendable dominar un gran número de técnicas para lograr diagnósticos que permitan diseñar intervenciones más precisas y acercadas a las necesidades de las organizaciones, mismas que alcancen a generar en la fase de intervención, cambios que beneficien a la organización de manera exitosa.

## Justificación

A partir de la experiencia que surge el interés, por aportar desde un enfoque limitado pero comprometido, un trabajo que dé pauta para el futuro. El presente trabajo denominado *el Papel del Psicólogo en las intervenciones de consultoría de Desarrollo Organizacional* es el producto de una serie de necesidades e inquietudes presentadas y percibidas durante la práctica realizada en el último semestre de la Licenciatura de Psicología, en la materia de Desarrollo Organizacional, dentro de la empresa Corona Costuras, S.A. de C.V., que se ubica en la ciudad de Morelia, Michoacán; y surge de las reflexiones y análisis de las problemáticas que viven empresas tanto más pequeñas como más grandes que ésta en su diario desarrollo.

El revisar y analizar la amplia gama de problemáticas que una pequeña empresa vive, permite ver lo importante, útil y necesario que es conocer la extensa variedad de técnicas, métodos, modelos y teorías desarrolladas en el ámbito de diversas disciplinas para resolver los aspectos técnicos, administrativos, productivos, tecnológicos, humanos, etc., que en ellas se gestan. Actualmente el trabajo del psicólogo ha trascendido el ámbito de lo personal, llegando a espacios colectivos, tales como las escuelas, las fábricas, etc., y es aquí donde este trabajo puede ser de utilidad para ampliar la visión e interés del estudiante de Psicología.

Ya que se considera que una organización o empresa esta integrada por varios elementos, que a la vez conforman un todo, y que interactúan y se afectan mutuamente, es recomendable dominar un gran número de técnicas para lograr diagnósticos que permitan diseñar intervenciones más precisas y acercadas a las necesidades de las organizaciones, mismas que alcancen a generar en la fase de intervención, cambios que beneficien a la organización de manera exitosa.

A partir de la experiencia en esta práctica surge el interés, por aportar desde un enfoque limitado pero comprometido, un trabajo que dé pauta para futuras propuestas en esta disciplina tan versátil y compleja, pero a la vez interesante, y en la cual se debe estar a la vanguardia ante los cambios o ajustes que se requieren llevar a cabo por consecuencia de los avances tecnológicos y de la economía municipal, estatal, nacional y mundial; ya que si una empresa desea ser competitiva y estar a la vanguardia debe considerar muchos aspectos para ello, pero sobretodo no descuidar el recurso más importante de cualquier empresa, *el ser humano*, quien hace posible que sucedan las cosas.

Todo tipo de organización ya sea pública o privada requiere de constantes evaluaciones y / o diagnósticos para mejorar sus resultados, desempeño del personal, metas, relaciones intra institucionales, relaciones interpersonales, entre otros muchas problemáticas. En fechas recientes se ha dado mayor apertura a que Consultores realicen sus intervenciones, y que mejor que si un Licenciado en Psicología egresa con conocimientos relativos a ésta área, tenga la posibilidad de que su campo de trabajo se amplíe y obtenga opciones que no se limiten solamente a lo escolar o clínico.

Por otra parte en el transcurso de la formación del psicólogo se perciben limitaciones en su formación, normalmente derivadas de la falta de tiempo para abordar toda la información disponible; y para el caso del Desarrollo Organizacional esta es una circunstancia evidente, ya que a pesar de ser una disciplina joven, cuenta con un muy extenso bagaje documental disponible que proviene de las más diversas ciencias y especialidades, lo que permite o hace que se vuelva tan versátil y adaptable a las necesidades de la empresa en la cual se este trabajando en ese momento.

En este trabajo se tratan de abordar algunas de las técnicas, modelos, procesos y métodos más actuales y reconocidos en el medio, que permitirán a

futuros egresados conocer lo que esta vigente y que en un futuro permitirá que puedan constatar los cambios que se dan dentro del Desarrollo Organizacional.

Con este trabajo se pretende ampliar el conocimiento y clarificar el papel del psicólogo en la intervenciones de consultoria de Desarrollo Organizacional.

### Objetivos específicos

- 1) Dar a conocer algunas técnicas, métodos, modelos y teorías que existen actualmente para llevar a cabo una intervención de consultoria siendo Psicólogo.
- 2) Delimitar los alcances del Licenciado en Psicología, al realizar una Consultoria dentro del Desarrollo Organizacional.
- 3) Conocer las limitantes a las que se enfrenta un egresado de la Licenciatura en Psicología dentro de un proceso de Consultoria de Desarrollo Organizacional.
- 4) Obtener el título de Licenciada en Psicología

## **Objetivo general**

Con este trabajo se pretende ampliar el conocimiento y clarificar el papel del psicólogo en las intervenciones de consultoría de Desarrollo Organizacional.

## **Objetivos específicos**

- 1) Dar a conocer algunas técnicas, métodos, modelos y teorías que existen actualmente para llevar a cabo una intervención de consultoría siendo Psicólogo.
- 2) Delimitar los alcances del Licenciado en Psicología, al realizar una Consultoría dentro del Desarrollo Organizacional.
- 3) Conocer las limitantes a las que se enfrenta un egresado de la Licenciatura en Psicología dentro de un proceso de Consultoría de Desarrollo Organizacional.
- 4) Obtener el título de Licenciada en Psicología

## CAPITULO I. Marco Teórico

### 1. El Desarrollo Organizacional

#### 1.1. Historia del Desarrollo Organizacional.

La historia del desarrollo organizacional es indispensable para conocer, entender y mejorar las intervenciones y los enfoques efectivos que se han aplicado y se puedan aplicar.

Todas las actividades tienen relación desde sus inicios con la Psicología y demás ciencias de la conducta; y su relevancia ha crecido conforme se ha visto que el recurso humano es uno de los capitales más valiosos de la empresa o institución

## CAPITULO I.

Según Wendell, F. y Bell, C. (1995) consideran que el desarrollo organizacional ha surgido en gran parte de las ciencias de la conducta aplicada y tiene cuatro (4) raíces principales: la invención del grupo-T y las innovaciones en la aplicación de los descubrimientos del entrenamiento del laboratorio en organizaciones complejas, la invención de la tecnología de retroalimentación de encuestas, el surgimiento de la investigación de la acción, y la evolución de los enfoques sociotécnicos y socioclinicos de Tavistock.

## Marco Teórico

En los comienzos de su historia las figuras claves interactuaron unas con otras y a través de estas raíces estuvieron bajo la influencia de los conceptos y las experiencias de una extensa variedad de disciplinas y escenarios. Estas disciplinas incluyen psicología social, psicología clínica, terapia familiar de grupo, etnografía, psicología y psiquiatría militares; teatro, semántica general, trabajo social, administración de recursos humanos, comportamiento organizacional, y administración de conferencias numerosas.

El contexto para la aplicación de los enfoques del DO ha cambiado debido a un ambiente cada vez más turbulento. Aunque todavía hay una gran confianza en los aspectos básicos del DO, se esta prestando considerable atención a los nuevo conceptos, intervenciones y áreas de aplicación. La

## **CAPITULO I. Marco Teórico**

### **1. El Desarrollo Organizacional**

#### **1.1. Historia del Desarrollo Organizacional.**

La historia del desarrollo organizacional es indispensable para conocer, entender y mejorar las intervenciones y los enfoques efectivos que se han aplicado y se puedan aplicar.

Todas las actividades tienen relación desde sus inicios con la Psicología y demás ciencias de la conducta; y su relevancia ha crecido conforme se ha visto que el recurso humano es uno de los capitales más valiosos de la empresa o institución.

Según Wendell, F. y Bell, C. (1995) consideran que el desarrollo organizacional ha surgido en gran parte de las ciencias de la conducta aplicada y tiene cuatro (4) raíces principales: la invención del grupo-T y las innovaciones en la aplicación de los descubrimientos del entrenamiento del laboratorio en organizaciones complejas, la invención de la tecnología de retroalimentación de encuestas, el surgimiento de la investigación de la acción, y la evolución de los enfoques sociotécnicos y socioclínicos de Tavistock.

En los comienzos de su historia las figuras claves interactuaron unas con otras y a través de estas raíces estuvieron bajo la influencia de los conceptos y las experiencias de una extensa variedad de disciplinas y escenarios. Estas disciplinas incluían psicología social, psicología clínica, terapia familiar de grupo, etnografía, psicología y psiquiatría militares; teatro, semántica general, trabajo social, administración de recursos humanos, comportamiento organizacional, y administración de conferencias numerosas.

El contexto para la aplicación de los enfoques del DO ha cambiado debido a un ambiente cada vez más turbulento. Aunque todavía hay una gran confianza en los aspectos básicos del DO, se está prestando considerable atención a los nuevos conceptos, intervenciones y áreas de aplicación. La

segunda generación del DO incluye el interés en la transformación organizacional, la cultura de la organización, el aprendizaje organizacional, los equipos y sus diversas configuraciones, la administración total de la calidad, la visión y en reunir todo el sistema en un solo ambiente.

Nuevas teorías, modelos y conceptos de aplicación al Desarrollo Organizacional han surgido, con origen en las más diversas disciplinas y campos del conocimiento: Teoría del Caos, Modelos de Procesos, Complejidad, Modelos cibernéticos, Reingeniería y Groupware, entre otros.

La historia del DO es emergente en el sentido de que un número cada vez mayor de científicos de la conducta y practicantes se están basando en la investigación y en los descubrimientos del pasado, y también están redescubriendo la utilidad de algunos de los hallazgos previos. Estos esfuerzos, a menudo se están expandiendo bajo una terminología diferente, incluyen una amplia gama de organizaciones, tipos de instituciones, categorías ocupacionales y ubicaciones geográficas en todo el mundo.

Las referencias aquí elaboradas entre la teoría y los modelos presentados en el desarrollo de este trabajo, serán aplicadas a la empresa Corona Costuras. Hay partes de la historia del DO que están en peligro de perderse, aunque es probable que alguna de ellas se reinventarán de vez en cuando. Hay cientos de intervenciones diseñadas por consultores del DO que han tenido un gran éxito en aplicaciones particulares y que, tal vez, se utilizaron cuando ocurrían situaciones similares.

El futuro del DO será brillante siempre y cuando se continúe el trabajo arduo y de alta calidad del pasado, y a condición de que los líderes principales no vuelvan a las prácticas autocráticas en tiempos de grandes turbulencias o crisis.

Cada vez un número mayor de autores de textos de Desarrollo Organizacional abordan el tema con base a las experiencias exitosas de intervenciones que ellos u otros han realizado; tal es el caso de Arthur Andersen y Booz Allen y Hamilton.



El DO en realidad trata de que las personas se ayuden unas a otras para despertar el espíritu y capacidad humana en el ambiente de trabajo.

Warren, G., establece cuatro (4) condiciones básicas que dieron origen al desarrollo organizacional.

- Una transformación rápida e inesperada del ambiente empresarial.
- Un aumento en el tamaño de las organizaciones, lo que hace que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no sea suficiente para soportar el crecimiento.
- Una creciente diversificación y una complejidad gradual de tecnología moderna, que exigen una estrecha integración entre actividades y personas altamente especializadas, y de competencias muy diferentes.
- Un cambio en el comportamiento administrativo debido a:
  - Un nuevo concepto de hombre, basado en un mayor conocimiento de sus necesidades complejas y cambiantes, el cual sustituyó una idea de hombre súper simplificado, inocente y del típico operador de botones.
  - Un nuevo concepto de poder, basado en la colaboración y en la razón, que sustituyó un modelo de poder basado en la coacción y en la amenaza.
  - Un nuevo concepto de valores empresariales, basado en ideales humanísticos – democráticos, que sustituyó el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia.

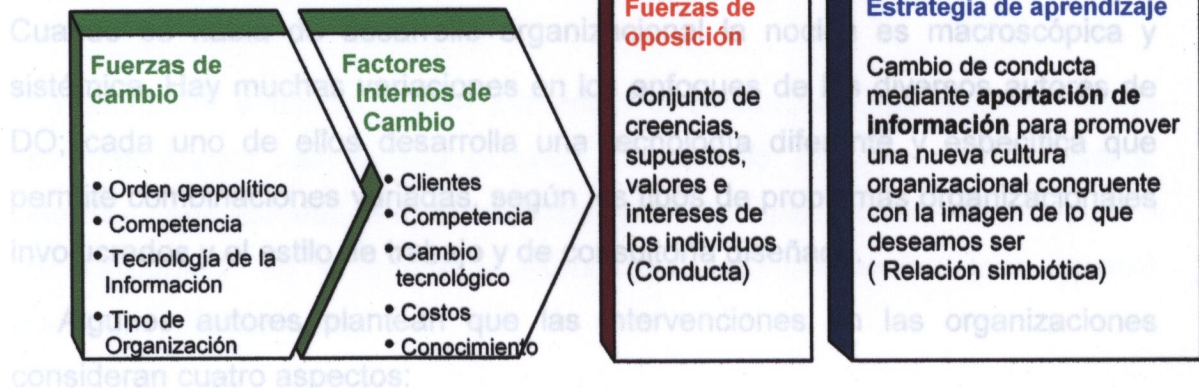
Los componentes del cambio se expresan a continuación en el modelo de cambio organizacional, cuyos componentes son:

- Las fuerzas de cambio
- Los factores internos de cambio
- Las fuerzas de oposición
- La estrategia de aprendizaje

## 1.2. EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente. En las organizaciones, algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen, mientras que otros son proyectados. El término desarrollo es aplicado cuando el cambio es intencional y proyectado.

En una empresa o institución el cambio debe ser promovido por la alta dirección, ya que de no ser así, el proyecto tendrá dificultades.



Como se aprecia en la conceptualización de Warren, muchas de las condiciones básicas están centradas en las personas, el ambiente en el que laboran, la forma en que se relacionan en y con su trabajo, así como sus capacidades para adaptarse a los cambios internos y externos a sus empresas o instituciones.

En tal sentido, la esencia del DO está en los aspectos de revitalización, energía, actualización, activación y renovación de las empresas mediante los recursos técnicos y humanos, refiriéndose a la auto renovación empresarial, destaca la necesidad de evitar la decadencia y la vejez empresarial, recuperando la vitalidad, la creatividad y la innovación, y privilegiando la flexibilidad y la adaptabilidad, estableciendo condiciones que impulsen la motivación individual, el desarrollo y la realización, así como también procesos que puedan producir resultados de cambios paralelos a los propósitos.

## 1.2. Conceptualización del Desarrollo Organizacional.

Las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente. En las organizaciones, algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen, mientras que otros son proyectados. El término **desarrollo** es aplicado cuando el cambio es intencional y proyectado.

En una empresa o institución el cambio debe ser promovido por la alta dirección, ya que de no ser así, el proyecto tendrá muy pocas probabilidades de éxito.

Cuando se habla de desarrollo organizacional la noción es macroscópica y sistémica. Hay muchas variaciones en los enfoques de los diversos autores de DO; cada uno de ellos desarrolla una tecnología diferente y específica que permite combinaciones variadas, según los tipos de problemas organizacionales involucrados y el estilo de trabajo y de consultoría diseñado.

Algunos autores plantean que las intervenciones en las organizaciones consideran cuatro aspectos:

- La gente y su cultura
- La organización
- La tecnología y sistemas, y
- Los procesos

De acuerdo a este planteamiento el Psicólogo por su formación, está capacitado para atender las de los primeros dos tipos, debiendo en todo caso capacitarse, en las otras dos áreas para realizar intervenciones integrales.

En esencia, las intervenciones tienen como objetivo el mejorar el desempeño tanto de las personas, como de las metas y resultados de la empresa o institución en su caso.

Algunos de sus componentes y factores son: la capacidad, la capacitación, la motivación, los objetivos, las instrucciones, la supervisión, los recursos y la retroalimentación.

Gordon Lippitt (1969) caracteriza el Desarrollo Organizacional como el fortalecimiento de los procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

De acuerdo con Schmuck y Miles (1971) el Desarrollo Organizacional se puede definir como: *un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando los métodos autoanalíticos y de reflexión.*

Friedlander y Borrón (1974) presentan al Desarrollo Organizacional como una metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas (estilos, valores, capacidades), en tecnologías (por ejemplo, mayor simplicidad o complejidad) y en procesos y estructuras organizacionales (por ejemplo relaciones, papeles, etc.).

Según Hornstein, Burke y sus coeditores (1988) describen que el Desarrollo Organizacional es: *un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación de la organización.*

Burke (1988) define al Desarrollo Organizacional como *un proceso de cambio planeado, cambio de la cultura de una organización...*

Blake y Mouton (1991) visualizaron al Desarrollo Organizacional como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su Desarrollo Organizacional es un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa.

Para De Faria (1996), el Desarrollo Organizacional es *un proceso de cambios y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados.*

Para French. (1996.) El Desarrollo Organizacional es *un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de la autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de la colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel del consultor - facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación - acción.*

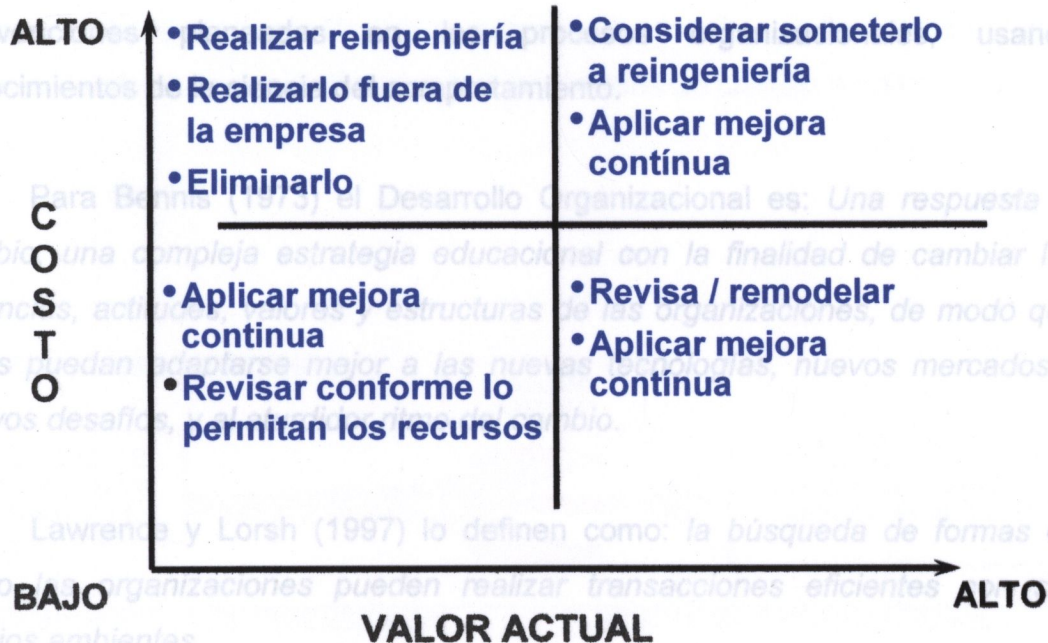
Además French (1996 p. 24) asevera que *El Desarrollo Organizacional trata de las personas y las organizaciones y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan.*

De fundamental importancia es para quien realiza un proceso de asesoría o intervención organizacional, determinar si su intervención se da para mejorar un **producto** o un **proceso**.

También trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor.

En el sentido de los cambios, de igual forma resulta importante definir el tiempo y costo del tipo de intervención a elegir, en la siguiente figura se plantean los procesos posibles a realizar en función de estos parámetros

## EVALUACIÓN DEL PROCESO



El Desarrollo Organizacional ofrece una prescripción para mejorar el ajuste entre el individuo y la organización, entre esta y su ambiente y entre los componentes de la organización, como la estrategia, la estructura y los procesos. La prescripción se pone en práctica mediante intervenciones y actividades que abordan condiciones problemáticas específicas.

Otro factor por ponderar será el de los distintos niveles y procesos que conlleva un cambio en las actitudes de las personas que laboran en las organizaciones, ya que finalmente se trata de desaprender lo aprendido, para poder aprender nuevas actitudes.

Por otro lado, personajes como Margulies y Raia (1997), aseveran que es con el continuo crecimiento de conocimientos acerca de las formas de cómo la organización puede cambiar.

Se tiene que, Beckhard define el Desarrollo Organizacional como un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Para Bennis (1973) el Desarrollo Organizacional es: *Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo del cambio.*

Lawrence y Lorsh (1997) lo definen como: *la búsqueda de formas de como las organizaciones pueden realizar transacciones eficientes con sus medios ambientes.*

Para la empresa consultora Desarrollo Organizacional, S.A. (1998) el Desarrollo organizacional considera a *la persona como un factor clave de la Organización y concibe a la empresa como un organismo vivo que se adapta a su entorno, convirtiendo a las personas en actores y creadores de su propio proceso de aprendizaje de su desarrollo personal y profesional.*

Guizar (1998) refiere que: *el Desarrollo Organizacional debe hacer hincapié en el aprendizaje vital experiencial, en el sentido de que los participantes aprenden mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos a los que se enfrentarán en el trabajo, para luego analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas.*

Para Chiavenato (1998) El concepto del DO está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios.

### 1.3. Características del D. O.

En esta conceptualización de Chiavenato, cabe mencionar que el cambio implica un sinnúmero de factores y dimensiones de análisis a considerar en su promoción, en la siguiente lámina se expresa un modelo que da cuenta del gran número de dimensiones, factores e incluso de tipos de cambio a aplicar.

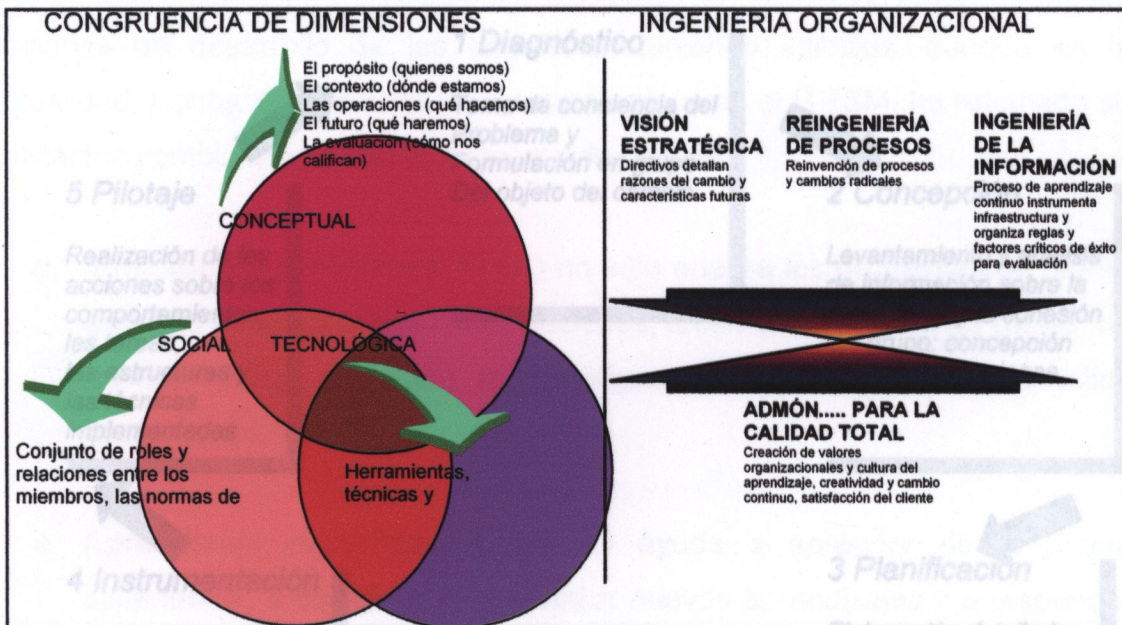
que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas

Como ejemplo, el concepto "Team Building" considera llevar a los equipos a

#### EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.



#### CICLO DE TEAM BUILDING



Por ultimo, la meta general del Desarrollo Organizacional es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando.



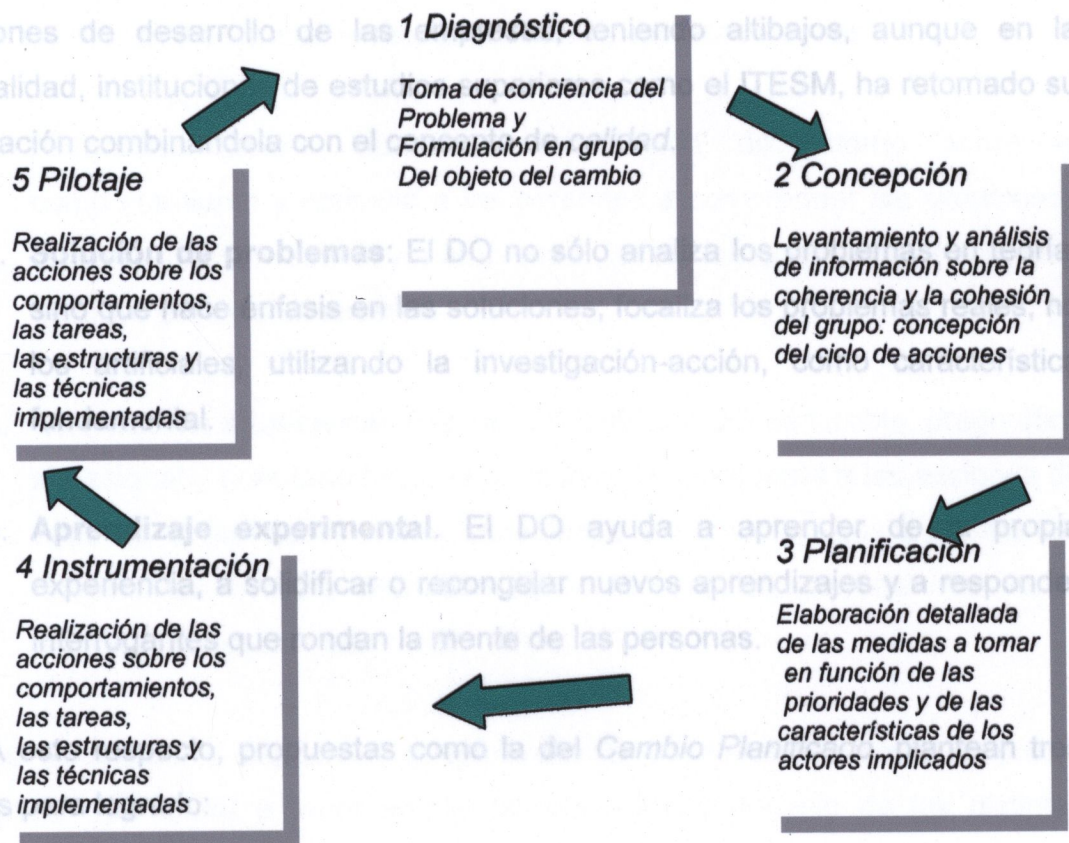
### 1.3. Características del D. O.

La propia definición de DO presupone características como: 1

a. **Focalización en toda la organización.** El DO es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.

Como ejemplo, el concepto "Team Building" considera llevar a los equipos a mejores prácticas de comunicación, confianza, coordinación y cooperación

#### CICLO DE TEAM BUILDING



b. **Orientación sistémica:** El objetivo básico del DO es lograr que todas esas partes trabajen en conjunto con eficacia. Lo importante es saber cómo se relacionan dichas partes y no cómo funcionan por separados.

c. **Agente de cambio:** El DO utiliza uno o más agentes de cambio; personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de la organización. En general, el agente principal de cambio es un consultor externo que puede trabajar sin presiones de la jerarquía ni de la política de la empresa. En otros casos, la empresa tiene su propio consultor interno o un departamento de DO para detectar los cambios e implementarlos, con el fin de incrementar la competitividad organizacional.

Muchas teorías han partido de la concepción del *liderazgo* como una de las opciones de desarrollo de las empresas, teniendo altibajos, aunque en la actualidad, instituciones de estudios superiores como el ITESM, ha retomado su aplicación combinándola con el concepto de *calidad*.

d. **Solución de problemas:** El DO no sólo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones; focaliza los problemas reales, no los artificiales, utilizando la investigación-acción, como característica fundamental.

e. **Aprendizaje experimental.** El DO ayuda a aprender de la propia experiencia, a solidificar o recongelar nuevos aprendizajes y a responder interrogantes que rondan la mente de las personas.

A este respecto, propuestas como la del *Cambio Planificado*, plantean tres fases para lograrlo:

## CAMBIO PLANIFICADO

### *Etapa 1 Descristalización*

*Crear una necesidad de Cambio y reducir la resistencia al cambio*

### *Etapa 2 Cambio*

*Modificar el comportamiento de la persona o del grupo las tareas, la estructura y las técnicas*

### *Etapa 3 Cristalización*

*Reforzar y evaluar los Resultados. Proceder a modificaciones constructivas*

- f. **Procesos grupales.** El DO observa un esfuerzo para mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación, construir confianza y estimular la responsabilidad entre las personas.
- g. **Retroalimentación:** Suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a emprender las acciones auto correctivas más eficaces en esas situaciones.
- h. **Orientación situacional:** El procedimiento del DO es flexible, pragmático situacional y orientado hacia la contingencia. Se adapta a las acciones de acuerdo a las necesidades específicas y particular. Los participantes analizan las diversas alternativas y no se limita en una sola manera de plantear los problemas.

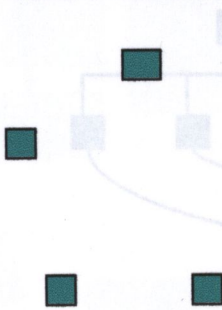
La flexibilidad y capacidad adaptativa ante contingencias de la empresa, obliga al Consultor a tener amplio conocimiento y dominio de las distintas teorías y modelos aplicados al Desarrollo Organizacional

- i. **Desarrollo de equipos:** Hace énfasis en los grupos, ya sean pequeños o grandes, propone la cooperación y la integración y enseña a superar diferencias individuales o grupales. Su objetivo principal es el trabajo en equipo.

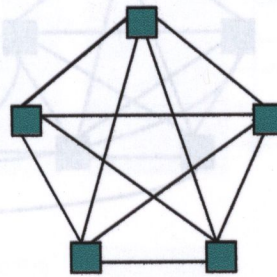
Para mejor entendimiento de los conceptos de tipos y clases de equipos se expresan dos figuras donde se visualiza la forma en que estos pueden operar.

## TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO

**GRUPO DE TRABAJO**



**EQUIPO DE TRABAJO**



### 1.4. Técnicas de intervención en D.O.

**Compartir información** ← **META** → **Desempeño colectivo**

**Neutral ( a veces negativa )** ← **SINERGIA** → **Positiva**

**Individual** ← **RESPONSABILIDAD** → **Individual y mutua**

**Al azar** ← **HABILIDADES** → **Complementario**

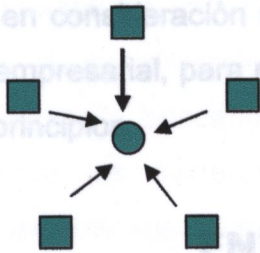
resultados y (b) planear las medidas correctas para cada nivel de la organización.

Es una técnica de cambio de comportamiento que nace del principio de que, cuantos más datos cognoscitivos el individuo reciba al respecto de una situación, mayor será su posibilidad de organizar los datos y actuar creativamente.

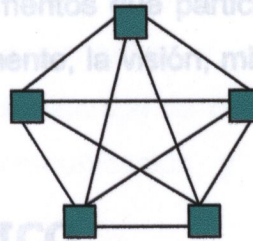
El feedback de datos, generalmente, se refiere al aprendizaje de nuevos datos respecto de sí mismo, de los otros, de los procesos grupales o de la

# CLASES DE EQUIPOS

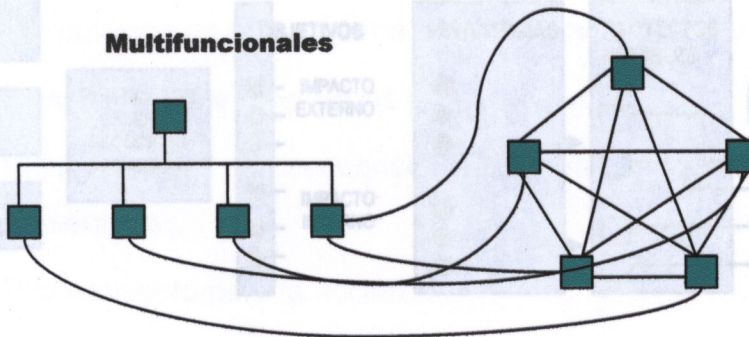
**Para la resolución de un problema**



**Auto dirigibles**



**Multifuncionales**



## 1.4. Técnicas de Intervención en D.O.

1. **Método de feedback de datos.** Parte del inventario de datos para varios aspectos del proceso organizacional. Los datos son sometidos a reuniones con cada nivel de personal de la organización para: (a) analizar resultados y (b) planear las medidas correctas para cada nivel de la organización.

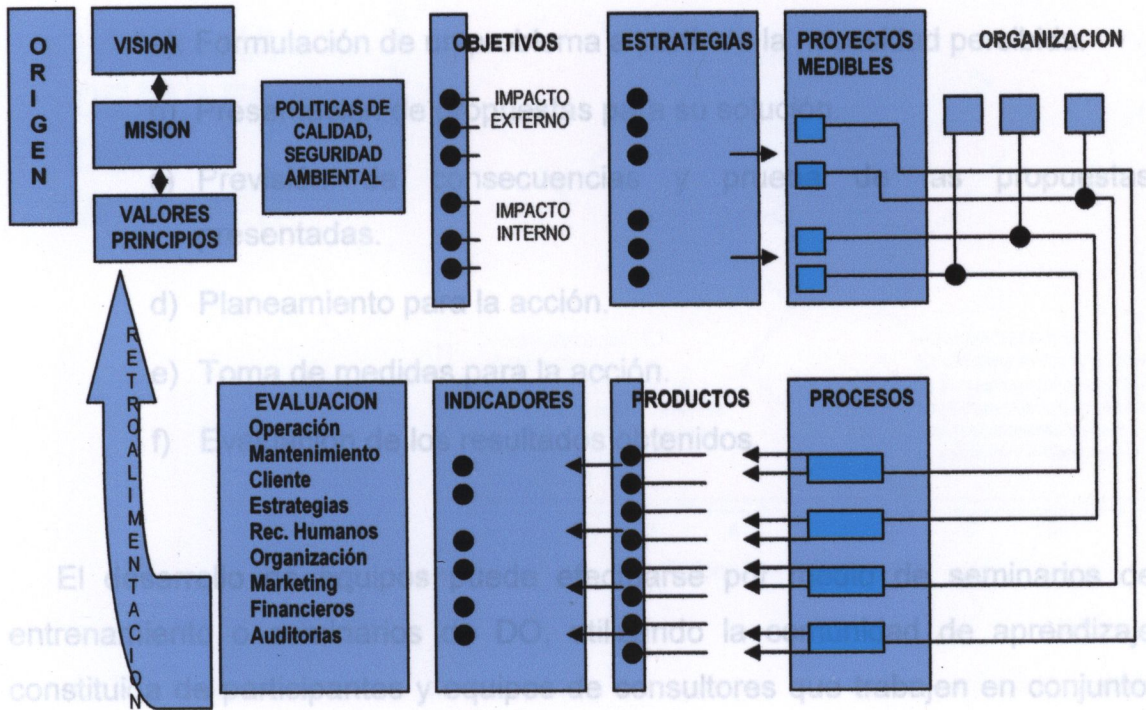
Es una técnica de cambio de comportamiento que nace del principio de que, cuantos más datos cognoscitivos el individuo reciba al respecto de una situación, mayor será su posibilidad de organizar los datos y actuar creativamente.

El feedback de datos, generalmente, se refiere al aprendizaje de nuevos datos respecto de sí mismo, de los otros, de los procesos grupales o de la

2. dinámica organizacional -datos estos que no siempre son percibidos o tomados en consideración.

En la gráfica del Modelo de Enfoque Sistémico, podemos observar cómo se toman en consideración un gran número de elementos que participan en la dinámica empresarial, para replantearse constantemente, la visión, misión y sus valores y principios.

## ENFOQUE SISTEMICO



Lo que aquí se expresa tiene validez tanto en lo personal como en lo institucional.

Existe un gran número de dinámicas de grupo que pueden ser utilizadas en algunas empresas se tienen áreas dedicadas exclusivamente a la retroalimentación de datos que arrojan los procesos y resultados.

3. Modelo de tipo Grid: compuesto de dos ejes, la preocupación por la producción y la preocupación por las personas, que están divididos en

2. **Desarrollo de equipos y métodos de entrenamiento de equipos.** Se distingue por el hecho que el grupo entrenado es seleccionado con base en el trabajo que será hecho en conjunto con la organización. grupos de empleados de varios niveles, de especializaciones diversas, se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y se critican mutuamente buscando un punto común para alcanzar la colaboración, eliminar las barreras interpersonales de comunicación y aclarar y comprender sus causas.

Para **Schein**, el desarrollo de un equipo pasa por las siguientes etapas.

- a). Formulación de un problema a partir de la necesidad percibida.
- b). Presentación de propuestas para su solución.
- c). Previsión de consecuencias y prueba de las propuestas presentadas.
- d). Planeamiento para la acción.
- e). Toma de medidas para la acción.
- f). Evaluación de los resultados obtenidos.

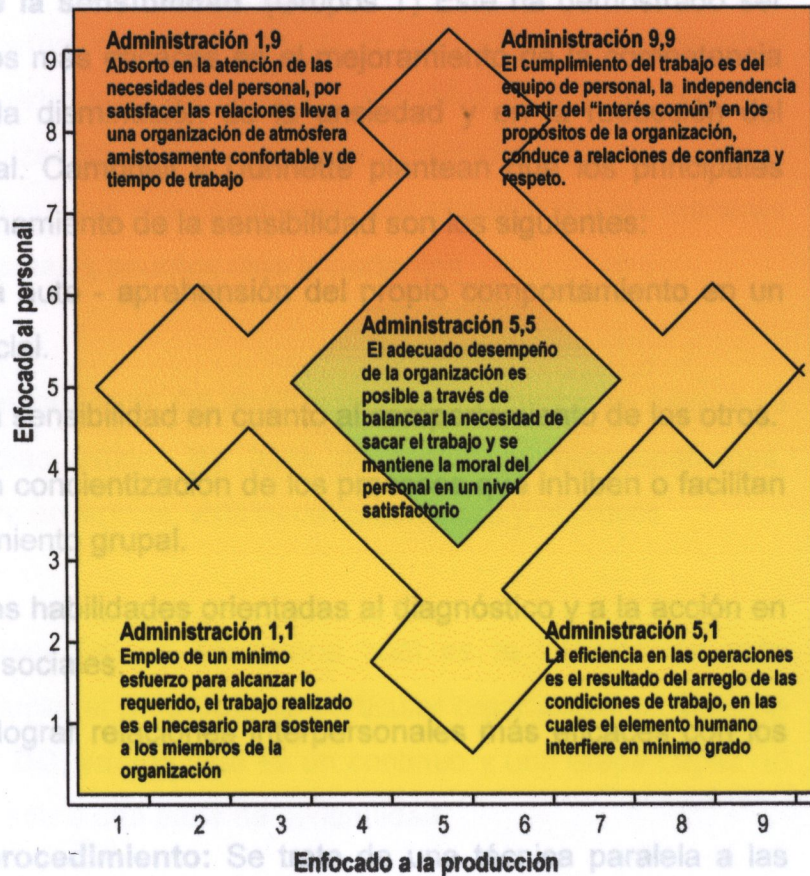
El desarrollo de equipos puede efectuarse por medio de seminarios de entrenamiento o seminarios de DO, utilizando la comunidad de aprendizaje constituida de participantes y equipos de consultores que trabajen en conjunto. Esta técnica tiene por objeto promover el desarrollo personal y organizacional, para facilitar el alcance de los objetivos individuales de los participantes del equipo, al mismo tiempo que atender los objetivos de la organización.

Existe un gran número de dinámicas de grupo que pueden ser utilizadas en trabajos de integración o formación de equipos.

3. **Modelo de tipo Grid:** compuesto de dos ejes, la preocupación por la producción y la preocupación por las personas, que están divididos en

nueve grados donde el grado 1 representa la mínima preocupación. El objetivo es crear un programa de acción y de solución de problemas para modificar el funcionamiento de la organización al nivel anhelado de estos ejes.

## LA TRAMA DE ROLES DE WHITAKER



- 4. Enriquecimiento y ampliación del cargo.** Al volver al cargo más significativo e interesante, se le da la oportunidad al trabajador para el crecimiento, reconocimiento, desafío y realización personal. Generalmente, el enriquecimiento del cargo comienza en una sección o fábrica de una gran organización y se disemina por las demás.

Es muy importante que en los casos de consultoría de procedimientos, el psicólogo utilice el método de entrenamiento o especificación en administración o gran área técnica para el cumplimiento de los objetivos en intervenciones de procesos de producción, mercadotecnia, análisis de procesos, etc.



programaciones, métodos de ejecutar el trabajo y más responsabilidad en cuanto al producto terminado.

El proceso de DO consiste básicamente en tres etapas

5. **Entrenamiento de la sensibilidad.** (Grupos T) Éste ha demostrado ser uno de los métodos más eficaces en el mejoramiento de la competencia interpersonal, en la disminución de la ansiedad y en la reducción del conflicto intergrupalo. Campbell y Dunnette plantean que los principales objetivos del entrenamiento de la sensibilidad son los siguientes:
  - a. Aumentar la auto - aprehensión del propio comportamiento en un contexto social.
  - b. Aumentar la sensibilidad en cuanto al comportamiento de los otros.
  - c. Aumentar la concientización de los procesos que inhiben o facilitan el funcionamiento grupal.
  - d. Aumentar las habilidades orientadas al diagnóstico y a la acción en situaciones sociales.
  - e. Enseñar a lograr relaciones interpersonales más eficaces con los otros.
6. **Consultoría de procedimiento:** Se trata de una técnica paralela a las anteriores. La idea básica es que el consultor no funciona como un especialista en aquello que la organización pretende hacer, pero la auxilia en la organización para el mejoramiento de sus procesos humanos, de información y a su adecuada utilización para el alcance de los objetivos. La especialidad del consultor reside en su capacidad de ayudar a la organización a sobresalir.

Es muy importante que en los casos de consultoría de procedimientos, el Psicólogo recién egresado sin entrenamiento o especialización en Administración u otras áreas fuera de su perfil, evite comprometerse en intervenciones de procesos de producción, mercadotecnia, análisis de procesos, etc.

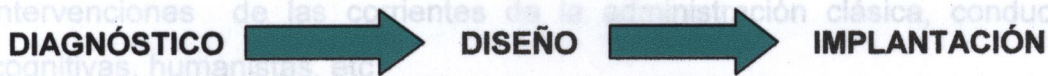
## 1.5. El proceso de D.O.

El proceso de DO consiste básicamente en tres etapas.

1. **Recolección de datos:** determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.
2. **Diagnóstico organizacional:** del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones, problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.
3. **Acción de intervención:** se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del DO, ya que este es un continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

Existen otros modelos que difieren ligeramente de la conceptualización aquí expresada, en la figura siguiente se expresan los modelos de análisis y cambio organizacional, donde expreso la similitud que tienen las intervenciones en Desarrollo Organizacional con el trabajo terapéutico.

# MODELO DE ANÁLISIS Y CAMBIO ORGANIZACIONAL



## 1.6. Presupuestos básicos del D.O.

El concepto de DO está íntimamente unido a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización a los procesos de cambio. Para entenderlo es necesario conocer los siguientes presupuestos básicos:

- Concepto de organización:** los especialistas en DO adoptan un concepto "behaviorista" de organización. Para Lawrence y Lorsch, por ejemplo, "organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuciones individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. Las contribuciones de cada participante a la organización varía enormemente no solamente en función de las diferencias individuales, sino también del sistema de recompensas y de contribuciones adoptado por la organización.

Como se aprecia, en este presupuesto se le da un peso muy importante al comportamiento y actitudes de las personas dentro de la empresa, teniéndose intervenciones de las corrientes de la administración clásica, conductistas, cognitivas, humanistas, etc.

b. **Concepto de cultura organizacional:** la única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven.

c. **Concepto de cambio organizacional:** el proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en alguna parte, o en algunas partes de la organización.

Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización. Las fuerzas exógenas provienen del ambiente. Las fuerzas endógenas que crean la necesidad de cambio estructural y comportamental provienen de la tensión organizacional.

En este sentido hay algunas corrientes dentro del Desarrollo Organizacional enfoques, unos desde el sentido de que lo que se debe propiciar es una "Cultura de cambio organizacional", que conduce a que las personas de la empresa cuenten con una disposición constante a los cambios; a diferencia del "Cambio de Cultura Organizacional", que implica un proceso consensado.

Un ejemplo de las múltiples interacciones que se dan en los procesos de cambio se mostró ya en la gráfica del cambio organizacional.

d. **Necesidades de continua adaptación y cambio:** el individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y organización, como condición básica a su

supervivencia en un ambiente de cambio. Existen cinco objetivos básicos de cambio:

1. **Objetivos estratégicos:** preocupados en alterar la relación entre la organización como un todo y su ambiente.
2. **Objetivos tecnológicos:** relacionados con el cambio en la tecnología de las partes físicas de la organización.
3. **Objetivos estructurales:** preocupados de las alteraciones en las relaciones de subordinación.
4. **Objetivos comportamentales:** enfocados al cambio de fenómenos humanos.
5. **Programas:** se destinan a alterar la estructura o los aspectos de los planes de implementación técnica.

**e. La interacción organización y ambiente:** organización y ambiente están en continua e íntima interacción. Una de las cualidades más importantes de la organización es exactamente su sensibilidad y adaptabilidad: su capacidad de percepción y adaptación ante el cambio de estímulos externos.

**f. La interacción individuo y organización:** toda organización es un sistema social. El DO parte de una filosofía acerca del hombre: el ser humano tiene aptitudes para la productividad, las que pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja le es restrictivo y hostil, e impide el crecimiento y la expansión de sus potencialidades.

El DO estimula el microcomportamiento para llegar al comportamiento organizacional; las normas y valores organizacionales pueden ser cambiados mediante el cambio de normas y valores del individuo.

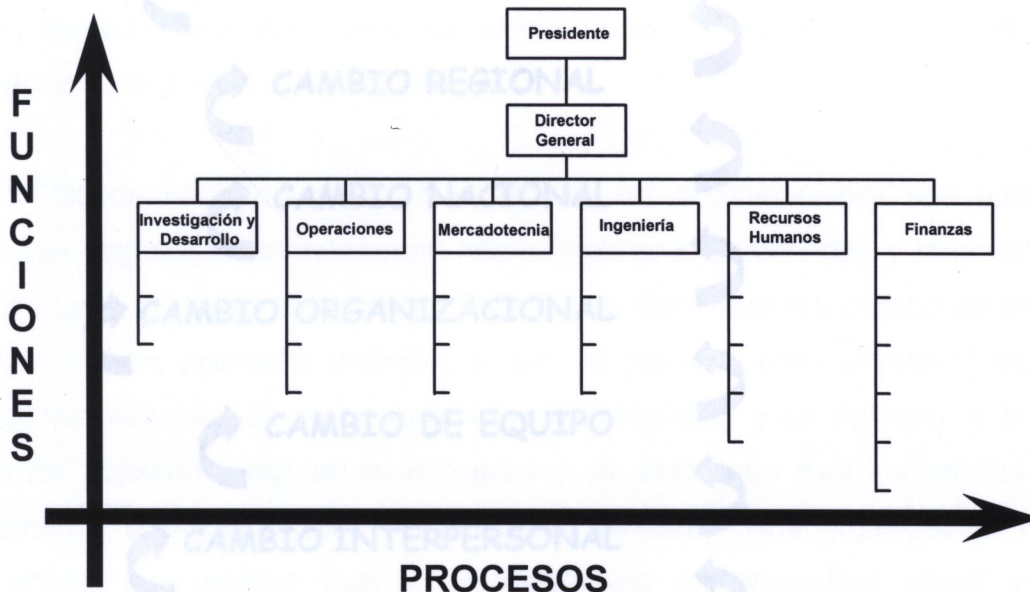
**g. Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales:** el DO asume que es posible lograr que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización, donde el trabajo sea estimulado y conlleve posibilidades de desarrollo personal.

h. **Los objetivos de cambio:** objetivos estructurales y objetivos comportamentales: el DO está enfocado al cambio sistémico. Se pueden clasificar dos tipos de objetivos de cambio, según el foco de sus esfuerzos.

1. **Objetivos estructurales.** Shirley clasifica los elementos o componentes de cualquier estructura organizacional, para determinar los objetivos estructurales en un programa de cambio: (a) distribución de las funciones por medio de la organización, (b) relaciones horizontales y verticales de autoridad, (c) relaciones de subordinación, (d) proceso de comunicación/decisión, (e) directrices o reglas de decisión y (f) sistemas de incentivo formal.

En la siguiente lámina, se expresa de manera clara, como en una estructura son diferenciadas las funciones y los procesos, esto para una mejor interpretación en las intervenciones.

#### FUNCIONES Y PROCESOS



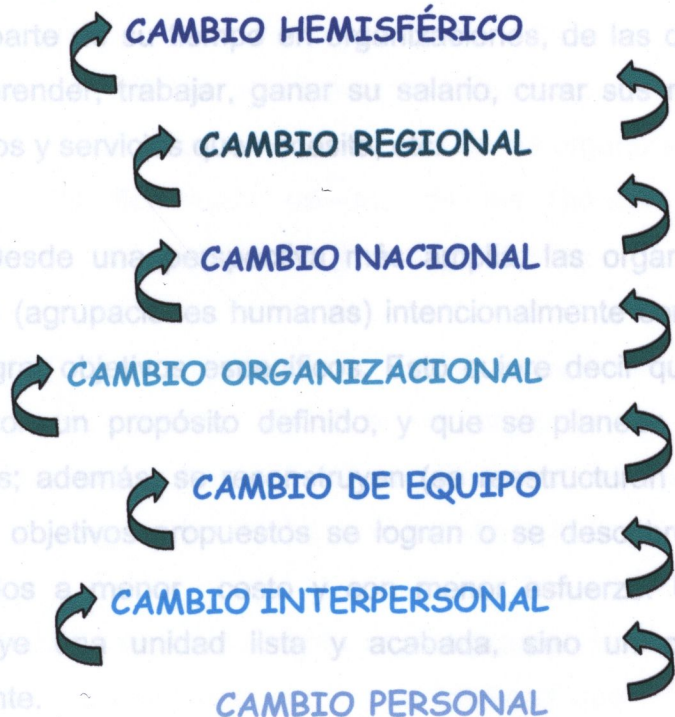
Las unidades de negocio pueden organizarse basadas en actividades profesionales (por FUNCIÓN) o con relación a cómo se brinda valor agregado (por PROCESOS).

2. **Objetivos comportamentales.** Que para Shirley están subdivididos en los siguientes elementos. (a) el individuo, (b) las relaciones interpersonales, (c) el comportamiento grupal y (d) el comportamiento intergrupar.

Desarrollo organizacional es un programa educacional a largo plazo, orientado para mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización, en particular, a través de una administración más colaboradora y efectiva con la cultura de la organización, con la asistencia de un agente de cambio, o catalizador, y con el uso de la teoría y la tecnología pertinentes a la ciencia del comportamiento organizacional.

En la gráfica adjunta se presenta el modelo sobre la Dirección y Trayectoria del Cambio de Yuri Serbolov, el cual indica desde que nivel deben ser iniciados estos, para alcanzar finalmente un cambio a escala mundial.

## DIRECCIÓN Y TRAYECTORIA DEL CAMBIO



Para **Schein**, los elementos esenciales de cualquier esfuerzo de DO son:

1. la orientación a largo plazo.
2. admisión de los esfuerzos para la mayor eficacia global de la organización y no simplemente para una parte de ella.
3. los pasos de diagnóstico y de intervención son desarrollados conjuntamente entre los gerentes de línea y el consultor.

Muchas de las actividades actuales del DO derivan del concepto de "investigación de acción" de Kurt Lewin. Sostiene que nadie puede estudiar un sistema como una organización sin provocar cambios.

### **1.7. Organización como sistema**

En nuestra sociedad, la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones; por tanto, esta moderna sociedad industrializada se caracteriza por estar compuesta de organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus males, obtener todos los productos y servicios que necesita, etc.

Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales (agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Esto quiere decir que las organizaciones se crean con un propósito definido, y que se planean para conseguir algunos objetivos; además, se reconstruyen (se reestructuran y se definen), a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante.



Existen organizaciones dedicadas específicamente a conseguir ganancias para auto sostenerse con los excedentes financieros y permitir el retorno a la inversión o capital, y organizaciones cuyos objetivos principales no son obtener ganancias. Por consiguiente, las organizaciones pueden dividirse en organizaciones con ánimo de lucro y organizaciones sin ánimo de lucro.

Se recurre al concepto sistema porque permite abordar, con más amplitud y con un enfoque de contingencia o situacional, la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos. Este concepto visualiza no sólo los factores, ambientales, interno y externos como un todo integrado, sino también las funciones de los subsistemas que lo conforman. Además el concepto permite adoptar una manera de pensar que sobrepasa la complejidad y reconoce la naturaleza de los complicados problemas de las organizaciones.

El enfoque sistémico en la ARH se descompone en tres niveles de análisis.

En la actualidad, prácticamente todas las ciencias y disciplinas han hecho contribuciones al estudio y el desarrollo de las organizaciones, y para el caso del Psicólogo, la Sociología es una de las Ciencias que han concatenado conocimientos en estas áreas. (Psicología Social)

Nivel de comportamiento social, considerando a la sociedad como macrosistema, permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacciones entre éstas. El nivel social se toma como una categoría ambiental en el estudio del comportamiento organizacional.

Nivel de comportamiento organizacional, la organización como sistema. Visualiza la organización como una totalidad que interactúa con el ambiente dentro del cual también interactúan sus componentes entre sí, y con las partes

pertinentes del ambiente. El nivel organizacional se toma como categoría ambiental del comportamiento individual.

Nivel del comportamiento individual, el individuo como microsistema. Permite sintetizar varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje, etc., y comprender mejor la naturaleza humana.

Estos tres niveles abarcan varios elementos que son comunes, por lo que desde esta perspectiva sistémica, la interacción entre personas y organizaciones adquiere una dimensión más amplia y dinámica.

El contexto de la administración de recursos humanos es complejo y cambiante al mismo tiempo. La primera característica de este contexto es la complejidad, pues la manera como se relacionan entre sí las personas y las organizaciones para realizar la tarea organizacional varía de una organización a otra. Algunas organizaciones se caracterizan por la visión futurista, democrática y abierta para tratar a las personas, mientras que otras todavía se hallan estancadas en el tiempo y el espacio y adoptan políticas ya superadas, humillantes y retrógradas.

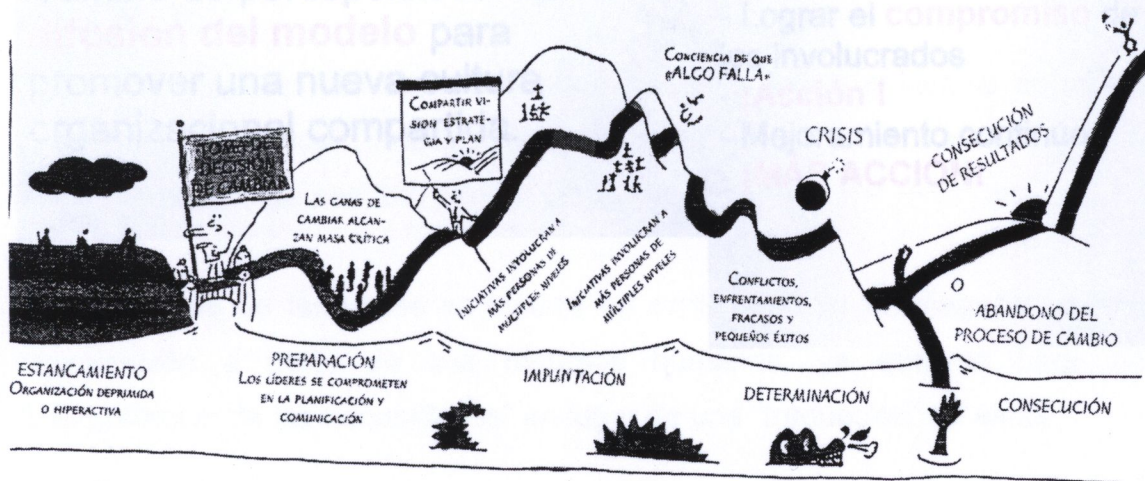
1.3. C Los modelos de "Liderazgo" se están convirtiendo en una fórmula efectiva para orientar y promover cambios en las organizaciones.

Los modelos de "calidad" de igual forma se emplean con amplia difusión, sin embargo son procesos que requieren de plazos largos para su consolidación.

La segunda característica es el cambio. El mundo está pasando por grandes cambios y transformaciones económicas, sociales, tecnológicas, culturales, legales y demográficas, los cuales son cada vez más rápidos e imprevisibles. Las organizaciones no pueden seguir el ritmo de estas transformaciones, y en ocasiones tardan mucho en incorporarlas a su

comportamiento y a su estructura organizacional. El problema radica en que muchas organizaciones no se dan cuenta de que el mundo cambia y, en consecuencia, se olvidan de cambiar.

Incluso algunos autores sostienen teorías donde el factor humano puede estimular pero a la vez frustrar los cambios en la empresa, por lo que sugieren que los líderes deben aprender a gestionar las "emociones" de su personal: y en su libro "El Monstruo del Cambio", Jeanie Daniel Duck, plantea su "curva del cambio".



## 1.8. Cultura Organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimientos y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

• Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo

Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que,

con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. En la lámina siguiente se muestra un proceso para lograr el cambio de un paradigma en la promoción de una nueva cultura organizacional.

### COMO LOGRAR EL CAMBIO DE PARADIGMA.

Cambio de percepción mediante **difusión del modelo** para promover una nueva cultura organizacional compartida.

- Explicar las **razones** del cambio
- Establecer **principios** para el nuevo sistema
- Lograr el **compromiso** de los involucrados
- ¡**Acción** !
- Mejoramiento continuo
- ¡**MÁS ACCIÓN!**

Muchas de las veces se incurre en error al hacer un diagnóstico de la organización a partir de sus recursos humanos, ya que se hace una "interpretación de las necesidades" en lugar de una "traducción" de éstas.

A este respecto el Psicólogo debe considerar lo importante que es conocer las costumbres de las personas fuera y dentro de las organizaciones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento, cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

La cultura organizacional es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

administradas en forma positiva tienden a ser más satisfactorias para los participantes. Los procesos de cambio pueden ser incómodos e incluso dolorosos, debido a que implican modificaciones de hábitos, de comportamiento en las maneras usuales de percibir, pensar y actuar.

de las organizaciones estables-mecanicistas para dar lugar a las organizaciones flexibles.

Muchas de las veces se incurre en error al hacer un diagnóstico de la organización a partir de sus recursos humanos, ya que se hace una "interpretación de las necesidades" en lugar de una "traducción" de éstas.

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente. Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.

3. Se debe entonces buscar la adaptabilidad de los valores de las personas con los de la empresa o institución, para lograr la "compatibilidad".

La cultura y la personalidad afectan el estilo y la filosofía administrativa. La filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. El estilo administrativo es una manera particular en que un administrador se comporta, con las limitaciones que le impone la cultura organizacional guiado por su filosofía personal.

Las creencias básicas sobre la gente afectan el enfoque para diseñar las organizaciones y administrarlas. Las suposiciones sobre la gente tienden a convertirse en profecías que se cumplen. Las organizaciones que son administradas en forma positiva tienden a ser más satisfactorias para los participantes y también pueden ser más efectivas y eficientes.

La tendencia actual es el alejamiento de las organizaciones estables-mecanicistas para dar lugar a las organizaciones flexibles.

Los siguientes ocho puntos se consideran como claves para el desarrollo de una cultura organizacional:

1. Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aun cuando las compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho.

2. Orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.

3. Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.

4. Productividad a través de la gente, lo que considera a la gente como el activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.

5. Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con las personas que llevan a cabo la labor de mayor esfuerzo.

6. Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.

7. Organización simple, con solo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.

8. Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

Al respecto cabe anotar que es vital aportar valores benéficos a la organización, para ir rompiendo inteligentemente sus paradigmas.

2.1 Muchos expertos y practicantes señalan la cultura como el área fundamental para la actividad de cambio y encuentran que es un fenómeno complejo y difícil de entender y aún más de cambiar.

Casi todos los aspectos de la vida organizacional, son en gran medida, controlados por la cultura. La cultura interrelaciona todos los componentes de una organización. No puede haber una intervención del D.O. por particular que sea, que no afecte el todo.

Existen posiciones que consideran que la cultura de una organización no se puede cambiar, sino que lo que se impulsa es una "Cultura de cambio organizacional".

Harvey Leibenstein: Grupo algo duradero de individuos que realizan  
De manera específica, planear un cambio es una cosa y poner en práctica es algo muy distinto. Así pues, para que la nueva estrategia de cambio tenga resultados exitosos, la cultura de la organización debe cambiar. No se dice con esto que estrategia y cultura se excluyan mutuamente.

Después de todo, los ejecutivos toman las decisiones estratégicas dentro del contexto de su cultura organizacional, es decir, basándose en sus creencias y suposiciones. El punto está en que a menudo los cambios de estrategia se deciden fuera de contexto sin consideración alguna respecto a la cultura.

Es difícil, si no imposible, poner en práctica una nueva estrategia si la forma de efectuar las decisiones sigue siendo la misma.

Esta forma del proceso es parte integrante de la cultura organizacional y es el dominio primordial del desarrollo organizacional.

Etzioni: Unidades sociales (o agrupaciones humanas) debidamente  
Esta forma del proceso es parte integrante de la cultura organizacional y es el dominio primordial del desarrollo organizacional.

## 2. Empresa u Organización

2.1. Conceptos Hall. Una organización es una colectividad con límites  
relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad,

La palabra organización deriva etimológicamente de la palabra griega organon, que significa "instrumento". Sin embargo en nuestro idioma tiene dos acepciones de tipo administrativo: una que se refiere a una parte específica del proceso administrativo, o sea a la acción de organizar, y otra, que se utiliza cuando contemplamos la organización como un ente social, como un conjunto de personas que utilizan determinados recursos y procedimientos para cumplir una misión específica.



Algunos autores han elaborado definiciones muy concretas de esta segunda acepción.

ii. *Es centro de esta institución social, un sistema de actividades*

Harvey Leibenstein: *Grupo algo duradero de individuos que realizan actividades, de las que por lo menos algunas de ellas se dirigen a la consecución de fines comunes a todos los individuos del grupo.*

iii. *El conjunto de relaciones entre las actividades de la organización*

Katz y Kahn: *sistema energético de insumo-resultado, en el que el energético proveniente del resultado activa el sistema...; se integra mediante las actividades diseñadas por un número de personas.*

v. *Sus características, comportamiento y objetivos son profundamente*

Scott: *colectividades... que han sido establecidas para la consecución de objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua con rasgos característicos como: límites relativamente fijos, orden normativo, escala de autoridad, sistema de comunicación, sistema de incentivos.*

*capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los*

requerimientos. Etzioni: *Unidades sociales (o agrupaciones humanas) debidamente construidas y reconstruidas para buscar metas específicas con características principales como son: división de las responsabilidades de trabajo, poder y comunicación, presencia de uno o más centros de poder, sustitución de personal.*

c) *Dinero*

d) *Richard Hall. Una organización es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y sistemas coordinadores de alistamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente estable y continua sobre un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o conjunto de metas.*

## 2.2. Bernardo Kliksberg: Organizaciones.

- I. *Es una institución social.*
- II. *Es centro de esta institución social, un sistema de actividades como desempeñado por sus integrantes... se caracteriza por su coordinación consciente y su realidad, y crea expectativas fijas de comportamiento recíproco entre los miembros de la organización*
- III. *El conjunto de relaciones entre las actividades de la organización constituye su estructura, la estructura es de carácter relativamente estable en el tiempo a través del tiempo.*
- IV. *Tiende hacia determinados fines.*
- V. *Sus características, comportamiento y objetivos son profundamente incididos por las características del medio... donde se desenvuelve... a su vez, con su acción atribuye amoldar los rasgos del medio.*

Considerando la organización desde el punto de vista sistémico, se concluye que la **Empresa:** es la unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

2. Los elementos que la forman son:
  - a) Edificio, maquinaria y equipos,
  - b) Materias primas.
  - c) Dinero
  - d) Hombres.
  - e) Sistemas.

A partir de las definiciones aquí expuestas, el compañero Psicólogo puede ir reconociendo los elementos que cada uno de los autores caracterizan o conceptualizan como fundamentales en sus teorías o modelos.

- a) Entrada de conocimientos (por qué lo hago, cómo lo hago).
- b) Habilidades (cómo hacer lo que quiero enseñar).
- c) Recursos (financieros, humanos, materiales.)

## 2.2. Fines básicos de la organizaciones.

Los fines básicos de una organización no se reducen a una sola dimensión, como puede ser el aspecto económico, sino que satisfacen como mínimo otras cuatro áreas:

- a) Generar valor económico.
- b) Producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales.
- c) Mantener la continuidad a través del tiempo.
- d) Perseguir el desarrollo de las personas que la componen.

## 2.3. Elementos básicos de las organizaciones.

Considerando la organización desde el punto de vista sistémico, se concluye que los elementos básicos son:

1. Sistema cliente: Sistema receptor de bienes, con necesidades básicas y deseos.
2. Sistema productor, Sistema que surge por un sistema cliente que lo necesita. Puede ser productor de bienes de servicios o bienes de consumo.
3. Misión. Son declaraciones de las metas generales, objetivos filosofía y valores de la organización, definidos en términos de las necesidades y deseos del sistema cliente.
4. Metas de ejecución. Son las metas en las que se concreta la misión. Indican cómo ejecutar la misión. Son parámetros comprobables, verificables y cuantificables.
5. Programa. Para llegar a las metas de ejecución se necesitan programas:
  - a) Entrada de conocimientos (por qué lo hago, cómo lo hago).
  - b) Habilidades (cómo hacer lo que quiero enseñar).
  - c) Recursos (financieros, humanos, materiales.).

2. El reconocimiento que podamos hacer del tipo de organización en la que vamos a intervenir, comprende varios niveles, y mientras más exhaustiva sea, nos brindará más elementos de reflexión y análisis.

objetivo general de toda organización; la razón de su existencia. La misión debe describir los valores, las aspiraciones y el propósito fundamental de la misma.

## 2.4. Tipología organizacional.

Aunque recientemente se ha hecho un uso extensivo de los conceptos de misión. La clasificación de las organizaciones, como cualquier otro estudio de tipo taxonómico, o sea, de clasificación, necesita primero identificar los elementos o factores bajo los cuales se va a hacer el análisis.

Una manera para empezar a definir la misión es analizando lo que la

organización produce al final- ya sea como productos o como servicios. Richard Hall, sugiere cuatro factores que deben analizarse para poder hablar de tipología organizacional. Propone que se analicen **la tecnología, el entorno, las estructuras y los procesos, y los resultados** –lo que la

A las organizaciones se les clasifica a partir de: las metas o funciones de la organización; la autoridad y los diferentes tipos de ella que se dan en las organizaciones; y otras utilizando como criterio fundamental el beneficiario; o sea, a quién benefician los productos y/o servicios de las organizaciones.

Por último diferenciarse de otras organizaciones que dan los mismos servicios. Las organizaciones pueden clasificarse como organizaciones de mantenimiento, de producción, de adaptación, políticas e integrativas.

Si utilizamos el criterio de autoridad, las organizaciones pueden ser coercitivas, utilitarias o normativas. Por último, las que hablan del beneficiario, pueden clasificarse como de beneficio mutuo, de servicio, comunitarias y de negocios.

2. ¿quiénes son nuestros clientes?

## 2.5. Concepto de Misión y Visión.

Podríamos decir que la misión es el objetivo general de toda organización; la razón de su existencia. La misión debe describir los valores, las aspiraciones y el propósito fundamental de la misma.

Aunque recientemente se ha hecho un uso extensivo de los conceptos de misión y visión, debe aclararse que estos surgen del proceso de Planeación Estratégica, e implican necesariamente un proceso participativo de prácticamente todos los integrantes de la organización en su establecimiento.

Una manera para empezar a definir la misión es analizando lo que la organización hace, qué necesidades o deseos se están satisfaciendo, refiriéndose a las personas que están fuera de la organización (clientes externos), como la propia gente que integra la organización, o sea, nuestros clientes internos, para usar términos de calidad.

Otro aspecto importante es analizar qué productos o servicios proporcionan mayor satisfacción a nuestros clientes, aquí, se tendría que revisar que es lo que puede hacer la organización al respecto.

Por último diferenciarse de otras organizaciones que dan los mismos servicios para satisfacer los mismos clientes, se refiere a cuestiones de tipo competitivo. Se puede resumir el concepto de misión en función de cinco preguntas básicas.

1.-¿qué tipo de organización somos?

2.-¿quiénes son nuestros clientes?

3.- Una vez que hemos definido organización, y que hemos definido quiénes son nuestros clientes, la tercera pregunta sería ¿Qué necesidades pretendemos satisfacer en todos nuestros clientes?

4.- ¿Cómo podemos satisfacer estas necesidades de nuestros clientes? ¿A través de qué productos o servicios?

## 2.6. Valores y ética en las organizaciones.

5. Y por último, un aspecto fundamental, que muy poco consideramos y que está siempre relacionado con la misión y la visión: los valores, ¿cuáles son los valores fundamentales en los que se basa la organización y a los que se tiene que apegar para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes?

Al ponerla por escrito se concretan más las ideas, se hace más explícitas y es más fácil de difundir entre los miembros de la organización. Teniéndola por escrito es más fácil que toda la gente esté enterada de cuál es la misión de la organización.

Otro concepto que debería estar totalmente ligado a la misión y que se refiere, a lo que ésta quiere llegar a ser a un plazo futuro. Es el concepto que se conoce como **visión organizacional**.

Hay autores que analizan por separado los conceptos de misión y visión, mientras que hay otros que los engloban, considerando que la visión es parte de la misión. Quigley, por ejemplo bajo el concepto de visión corporativa, engloba no sólo estos dos conceptos, sino que incluye también las metas.

La visión corporativa constituye la declaración más fundamental de los valores, aspiraciones y metas de la corporación.

La visión podría conceptualizarse como una especie de prospectiva del futuro de la organización. Tiene más que ver con la planeación a largo plazo,

con el tratar de vislumbrar hacia dónde se encamina en un futuro, mientras que la misión esta más relacionada con su razón de ser, con el tipo de negocio, el tipo de servicios o productos en los que está involucrada, o le interesa estar involucrada a la organización. Los valores, sin embargo, deben soportar y dar sentido a ambos.

## 2.6. Valores y ética en las organizaciones.

La discusión sobre los valores ha sido un tema sumamente complejo. Se ha puesto actualmente de moda retomar el concepto de los valores, que siempre ha sido o debido ser una preocupación inherente a la humanidad desde que es humanidad, para aplicarlos a las organizaciones.

Para el abordaje que haga el Psicólogo, se pueden considerar además de los conceptos aquí expresados, diferentes teorías acerca de los valores y la ética, como es el caso de Raths, que nos expresa el proceso en cómo las personas se apropian de los valores.

Analizando desde la perspectiva organizacional, existen dos autores; Kast y Rosenzweig, quienes afirman: *Los valores son puntos de vista normativos que mantienen los seres humanos (consciente o inconscientemente) de lo que es bueno y deseable.*

Los valores poseen tres características fundamentales, que definen mejor el concepto: primero, los valores son motivos profundos; segundo, dirigen la conducta de los individuos; y tercero, son aprendidos.

El estudio de los valores, la axiología, es un tema de particular interés, no solamente para las organizaciones, sino para los individuos, y tiene una influencia profunda en su comportamiento.

Los valores, por tanto, son el sustento, el sustrato, lo que le da consistencia e importancia a todo lo que vaya a hacer la organización, porque implican una posición de los seres humanos que la integran ante la realidad y ante sus propios semejantes; ante el mundo. Sería, por tanto, una toma de conciencia y una posición de la organización ante la sociedad y su entorno.

Esta posición ante la sociedad, relacionada directamente con los valores, tiene que ver con la ética en los negocios, la ética empresarial o, de manera más genérica, la ética organizacional.

Muchas empresas e instituciones han definido de igual forma sus propios **Códigos de ética**, como una forma de hacer públicos sus compromisos y responsabilidades al interior y exterior de las mismas.

El término ética se refiere a los principios que norman una conducta y que la definen en función de lo que se considera bueno o deseable. Al respecto, los estudios de Lawrence Kohlberg apuntan fuertemente hacia la existencia de tres etapas en el desarrollo moral de los individuos.

- Etapa preconvencional: influida por el interés personal y la conveniencia de ajustarse a las reglas por beneficio propio.
- Etapa convencional: influida por las expectativas de los demás miembros de la sociedad o grupo. Apego a las leyes y normas.
- Etapa de principios éticos: influida por las consideraciones personales de lo que es ético, y que puede estar o no de acuerdo con la norma establecida.

A nivel organizacional, la ética en el campo de los negocios ha sido un tema emergente derivado en gran medida de la presión social y de una mayor conciencia sobre los valores humanos y el respeto al entorno. El hombre, y por tanto las organizaciones de las que forma parte, tienen un compromiso moral con la sociedad en la que están inmersos, y sólo una posición organizacional



ética podrá garantizar que esta sociedad acepte y respete a la organización y lo que ésta haga para la consecución de sus objetivos particulares.

Y aunque el desarrollo ético y moral de las personas no están ligados necesariamente a un desarrollo dentro de la empresa, existen distintos métodos y mecanismos para lograr la compatibilidad de estos con los de la empresa, ya sea a través de dinámicas de grupo, o a través de la formación de grupos de promoción de la calidad (círculos de calidad).

## 2.7. Objetivos y metas organizacionales.

Una vez que los miembros de la organización han definido su misión y su visión, podrían abordar el tema menos escabroso, más concreto y más práctico de los objetivos.

Desde el punto de vista administrativo, los objetivos tienen que ver con los propósitos generales de la organización, con lo que ésta quiere alcanzar, mientras que las metas son más concretas, especifican claramente, de manera cuantitativa y pormenorizada, lo que la organización pretende lograr en un plazo específico.

Peter Drucker se ha dedicado al estudio de los objetivos, y enumera de la siguiente manera los que son fundamentales para las organizaciones.

- Posición en el mercado.
- Innovación
- Productividad
- Recursos físicos y financieros
- Rentabilidad
- Actuación y desarrollo de directivos
- Actuación y actitud de los trabajadores
- Responsabilidad pública.

Así para atender el logro de los objetivos enumerados por Drucker, podemos enunciar su correspondencia a partir de lo anteriormente planteado como sigue:

Posición en el mercado = proceso y/o producto

Innovación = producto

Productividad = proceso

Recursos Físicos y financieros = proceso

Rentabilidad = producto

Actuación y desarrollo de directivos = proceso

Actuación y actitud de los trabajadores = proceso

Responsabilidad pública = proceso.

El autor Charles Perrow, clasifica los objetivos de la siguiente manera:

- Sociales. Conciernen a la sociedad en general.
- De rendimiento. Conciernen al público que está en contacto con la organización.
- De sistemas: Conciernen al estado o manera de funcionar de la organización.
- De producto. Se refiere a las características de los artículos o servicios que se producen.
- Derivados: Conciernen a los usos que hace la organización del poder que engendra, mientras que dedica a la persecución de otras metas.

En los procesos de consultoría o intervenciones organizacionales debemos estar muy atentos a reconocer si nuestras propuestas van a la solución de procesos o están dirigidos a la mejora de productos.

## **2.8. El proceso estratégico.**

El proceso implica especificar la misión, una vez identificada la misión, habría que identificar cuál es el entorno al que nos vamos a enfrentar para ver cómo lograr los objetivos, es decir lo que va a producir la organización para enfrentarse al entorno y cumplir su misión.

Para definir una estrategia específica y el posicionamiento competitivo, es necesario saber cómo están en el entorno otras organizaciones que hacen cosas similares, o qué objetivos parecidos a los que tiene nuestra organización tratan de cumplir, y por último, determinar una serie de políticas que estarían estrechamente relacionadas con los valores que previamente definió la organización como propios.

Algunas de las habilidades y conocimientos necesarios para emprender acciones de planeación estratégica son: de análisis, de síntesis, de diagnóstico, de programación por programas y proyectos y de ruta crítica.

Definiciones más integradoras como la Jackson y Morgan, hablan de

## 2.9. Estructura Organizacional.

El análisis de la estructura organizacional es fundamental para la comprensión de las organizaciones, así como los elementos que tienen relación con ella, para ello se mencionan algunas definiciones, acorde al enfoque de cada autor.

“La estructura de la organización consiste sencillamente en aquellos aspectos del modelo de comportamiento en la organización que son relativamente estables y que solo cambian muy despacio”<sup>2</sup>

Con base en esta definición, se puede pensar que existe algo en la organización, un esquema de relaciones, que se mantienen durante un tiempo determinado, aunque estos tiempos puedan ser cortos; no obstante, se requiere que de alguna forma haya una relativa permanencia en estas relaciones para que la organización pueda trabajar y conseguir sus objetivos

3. KATZ, D y KAHNEMAN, R. (1997) *Psicología de las Organizaciones*. México, Mc Graw-Hill, pp 127 – 128  
4. THOMPSON, J.D. (1996) *Organizations in Action*. Nueva York, Mc Graw-Hill, pp 130

2. MARCH, S.(1977). *Teoría de la Organización*. Barcelona, Ariel, pp 124

“La estructura se encuentra en un conjunto interrelacionado de acontecimientos que vuelven sobre sí mismos para completar y renovar un ciclo de actividades”<sup>3</sup>

“Es la diferencia interna y la conformación de un patrón de relaciones”<sup>4</sup>

Las definiciones anteriores se refieren de una manera u otra a las relaciones que existen entre las actividades que se llevan a cabo en las organizaciones.

Definiciones más integradoras como la Jackson y Morgan, hablan de esquemas más completos y la definen como una colocación relativamente durable de roles de trabajo y mecanismos administrativos que crean un patrón de actividades interrelacionadas de trabajo y permiten a la organización conducir, coordinar y controlar sus actividades de trabajo en vías de lograr sus metas específicas.

La identificación de los procesos en el tránsito por cada uno de los puestos de una organización, nos permitirá ofrecer sugerencias y propuestas de eficiencia en la operación de la empresa.

### 2.9.1. Las variables estructurales

Definir las variables es un aspecto importante ya que permite identificar cuáles son las que afectan, dependiendo del tipo de estructura de la organización y cuáles no, con objeto de centrar el análisis en aquellas que son estructurales.

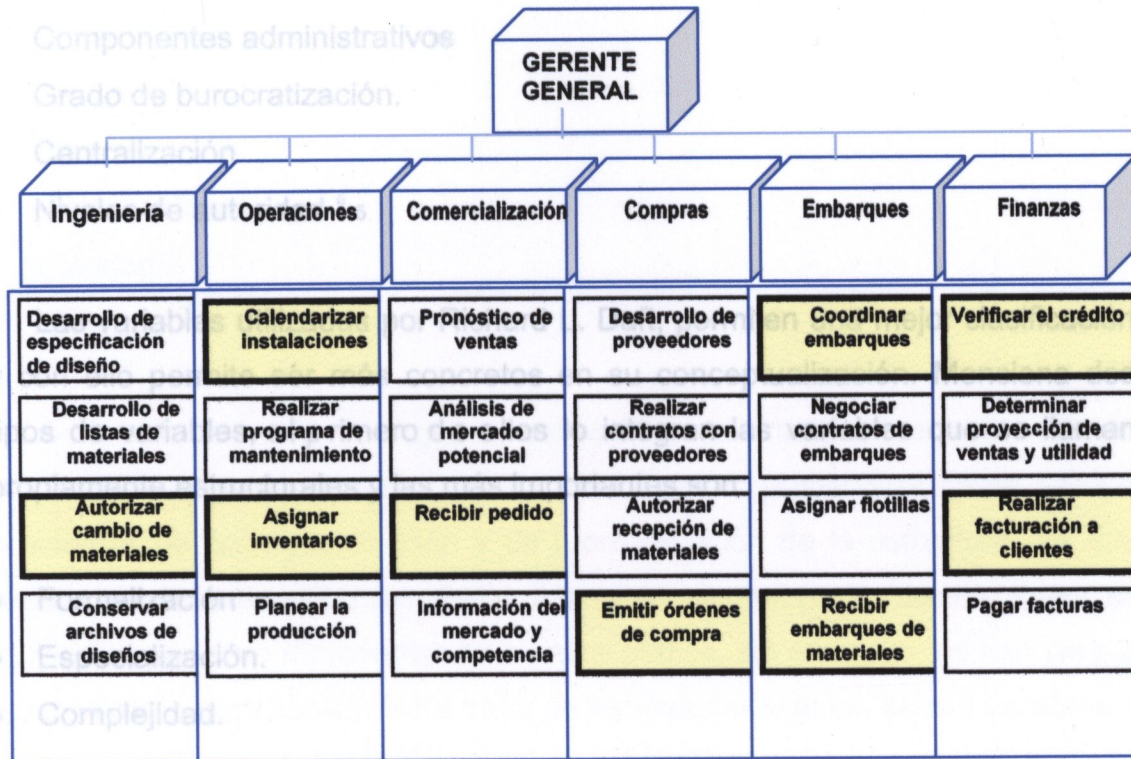
3. KATZ, D y KAHAN, R (1997) *Psicología de las Organizaciones*. México. Mc.Graw-Hill, pp 127 – 128

4. THOMPSON, J.D. (1996) *Organizations in Action*. Nueva York. Mc.Graw-Hill, pp 135

• Complejidad o diferenciación.

• Formalización

## IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS



Un proceso atraviesa varias funciones y varios responsables lo que ocasiona obesidad dentro de una organización

Un conocimiento, habilidad o preparación indispensable aquí es en el de Análisis de Procesos.

### 2.9.1. Las variables estructurales

Definir las variables es un aspecto importante ya que permite identificar cuáles son las que afectan, dependiendo del tipo de estructura de la organización y cuáles no, con objeto de centrar el análisis en aquellas que son estructurales.

El segundo grupo se relaciona con las variables contextuales, y esas variables del contexto son las siguientes.

- "Tamaño
- Complejidad o diferenciación.
- Formalización

- Control
- Componentes administrativos
- Grado de burocratización.
- Centralización
- Niveles de autoridad “ 5

#### • Estrategia.

Las variables utilizadas por Richard L. Daft, permiten una mejor clasificación y con ello permite ser más concretos en su conceptualización. Menciona dos tipos de variables, el primero de ellos lo integran las variables que se llaman propiamente estructurales y las más importantes son:

- Formalización
- Especialización.
- Complejidad.
- Dispersión.
- Estandarización.
- Jerarquización
- Centralización
- Profesionalización.
- Razones del personal.

Estas son las que normalmente reflejan las distintas dinámicas y problemáticas que se presentan en las empresas e instituciones, y que tienen efectos en sus diversos procesos, a diferencia de las contextuales, que sólo proporcionan información descriptiva sobre éstas.

El segundo grupo se relaciona con las variables contextuales, y esas variables del contexto son las siguientes.

- Tamaño.
- Edad.
- Tecnología.
- Entorno.
- Visión y Misión.
- Estrategia.
- Cultura.

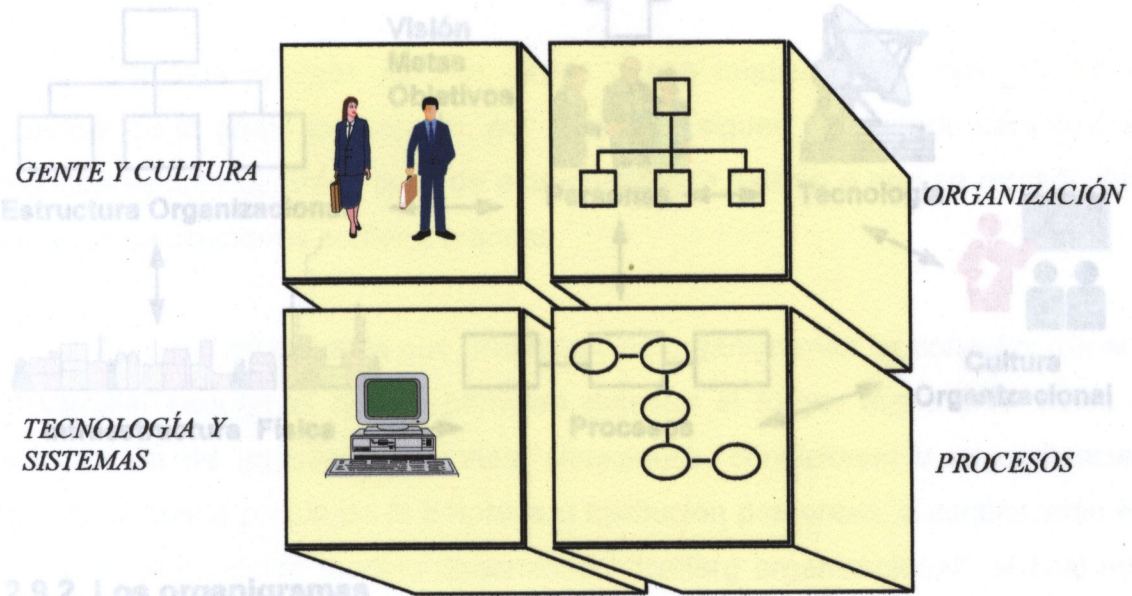
A menudo se confunde lo que es propiamente la estructura con una o dos de sus variables, ya sean estructurales o de contexto, probablemente se deba a problemas de conceptualización y de representación de la estructura. Ya que siendo la estructura algo no material ni tangible, sino un patrón de relaciones, es muy difícil poderlas representar de manera gráfica, sin embargo, se han creado algunos elementos básicos para tratar de representar algunas de sus variables.

Las variables contextuales normalmente nos conducen al análisis comparativo de la empresa con su entorno y competidores, aunque no de manera exclusiva.

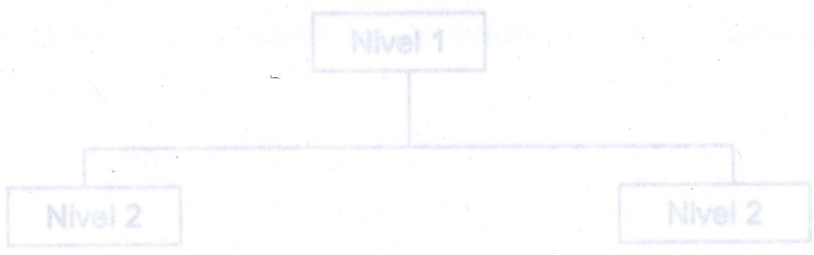
En las siguientes dos láminas se muestran por ejemplo los aspectos y dimensiones básicas que se consideran en intervenciones de reingeniería, y como se aprecian muchos de los conceptos coinciden con lo expuesto por Daft.

# DIMENSIONES BASICAS DE LA REINGENIERIA

## ASPECTOS QUE ENGLOBA LA REINGENIERIA



### 2.9.2. Los organigramas



Un diagrama muy utilizado y conocido con el nombre de organigrama, se utiliza para tratar de representar las variables de la estructura, insistiendo en que no todas las variables estructurales se pueden representar de manera gráfica.

Ésta es una representación típica de niveles jerárquicos, en donde existe un puesto en un nivel jerárquico superior y de él dependen, en un segundo nivel

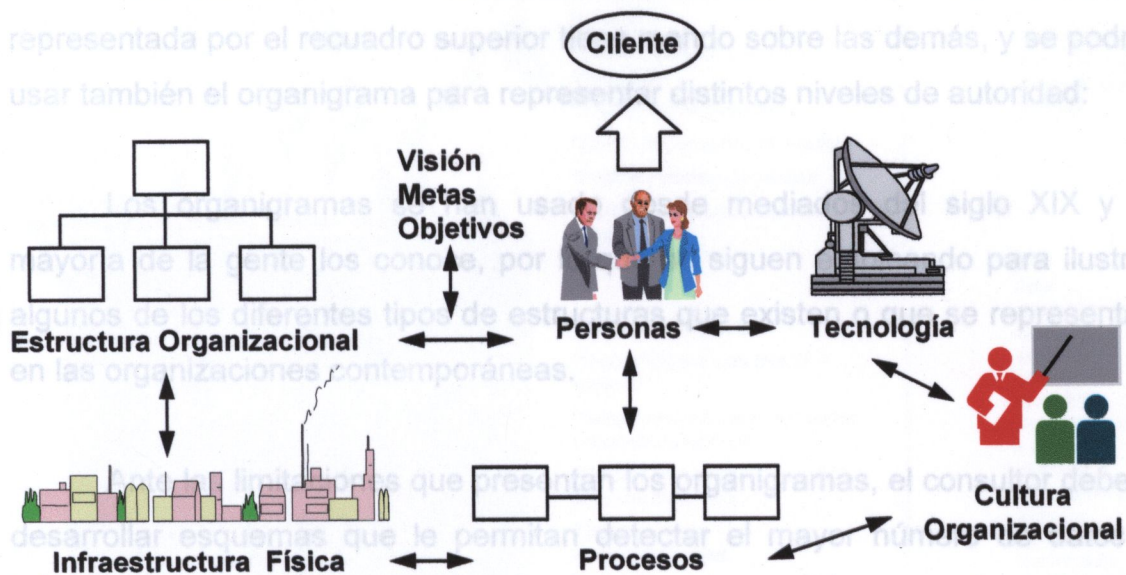


jerárquico, otros dos puestos. Esta figura no es propiamente una estructura, sino la representación gráfica de la estructura.

## DIMENSIONES BASICAS DE LA

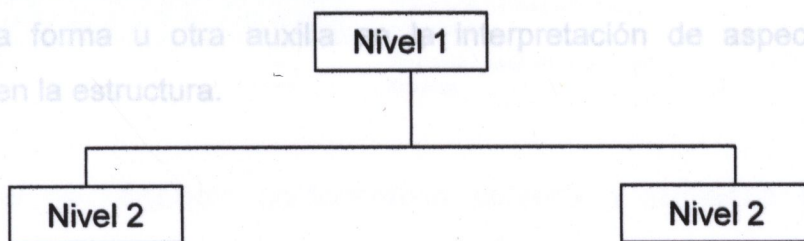
### REINGENIERIA

Otra variable es la autoridad. En el mismo esquema, la unidad representada por el recuadro superior tiene autoridad sobre las demás, y se podría usar también el organigrama para representar distintos niveles de autoridad:



#### 2.9.2. Los organigramas

Un diagrama muy utilizado y conocido con el nombre de organigrama, se utiliza para tratar de representar las variables de la estructura, insistiendo en que no todas las variables estructurales se pueden representar de manera gráfica.



Un diagrama muy utilizado y conocido con el nombre de organigrama, se utiliza para tratar de representar las variables de la estructura, insistiendo en que no todas las variables estructurales se pueden representar de manera gráfica.

Ésta es una representación típica de niveles jerárquicos, en donde existe un puesto en un nivel jerárquico superior y de él dependen, en un segundo nivel

jerárquico, otros dos puestos. Esta figura no es propiamente una estructura, sino la representación gráfica de una variable estructural.

Otra variable es la autoridad. En el mismo esquema, la unidad representada por el recuadro superior tiene mando sobre las demás, y se podría usar también el organigrama para representar distintos niveles de autoridad:

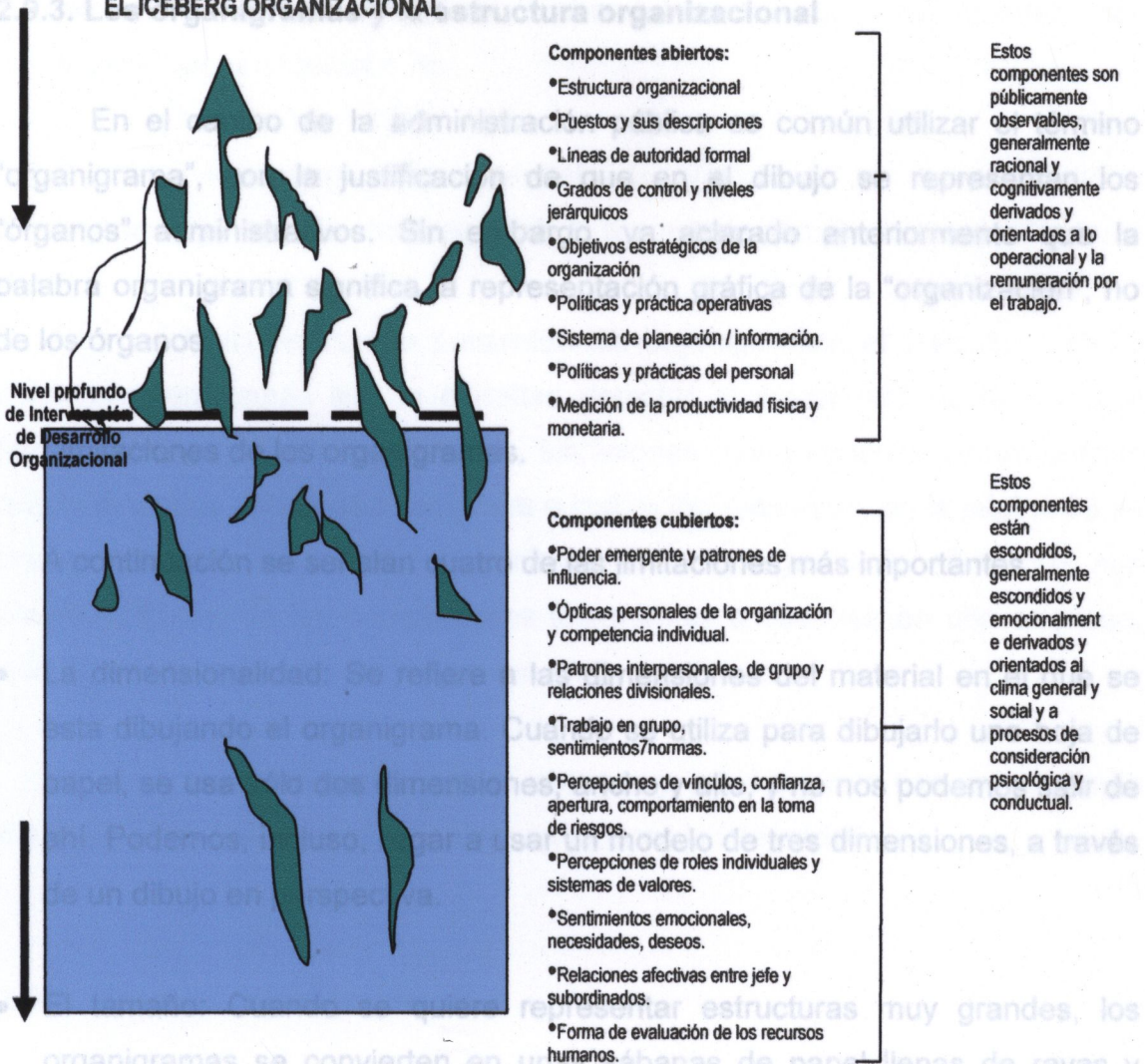
Los organigramas se han usado desde mediados del siglo XIX y la mayoría de la gente los conoce, por lo que se siguen empleando para ilustrar algunos de los diferentes tipos de estructuras que existen o que se representan en las organizaciones contemporáneas.

Ante las limitaciones que presentan los organigramas, el consultor deberá desarrollar esquemas que le permitan detectar el mayor número de datos e información de aquellas relaciones, situaciones, condiciones o circunstancias que la dinámica propia de la empresa o institución presentan; a continuación se presenta el conocido modelo denominado "Iceberg organizacional", el cual nos plantea algunos de los componentes importantes a observar en una empresa, que de una forma u otra auxilia en la interpretación de aspectos que no percibimos en la estructura.

En el se observan componentes abiertos y cubiertos que con un adecuado diagnóstico de los mismos, permitirá enriquecer la intervención.

Como se ha estado remarcando, los organigramas son referentes gráficos de cómo esta organizada la empresa o institución, sin embargo no nos ofrecen información sobre la calidad de las relaciones dentro de la empresa.

## EL ICEBERG ORGANIZACIONAL



En el se observan componentes abiertos y cubiertos que con un adecuado diagnóstico de los mismos, permitirá enriquecer la intervención.

Como se ha estado remarcando, los organigramas son referentes gráficos de cómo esta organizada la empresa o institución, sin embargo no nos ofrecen información sobre la calidad de las relaciones dentro de la empresa.

### 2.9.3. Los organigramas y la estructura organizacional que no pueden ser representadas gráficamente.

En el campo de la administración pública es común utilizar el término “organigrama”, con la justificación de que en el dibujo se representan los “órganos” administrativos. Sin embargo, ya aclarado anteriormente que la palabra organigrama significa la representación gráfica de la “organización”, no de los órganos.

Limitaciones de los organigramas. situaciones, condiciones o circunstancias que la dinámica propia de la empresa o institución presentan; en la página 59 se

A continuación se señalan cuatro de las limitaciones más importantes que plantea algunos de los componentes importantes a observar en una empresa,

- La dimensionalidad: Se refiere a las dimensiones del material en el que se esta dibujando el organigrama. Cuando se utiliza para dibujarlo una hoja de papel, se usa sólo dos dimensiones; ancho y alto, y no nos podemos salir de ahí. Podemos, incluso, llegar a usar un modelo de tres dimensiones, a través de un dibujo en perspectiva.
- El tamaño: Cuando se quiere representar estructuras muy grandes, los organigramas se convierten en unas sábanas de papel llenas de rayas y cuadritos con los que es una verdadera incomodidad poder trabajar de manera práctica.
- Los tipos de relaciones son otra limitación importante, porque si bien es cierto que podemos utilizar rayas de diferente grosor y distintos colores, llega un momento en que las líneas son tantas que ya no se distingue cuáles son las importantes para entender el organigrama.
- Otra limitante es el tipo de variables estructurales a analizar simultáneamente. Como se mencionó anteriormente, debido a limitantes de dimensionalidad, sólo se pueden analizar un par de variables de la

estructura, ya que existen muchas variables que no pueden ser representadas gráficamente.

Al utilizar los organigramas se debe tener cuidado en no confundir el organigrama con la estructura; es decir, la representación con lo representado.

Ante las limitaciones que presentan los organigramas, el consultor deberá desarrollar esquemas que le permitan detectar el mayor número de datos e información de aquellas relaciones, situaciones, condiciones o circunstancias que la dinámica propia de la empresa o institución presentan; en la página 59 se presenta el conocido modelo denominado "Iceberg organizacional", el cual nos plantea algunos de los componentes importantes a observar en una empresa, que de una forma u otra tiene que ver con la estructura.

En el se observan componentes abiertos y cubiertos que con un adecuado diagnóstico de los mismos, permitirá enriquecer la intervención.

#### **2.9.4. Tipos de organigrama**

Existen muchos tipos de organigramas. Hay organigramas que se refieren al contenido, al ámbito de aplicación y a la forma de representación.

Si se clasifican por contenido se puede hablar de organigramas estructurales, funcionales y de integración de puestos. Estos últimos son muy útiles cuando hablamos de las áreas de Recursos Humanos, para saber cómo se integran los puestos en los niveles jerárquicos y además se pueden complementar con datos relativos a las personas que están ocupan el puesto en ese momento.

En el ámbito de aplicación, se puede hablar de organigramas generales cuando abarcan sólo un par de niveles jerárquicos, o de organigramas específicos, cuando se habla de una situación concreta.

### 2.9.5. Recomendaciones prácticas al utilizar los organigrama

Existen algunas recomendaciones importantes ya que es probable que en más de una ocasión encontraremos un organigrama sea no solo difícil de entender, sino hasta imposible saber lo que se trató de representar, ya que no existe una manera homogénea universalmente aceptada de trazarlo.

Ha sido un problema persistente en el estudio de las organizaciones, y ha habido muchos intentos de autores, escritores, o inclusive de organismos gubernamentales, por tratar de estandarizar la representación de los mismos.

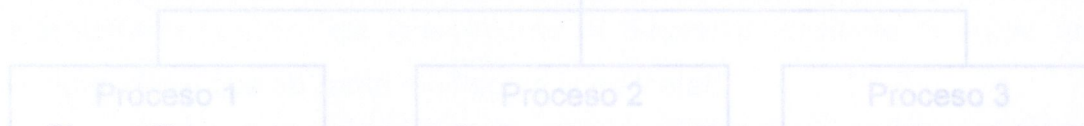
Con el afán de compartir la información de un organigrama se requieren algunos requisitos que de una u otra manera cada vez se han ido estandarizando más, como son los siguientes:

- Primera recomendación: No mostrar personas, sino puestos, solo en el caso de que sean organigramas muy especializados.
- Segunda recomendación: Usar formas iguales para representar los puestos, es decir, no se recomienda usar rombos, triángulos, círculos o cualquier otra figura. Sólo se recomienda el uso de cuadrados o rectángulos.
- Tercera recomendación; que las formas utilizadas para los puestos sean del mismo tamaño,

- Cuarta recomendación; colocar los puestos de acuerdo con los niveles jerárquicos, es decir si existen diferentes puestos, pero al mismo nivel jerárquico, deberán de estar colocados en el mismo nivel horizontal.

Este tipo de estructura es aquella en la cual las funciones, los trabajos,

- Quinta y última recomendación; Utilizar las líneas apropiadas para unir los diferentes elementos del organigrama, pueden ser de muy diferentes formas; llenas, punteadas, laterales, dependiendo del tipo de relación que se esté representando. Se recomienda que todas las líneas sean negras y cambie sólo su tipo de trazo, si es llena se habla de autoridad lineal; si es punteada la autoridad es funcional; si es llena, pero lateral, la autoridad es de tipo staff; si es punteada y lateral es de coordinación, solo por citar algunos ejemplos.



Si se utilizan estas recomendaciones se contribuirá a normalizar el diseño de organigramas, esto permitirá que su dibujo se estandarice y permita una mejor lectura y comprensión.

#### Estructura por producto o servicio.

Aunque ya se ha enunciado de distintas maneras, cabe reiterar que las intervenciones de consultoría no son sólo el planteamiento de modificación de las posiciones, líneas de autoridad y funciones de los puestos indicados en el organigrama, sino que es apenas un sencillo auxiliar para conocer parte de la dinámica organizacional de la empresa.

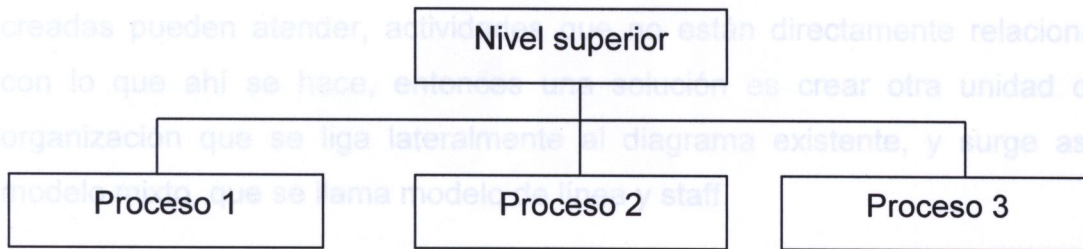
Estos dos esquemas de organización son los básicos, cuando se habla

Otros elementos que auxilian en el diagnóstico de las organizaciones al Consultor, son los manuales de operación y los manuales de funcionamiento, y estos la mayoría de las veces, están relacionados con los organigramas, ya que son el complemento que nos muestra las funciones, actividades, responsabilidades, líneas de comunicación y de autoridad de cada uno de los puestos de la organización. nuevos modelos más completos y más sofisticados.

### 2.9.6. Modelos estructurales básicos.

#### Estructura por proceso.

Este tipo de estructura es aquella en la cual las funciones, los trabajos, las actividades que se llevan a cabo en la organización para conseguir las metas se subdividen en partes secuenciales; o sea, conforman lo que se le conoce como proceso.



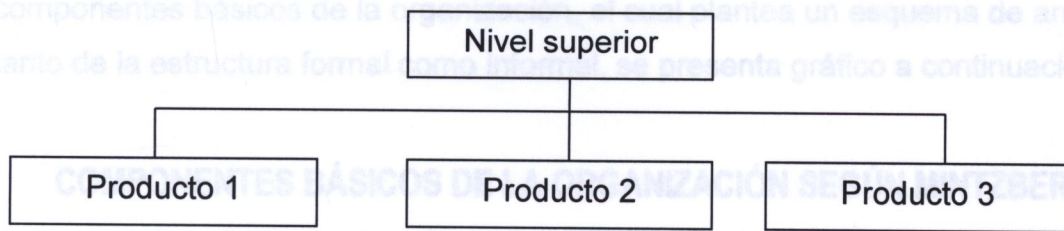
#### Estructura por producto o servicio.

Este tipo de estructura es aquella en la que se ofertan más de un producto o prestación de un servicio, su estructura y representación gráfica varían. También son llamadas estructuras departamentales.

Estos dos esquemas de organización son los básicos, cuando se habla de estructura de organizaciones.

Sin embargo todas las organizaciones son entes complejos, muy dinámicos y estos dos esquemas no son suficientes como para entender lo que pasa en todas las organizaciones, por lo que conforme éstas evolucionaron, tuvieron que irse creando nuevos modelos más completos y más sofisticados.

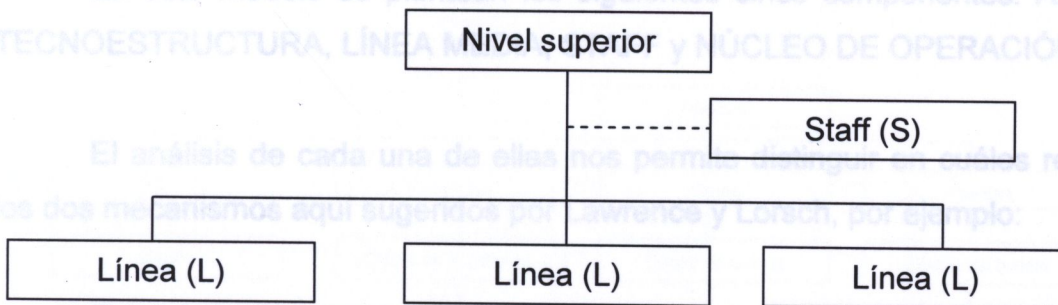




**Estructura de línea y staff.**

Cuando en alguno de los modelos anteriores, cualquiera que sea, empiezan a surgir algunas tareas especializadas que ninguna de las áreas ya creadas pueden atender, actividades que no están directamente relacionadas con lo que ahí se hace, entonces una solución es crear otra unidad de la organización que se liga lateralmente al diagrama existente, y surge así un modelo mixto, que se llama modelo de línea y staff.

Staff, se refiere a unidades de la organización que no son directamente responsables de lograr las metas de la misma, más bien lo que hace es asesorar a apoyar a las unidades de línea para que éstas puedan lograr sus objetivos.



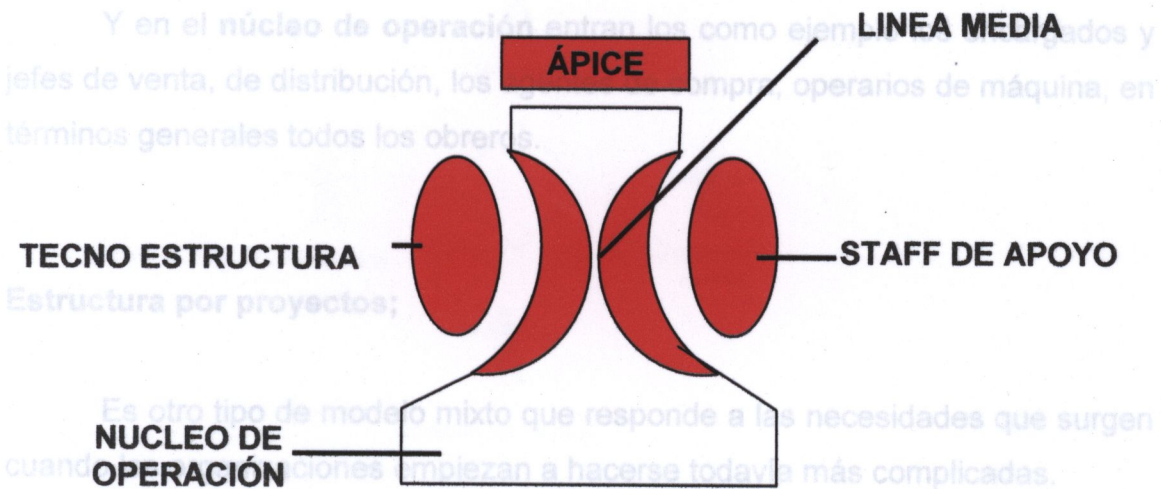
Existen otros modelos mixtos que responden a las necesidades que surgen cuando las organizaciones empiezan a convertirse todavía más complejas.

Un ejemplo sencillo de cómo las organizaciones diferencian sus estructuras esta planteado en el modelo de Mintzberg acerca de los

componentes básicos de la organización, el cual plantea un esquema de análisis tanto de la estructura formal como informal, se presenta gráfico a continuación.

## COMPONENTES BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN SEGÚN MINTZBERG

las relaciones laborales, la investigación y desarrollo, el estudio de procesos, el establecimiento de precios y pagos, ventas regionales, etc.



En este modelo se plantean los siguientes cinco componentes: **ÁPICE**, **TECNOESTRUCTURA**, **LÍNEA MEDIA**, **STAFF** y **NÚCLEO DE OPERACIÓN**.

El análisis de cada una de ellas nos permite distinguir en cuáles recaen los dos mecanismos aquí sugeridos por Lawrence y Lorsch, por ejemplo:

En el **ápice** se encuentran el Consejo de Administración y la Presidencia de la Empresa, encargados de las decisiones primordiales de la empresa.

En la **tecnoestructura** se realizan entre otras la planeación estratégica, la investigación operativa, la programación de la producción, la capacitación y preparación del personal, el estudio de tiempos y movimientos, etc.

En lo correspondiente a la **línea media**, se encuentran ubicadas las direcciones de operación, marketing, etc.

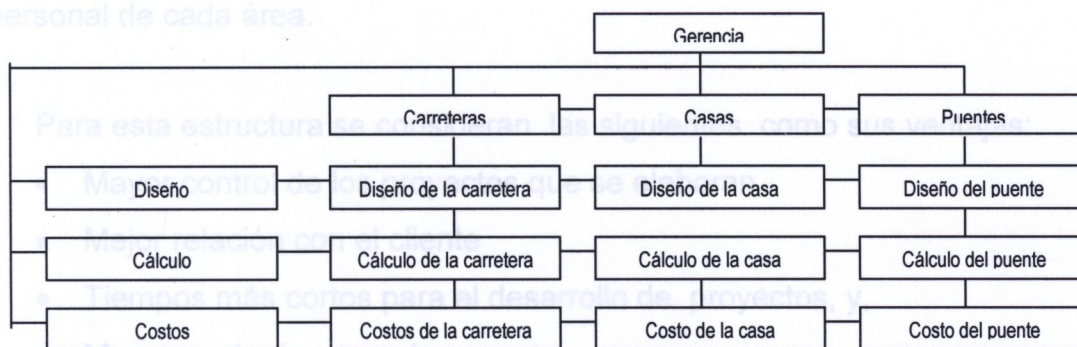
En el **staff de apoyo**, se da el asesoramiento, las relaciones públicas, las relaciones laborales, la investigación y desarrollo, el estudio de procesos, el establecimiento de precios y pagos, ventas regionales, etc.

Y en el **núcleo de operación** entran los como ejemplo los encargados y jefes de venta, de distribución, los agentes de compra, operarios de máquina, en términos generales todos los obreros.

### Estructura por proyectos;

Es otro tipo de modelo mixto que responde a las necesidades que surgen cuando las organizaciones empiezan a hacerse todavía más complicadas.

Este tipo de esquema mixto ofrece algunas ventajas sobre los tradicionales, ya que en este se pueden atender varios proyectos a la vez, mismos que van fluyendo de un departamento a otro, proporcionando mayor fluidez al flujo de trabajo, y permitiendo un desempeño más eficiente del personal de cada área.

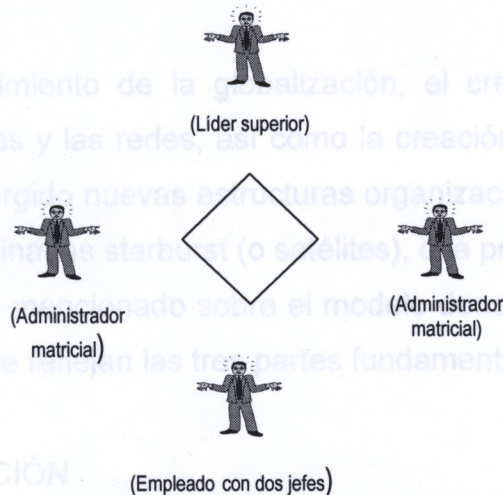


Sus desventajas son:

- Genera operaciones internas más complejas

## Estructura matriz;

Sistema de mando múltiple y que incluye no sólo la estructura para ello, sino también los mecanismos de apoyo relacionadas y un esquema asociado de cultura y de comportamiento organizacionales.



Este tipo de esquema mixto ofrece algunas ventajas sobre los tradicionales, ya que en este se pueden atender varios proyectos a la vez, mismos que van fluyendo de un departamento a otro, proporcionando mayor fluidez al flujo de trabajo, y permitiendo un desempeño más eficiente del personal de cada área.

Para esta estructura se consideran las siguientes como sus ventajas:

- Mayor control de los proyectos que se elaboran
- Mejor relación con el cliente
- Tiempos más cortos para el desarrollo de proyectos, y,
- Menor costo de proyectos.

Sus desventajas son:

- Genera operaciones internas más complejas

- Incrementa inconsistencias en la aplicación de las políticas internas de la empresa, y; resulta en una situación más difícil de manejar.
- **Estructuras recientes,**

Con el advenimiento de la globalización, el crecimiento explosivo de las telecomunicaciones y las redes, así como la creación y utilización acelerada de la Internet, han surgido nuevas estructuras organizaciones, como las estructuras en red, las denominadas starburst (o satélites), o la propuesta de “hipertexto”. Con respecto a lo mencionado sobre el modelo denominado “Groupware”, en la siguiente lámina se reflejan las tres partes fundamentales de la empresa:

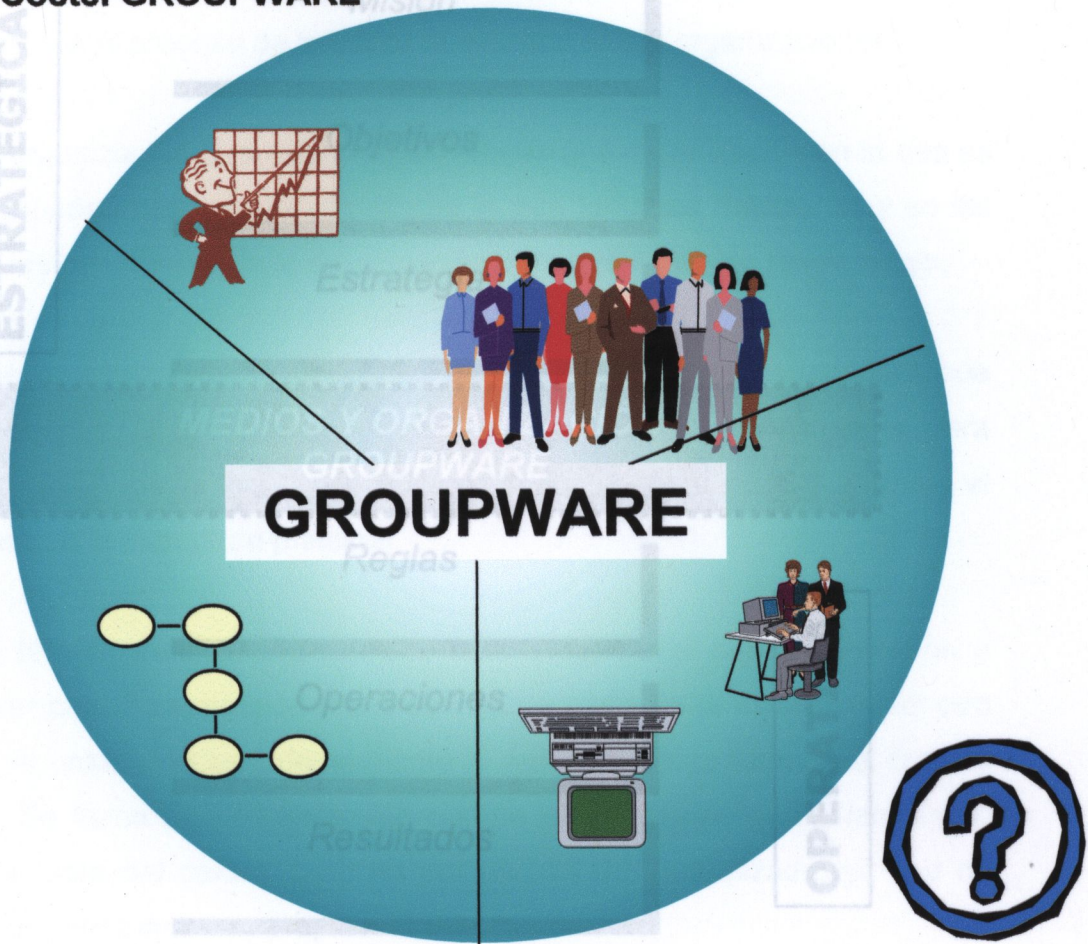
- DIRECCIÓN
- ESTRUCTURA Y PROCESOS, Y;
- LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN



Este nuevo modelo de administración incorpora los últimos avances de la tecnología cibemética y considera para su operación dos niveles de gestión: la estratégica y la operativa, que quedan asignados, la primera a la Dirección y la operativa, a todos los especialistas de procesos y sistemas computacionales.

En la siguiente lámina se expresan las tareas fundamentales de ambos niveles.

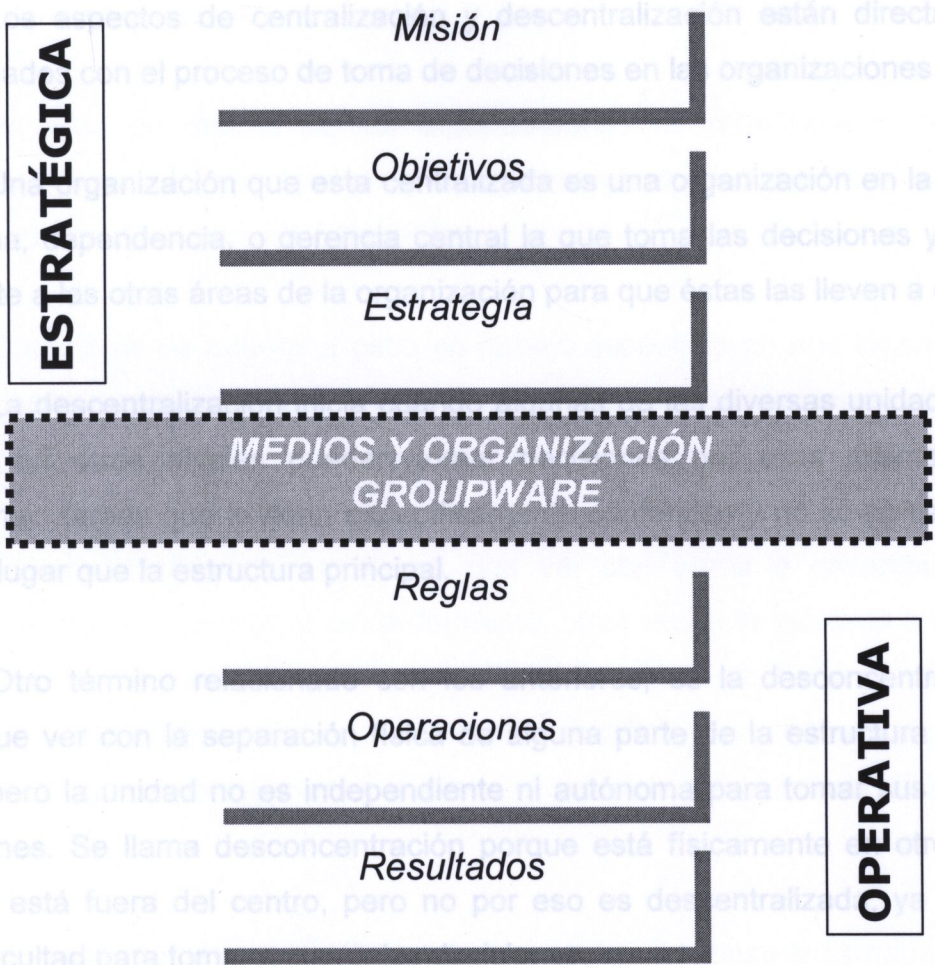
## El Cóctel GROUPWARE



Este nuevo modelo de administración incorpora los últimos avances de la tecnología cibernética y considera para su operación dos niveles de gestión: la estratégica y la operativa, que quedan asignados, la primera a la Dirección y la operativa, a todos los especialistas de procesos y sistemas computacionales.

En la siguiente lámina se expresan las tareas fundamentales de ambos niveles.

Existen otros tres términos que se utilizan con frecuencia cuando se habla de estructuras organizacionales. Son la centralización, la descentralización y la desconcentración.



Este modelo Groupware, está siendo ampliamente utilizado por empresas e instituciones que por su complejidad y dispersión geográfica requieren de medios de gestión de información rápida y segura, por lo cual es un excelente medio para agilizar decisiones y controlar operaciones.

### 2.9.7. Centralización, descentralización y desconcentración

Existen otros tres términos que se utilizan con frecuencia cuando se habla de estructuras organizacionales. Son la centralización, la descentralización y la desconcentración.

2.10. Los aspectos de centralización y descentralización están directamente relacionados con el proceso de toma de decisiones en las organizaciones.

El tema de diseño de las organizaciones es relativamente reciente. Lawrence Una organización que esta centralizada es una organización en la que es la oficina, dependencia, o gerencia central la que toma las decisiones y se las transmite a las otras áreas de la organización para que éstas las lleven a cabo.

Cuando se va a llevar a cabo un trabajo específico en una organización, una de La descentralización inicia cuando algunas de las diversas unidades que existen en otros niveles pueden tomar decisiones por ellas mismas para solucionar tareas que le sean específicamente conferidas y no se ubican en el mismo lugar que la estructura principal.

Otro término relacionado con los anteriores, es la desconcentración y tiene que ver con la separación física de alguna parte de la estructura en otro lugar, pero la unidad no es independiente ni autónoma para tomar sus propias decisiones. Se llama desconcentración porque está físicamente en otro lugar, porque está fuera del centro, pero no por eso es descentralizada, ya que no tiene facultad para tomar sus propias decisiones.

### 2.9.8. Utilidad de la estructura organizacional

Richard Hall, clasifica en tres grandes apartados la utilidad de la estructura organizacional.

- Para elaborar productos organizacionales y alcanzar los objetivos de las organizaciones.
- Para minimizar, o por lo menos regular la influencia de las variaciones individuales sobre la organización.
- Porque son el ambiente donde se ejercita el poder, donde se toman decisiones y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones.



## 2.10. Diseño Organizacional. eficaz, sin embargo no es el único, y tampoco el más eficiente necesariamente.

El tema de diseño de las organizaciones es relativamente reciente. Lawrence y Lorsch parten de dos mecanismos organizacionales fundamentales, que son la diferenciación y la integración. que las cosas se realicen de tal manera que se cumplan los objetivos fundamentales de la organización.

Cuando se va a llevar a cabo un trabajo específico en una organización, una de las primeras cosas que se debe hacer es diferenciar las tareas; es decir, si la organización va a producir algo, entonces hay que llevar a cabo una serie de actividades que tienen que ver, por ejemplo, con adquirir materiales; luego, otra serie de actividades que tienen que ver con armar o ensamblar esos materiales que se compran y, posteriormente, otras acciones relativas a la venta o distribución de los materiales que están ensamblados. Éste es el primer mecanismo, el de diferenciación, porque se está diferenciando las actividades, se parte el trabajo en varias etapas. Éste es el principio clásico de la división del trabajo. ción.

2.11. No obstante, si aquí terminara el proceso, las personas encargadas de las compras podrían estar comprando lo que les diera la gana; las responsables del ensamblado podrían estar armando otras cosas y las responsables de las ventas vendiendo algo diferente, y de esta manera no estarían contribuyendo todos al logro de los objetivos de la organización. se media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un

comp Se requiere, por tanto, otro tipo de mecanismo que integre las funciones. Una forma de hacerlo sería unir estas tres áreas y colocar por encima de ellas otra unidad que supervise y que dirija lo que están haciendo las tres, de tal manera que le diga a sus responsables; la actividad específica que tiene que realizar cada uno de ellos. mentos.

• El Éste es un mecanismo de integración muy sencillo, que permite que la organización funcione en una misma dirección, que todo vaya orientado al

cumplimiento de metas específicas, sin embargo no es el único, y tampoco el más eficiente necesariamente.

- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Los diferentes tipos de mecanismos de integración son muy usados y tienen precisamente que ver con lograr que las cosas se realicen de tal manera que se cumplan los objetivos fundamentales de la organización.

Tanto la diferenciación como la integración pueden darse en dos o más niveles diferentes: uno de ellos tiene que ver con la diferenciación o la integración en sentido vertical; el otro, con la diferenciación e integración espacial o temporal.

Algunos ejemplos de mecanismos de integración vertical son las relaciones jerárquicas, los roles, los planes, las reglas, o los sistemas de información vertical todos éstos son mecanismos que permiten que se de esta integración.

Es común encontrar casos de directivos que solicitan apoyo de un

## 2.11. Clima Organizacional.

como un factor de afectación dentro de su empresa al clima organizacional, lo cual nos indica que esta es una nueva vertiente de

### 2.11.1. Definición

Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

### 2.11.2 Factores que originan las percepciones y respuestas del clima organizacional.

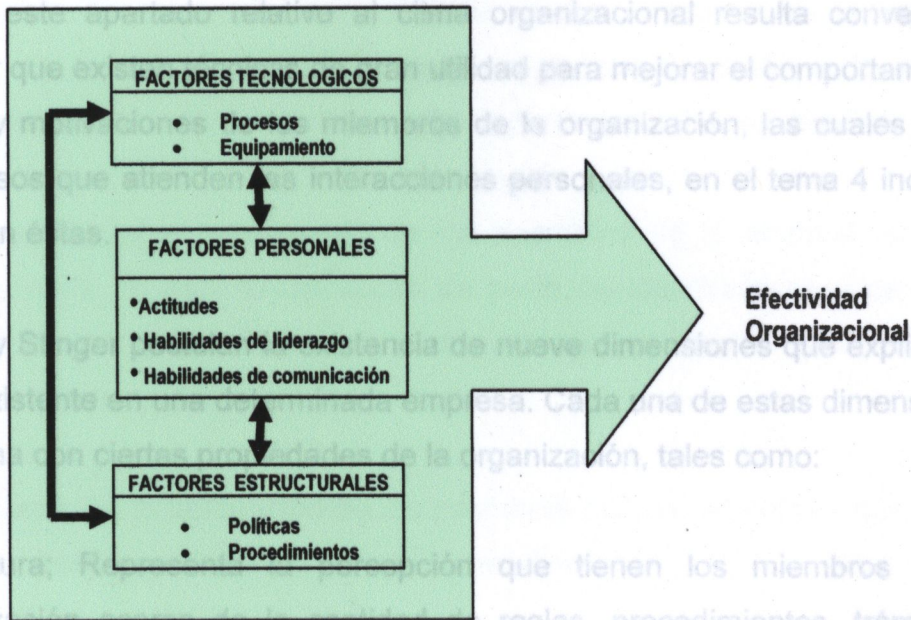
• Es común encontrar casos de directivos que solicitan apoyo de un consultor, que no consideran como un factor de afectación dentro de su empresa al clima organizacional, lo cual nos indica que esta es una nueva vertiente de análisis dentro de las empresas.

• En la lámina siguiente se plantea un modelo que considera tres tipos de factores que determinan en su interrelación la efectividad organizacional, mismo que puede ser de gran utilidad en el diagnóstico que realice el facilitador.

### 2.11.3 Características del clima organizacional.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su consistente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la

## DETERMINACIÓN DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DEBIDO A LA INTERRELACIÓN ENTRE PERSONAL, FACTORES TECNOLÓGICOS Y ESTRUCTURALES



- Factores de liderazgo y práctica de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.)
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

### 2.11.3 Características del clima organizacional.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en

organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

En este apartado relativo al clima organizacional resulta conveniente mencionar que existen técnicas de gran utilidad para mejorar el comportamiento, actitudes y motivaciones de los miembros de la organización, las cuales en sí, son procesos que atienden las interacciones personales, en el tema 4 inciso 3, se plantean éstas.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura; Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se enfrentan en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, contra el énfasis puesto en un ambiente de trabajo, libre, informal e inestructurado.
2. Responsabilidad; Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y o tener doble chequeo en el trabajo
3. Recompensa; Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío; Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en

que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación; Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

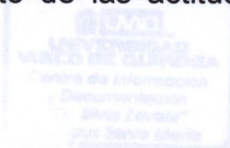
7. Estándares; Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos; Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Para esta dimensión la Trama Organizacional de Whitaker brinda importantes elementos de interpretación.

El conocimiento de Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto de las actitudes y



conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

En este apartado es común la aplicación de encuestas, tests, y cuestionarios. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

#### 2. Actitud hacia las oportunidades de ascenso

En esta, el modelo de **empowerment** aborda sugerencias de interesante aplicación.

#### 5. Actitud hacia las recompensas financieras

Se pueden aplicar diversas técnicas y teorías derivadas del Conductismo.

En esta dimensión las técnicas derivadas del pensamiento lateral y la creatividad son de gran apoyo.

#### 2.11.5. Funciones del Clima Organizacional

Las técnicas de trabajo en equipo, formación de equipos y comunicación, ayudan a desarrollar habilidades y destrezas entre los miembros de las empresas e instituciones, que favorecen de igual forma la cooperación.

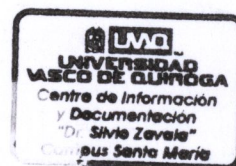
Las técnicas de Calidad Total y Planeación Estratégica apoyan esta dimensión.

Las técnicas de manejo de conflictos y de negociación son ampliamente utilizadas.

En una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

El trabajo de formación de equipos de trabajo, así como de la elevación de la autoestima resulta obligado.

Es gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.



#### 2.11.4. Dimensiones para medir el Clima Organizacional

En este apartado es común la aplicación de encuestas, tests, y cuestionarios que permiten identificar distintas dimensiones por atender dentro de la dinámica de las empresas.

1. Actitud hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitud hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitud hacia las recompensas financieras
6. Actitud hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

#### 2.11.5. Funciones del Clima Organizacional

1. Desvinculación; Lograr que el grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
2. Obstaculización; Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles y que no facilitan su trabajo, se vuelvan útiles.
3. Espíritu; En una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.



5. Alejamiento; Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

13 Cordialidad; El sentimiento general de camaradería que prevalece en la

6. Énfasis en la producción; Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

14 Apoyo; La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo;

7. Empuje; Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

15 hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

8. Consideración; Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo por ellos en términos humanos.

16 opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

9. Estructura; Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿"se insiste en el papeleo" y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

10. Responsabilidad; El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

11. Recompensa; El sentimiento que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

20 Adecuación de la planeación; El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo

12. Riesgo; El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad; El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo; La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas; La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto; el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad; El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia; El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización; El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación; El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

### 3. CONSULTORÍA

21. Selección basada en capacidad y desempeño; El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad o grados académicos.

22. Tolerancia a los errores; El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Adicionalmente a lo planteado en este apartado, se enlistan algunas acciones que son recomendadas como intervenciones para lograr cambios en el clima organizacional dentro de las empresas o instituciones.

- La definición de un cultura de colaboración
- Mediciones y análisis diferenciados
- Delimitación del análisis y generación de compromiso
- Actitudes de liderazgo y responsabilidad
- Comunicaciones
- Procesos de generación de compromisos en grandes grupos
- Educación
- Procesos formales de retroalimentación
- Cambio estructural
- El rediseño del proceso de Dirección
- Acciones de reconocimiento y recompensa, e
- Intervenciones individuales profundas.

Cada una de las acciones o técnicas mencionadas anteriormente, son auxiliares para diagnosticar y / a resolver problemáticas relativas al clima organizacional, pueden ayudar en la solución de uno o más funciones del clima organizacional.

### 3. CONSULTORÍA

#### 3.1. DEFINICIÓN

El Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido define la consultoría de empresas de la siguiente manera:

**Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.**

Las definiciones empleadas por otras asociaciones profesionales, son muy parecidas. Esto indica que la consultoría de empresas es un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir si sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas. El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora, y termina, idealmente, en una situación que ha producido un cambio que constituye una mejora.

##### 3.1.1. Rasgos particulares de la consultoría

Para acercarnos de mejor manera al entendimiento de cómo opera una consultoría, podemos considerar cierto paralelismo con lo que es una terapia de persona a persona o grupal, y en el transcurso de este capítulo iremos haciendo notar estas similitudes.

Al igual que en la terapia personal es el paciente y solo él será el que tomará las decisiones en cuanto a los cambios que se realizarán en él, de igual forma el consultor solo dará sugerencias y el otro será el que decida si las lleva a cabo o no.

Al llevarse a cabo una terapia lo que se está brindando es un servicio de asesoría ya que el terapeuta al no estar involucrado en la problemática que presenta el paciente es más fácil para él ver otras alternativas de solución; lo mismo sucede en las consultorías. El psicólogo no debe perder de vista lo objetivo y subjetivo de la situación que se presenta y mostrar la empatía necesaria para que el resultado sea exitoso

En un inicio el consultor tomará el rol de guía, quién mostrará el camino a los involucrados para, posteriormente dejar que ellos mismos asuman su responsabilidad y desarrollen la capacidad necesario para llevar a cabo los cambios o acciones necesarias para lograr el objetivo que se planteen.

a. LA CONSULTORÍA ES UN SERVICIO INDEPENDIENTE.

**Se caracteriza por la imparcialidad del consultor**, que es un rasgo fundamental de su papel. Esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones, clientes y con las personas que trabajan en ellas. **El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas.** Pero esto no debe considerarse una debilidad si el consultor sabe actuar como promotor de cambio y dedicarse a su función, sin por ello dejar de ser independiente. Por consiguiente, **debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace** de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

b. LA CONSULTORÍA ES ESCENCIALMENTE UN SERVICIO CONSULTIVO.

**No se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en problemas.** Su papel es **actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo**; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. **No solo se trata de dar el**

3.2. **consejo adecuado, sino de darlo de manera adecuada y en el momento apropiado.** Esta es la cualidad fundamental del consultor. El cliente, por su parte, debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor.

- c. LA CONSULTORIA ES UN SERVICIO QUE PROPORCIONA CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES PROFESIONALES PARA RESOLVER PROBLEMAS PRACTICOS.

Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas y adquirido la **capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas**, etc. Ciertamente es que los dirigentes de las empresas también tienen que poseer estas capacidades. Lo que distingue a los consultores es que pasan por muchas organizaciones y que la experiencia adquirida en las tareas pasadas pueden tener aplicación en las empresas en las que se realizan nuevas tareas. Además, los consultores profesionales se mantienen al tanto de los progresos en los métodos y técnicas, señalan estos progresos a sus clientes y contribuyen a su aplicación.

- d. LA CONSULTORIA NO PROPORCIONA SOLUCIONES MILAGROSAS.

Sería un error suponer que, una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecen. **La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles.** El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor.

### 3.2. Razones para emplear consultores.

El director de una empresa no vería razón alguna para emplear un consultor si éste no pudiera aportar algo que falta en aquella. En general, los consultores se emplean por una o mas de las siguientes razones:

- **PARA QUE APORTEN CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES ESPECIALES**

Una organización llama a un consultor cuando no dispone de personas capaces de enfrentarse con determinado problema con la misma probabilidad de éxito. Tal problema requiere a menudo técnicas y métodos nuevos en que el consultor tiene carácter mas general si la organización no logra realizar su objetivo y si las lagunas que es necesario superar se refieren a política de dirección en general, planificación, coordinación o liderazgo.

- **PARA QUE PRESTEN AYUDA INTENSIVA EN FORMA TRANSITORIA**

Un examen a fondo de los problemas principales, como la organización de la empresa o la política de comercialización, exigiría la plena dedicación de altos directivos durante largos periodos. Ahora bien, la dirección cotidiana de una organización económica no permite disponer de mucho tiempo y, peor aún hace difícil concentrarse simultáneamente en problemas conceptuales. Los consultores solo intervienen el tiempo necesario y dejan la organización una vez que han terminado su tarea.

- **PARA QUE DEN UN PUNTO DE VISTA IMPARCIAL**

Los miembros de una organización pueden estar demasiado influidos por su propia experiencia o participación y tradiciones o hábitos establecidos para aclarar el verdadero carácter de un problema y proponer soluciones factibles. El consultor, en cambio, puede gracias a su independencia, ser

imparcial en situaciones en que ninguna persona que trabaja en la organización podría serlo.

### • PARA QUE DEN A LA DIRECCION ARGUMENTOS QUE JUSTIFIQUEN DECISIONES PREDETERMINADAS

Se da el caso de que una organización recurra a consultores con el fin de que sus dirigentes puedan justificar una decisión remitiéndose a la recomendación del consultor. En otras palabras, un dirigente puede saber exactamente lo que desea y cual será su decisión, pero prefiere pedir un informe al consultor para fundamentar su posición. Esta forma de actuar no deja de ser lógica, pero, por principio y en su propio beneficio, los consultores profesionales deben cuidar de no aceptar tareas en las cuales sus recomendaciones podrían emplearse con fines de política interna de la organización.

Las soluciones mágicas no existen por ello es importante que el psicólogo/consultor deje bien claro al cliente que solo el será el que puede llevar a cabo cualquier solución a problemas planteados.

Algunas veces es necesario contar con la experiencia y conocimientos de algún profesional para que nos ayude en determinadas situaciones tal es el caso de una organización cuando se percibe que algo no esta funcionando del todo bien, o también cuando una persona se da cuenta de que algo de su vida no esta resultando como esperaba, para ello solicita el apoyo de un consultor/psicólogo.

Las razones indicadas pueden estar presentes en grados tan variables y estar tan interrelacionadas que el consultor puede verse frente a una situación muy compleja; no obstante, debe esforzarse por mantener una visión muy clara de las razones por las cuales se emplean sus servicios, incluso si en el curso de



su tarea las razones iniciales cambian o se descubren otras completamente nuevas.

### 3.3. Características del consultor.

#### Paciencia

Base del éxito del consultor dentro de la empresa: ¡MUCHA PACIENCIA!. Se debe recordar que la paciencia es el principio de una buena relación entre el consultor y el consultado. Hay que considerar que el cliente ya no la tiene y es el consultor el que debe conservarla. Se debes permitir que la gente experimente junto con el consultor.

#### Objetividad

No se debe perder en ningún momento el sentido de lo que se esta haciendo. Los problemas y desacuerdos pueden hacer que se pierda la visión y el objetivo de la misión. Se debe tener siempre en cuenta hacia donde va la principal contribución. Orientarse a procesos, no a funciones.

#### Analítico

La misión del consultor es identificar los límites de la empresa y redefinirlos. Se debe ver mas atrás de lo que se ofrece. El análisis debe considerar entre otros aspectos :

- Identificación de los dominios: Lo que se tiene que hacer, las herramientas con que se dispone, las capacidades, capacitación.
- Los procesos del negocio. Un proceso de negocio: Qué parte de la empresa es la que genera ingresos.
- Tomar en cuenta el ambiente que rodea al cliente: clientes, proveedores, etc., y atacar todos los puntos posibles del problema.

- Aspectos psicológicos del cliente, considerar la viabilidad del trabajo en equipo, dar el enfoque de ser socios de negocio con el cliente.
- Cuestionar siempre todo.

### **Específico**

No solamente se debe dar el "qué hacer", también se debe dar el cómo y el cuándo hacerlo. Se debe ser cuidadoso al dar opiniones y juicios de valor. Es muy importante definir los límites de intervención del modelo.

### **Generador de alternativas**

El cliente espera que se le den alternativas. Se deben plantear preguntas específicas sobre todos los aspectos de la empresa, generar un modelo de intervención que permita crear y proponer nuevos caminos y soluciones. Utilizar inventiva en las entrevistas con el cliente para obtener la información que se necesita. Realizar preguntas: el cliente tiene la respuesta.

### **ACTITUDES Y HABILIDADES**

- Comenzar a conocer las dinámicas que se manejan en la empresa en particular
- Conocer las dinámicas que interactúan en el mercado
- El conocimiento se concentra en las estrategias de la empresa en que se encuentra
- Conocer la estrategia del grupo empresarial por entero
- Alinearse a lo que el cliente quiere hacer
- Ser creativo en la dinámica del cliente
- Poco conocimiento del área de negocios, se limita a los procesos.
- Involucrarse con el medio a través de la lectura de temas de actualidad; el cliente espera que el consultor sepa de negocios
- Ser espontáneo

- Crear metodología de intervención con el cliente.
- Supervisar y ejecutar al mismo tiempo
- No supervisar lo que no ha ejecutado.

Así también conviene referir algunas habilidades que el consultor debe desarrollar como son:

✓ **Escuchar;** entender la manera de pensar, las motivaciones y prejuicios del cliente.

**Empatía;** identificarse con los puntos de vista del cliente.

✓ **Flexibilidad;** habilidad para ajustarse al ambiente, y adaptarse a situaciones inesperadas.

**Confianza;** habilidad para reconocer y fomentar el potencial de otros y crecer y aprender de esta experiencia.

**Objetividad;** tener conciencia y capacidad para hacer análisis de actitudes, habilidades, motivaciones y prejuicios y cómo se pueden interrelacionar con su cliente.

**Mutualidad;** habilidad para desarrollar una verdadera comunicación con el cliente y reconocer en sí mismo su nivel de competitividad.

**Soporte;** Habilidad para entrar y apoyar la relación de ayuda conjunta con el cliente y reunir todas las contribuciones que se pueden utilizar sin importar de dónde sea.

**Oportunidad;** habilidad para hacer preguntas, ofrecer información y hacer sugerencias en el momento que el cliente esté listo para ello.

**Integración;** Habilidad para abstraer y correlacionar los datos relevantes a la situación en cuestión, así como los efectos que de ésta se deriven.

### 3.4 Múltiples roles del consultor.

Dentro de los múltiples roles que un consultor realiza, están algunas que son más evidentes:

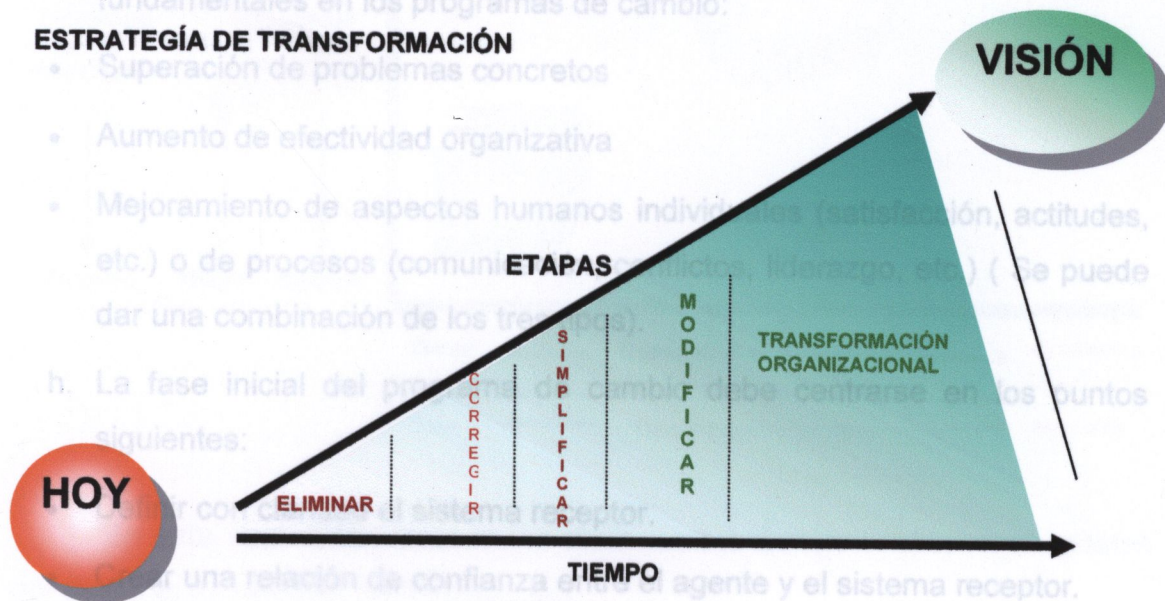
- ✓ Observador y reflejador objetivo; provoca preguntas para reflexión.

- ✓ Orientador del proceso, observa el proceso de solución del problema y hace surgir cuestionamientos.
- ✓ Localizador de hechos, Reúne los datos y estimula su interpretación.
- ✓ Identificador de alternativas e integrador. Identifica alternativas y recursos para el cliente y ayuda a evaluar las consecuencias.
- ✓ Solucionador de problemas conjuntos Ofrece alternativas y participa en las decisiones.
- ✓ Capacitador y educador; capacita al cliente.
- ✓ Experto en información; considera, conecta y aporta decisiones prácticas o políticas.
- ✓ Abogado. Propone direcciones persuade o dirige durante el proceso de solución del problema

### 3.5 Principios básicos que sustentan las estrategias de cambio planificado en la organización.

A continuación se presenta una serie de modelos que plantean distintas vías para alcanzar cambios en las instituciones.

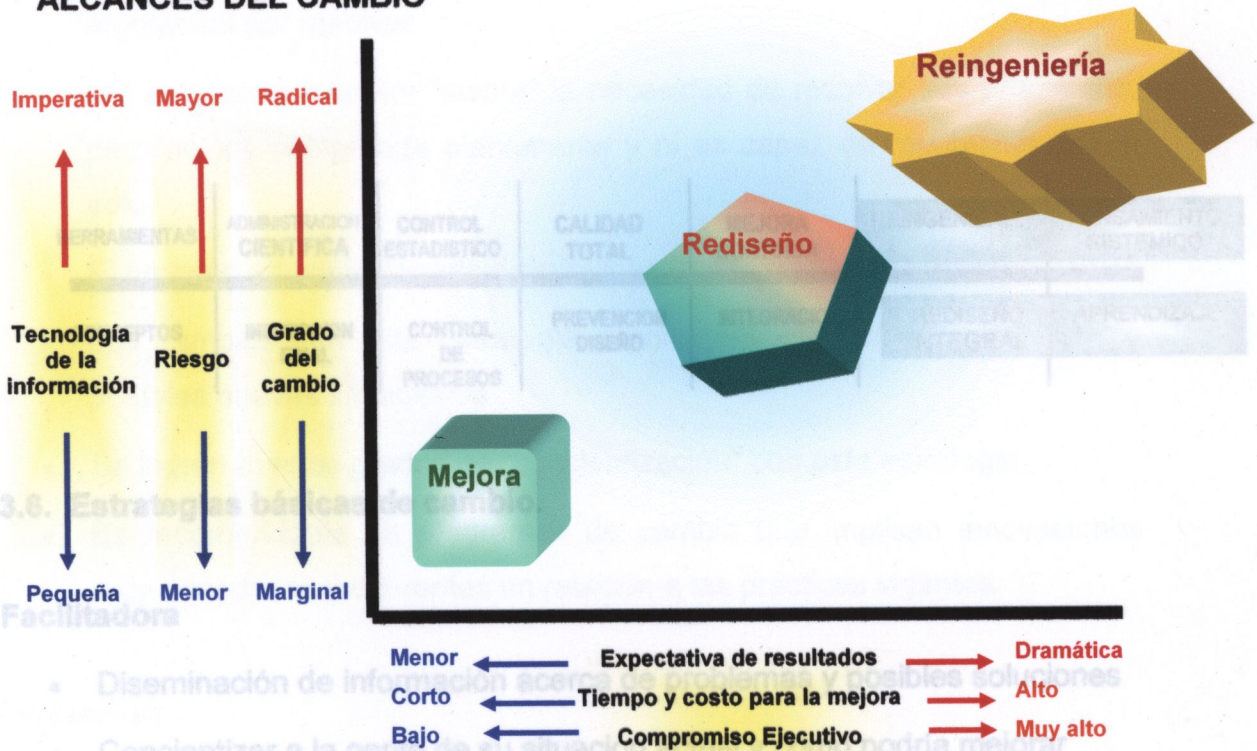
#### ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN



- a. La Organización debe ser respetada en cuanto a sus valores, creencias, criterios de trabajo, costumbres, tradiciones, etc.
- b. La mayoría de las organizaciones son capaces de crecer y madurar, si se crean las condiciones para ello y se les capacita para ello.
- c. El agente de cambio establece una relación cuyo núcleo es la ayuda a la organización.
- d. La relación de agente con la organización debe propiciar el crecimiento de la misma y su no dependencia respecto al agente.
- e. La relación de ayuda tiene un fuerte componente de aprendizaje mutuo (agente y organización).
- f. Lo importante no es el cambio, sino el proceso mismo de cambio. La organización debe ser capaz de autoadministrar sus cambios, y esto lo puede aprender, con la misma ayuda del agente, a través del proceso mismo de cambio planificado. Debe aprender a cambiar cambiando.
- g. Generalmente, se aceptan al menos, tres grupos de objetivos fundamentales en los programas de cambio:
  - Superación de problemas concretos
  - Aumento de efectividad organizativa
  - Mejoramiento de aspectos humanos individuales (satisfacción, actitudes, etc.) o de procesos (comunicación, conflictos, liderazgo, etc.) ( Se puede dar una combinación de los tres tipos).
- h. La fase inicial del programa de cambio debe centrarse en los puntos siguientes:
  - Definir con claridad el sistema receptor.
  - Crear una relación de confianza entre el agente y el sistema receptor.
  - Clarificar expectativas mutuas.

- Aceptar en toda su implicación lo imprescindible que es contar con información válida que posea la organización acerca de si misma, sobre todo la información acerca de las áreas y puntos posibles de cambios.
- La organización debe tener lo mas claro posible que es lo que pretende lograr con el programa de cambio, y decidir libremente se alto compromiso con el mismo. (Objetivos)
- Acorde a los puntos anteriores, al iniciar la intervención del agente, lo mas importante no es cambiar la organización, sino generar la información válida que se requiera, y la confianza mutua.

### ALCANCES DEL CAMBIO



En esta lámina se plantean los alcances e impactos a obtener al optarse por distintas estrategias de intervención.

Y por último, las alternativas que se pueden presentar ante las distintas decisiones de aplicar un cambio.

- Si se prevé mucha resistencia al cambio, esta estrategia es poco efectiva

Reeducativa

**ALTERNATIVAS**

- Se promueve el cambio mediante la producción de aprendizajes de nuevos conocimientos, actitudes y conductas. Se apoya en principios de "racionalidad" ante las nuevas situaciones.
- Se proporciona la educación necesaria para servir a los receptores para resolver sus problemas con estrategias que ellos decidan.
- Generalmente requiere un nivel de conocimientos que ellos decidan.
- Se requiere que el receptor acepte su insuficiencia técnica ante sus problemas por resolver.
- Útil cuando el receptor "siente" la necesidad de resolver sus problemas, pero no los comprende plenamente y ni es capaz de resolverlos por sí solo.

- ✗ Seguir como vamos (no hacer nada).
- ✗ Mejoras incrementales y/o tangenciales.
- ✗ Regresión "back to the future".
- ✓ Quick fixes.
- ✓ Pro-visión
- ✓ Pro-acción.

HERRAMIENTAS	ADMINISTRACION CIENTIFICA	CONTROL ESTADISTICO	CALIDAD TOTAL	MEJORA CONTINUA	REINGENIERIA	PENSAMIENTO SISTEMICO
CONCEPTOS	INSPECCION FINAL	CONTROL DE PROCESOS	PREVENCION DISEÑO	INTEGRACION	REDISEÑO INTEGRAL	APRENDIZAJE

**3.6. Estrategias básicas de cambio.**

- Se logran buenos grados de "concientización" con esta estrategia
- Es recomendable en programas de cambio que implican innovaciones muy novedosas y diferentes en relación a las prácticas vigentes

**Facilitadora**

- Diseminación de información acerca de problemas y posibles soluciones

Persuasiva

- Concientizar a la gente de su situación actual y como podría mejorar
- También se basa en principios de racionalidad pero a través del convencimiento y la motivación argumentada. (Esta estrategia es común en las organizaciones para cambiar en muchos contextos)
- Es una buena forma de crear actitudes abiertas ante los posibles cambios
- Cuando no se percibe la necesidad del cambio es una forma efectiva de concientizar a la gente

- Si se prevé mucha resistencia al cambio, esta estrategia es poco efectiva

- Previene resistencias posibles al cambio

### **Reeducativa**

- Se promueve el cambio mediante la producción de aprendizajes de nuevos conocimientos, actitudes y conductas. Se apoya en principios de "racionalidad" ante las necesidades de cambio
- Se proporciona la educación técnica que servirá a los receptores para resolver sus problemas con las soluciones que ellos decidan
- Generalmente requiere amplios periodos para introducir los cambios
- Se requiere que el receptor acepte su insuficiencia técnica ante sus problemas por resolver
- Útil cuando el receptor "siente" la necesidad de resolver sus problemas, pero no los comprende plenamente y ni es capaz de resolverlos por si solo
- El proceso educativo puede disminuir muchas resistencias al cambio
- Los cambios con esta estrategia disminuyen la incertidumbre ante las posibles nuevas situaciones
- Se logran buenos grados de "concientización" con esta estrategia
- Es recomendable en programas de cambio que implican innovaciones muy novedosas y diferentes en relación a las prácticas vigentes

### 3.7. Fases de la consultoría.

#### **Persuasiva**

- También se basa en principios de racionalidad pero a través del convencimiento y la inducción argumentada. (Esta estrategia es común en las relaciones interpersonales cotidianas en muchos contextos)
- Es una buena forma de crear actitudes abiertas ante los posibles cambios
- Cuando no se reconoce la necesidad del cambio es una forma efectiva de concientizar e inducir



- Inclusive lograr altos grados de compromiso al cambio
- Previene resistencias posibles al cambio
- Requiere menos tiempo que la estrategia reeducativa
- Es recomendable en programas de cambio amplios y complejos

## De Autoridad

- Se presenta cuando el receptor tiene la obligación necesaria de aceptar al agente de cambio
- Puede ser efectivo en problemas muy concretos y delimitados, pero no en amplios programas de cambio
- Si se prevé fuerte resistencia al cambio, esta estrategia puede ser utilizada
- Si el tiempo debe ser breve, esta estrategia es efectiva
- Pero... se producen muchos efectos negativos en la gente y en los propios cambios

Las fases de la consultoría son muy parecidas o casi idénticas a las aplicadas a una terapia de persona a persona o grupal, por ello se considera que un psicólogo puede aportar mucho tanto en el trabajo clínico como en el laboral y organizacional.

### 3.7. Fases de la consultoría.

Al igual que en el trabajo terapéutico, el psicólogo que actúe como facilitador o consultor, deberá atenderse revisando periódicamente su persona a partir de las siguientes necesidades:

**Profundizar en el conocimiento de si mismo:** el consultor debe estar dispuesto a confrontar la imagen que tiene de si mismo, incluso sus potenciales y limitaciones, con la imagen que le refleje los equipos con los cuales trabaje.

### **Relacionarse con los demás y entender la situación de éstos:**

significa establecer un tipo característico de relación profunda y significativa con los demás al comprender las circunstancias de cada persona y del equipo dentro del ambiente de trabajo. Implica sentir el mundo de los otros como si fuera propio, sin perder la posibilidad de analizarlo con objetividad.

**Escuchar y observar los fenómenos de los equipos:** se refiere a la disposición para centrar la atención sobre lo que sucede en la dinámica de los equipos de trabajo, de tal manera que a través de la acción de escuchar se capte el sentido e implicaciones de la comunicación, y por medio de la observación se comprenda el comportamiento grupal. Esta actitud de escuchar requiere fijar la atención en las necesidades y recursos de los integrantes del equipo para dar una respuesta a las demandas de ellos y no las propias.

**Dar y recibir retroalimentación:** es estar dispuesto a comunicar a las personas y a los grupos las observaciones derivadas de su comportamiento para orientarlos hacia la consecución de sus metas. Al mismo tiempo, es estar abierto a la información respecto a su desempeño como consultor.

**Manejar ambigüedad y la frustración:** se relaciona con la capacidad de aceptar las contradicciones y limitaciones. Por tal motivo, el consultor estará consciente que en toda acción de desarrollo existe siempre el riesgo de que los resultados obtenidos no correspondan a sus expectativas aunque puedan dar respuesta a las necesidades de los miembros del equipo.

Es importante señalar que el Consultor puede adquirir y desarrollar estas características a través de un proceso de actualización constante de sus conocimientos, habilidades y actitudes

En primer lugar, el consultor debe poseer una amplia gama de conocimientos derivados de las ciencias del comportamiento y la relación que estas tienen con la administración de las instituciones; debe tener conocimientos sobre organización y planeación que le permitan comprender la naturaleza, los propósitos y objetivos fundamentales de las instituciones.

Debe ser capaz de entender los procedimientos y sistemas de trabajo en las unidades administrativas y conocer la influencia de las personas como tales sobre el rendimiento del trabajo, el estilo de dirección con que se opera, las relaciones interpersonales existentes y las características de la dinámica grupal.

Así mismo, el consultor debe tener conocimientos prácticos de entrenamiento y de técnicas de desarrollo personal, ya que gran parte de sus actividades consisten en enseñar a otros.

**Coma** En cuanto a habilidades, el consultor debe tener facilidad para establecer relaciones interpersonales por encima del promedio. Por encontrarse en el centro de un movimiento de cambio, debe ser del tipo de personas que son aceptadas por otros con facilidad, que no se muestran duras o intransigentes, que escuchan a los demás sin tratar de imponer sus puntos de vista.

**Diagn** El consultor necesita capacidad analítica para resolver problemas, ser creativo, innovador y capaz de enfrentar una situación con distintas alternativas, y sobre todo, hablar y escribir bien, ya que una de las responsabilidades más importantes será la comunicación. *estrategias, tiempos y recursos bajo los cuales se realizará la acción.*

Debe ser capaz de ayudar a otros en la solución conjunta de los problemas impulsando a las personas a hacer uso de sus propios recursos. *ar los objetivos.*

Por último, en cuanto a actitudes, el consultor debe ser consciente de que la credibilidad, elemento esencial en la consultoría, proviene de la filosofía personal que muestra en su relación de trabajo: respeto por las personas, sus recursos y posibilidades, claridad de objetivos personales y confianza en los demás. A simple vista, esto es muy difícil de lograr, pues supone un comportamiento muy especial hacia las personas. *consultor tenga bien definido un*

*modelo teórico que le permita esquematizar su manera de intervenir y sobre todo de adoptar una guía*

3.8. El consultor debe mostrarse abierto a trabajar con ideas teóricas y abstractas, y poder reducirlas a aplicaciones simples y prácticas, comprensibles para toda persona dentro de la institución

Existen muchas formas de realizar un proceso de consultoría, a continuación se expone uno de ellos y se explica brevemente cada una de sus fases.

Contacto: consiste en entrar en relación con el sistema cliente y conocer las expectativas de éste.

Contrato: establecer las bases económicas, técnicas, profesionales y personales bajo las que trabajarán ambas partes.

Diagnóstico: Determinar cuál es el problema a resolver preferentemente en forma conjunta con el cliente.

Planeación: Definir objetivos, estrategias, tiempos y recursos bajo los cuales se realizará la acción.

Acción: Realizar o llevar a la práctica las actividades planeadas para lograr los objetivos.

Evaluación: Analizar las posibilidades, logros y avances obtenidos para retroalimentar al cliente y replantear acciones.

Es importante que en el proceso de consultoría, se apliquen los conceptos teóricos en las empresas, y que el consultor tenga bien definido un modelo teórico que le permita esquematizar su manera de intervenir y sobre todo de adoptar una guía.

### **3.8. Consultoría tecnológica.**

#### **3.8.1. Definición de intervención**

Es una interrupción planeada de un proceso para producir cambio.

En desarrollo organizacional, las intervenciones son conjuntos de trabajos estructurados en los que las unidades organizacionales escogidas (individuo, grupo, intergrupo o sistema total para alcanzar metas), emprenden una tarea o sucesión de ellas, cuyos objetivos se relacionan directa o indirectamente con mejoras organizacionales.

Los elementos necesarios para que la intervención sea considerada como *intervención de desarrollo organizacional* son:

- Que responda a una necesidad sentida para el cambio por parte del cliente.
- Que involucre al cliente en la actividad de planear e implantar el evento de cambio.
- Debe haber una modificación de la cultura del cliente como resultado de la intervención.
- Debe lograrse independencia con el cliente.

#### **3.8.2. Factores a considerar al elegir una estrategia de intervención.**

##### **3.8.1. Perfil del Consultor de Procesos**

- Se debe conocer y considerar las demandas de la organización y analizar si es el momento propicio para implementar una intervención.

- Intervención no más allá de lo requerido para producir soluciones verdaderas de los cambios de los problemas a la mano.
- Intervenir a un nivel de energía no mayor que la que posee el cliente para poder desarrollar la estrategia de intervención.
- Comenzar donde está la gente, esto es, en su nivel de desarrollo cultural, social e individual, y no donde se piensa que debería estar.

### **3.8.3. Resultados trascendentes de una intervención exitosa.**

Para asegurar o decir que una intervención o proceso consultivo ha sido exitoso y que se podrá seguir fomentando la idea de continuar realizando cambios creadores, se finaliza mínimo con tres aprendizajes:

- El sistema cliente ha aprendido a enfrentarse más acertadamente al o los problemas con los que se inició el proceso consultivo.
- El cliente ha aprendido a visualizar mas hacia el escalamiento de problemas futuros (prevención) y tomar decisiones mas apropiadas, esto es, identificar en forma mas clara sus necesidades y pedir ayuda.
- El cliente ha aprendido nuevos mecanismos de coordinación y adaptación que le ayuden a mantener una salud estable y facilitarle cambios a realizar sin dejar de ser productivos.

## **3.9. El Consultor de Procesos**

### **3.9.1. Perfil del Consultor de Procesos**

El cambio planificado se origina en la decisión de esforzarse deliberadamente en mejorar el sistema y obtener la ayuda de una persona

capacitada, con el fin de realizar tal mejora. Esta persona, denominada Consultor de Procesos, orienta su asesoría fundamentalmente a los elementos del proceso socioafectivo de un grupo.

En contraste, lo que el Consultor debe evitar es usurpar el liderazgo, sin por el. El Consultor de Procesos promueve acciones de desarrollo en beneficio de los individuos, de los grupos y de las instituciones. Lo hace a través del establecimiento de una relación de ayuda que facilite a estos la adaptación a nuevas circunstancias.

Los consultores de procesos ayudan a los individuos a percibir su situación laboral con un claro sentido de realidad, auxiliándolos no solo en "trabajar duro", sino en "trabajar mejor", gracias al enriquecimiento de la tarea con elementos que superen la calidad de vida y respondan a las aspiraciones individuales de autorrealización.

En el caso de los grupos, el Consultor de Procesos actúa como un catalizador para el aprovechamiento de los recursos, la superación de las diferencias individuales y la negociación del conflicto, con el propósito de convertir al grupo, paulatinamente, en un verdadero equipo de trabajo.

Al interactuar con la institución, el consultor busca hacer comprender la adaptación como un proceso creativo, semejante al mecanismo biológico de adaptación de los seres vivos a las transformaciones del entorno. Esto no debe ser una estrategia de manipulación social.

En este contexto, el consultor de procesos debe observar lo que está sucediendo entre los miembros del equipo mientras realizan las tareas, hacer ver el comportamiento del equipo con el fin de que sus miembros tengan una visión clara de su conducta; seleccionar las actividades y estrategias más apropiadas para ayudar al equipo en el logro de sus metas, y proporcionar

retroinformación, tanto al equipo como a sus miembros, sobre como están haciendo su trabajo.

En contraste, lo que el Consultor debe evitar es usurpar el liderazgo, sin por ello reducir su apoyo; indicar o que está mal en vez de conducir al propio reconocimiento del error, tomar las decisiones que corresponden al equipo; dedicarse mas a la ejecución de la tarea del equipo que a cuidar el proceso socioafectivo de sus miembros, con lo cual propiciaría la dependencia del equipo respecto a su persona, pues reduciría la capacidad de autonomía y creatividad de aquel.

### 3.9.2. El primer contacto entre el consultor y el equipo de trabajo

Es muy importante el contacto del consultor de procesos con el equipo de trabajo porque satisface dos propósitos:

- Clarifica y define la relación entre el consultor y el equipo de trabajo.
- Clarifica con el equipo cual es su situación actual, hacia donde quiere llegar (objetivos) y los caminos alternativos para llegar ahí (estrategias).

En el primer caso la toma de contacto es parte de un proceso para establecer y definir la relación entre el equipo y el consultor. Los deseos o necesidades del equipo son comparados con los servicios que el consultor es capaz de proveer. Este período es un tiempo de decisiones acerca de lo que las dos partes interesadas quieren una de otra, para evaluar si disponen de los recursos necesarios que demanda la relación y para decidir si verdaderamente desean entrar en esta.

Hay dos requisitos en la negociación de la relación de un consultor con un equipo de trabajo:



- **Consentimiento mutuo:**

Significa que ambas partes entienden el acuerdo adecuadamente es muy importante que el equipo y el consultor se proporcionen información suficiente para que ambos puedan tomar decisiones fundamentales. Hay algunas preguntas que los dos deben contestar:

¿Cuáles son los requisitos de tiempo?

¿Cuáles son los costos que implica la intervención?

¿Hay algún riesgo en especial que debe tomarse en cuenta?

¿Que aspectos éticos debe considerar el consultor?

- **Beneficios esperados:**

Aquí se explica al equipo lo que puede obtener del proceso de desarrollo; por ejemplo, la adquisición de nueva información, la capacitación en los procesos de grupo a la resolución de problemas específicos.

En el segundo caso, la toma de contactos es una "herramienta" que el consultor puede usar para ayudar al equipo a evaluar su condición actual, la situación deseada y como llegar a esta. La decisión, en este caso, radica en la elección de una estrategia que facilite llegar a la situación deseada.

En este acercamiento el contacto inicial se centra en las necesidades del equipo y sus problemas, respondiendo a las preguntas siguientes:

¿Qué es lo que el equipo necesita?

¿Qué es lo que el equipo desea?

¿Qué está dispuesto a hacer el equipo para conseguir lo que necesita o desea?

¿Cuales son los indicadores de éxito para el equipo?

¿Qué beneficios logrará el equipo al cumplir las metas propuestas?

La toma de contacto es útil en varios niveles de la intervención del consultor. En el nivel interpersonal, el individuo que tiene un conflicto inicial como ayuda para decidir sobre estrategias que clarifiquen su conflicto.

En los niveles interpersonal y grupal, un individuo necesita saber como maneja las discusiones en un equipo de trabajo, y puede establecer una relación con los otros miembros para que le digan cuando sienten que él domina la discusión, de tal modo que puede revisar con ellos, como se percibe a si mismo mientras ejerce ese dominio.

En el nivel institucional, la toma de contacto se realiza entre el consultor y la Organización e incluye aspectos específicos, como son: disponibilidad de tiempo, recursos financieros involucrados y condiciones para el mantenimiento del proceso de integración de los equipos de trabajo.

Existen algunos problemas típicos en el contacto inicial de un consultor de procesos con un equipo de trabajo, estos problemas pueden clasificarse como sigue:

- Problemas relacionados con la situación actual. El equipo puede ignorar cuál es su dificultad.
- Problemas relacionados con los objetivos. El equipo puede tener un conocimiento muy confuso del futuro.
- Problemas relacionados con las estrategias. El equipo puede ser incompetente para descubrir recursos alternativos de acción.

Cuando el consultor y el equipo se enfrentan a uno o varios de estos problemas, se les presentan diversas opciones: si la situación actual es incierta, el contrato puede incluir una etapa para su determinación, por ejemplo: con el uso de algún instrumento de diagnóstico; en caso de que los objetivos sean confusos para el equipo, la toma de contacto puede ser formulada en términos

de clasificación de objetivos; y cuando las estrategias no son claras, la toma de contacto debe orientarse hacia la planeación de actividades.

Los problemas que surgen en el contacto inicial pueden convertirse en el centro del proceso en si mismo. Por esto es importante que el consultor sea sensible a los conflictos que el equipo vive.

Por otra, el consultor adopta diferentes estilos cuando establece las relaciones iniciales con el equipo de trabajo. Estos estilos suelen influir en todo el proceso de integración de equipos, y por ello, es conveniente revisar sus implicaciones .

El consultor puede entender el contacto inicial como un proceso y como una herramienta para establecer la relación con el equipo de trabajo y fijar objetivos comunes; así como usar un estilo apropiado para propiciar en los miembros un análisis de su situación. Esta última consideración motiva a las personas a tomar una responsabilidad activa respecto a su condición actual y su estado futuro.

### **3.9.3. Condiciones éticas del consultor de procesos**

Habiéndose incrementado la preocupación de las instituciones por la integración de equipos de trabajo y elevado también la demanda de consultores, resulta más importante que nunca encerrar las preguntas acerca de la conducta ética. Conviene reflexionar cuidadosamente qué es ético, qué no es ético y qué puede ser ético pero irresponsable, imprudente, poco profesional o incompetente.

- **LA COMPETENCIA DEL CONSULTOR**

El punto mas destacado es el relacionado con la competencia profesional. Si un consultor es llamado a analizar un trabajo para el cual no tiene los conocimientos adecuados o la suficiente experiencia, deberá aclarar sus limitaciones en ese sentido.

- LA SALUD DEL CONSULTOR

Los consultores son responsables de transmitir su propio estado físico y mental a los equipos. Si por alguna razón se encuentra mal de salud, su trabajo se resentirá de ello, y puede haber ocasiones en que tenga que declinar, posponer o cancelar una intervención. Es necesario que reconozca si está emocionalmente alterado, ya que así no puede atender oportunamente sus responsabilidades con los equipos. Si no puede prestar atención a las personas, no puede ser empático y no puede ayudar.

Gracias a que los consultores de procesos trabajan con personas, es un gran imperativo que se conserven saludables. Trabajar con gente implica mucho desgaste físico y emocional, y por ello es necesario mantenerse en forma.

- CONOCER SUS PROPIAS NECESIDADES

Los consultores no solo deben atender su propia salud, sino también deben ser conscientes de sus propias necesidades y evitar que estas sean impuestas a los equipos. Un consultor, como todas las demás personas, suele tener necesidades desfavorables y conflictos no resueltos.

Si el consultor se encuentra en tal situación, quizá deba suspender la condición de grupo y revisar su manejo de esas necesidades. Si no lo hace, estará estorbando el desarrollo de los cursos de trabajo. No se permite que una persona manipule a los demás buscando solo el beneficio propio, y es claro que se aplica tanto al consultor como a cualquier otro individuo.

- **PROMESAS PARA SATISFACER EXPECTATIVAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

Los consultores se enfrentan a un dilema: generar y ofrecer ideas, pero no hacer alarde. Es posible que el consultor no distinga la habilidad de generar ideas de la de vender zapatos, actividades que operan con reglas distintas.

Sin que importe la clase de intervención de la que se trate, los consultores no pueden prometer, desde el punto de vista ético, que son capaces de obtener cierta clase de resultados. No se puede garantizar nada cuando se trabaja con personas y, muchos menos, prometer cual será el resultado de tales esfuerzos. El consultor no puede asegurar que los participantes van a ser mejores, ya que tal vez no se encuentran dispuestos para ello y no se les puede forzar a realizar ningún trabajo específico, lo único que puede afirmar es que aprenderán algunas cosas, las cuales serán capaces de utilizar en la ejecución de su trabajo en equipo.

En realidad, los consultores pueden comprometerse solo a intervenir, a trabajar seriamente y ser sensibles e inventivos en cualquier situación dada. Estas son las bases sobre las que se puede establecer una relación de ayuda adecuada con el equipo de trabajo.

- **CRITICAS A OTROS MIEMBROS DEL EQUIPO**

Si se comenta con alguien la actitud de otra persona debe ser en forma positiva, o no comentar nada. No se debe poner en mal, directa o indirectamente a la persona aludida. En caso de estar en desacuerdo con lo que otro consultor realiza, se debe declinar la oportunidad de comentarlo o de juzgarlo frente a terceras personas. Hay que tener la seguridad de omitir al mismo tiempo señales no verbales contradictorias.

La mejor prueba que se puede tener en esta situación es imaginar que la persona mencionada esta presente. Si lo que se va a decir podría ser dicho frente a esta persona, los comentarios probablemente pasen el examen para ser éticos.

- **CONFRONTACION CON OTROS MIEMBROS DEL EQUIPO**

Si un consultor tiene serias reservas sobre la capacidad o conducta de otra persona, se halla en la exigencia ética de confrontarlo y de hacer saber a esta persona que conducta no le parece adecuada. Esto puede ser una decisión incómoda, pero los consultores no permitirán que se reduzca su efectividad por la incompetencia o conducta poco ética de alguno de ellos.

Resulta un problema difícil y delicado, pues la tendencia dominante es no confrontar. Pero fallar en la confrontación, cuando ésta es necesaria, puede ser una irresponsabilidad. Una recomendación que el consultor puede usar es "cuando haya duda, confronta". Como profesionales, deben intentar regularse a si mismos, tal como las asociaciones profesionales lo hacen.

- **CONFIDENCIALIDAD Y ANONIMATO DE LA INFORMACION**

Revelar confidencias ajenas es una violación ética. Como consultor, a menudo puede encontrarse atrapado: alguien le confía alguna información que no puede usar, ya que descubrirla dañaría la situación; debe ser cuidadoso cuando es receptor de de datos confidenciales. Esto puede atarlo de manos y restringir su efectividad. Si alguien desea dar datos confidenciales, el consultor puede decirle que no acepta información confidencial, explicar que en lugar de ello esta dispuesto a recibir información anónima.

La experiencia dice que la gente dará información anónima y rehusarse a aceptar información catalogada como confidencial facilitará tratar en forma auténtica la situación.

- **EL MANEJO DE LA FRUSTRACION**

Algunas de las etapas de las intervenciones generan frustración en las personas. En consecuencia, se deben destacar lo aprendido a ese costo, clarificar la situación y sentimientos de los participantes.

- Además puede darse el caso de que los resultados obtenidos en la intervención no puedan aplicarse, por razones ajenas al consultor y al grupo. En tal caso, el consultor debe ser explícito con el grupo para poder poner en claro esta situación.

- **RESPONSABILIDAD EN EL APRENDIZAJE**

Es irresponsabilidad del consultor una intervención sin atender a la aplicación de lo aprendido, ya que la integración del aprendizaje no puede ser dejada al azar. Los participantes deben ser dirigidos hacia las respuestas de las preguntas: ¿Qué voy a hacer con este aprendizaje?, ¿Qué implicaciones tendrá para mi cambio?

Es preciso aclarar que no solo las personas con capacidad específica, como en el caso de los Consultores, pueden realizar las funciones señaladas "sino que también los hombres y mujeres comunes funcionan frecuentemente como agentes de cambio. Todos nosotros nos hallamos, a menudo, frente al deber de dar ayuda o ante la oportunidad de recibirla".

En el caso de la intervención de los consultores dentro de la empresa, conviene tener presente que la responsabilidad por el proceso de integración del equipo de trabajo es propia de los directivos y que las decisiones esenciales deben ser adoptadas por ellos. La misión del consultor es concreta, entonces, al hacer arrancar e impulsar el proceso de integración, ayudar al grupo a revisar

sus avances y dificultades periódicamente; sobre todo, a brindar apoyo al líder formal hasta que sea capaz de mantener el esfuerzo de integración con sus propios recursos.

Algunas de las **funciones** más importantes realizadas por los consultores de procesos se indican a continuación:

- Crear un clima de apertura y un ambiente de confianza y respeto a la individualidad de las personas en el seno de los equipos de trabajo.
- Ayudar a los equipos de trabajo a identificar los obstáculos que impiden el logro de las metas propuestas.
- Favorecer la solución de problemas en equipo mediante el análisis de sus causas y la generación de alternativas de solución.
- Promover e intervenir en los cambios que resultan necesarios, según indique el análisis de los problemas.
- Revisar los conceptos y valores que están en juego durante la implantación de cambios.
- Proponer los instrumentos que faciliten la realización de las acciones de cambio.
- Fortalecer la capacidad de los equipos para identificar, analizar y resolver problemas.
- Sensibilizar al equipo para identificar los fenómenos organizados en su dinámica interna y en su interacción con otros grupos.
- Dar seguimiento a las acciones concretadas y comprometidas por el equipo para efectuar los cambios.



## 4. Metodologías de intervención.

### 4.1. Enfoques de intervención en desarrollo organizacional.

Entre los principales enfoques se pueden mencionar los siguientes:

- a) **Teorías y métodos de intervención:** La suposición básica del enfoque es que el sistema cliente tiene los recursos internos necesarios para el cambio, si éste es necesario.
- Generar información válida; el consultor ayuda al sistema cliente a generar información válida, datos relevantes a los problemas.
  - Libre elección de alternativas; elección entre las alternativas después de la información generada. Las decisiones residen en el cliente, no en el consultor.
  - Autor responsabilidad; el cliente debe desarrollar compromisos internos sobre la decisión o acción acordada.

b) **Cambio planeado:** El énfasis radica en que el consultor o gente de cambio utiliza estrategias de intervención basadas en aplicar conscientemente una

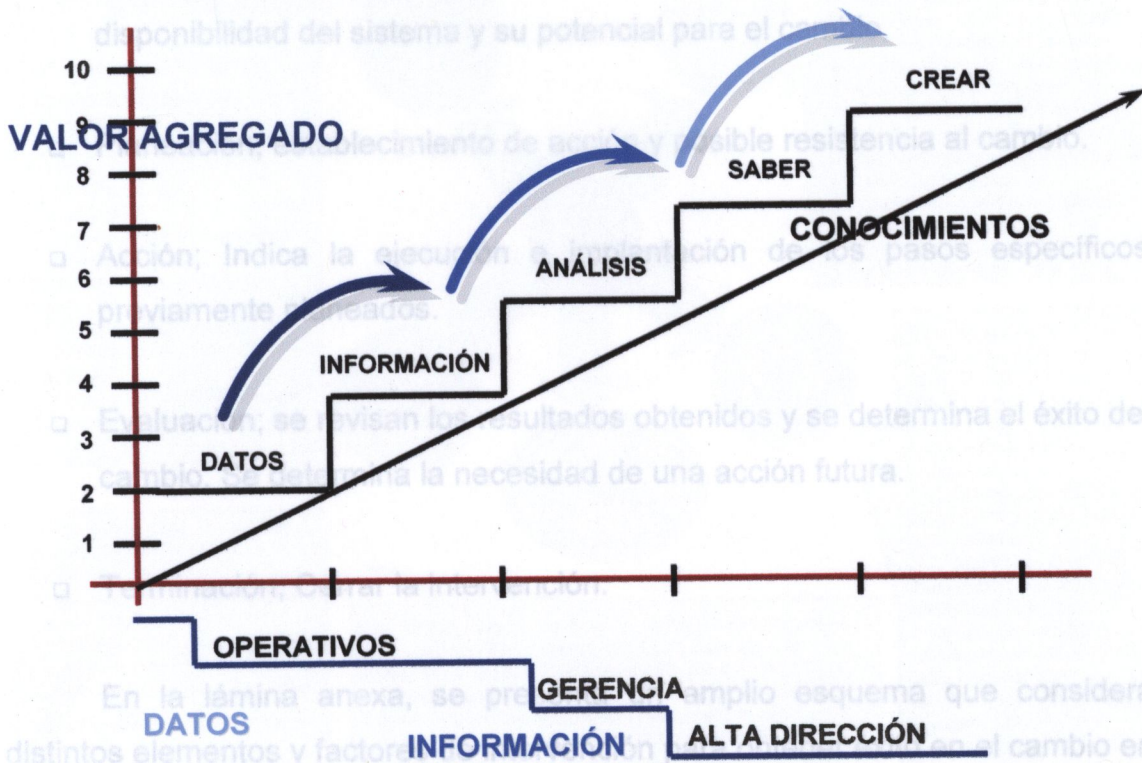
En la figura siguiente se muestra un esquema donde la “aportación de información” proporciona valor agregado a las acciones y decisiones de los distintos grupos laborales de las empresas, generando un escalonamiento de niveles de información, conocimientos y saber que benefician a los distintos grupos de la empresa o institución.

Hay que tener una idea clara de la situación y una clara representación de la situación futura.

o **Exploración:** agente de cambio y/o cliente visualizan el problema.

o **Entrada:** implementación de bases a través de un contrato de compromiso y compromisos mutuos.

## APORTACIÓN DE LA INFORMACIÓN



b) **Cambio planeado:** El énfasis radica en que el consultor o gente de cambio utiliza estrategias de intervención basadas en aplicar conscientemente una teoría de cambio en la vida del sistema cliente.

El cambio planeado puede involucrar entrenamiento en el proceso e involucra la aplicación de acciones preplaneadas específicas a seguir.

Hay que tener una idea clara de la situación y una clara representación de la situación futura.

- Exploración; agente de cambio y/o cliente visualizan el problema.
- Entrada; establecimiento de bases a través de un contrato de compromisos y de expectativas mutuas.

- ❑ **Diagnóstico;** definir las áreas en donde existe el problema y determinar la disponibilidad del sistema y su potencial para el cambio.
- ❑ **Planeación;** establecimiento de acción y posible resistencia al cambio.
- ❑ **Acción;** Indica la ejecución e implantación de los pasos específicos previamente planeados.
- ❑ **Evaluación;** se revisan los resultados obtenidos y se determina el éxito del cambio. Se determina la necesidad de una acción futura.
- ❑ **Terminación;** Cerrar la intervención.

En la lámina anexa, se presenta un amplio esquema que considera distintos elementos y factores de intervención para obtener éxito en el cambio en una organización.

En este se aprecia que los enfoques que pueden ser utilizados en un proceso de cambio planeado, es muy variado y abarca las más disímiles condiciones de la misma.

c) **Investigación de la acción:** Se enfoca a la colaboración conjunta entre cliente y agente de cambio, se hace énfasis en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de planear e implantar.

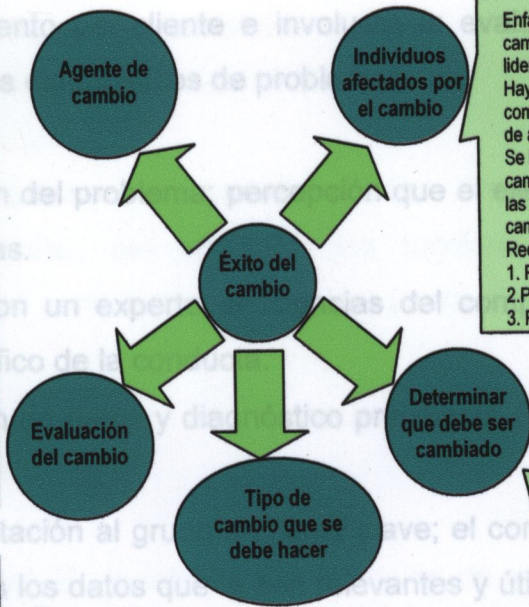
Persona de o fuera de la organización que trata de efectuar el cambio.

- Un administrador autopropuesto
- Consultor externo contratado

Sus habilidades:

1. Determinar como el cambio debe realizarse,
2. Resolver problemas interrelacionados,
3. Usar herramientas de las ciencias del comportamiento para influenciar apropiadamente a la gente durante el cambio, y,

Decidir cuanto cambio pueden soportar los miembros de la organización.  
De acuerdo a sus habilidades escoger al agente adecuado al tipo de cambio.



Enfatiza la efectividad organizacional al cambiar las actitudes y destrezas de liderazgo del personal de la organización. Hay modelos para analizar situaciones complejas y no formales, así como estilos de administrar (Kurt Lewin, Grid O D). Se identificarán: a) la usual resistencia al cambio, b) como reducir la resistencia y c) las tres fases que se presentan cuando el cambio actitudinal ocurre.

Recomendaciones para reducir efectos:

1. Prevenir sorpresas
2. Promover un entendimiento real, y
3. Preparar el escenario para el cambio

El cambio se da para incrementar la efectividad organizacional. Esta se centra en 3 factores:

- a). Las personas. Sus actitudes, destrezas de liderazgo y comunicación
- b). Estructura. Los controles, las políticas y los procedimientos organizacionales
- c). La tecnología. Los tipos de equipamientos y procesos que apoyan a los miembros en el desempeño de sus trabajos.

Para maximizar la efectividad estos 3 factores deben estar apropiadamente relacionados. Dos pasos para determinar cambios apropiados son: el diagnóstico organizacional interno: entrevistando al personal sobre su percepción de la relación personal-estructura-tecnología de la organización. En el externo: para conocer en que ambiente funciona la organización, se sugiere dividir el análisis en ambiente operativo y el ambiente general.\*

La evaluación permite tener visiones de cómo el cambio puede ser modificado y si los pasos dados pueden modificarse para incrementar la efectividad organizacional. Un método para evaluar el cambio es el estar alerta de los siguientes síntomas del comportamiento directivo:

- Está mas orientado al pasado que al futuro.
- Responde más a la obligación de rituales que a los desafíos del problema actual, y,
- Alineado más a metas departamentales que a los objetivos de la compañía.

En general los cambios se justifican si:

- 1) Mejora los medios para satisfacer los deseos económicos de alguien.
- 2) Incrementa la rentabilidad,
- 3) Promueve el trabajo humano para seres humanos, y,
- 4) Contribuye a la satisfacción individual y el bien común.

Categorizados como: 1. Cambio del personal, 2. Cambio estructural y 3. Cambio tecnológico, del resultado de los diagnósticos se puede inferir el tipo de cambio a emprender., por ejemplo: Estructural: enfatiza el incremento de la efectividad organizacional al cambiar los controles que influyen el desempeño de los trabajadores, a) clarificando y definiendo sus trabajos; b) modificando la estructura para ajustarla a sus necesidades de comunicación; y c) descentralizando la organización para reducir costos de coordinación.\*

En este se aprecia que los enfoques que pueden ser utilizados en un proceso de cambio planeado, es muy variado y abarca las más disímiles condiciones de la misma.

c) **Investigación de la acción:** Se enfoca a la colaboración conjunta entre cliente y agente de cambio, se hace énfasis en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de planear e implantar.

Enfatiza el entrenamiento del cliente e involucra la evaluación de resultados como base para futuros diagnósticos de problemas.

- Identificación del problema; percepción que el ejecutivo clave tiene de los problemas.
- Consultar con un experto en ciencias del comportamiento; consulta con el científico de la conducta.
- Recopilación de datos y diagnóstico preliminar; Etapa realizada por el consultor
- Retroalimentación al grupo o cliente clave; el consultor proporciona al cliente todos los datos que le son relevantes y útiles. Usualmente es a través de una junta de grupo.
- Diagnóstico conjunto de problemas; el grupo discute los datos proporcionados mediante la retroalimentación y centra la atención en determinar el diagnóstico del problema.
- Acción; el consultor y el cliente en conjunto acuerdan la acción futura a seguir.
- Recopilación de datos después de la acción; se deben recopilar datos después de que la acción ha sido tomada para monitorear, medir y determinar los efectos de la acción. Esto conduce a un rediagnóstico y una nueva acción.

#### 4.2. Otros enfoques en intervenciones de desarrollo organizacional.

Las intervenciones pueden ser enfocadas desde el punto de vista de **proceso o tarea.**

La mayoría de las organizaciones se ocupan del aspecto de tarea, ya sea técnico, estructural o administrativo, como medio de aumentar su eficacia para el logro de las metas organizacionales. Pero centrarse sólo en esos aspectos es

una decisión incompleta, ya que es básico entender los procesos que ocurren entre las personas y los grupos.

En las organizaciones siempre se pueden mejorar los procesos de producción, finanzas, etc., sin embargo, las funciones que integran una organización siempre se concilian a través de las interacciones personales.

## ENFOQUE DE PROCESO

a) **Consulta individual:** Es la interacción de ayuda de uno a uno con un solo cliente. Tiene gran importancia para las personas que se consideran rutinarias, las que proyectan un cambio en su carrera o en su estilo de administrar, o las que rara vez ven retrospectivamente su propio estilo de vida y las normas relativas a su carrera.

b) **Formación de equipos:** El objetivo de esta información es la de mejorar y acrecentar la eficiencia de los grupos, ya que éstos son la base para constituir las organizaciones puesto que la mayor parte del trabajo se realiza en grupos.

c) **Conocimiento de la situación actual:** Se recolecta información acerca del sistema cliente y posteriormente se le devuelve con el fin de que la pueda utilizar en la solución de sus problemas.

Esto puede darse a través de:

- Regresar los datos recolectados al cliente, sin participación del agente de cambio, en la toma de decisiones.

- ✓ Participación: Los datos recolectados se regresan a través de feed back (retroalimentación). Cliente y consultor conjuntamente determinan las acciones a seguir.
  - ✓ Involucramiento: Participación que causa a nivel personal y organizacional.
  - ✓ Toma de decisiones: Participación que causa a nivel personal y organizacional.
- De igual manera, la recolección de datos sirve al consultor como base para establecer un programa de entrenamiento/desarrollo en el cual, los participantes aprenden teorías, habilidades, etcétera.

d) **Entrenamiento de grupos inestructurados.** Son intervenciones que involucran a individuos en un grupo que no tiene como propósito una tarea específica, excepto la de entender la dinámica individual o de grupo. Estos grupos no son utilizados dentro de una organización, son recursos externos disponibles.

## ENFOQUE DE TAREA

- a) **Diseño de trabajo:** Este tipo de intervenciones va dirigido a afectar: la forma en que se desempeña el trabajo o la tarea, las dimensiones o elementos del trabajo, la variedad de habilidades, la identidad de la tarea, la autonomía, el significado y la retroalimentación del trabajo. Puede producir un incremento tanto en el rendimiento como en la situación en la que se realiza el trabajo.
- b) **Diseño organizacional:** Consiste en realizar análisis y cambios a nivel estructura; en la autoridad, la responsabilidad, las actividades, las comunicaciones y el poder.
- c) **Nuevos sistemas de administración, control o tecnología:** Este tipo de intervenciones están encaminados a actuar sobre sistemas de administración de recursos humanos, materiales y técnicas, considerando su impacto en los individuos. El D.O. puede intervenir en áreas técnicas y administrativas siempre y cuando se busque implantar bajo las condiciones mínimas siguientes:

- ✓ Participación.
- ✓ Involucramiento del personal
- ✓ Tomar en cuenta el efecto que causa a nivel personal y organizacional.

De igual forma existen varias tácticas para implementar un cambio organizacional, a continuación se listan siete opciones, siendo lo apropiado para cada una de ellas lo que marque la pauta para su aplicación en diferentes esfuerzos de cambio, ya sea como proceso o como tarea.

- Confrontación
- 1. EDUCACIÓN/COMUNICACIÓN:  
Se aplica cuando existe resistencia basada en falta de información o información y análisis incorrectos.
- 2. PARTICIPACIÓN:  
Se da en situaciones en las cuales el iniciador no tiene toda la información necesaria para diseñar el cambio y donde otros tienen considerable poder para resistir.
- 3. FACILITACIÓN Y APOYO:  
Manejo de gente que se está resistiendo por problemas de adaptación.
- 4. NEGOCIACIÓN:  
Situaciones donde alguien o algún grupo claramente perderá en el cambio y donde ellos tienen considerable poder para resistirse.
- 5. CORRESPONSABILIDAD:  
Situaciones muy específicas donde las otras tácticas son demasiado caras o no son factibles.
- 6. MANIPULACIÓN:  
Situaciones donde otras tácticas no funcionarán o son demasiado caras.
- 7. COERCIÓN:  
Cuando la velocidad es esencial y los indicadores del cambio poseen considerable poder



### 4.3. Técnicas más utilizadas en las intervenciones.

#### 5) Conocimiento de la situación actual de la empresa:

#### Para procesos son:

##### • Retroinformación de encuestas

#### 1) Mejorar la eficiencia de las personas;

- ◆ Planeación de vida y carrera
- ◆ Análisis de desempeño de funciones
- ◆ Confrontación
- ◆ Asesoría, educación y/o entrenamiento para incrementar habilidades y conocimientos.

##### 1) Formas en que se realiza el trabajo:

#### 2) Mejorar la eficiencia de equipos humanos y grupos;

- ◆ Juntas para lograr el cambio
- ◆ Juntas para confrontación
- ◆ Sesiones para formar equipos humanos
- ◆ Team Building
- ◆ Educación-Enfrentamiento
- ◆ Ayuda de una tercera parte

##### • Diseño o rediseño de la estructura

#### 3) Entender los procesos del grupo;

- ◆ Feedback
- ◆ Juntas de confrontación
- ◆ Grupos T
- ◆ Grupos de sensibilización

##### • Sistema socio técnico

#### 4) Entrenamiento de grupos in estructurados;

- ◆ Grupos T
- ◆ Grupo de sensibilización
- ◆ Grupo de encuentro
- ◆ Confrontación

**5) Conocimiento de la situación actual de la empresa;**

- ◆ Feed-back
  - ◆ Retroinformación de encuestas
  - ◆ Sesiones con grupos conexos
  - ◆ Ayuda de una tercera parte
- Conocidos a definir o acordar las metas de vida y carrera de una persona para que pueda ejercer un mejor control sobre su propio destino. Estas se enfocan al presente y al futuro.

**Para la tarea:**

Consejo mismo; se refiere a la comunicación interna necesaria para la

**1) Formas en que se realiza el trabajo;**

- ◆ Sistema socio técnico
- ◆ Just in Time
- ◆ Control total de calidad
- ◆ Diseño del trabajo

**2) Diseño Organizacional;**

- ◆ Diseño o rediseño de la estructura
- ◆ Clarificación de roles

**Feed - Back**

**3) Nuevos sistemas de administración y control;**

- ◆ Sistema socio técnico
- ◆ Planeación estratégica
- ◆ Administración por objetivos
- ◆ Control total de calidad
- ◆ Just in Time.

Consiste en obtener información válida de un individuo, grupo de trabajo o de una unidad menor a toda la organización. Los datos son regresados al individuo o grupo de trabajo que los generó y utilizados en el diagnóstico de problemas y desarrollo de planes de acción para la resolución de conflictos o para generar conciencia de la situación actual. Existen 14 reglas que es necesario tomar en cuenta para utilizar el feed-back y que a saber son:

#### 4.4. Métodos y otras técnicas utilizados en las intervenciones del desarrollo organizacional.

##### Planeación de vida y carrera.

Una serie de eventos enfocados a definir o acordar las metas de vida y carrera de una persona para que pueda ejercer un mejor control sobre su propio destino. Estas se enfocan al presente y al futuro.

Consigo mismo; se refiere a la comunicación interna necesaria para la conciencia y el conocimiento de la persona.

Con la familia; la familia puede llegar a modificar su ambiente de crecimiento para favorecer el desarrollo más íntimo de la persona.

Con el trabajo; el trabajo es uno de los campos más importantes de la trascendencia social para el ser humano. Los objetivos y planes que pretende realizar la persona en relación con su carrera, la satisfacción con su trabajo actual, si esta conforme y desea seguir donde está. Un análisis y cuestionamiento respecto al trabajo, es necesario para toda persona vital.

Con el mundo; se refiere a la relación del individuo con el mundo de la naturaleza y de las diversas manifestaciones sensibles.

##### Feed – Back

Consiste en obtener información válida de un individuo, grupo de trabajo o de una unidad mayor o de toda la organización. Los datos son regresados al individuo o grupo de trabajo que los generó y utilizados en el diagnóstico de problemas y desarrollo de planes de acción para la resolución de conflictos o para generar conciencia de la situación actual. Existen 14 reglas que es necesario tomar en cuenta para utilizar el feed-back y que a saber son:

- ◆ Descriptivo
- ◆ Específico y concreto
- ◆ Dirigido a comportamientos modificables
- ◆ Oportuno, aquí y ahora
- ◆ Verificado por el grupo
- ◆ Descrito por uno mismo
- ◆ Comprobado por el grupo
- ◆ Relación de ayuda
- ◆ Solicitado o negociado
- ◆ Positivo y negativo
- ◆ Contacto visual
- ◆ Adulto-adulto
- ◆ Congruente
- ◆ Se toma o se deja

Estos puntos deben servir como guía que permita el regreso de la información objetiva y sin involucramiento personal. Es importante que las reglas se sigan, pero cuidando de no perder información valiosa por el hecho de querer seguirlas rigurosamente.

- ◆ Su enfoque es probando y experimentando con nuevas conductas de grupo
- ◆ Hay poca discusión de la transferencia de conocimientos

### **Grupo T**

En un laboratorio de aprendizaje en el que los participantes aprenden a conocer en su interior el significado y repercusiones de su propia conducta, la de los demás y de la dinámica y proceso de la conducta del grupo.

Evento planeado con un grupo de gente con relaciones comunes en la organización y diseñado para mejorar la manera en que el grupo logra la tarea y, Características:

- ◆ Compuestos en su mayoría de personas normales

- ◆ El líder del grupo transmite aspectos teóricos
- ◆ Se enfatiza el aquí y ahora
- ◆ Se enfatiza sobre el crecimiento personal y la creatividad a través de actividades verbales y no verbales
- ◆ Se enfoca sobre datos comunes conscientes
- ◆ Promueve la transferencia de valores, habilidades, conocimientos al mundo real
- ◆ Su enfoque es primordialmente educativo

### **Grupo de encuentro**

- ◆ Surgen cambios en el equipo o en el entorno

Originada en el área de la Psicología Social Aplicada, sus características son:

- ◆ Sus miembros se usan a sí mismos
- ◆ Compuestos por personas normales
- ◆ El líder no da ninguna información teórica
- ◆ Se enfatiza el aquí y ahora
- ◆ Se enfatiza sobre el crecimiento personal a través de conductas verbales y no verbales.
- ◆ Su enfoque es probando y experimentando con nuevas conductas de grupo
- ◆ Hay poca discusión de la transferencia de conocimientos
- ◆ Su enfoque es primordialmente terapéutico.

Su objetivo es optimizar la relación y la tecnología de la organización, para aumentar la calidad de vida en el trabajo.

### **Team Building**

En muchos casos la tecnología es desarrollada y después la gente es seleccionada para trabajar con ella.

Evento planeado con un grupo de gente con relaciones comunes en la organización y diseñado para mejorar la manera en que el grupo logra la tarea y, al mismo tiempo, reconoce los recursos de los miembros del grupo

• Algunos factores que favorecen el éxito del Team building son:

- ◆ Visualizado como proceso continuo y no evento único
- ◆ Participar en recopilar información relevante de la actividad del grupo
- ◆ Diagnosticar la situación actual y generar acciones alternativas
- ◆ Generar compromisos.

Se aplican cuando más importantes para implantar el CTC son:

- ◆ Hay sensación de malestar por parte del gerente y del equipo
- ◆ Surgen cambios en el equipo o en el entorno
- ◆ Existen funciones interdependientes

### **Sistema Sociotécnico.**

• El concepto fue desarrollado por el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas de Londres.

• El enfoque socio técnico se centra sobre los sistemas técnicos y los sociales; reconociendo que necesitan operar conjuntamente para alcanzar el resultado deseado.

Su objetivo es optimizar la relación y la tecnología de la organización, para aumentar la calidad de vida en el trabajo.

En muchos casos la tecnología es desarrollada y después la gente es seleccionada y entrenada para adecuarse a la tecnología.

- ◆ Enriquecimiento del trabajo
- ◆ Ingeniería del trabajo
- ◆ Agrandamiento del trabajo

## Control total de calidad

Se originó en Japón después de la Segunda Guerra Mundial, los conceptos de Control total de Calidad enfatizan que el control de calidad debe partir de la calidad en la planeación, en el diseño, en la producción y finalmente en su uso. Esto es, el control se aplica durante el ciclo de vida del producto.

Los elementos más importantes para implantar el CTC son:

- ◆ Análisis de la situación actual
- ◆ Preparar a la organización para el CTC
- ◆ Promoción de políticas y objetivos de calidad
- ◆ Establecimiento de sistemas de motivación y recompensa hacia la calidad
- ◆ Educación y entrenamiento en la filosofía, conceptos y herramientas de calidad
- ◆ Promover y formar grupos pequeños o círculos de calidad; esto es voluntario.
- ◆ Evaluar y analizar la situación posterior a la implantación del CTC y definir mecanismos de mantenimiento y de mejora
- ◆ Controlar

## Diseño del trabajo

Por diseño del trabajo se entienden los cambios o estructuraciones deliberadas de una serie de tareas o actividades, tomando en cuenta los aspectos sociales, estructurales y el efecto que causarán sobre el empleado.

Dentro de lo que es el Diseño del trabajo se pueden considerar:

- ◆ Enriquecimiento del trabajo
- ◆ Ingeniería del trabajo
- ◆ Agrandamiento del trabajo

- ◆ Fijación del objetivo
- ◆ Rotación del trabajo
- ◆ Enfoque socio técnico

#### 4.5. Métodos más usados para recolectar información

Algunos de los métodos que se utilizan son los siguientes:

- Cuestionarios: Instrumento que sirve para recabar información sobre aspectos específicos y medibles. Entre sus ventajas está que son económicos, se puede invertir tiempo y dinero en calidad, y permite el anonimato que puede sacar a la luz fuertes sentimientos no descubiertos. Sus desventajas son que producen descubrimientos que parecen “enlatados” y se crea dependencia del cuestionario.

- Entrevista: Es un medio que permite la interacción con la persona que da la información y permite la observación no verbal. Sus ventajas son que permite sondear los problemas y oportunidades de la organización y puede estimular la presentación de ideas no conscientes de antemano

- Encuesta: Es un instrumento que permite recabar información general y puntos de vista de un grupo de personas. Sus ventajas son que facilita sacar problemas a la luz y es una buena manera de avanzar en discusiones muy generales y sin lugar a conclusiones específicas. Su desventaja, que sus preguntas no son tan cuidadosamente planeadas como las del cuestionario.

- Collages y dibujos: Son maneras proyectivas de obtener información sobre puntos de vista, percepciones o sentimientos íntimos y



Su gran ventaja; pueden ser efectivos para romper el hielo, ya que después el grupo puede sentirse más dispuesto a tratar problemas personales e interpersonales. Su desventaja, que los grupos formales pueden resistirse a lo que a primera vista parece un juego de niños.

c) Sienta las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas

d) **Sondeo:** Método organizado por el que se obtiene información de asuntos, inquietudes, necesidades y permite tener relación con otras personas. Toma la forma de entrevista in estructurada. Sus ventajas; permite examinar el impacto de un curso de acción sobre varios grupos y fomenta la comunicación de impresiones, sentimientos, opiniones e ideas. Sus desventajas; no es tan estadístico como un cuestionario y el éxito depende de la habilidad para oír efectivamente e involucrarse.

#### 4.7. Modelos que se utilizan para el diagnóstico organizacional.

Los métodos anteriores se pueden considerar como los más usados, sin embargo existen otros que pueden ser de gran utilidad, como son:

la realidad, su objetivo es ayudar a ordenar y sistematizar la información para hacerla más comprensible.

- Lectura de información y documentos
- Observación

- Directa en eventos o sucesos que están ocurriendo,

- Equipo, instalaciones y maquinaria

- Medio y cultura

Modelo de representación crítica de las organizaciones

- Representación crítica de las organizaciones

- Sensibilidad

Creado por Patrick Wilson, y considera los subsistemas tecnológicos,

#### 4.6. Importancia del diagnóstico organizacional.

tener una visión total de la organización, ya que las acciones demandan una clara visión del todo.

El diagnóstico consiste en obtener información válida acerca de la organización, implica recolectar y analizar información sobre la cultura, los procesos, la estructura y otros elementos esenciales de la organización.

Su gran importancia radica en que:

- a) Ayuda a detectar aspectos que pueden ser mejorados, áreas de oportunidad
  - b) Permite determinar qué tipo de intervenciones son las más indicadas para aplicar,
  - c) Sienta las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados.
  - d) Es el primer paso para buscar la efectividad de la organización.
- El diagnóstico puede referirse a una parte del sistema, las relaciones entre los sistemas, el sistema total o el sistema y su entorno.

El diagnóstico en algunas situaciones es una intervención completa.

H.P.O. (high performance organization)

Sus autores Kurt Lewin, Weisbor, basados en la Teoría de Sistemas; los

#### 4.7. Modelos que se utilizan para el diagnóstico organizacional.

Un modelo es la simplificación o representación gráfica de la realidad, su objetivo es ayudar a ordenar y sistematizar la información para hacerla más comprensible. Se menciona a continuación algunos modelos de diagnóstico organizacional.

##### Modelo de diagnóstico tridimensional

Creado por Patrick William, y considera los subsistemas tecnológicos, humano, administrativo y el entorno, busca tener una visión total de la organización, ya que los esfuerzos demandan una clara visión del todo.

En su aplicación se dan tres fases, descongelamiento, movimiento y recon. La organización es un sistema compuesto de varios subsistemas que interactúan entre si y con el ambiente.

## **Modelo de diagnóstico tipo sensing.**

Su autor Leonard Schiestinger, toma en cuenta el medio, los resultados de calidad de vida, mecanismos de renovación, el diseño y la cultura. Este modelo visualiza la organización en cinco subsistemas.

Cuando se afecta un subsistema, éste afecta a los demás. El subsistema central es la cultura de la organización: entendiendo como cultura el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente por los miembros de la organización. La cultura está íntimamente relacionada con el diseño organizacional.

## **H.P.O. (High performance organization)**

Sus autores Kurt Lewin, Weisbor, basados en la Teoría de Sistemas; los subsistemas que consideran son: Análisis de liderazgo, análisis de las estrategias de la organización y análisis de la eficacia.

El modelo H.P.O. busca analizar lo adecuado o inadecuado de las estrategias de la organización y la forma que se ha seguido para determinarlas, el modo en que el líder ha contribuido a esto. Por lo tanto, es importante que se analicen las características de las personas que ocupan el primer y segundo nivel de la jerarquía, en cuanto a su habilidad de liderazgo.

## **Análisis de campo de fuerza**

En este modelo los subsistemas que se consideran son fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas.

En su aplicación se dan tres fases, descongelamiento, movimiento y recongelamiento.

Su procedimiento se basa en determinar el o los problemas, identificar y describir la situación actual, la meta y los cambios deseados en términos concretos.

Se enlistan los factores que pueden influir sobre la situación. Como factor básico, se identifican las fuerzas impulsoras y restrictivas; por último se desarrolla una estrategia para lograr el cambio.

### **Diagnóstico Organizacional.**

Los subsistemas que considera son: objetivos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos de ayuda, mismos que están entrelazados y que reciben influencia del medio ambiente externo.

Analiza la eficiencia de la organización (estructura, recompensas, mecanismos de ayuda y relaciones) las estrategias que utiliza (objetivos) y como factor central, el liderazgo.

### **Enfoque de sistemas.**

Los subsistemas que analiza dependen de la estructura de la organización, de sus necesidades específicas y de las circunstancias en que se encuentran.

El factor primordial es visualizar la organización como un todo, y subdividirla e interrelacionarla de acuerdo con las variables que influyen en el sistema.

Su objetivo es crear el modelo más adecuado.

## CAPITULO II

### CASO DE ESTUDIO

#### 2.1. Antecedentes

Corona Costuras, S.A. de C.V. es una joven empresa dedicada a producir y comercializar indumentarias para hotelería y restaurantes, es decir uniformes de tipo institucional, los cuales se caracterizan por llevar normas y especificaciones que establece la S.S.A. para la Industria Hotelera y Gastronómica. Esforzándose por cumplir con las normas que marcan las Instituciones Gubernamentales para atender las necesidades que su mercado le demanda.

## CAPITULO II

Microempresa familiar, inaugurada el 5 de Agosto de 1988 por el C.P. Gabriel Pérez Gil Hinojosa, es atendida por el propietario y gerente general Sr. Enrique Corona Orozco.

### CASO DE ESTUDIO

La empresa se encuentra ubicada en Av. Lázaro Cárdenas No. 2611, en la colonia Chapultepec Norte de la ciudad de Morelia, Michoacán (anexo 1)

Actualmente laboran 7 personas en dicha empresa, atendiendo las áreas de Producción, Ventas y Administración; Contando obviamente con el Área Gerencial (anexo 2)

#### 2.2. Misión

En el punto 2.3. se da la descripción y se menciona la importancia que tiene definir la misión de la empresa, en la empresa Corona Costuras, se contaba con una ya elaborada la cual dice: "ser una empresa líder en el ramo de uniformes para hoteles y restaurantes, que se distinga por ser creativa;

## **CAPITULO II** *de calidad, proyectando siempre un espíritu de servicios logrando la lealtad y satisfacción de nuestros clientes.*

### **CASO DE ESTUDIO**

#### **2.1. Antecedentes**

Corona Costuras, S.A. de C.V. es una joven empresa dedicada a producir y comercializar indumentarias para hotelería y restaurantes, es decir uniformes de tipo institucional, los cuales se caracterizan por llevar normas y especificaciones que establece la S.S.A. para la Industria Hotelera y Gastronómica. Esforzándose por cumplir con las normas que marcan las Instituciones Gubernamentales y a la vez satisfacer las necesidades que su mercado le demanda.

Primeramente se realizó la cita para solicitar al Gerente de la empresa su autorización. Microempresa familiar, inaugurada el 5 de Agosto de 1998 por el C.P. Gabriel Pérez Gil Hinojosa, es atendida por el propietario y gerente general Sr. Enrique Corona Orozco.

La empresa se encuentra ubicada en Av. Lázaro Cárdenas No. 2611, en la colonia Chapultepec Norte de la ciudad de Morelia, Michoacán (anexo 1) con ello que no hubiera atraso en los pendientes existentes.

Actualmente laboran 7 personas en dicha empresa, atendiendo las áreas de Producción, Ventas y Administración; Contando obviamente con el Área Gerencial (anexo 2) trabajadores con respecto a su labor en la empresa, así como

conocer las necesidades y problemáticas que en la empresa existían; lo que

#### **2.2. Misión**

Posteriormente de haberse aplicado el cuestionario se llevaron a cabo

nuevas. En el punto 2.5. se da la descripción y se menciona la importancia que tiene definir la misión de la empresa, en la empresa Corona Costuras, se contaba con una ya elaborada la cual dice: *“ser una empresa líder en el ramo de uniformes para hoteles y restaurantes, que se distinga por ser creativa;*

*innovadora y de calidad, proyectando siempre un espíritu de servicios logrando la lealtad y satisfacción de nuestros clientes.”*

definieron las horas de duración y la forma de trabajo durante esta actividad (anexo 5).

### **2.3. Visión**

A la vez de que se llevaron a cabo las actividades arriba mencionadas se iba realizando. La visión de la empresa son los valores, aspiraciones y metas de la corporación, en si es una proyectiva de cómo quieren verse a futuro y la empresa Corona Costuras plantea su visión en los siguiente términos: *“Consolidarnos a nivel nacional como una empresa líder en uniformes”*.

### **2.4.. Metodología.**

ó estar en mayor contacto con el Gerente e involucrarlo en dichas actividades, y comentar en su momento las necesidades que surgieron a partir. Primeramente se realizó la cita para solicitar al Gerente de la empresa su autorización para poder realizar la intervención. Al dar la aprobación el Gerente se realizó un calendario de visitas y entrevistas, aplicar encuestas y llevar a cabo un curso-taller.

### **2.5. Diagnóstico situacional**

En lo que se refiere a entrevistas se realizó un rol tratando de hablar con cada uno de ellos y de que no se descuidaran las áreas de trabajo, buscándose con ello que no hubiera atraso en los pendientes existentes. *este apartado:*

Pr Se elaboró un cuestionario el cual sirvió de guía para conocer el sentir de cada uno de los trabajadores con respecto a su labor en la empresa, así como conocer las necesidades y problemáticas que en la empresa existían; lo que ayudó y facilitó a definir los temas que se abordarían en el curso-taller. Posteriormente de haberse aplicado el cuestionario se llevaron a cabo nuevamente entrevistas para recabar la información sobre lo que para los empleados sería prioridad atender (anexos 3,4 y 5).

mente si eran conocidos esos documentos por los empleados, a lo que él respondió que no, que él consideraba que no era necesario, dado que era personal con muy poca

Después de la segunda ronda de entrevistas se propuso un curso-taller que consideró los temas de mayor importancia e interés para ellos., se definieron las horas de duración y la forma de trabajo durante ésta actividad (anexo 6).

A la vez de que se llevaron a cabo las actividades arriba mencionadas se iba realizando un registro de las observaciones de cada visita que se realizaba, lo que ayudaba a ir conociendo mejor la dinámica de la empresa y a la vez conocer la reacción que ocasionaba que gente extraña a la empresa estuviera con los empleados y también conocer que tanto temor al cambio existía.

Se pretendió estar en mayor contacto con el Gerente e involucrarlo en dichas actividades, y comentar en su momento las necesidades que surgieron a partir de que se realizaron las entrevistas con cada uno de los empleados, pero esto no fue posible, ya que se disculpaba y no se presentaba el día en que se tenía sesión.

## 2.5. Diagnóstico situacional

A pesar de que se tuvo buena aceptación en la intervención ocurrieron algunas situaciones con el Gerente que se mencionarán en este apartado:

Primeramente en las primeras entrevistas que se tuvieron con el Sr. Corona, Propietario-Gerente, se mostró muy amable y cordial, facilitó el material que el tenía guardado en su escritorio, el cual constaba de un manual de organización, un reglamento interno, políticas de la empresa y la misión y visión de la empresa.

En visitas posteriores se le preguntó al Gerente si eran conocidos esos documentos por los empleados, a lo que él respondió que no, que él consideraba que no era necesario, dado que era personal con muy poca



preparación académica y no creía conveniente, ni necesario que ellos lo conocieran.

El Gerente expresó en las primeras charlas que tenía muchos problemas con algunos de sus trabajadores, porque no atendían a sus clientes principales como era debido, siendo éstos la Organización Ramírez, lo que ocasionaba que él constantemente tuviera conflictos con ellos.

Se le preguntó que si en realizaba reuniones de trabajo en las cuales se hablara sobre lo que él pretendía como empresa y que fuera del conocimiento de los empleados; a lo que él respondió que no, que él hablaba en lo económico con el empleado con quien surgía el problema, además mencionó que debido a que existía trabajo pendiente no se podía dar el lujo de perder tiempo en reuniones; se le sugirió que si invertía poco de tiempo en cortas y periódicas reuniones para dar a conocer la situaciones de la empresa, esto a la larga le rendiría beneficios a futuro.

Al revisar la documentación que el Gerente proporcionó se encontró que, a pesar de que él solicitó que se realizará un manual de organización, ya existía uno y además estaba la misión y visión, a lo que se le comentó que si ya existían estos documentos, porque deseaba que se elaborará nuevamente lo mismo; a lo que respondió que no se llevaban a cabo.

Al hablar con los empleados respecto a si era conocido por ellos el manual de operación y conocer que opinión tenían sobre la misión y visión de la empresa, manifestaron que esos documentos eran desconocidos por ellos.

En la tercera sesión el Gerente dejo de estar presente en los momentos en que se realizaba la Consultoría, por lo que era imposible comentar con él los resultados que se iban obteniendo durante el trabajo realizado.

Después de haber llevado a cabo la observación y recolección de datos, se diagnóstico que la empresa presentaba varias carencias como son:

El personal desempeñaba distintas funciones y roles a la vez, debido a la desorganización y poca definición de las funciones a desarrollar por el personal; además de que los tiempos de entrega normalmente se vencían con el trabajo aún rezagado; el personal atendía actividades no contempladas en su puesto; el Gerente algunas veces realizaba compras, pagos a proveedores, etc., actividades que en teoría tenía que desarrollar el chofer; las órdenes en ocasiones eran giradas por la madre del Gerente, quien no formaba parte de la empresa formalmente; el Gerente en ocasiones daba instrucciones contradictorias y cambiaba frecuentemente de parecer, levantaba y entregaba pedidos, realizaba la cobranza, y constantemente delegaba su autoridad y mando en la encargada de contabilidad y finanzas.

La mala delimitación de puestos dio como resultado una comunicación deficiente tanto del canal ascendente como descendente y horizontal, por lo que se llevó a cabo la reestructuración del organigrama y se dio a conocer cómo era el organigrama que el Gerente la empresa tenía en un inicio de este proceso, y el organigrama que se propuso para un mejor funcionamiento (anexos 7 y 8.)

Con respecto a la comunicación se sugirió establecer mecanismos que permitieran que la información fuera mas fluida, eficaz y oportuna; propiciando un ambiente adecuado para que la expresión surja sin ningún problema. En cuanto a la comunicación escrita. Los mecanismos consistían en: hojas de trabajo, informe y registro de actividades, memorándums, oficios, etc.

Las relaciones entre el personal administrativo y el de producción en ocasiones se tornaban conflictivas ya que se quejaban de que algunos tenían menores responsabilidades y cargas de trabajo. El Gerente le exigía al personal en general, que cuando llegaran los clientes de Organización Ramírez le dieran

trato preferencial, aún a costa de dejar de desarrollar las actividades que tuvieran en ese momento.

Desconocimiento de las funciones de los Jefes mediatos e inmediatos, causando desorganización, y retraso en la entrega de productos, irresponsabilidad, omisión de obligaciones, descontrol en el acatamiento de órdenes. Se propuso realizar un curso en donde se socializará las actividades de cada área, para crear mayor conciencia sobre las actividades y responsabilidades que cada área tiene a su cargo.

Falta de identificación con la empresa de acuerdo a la misión y visión de la misma. Empalme de actividades lo que ocasiona que existan tiempos muertos en la producción, ya que el área administración trabaja con el área de producción y se abandonaba el trabajo administrativo y por consiguiente se tenían atrasos en los procesos administrativos; para este punto se pretendía que se realizará la delimitación de puestos y realizar un reajuste de personal en las áreas adecuadas.

Otra situación que se presentó durante esta intervención fue la presencia de la Falta de personal adecuado que cumpliera con los requisitos necesarios para cubrir el puesto, ya que existían muchas deficiencias en el trabajo y en los procesos de cada una de las áreas; se sugirió elaborar un estrategia para realizar un análisis de puesto; se propuso un formato en el cual se analizan los datos necesarios que permitan clarificar lo que se quiere y espera de cada uno de los puestos existentes o que se pretenden crear a futuro. (anexo 9).

Nula inducción a los puestos, una vez contratados los empleados tienen que andar preguntando sobre sus actividades y responsabilidades.

Inadecuados procesos para realizar la selección de personal ya que se contrata a la primera persona que acude, sin constatar que realmente sea la adecuada para la actividad que se requiere. Para este aspecto y el anterior se

consideró la posibilidad que a futuro se conformara la Oficina de Personal que realizara la selección, inducción y en su caso la contratación de personal.

Falta de motivación al trabajo ya que los empleados solo asisten a trabajar por la remuneración del salario y no porque se sientan conformes con su trabajo, debido a esta situación, se propuso establecer un curso sobre la motivación al trabajo y establecer algunas estrategias de incentivos al trabajo; los incentivos no solo en el aspecto económico, sino también incentivos sociales.

Falta de identificación con la empresa de acuerdo a la misión y visión de la misma, por la falta de conocimiento de esta. En el curso que se propuso se sugirió que se realizara una sesión en la cual se analizaran éstas y se invitó a que posteriormente se llevaran a cabo reuniones periódicas en las que se revisaran constantemente las metas logradas, para ver si eran acordes a lo que se pretendía lograr con la misión y la visión.

## CONCLUSIONES

Otra situación que se presentó durante esta intervención fue la presencia de la mamá del Gerente, quien también daba ordenes, imponía sus puntos de vista y llamaba la atención a los empleados. En esta situación fue difícil que el Gerente recibiera comentario alguno ya que mencionó que ella también tenía ciertos derechos por ser su mamá.

## CAPITULO III

### 3. CONCLUSIONES

#### 3.1. Resultados y conclusiones

De las propuestas que se plantearon se lograron los siguientes resultados:

1.- Con respecto a la actitud del Gerente se fue modificando conforme avanzaba la intervención, lo que en un inicio fue apoyo y apertura, se convirtiéndolo en ausentismo y poco interés con lo que se pretendía lograr con las actividades que se realizaban, lo que impedía que se le informara sobre las necesidades e inquietudes de los empleados y esto obviamente limitaba el trabajo del consultor.

2.- Se elaboró un organigrama más funcional, con menos áreas y en donde se podían ver claramente las **CAPITULO III** de comunicación, el cual fue aceptado por el Gerente, aunque se aclara que normalmente, el planteamiento adecuado de un organigrama **CONCLUSIONES** mente las problemáticas estructurales de las empresas.

3.- El personal se mostró un poco temeroso y desconfiado al pedirles que dieran sus opiniones sobre temas de interés para ellos relacionados con su trabajo. Una vez que se estableció el clima adecuado fueron expresando lo que para ellos representaban necesidades, inquietudes, quejas, sugerencias, etc. Y aunque se logró un elevado grado de confianza entre el personal, al dar a conocer la información al Gerente, éste la descalificó diciendo que lo que es que era gente floja y que lo único que buscaban era pretextos para no trabajar.

4.- Se llevó a cabo un curso-taller en el cual se consideraron los siguientes temas:

- Introducción
- Presentación de la Empresa (incluye reseña histórica, misión y visión)
- Funciones y actividades

## CAPITULO III de Reportes

### 3. CONCLUSIONES actividades

#### 3.1. Resultados y conclusiones Políticas y objetivos

De las propuestas que se plantearon se lograron los siguientes resultados: Motivación en el trabajo

1.- Con respecto a la actitud del Gerente se fue modificando conforme avanzaba la intervención, lo que en un inicio fue apoyo y apertura, se convirtiéndose en ausentismo y poco interés con lo que se pretendía lograr con las actividades que se realizaban, lo que impedía que se le informara sobre las necesidades e inquietudes de los empleados y esto obviamente limitaba el trabajo del consultor.

2.- Se elaboró un organigrama más funcional, con menos áreas y en donde se podían ver claramente las líneas de autoridad y de comunicación, el cual fue aceptado por el Gerente, aunque se aclara que normalmente, el planteamiento adecuado de un organigrama no resuelve necesariamente las problemáticas estructurales de las empresas.

3.- El personal se mostró un poco temeroso y desconfiado al pedirles que dieran sus opiniones sobre temas de interés para ellos relacionados con su trabajo. Una vez que se estableció el clima adecuado fueron expresando lo que para ellos representaban necesidades, inquietudes, quejas, sugerencias, etc. Y aunque se logró un elevado grado de confianza entre el personal, al dar a conocer la información al Gerente, éste la descalificó diciendo que lo que es que era gente floja y que lo único que buscaban era pretextos para no trabajar.

4.- Se llevó a cabo un curso-taller en el cual se consideraron los siguientes temas: Reglamento Interno,

- Introducción Generales.
- Presentación de la Empresa (incluye reseña histórica, misión y visión)
- Funciones y actividades

- Elaboración de Reportes
- Delimitación de Actividades
- Políticas y objetivos
- Motivación en el trabajo

El Curso- taller propició que cada una de las áreas socializara sus funciones lo que permitió que se fueran clarificando las actividades de cada una de ellas, con esto se fue elaborando la delimitación de puestos. Durante este proceso se solicitó la asistencia del Gerente, y debido a sus múltiples ocupaciones no pudo asistir, lo cuál representó la pérdida de una excelente oportunidad para integrarse con su personal.

5.- Se elaboró un formato que incluía los datos necesarios para clarificar que características, habilidades, capacidades se requerirán para contrataciones futuras.

6.- El Gerente se comprometió a que en un futuro contrataría a la persona adecuada para que se ocupara del reclutamiento y selección de personal, misma que sería la encargada de la Oficina de Personal.

7.- En lo que respecta a establecer estrategias para motivar al personal hacia el trabajo, el Gerente se comprometió a extender un reconocimiento al “trabajador del mes”, en cuanto a otro tipo de incentivos no hubo compromiso alguno.

8.- Al inicio del curso-taller se entrego a cada empleado un Manual de Organización el cual contenía:

- Organigrama,
- Misión y visión de la empresa,
- Reglamento Interno,
- Políticas Generales.

Documentos que se les pidió leyeran, para posteriormente discutirlos y hacer las aclaraciones y sugerencias pertinentes en presencia del Gerente. Pero debido a que él no se presentó, las sugerencias fueron recabadas por el consultor y entregadas a la persona encargada del área Administrativa.

El Manual de Organización quedó integrado por una reestructuración de. Con base en los resultados obtenidos se puede concluir que el temor al cambio muchas veces hace que no se enfrenten la situaciones que se presentan o no se sepan resolver las problemáticas que surgen; y esto considera tanto al personal como a los directivos de la empresa. Sin embargo quedo claro, que todo cambio que se desee emprender en una empresa debe ser validado y apoyado desde la cúpula de la misma, para que exista compromiso y apoyo para dicho proceso. *ó los temas antes mencionados (anexo 6)*

Algunas otras problemáticas están relacionadas a la falta de liderazgo del Gerente, lo que provocaba que delegara responsabilidades de su cargo a la encargada del Área Administrativa y que frecuentemente ocasionara problemas con el personal en general. *el cambio por parte de todos los integrantes.*

La comunicación es un factor importante que se debe considerar para que toda empresa u organización pueda emprender acciones de mejora continua, plantearse sus objetivos, misión y visión; mejorar las relaciones interpersonales e interinstitucionales, y esta en la empresa era indirecta, poco clara y muy despersonalizada, y normalmente emanaba de las mas distintas instancias y personas.

Dentro de las técnicas que se utilizaron para llevar a cabo el proceso de *co* Otro factor importante es la planeación, saber qué se quiere lograr, hacia dónde se pretende llegar, y con que recursos, es sumamente importante para que se pueda obtener el éxito deseado, ya que si no es así existirán muchas pérdidas y no se obtendrán los resultados esperados. *entrevistas y sondeos que se realizaron entre los empleados de la empresa.*



El objetivo principal para el Gerente era lograr la elaboración del Manual de Organización que solucionara en forma teórica los problemas antes mencionados, todo esto pensó que funcionaría si se llevaba a la práctica.

El Manual de Organización quedó integrado por una reestructuración del organigrama, Análisis de Puestos, Esquema para elaborar el reglamento interno de la empresa basado en la Ley Federal del Trabajo, y las políticas generales propuestas por la misma empresa. (anexos 7, 8, 9, 10, y 11)

De todos los objetivos, el único que se logró fue la realización del Manual de Organización, la estrategia a utilizar fue implementar un curso de inducción el cual consideró los temas antes mencionados (anexo 6)

De la estrategia se logró un avance 30 %, el porcentaje restante no se alcanzó por la falta de disponibilidad y participación en general para abordar los temas propuestos, por las ausencias del personal de la empresa, identificándose esto como una resistencia al cambio por parte de todos los integrantes.

En la empresa quedó el manual de Organización como propuesta a aplicarse de acuerdo a la decisión del Gerente.

- Poco conocimiento teórico y práctico sobre los procesos de consultoría.
- Nula experiencia en este tipo de procesos.

### **3.2. Técnicas de intervención.**

Dentro de las técnicas que se utilizaron para llevar a cabo el proceso de consultoría se encuentran las siguientes:

- Un grado de inseguridad aceptable en la toma de decisiones.
- Para mejorar la eficiencia de las personas, se realizó el análisis del desempeño de funciones, a través del cuestionario, entrevistas y sondeos que se realizaron entre los empleados de la empresa.

Se pretendió mejorar la eficiencia de los equipos de trabajo, para ello se realizaron reuniones en donde se habló sobre los temas identificados durante las entrevistas.

Se llevó a cabo una retroalimentación a partir del diagnóstico sobre la situación de la empresa en un inicio y los avances que se pudieron observar al finalizar la intervención.

Con el curso-taller se realizó una sensibilización hacia la persona en sí, así como hacia el trabajo; ya que con esto se pretendía alcanzar una motivación hacia la superación.

Se brindó la información pertinente al Gerente y a los empleados, esto con el fin de que tuvieran el conocimiento de la situación de la empresa

### **3.3. Limitantes**

Dentro de las limitantes que se presentaron primeramente se tienen las siguientes:

Por parte del consultor-psicólogo:

- Poco conocimiento teórico y práctico sobre los procesos de consultoría.
- Nula experiencia en este tipo de procesos.
- Desconocimiento de algunas tácticas para abordar determinados problemas
- Tiempo insuficiente, ya que se llevaba la consultoría y la carga académica del practicante.
- Un grado de inseguridad aceptable en la toma de decisiones.
- Desconocimiento de determinadas áreas de la administración y de procesos.

- Por parte de la empresa y sus integrantes:
- 
- El poco interés que mostró el Gerente por las problemáticas que el personal manifestó.
- Las evasivas del gerente para comprometerse, en cuanto a los cambios propuestos.
- La manipulación que pretendió hacer el Gerente con la información de los resultados obtenidos en los cuestionarios.
- Poco compromiso por parte tanto del Gerente como del personal en asistir puntualmente al curso-taller propuesto.
- La inflexibilidad e insensibilidad que mostró el Gerente al conocer la información sobre las sugerencias que hacían los empleados.
- Un grado elevado de desconfianza por parte de los empleados para participar en el proceso.
- Un grado alto de resistencia al cambio por parte de los empleados y del propio Gerente.
- Pocos espacios físicos para realizar el trabajo que se planteaba
- La presencia e influencia de la mamá del Gerente dentro de la empresa.

## CAPITULO IV

### 4. COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS

#### 4.1. Discusión de la conclusión

La atmósfera general que prevalecía en la empresa era de desorganización y poca funcionalidad en las actividades y los puestos, una comunicación inadecuada, poca motivación del personal y falta de dirección, poca o nula identificación con la visión y misión de la empresa, pocas posibilidades de crecimiento tanto del personal, como de la empresa misma, debido a la falta de organización, liderazgo y comunicación identificada.

## CAPITULO IV

Se pudo detectar que algunas de las pretensiones del Gerente, iban planteadas en el sentido de poder manejar con mayor flexibilidad la voluntad del personal, pero esto no era el fin que pretendía lograr un proceso de esta índole.

### COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS

Dentro de las propuestas que se hicieron al Gerente estaban:

- Socializar con los empleados el Manual de Organización y ponerlo en práctica.
- Formar una comisión mixta integrada, por un empleado del área administrativa, otro del área operativa y la gerencia para elaborar el reglamento interno y las políticas generales.
- Implementar cursos sobre comunicación, asertividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, manejo del estrés, así como cursos de capacitación en cada área que fuera necesario.
- Otra sugerencia fue la de una capacitación para los empleados del área operativa.

## CAPITULO IV

### 4. COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS

#### 4.1. Discusión de la conclusión

La atmósfera general que prevalecía en la empresa era de desorganización y poca funcionalidad en las actividades y los puestos, una comunicación inadecuada, poca motivación del personal y falta de dirección, poca o nula identificación con la visión y misión de la empresa. pocas posibilidades de crecimiento tanto del personal, como de la empresa misma, debido a la falta de organización, liderazgo y comunicación identificada.

Se pudo detectar que algunas de las pretensiones del Gerente, iban planteadas en el sentido de poder manejar con mayor flexibilidad la voluntad del personal al finalizar la presente intervención, por lo que se le aclaró que no era el fin que pretendía lograr un proceso de esta índole.

Dentro de las propuestas que se hicieron al Gerente estaban:

- Socializar con los empleados el Manual de Organización y ponerlo en práctica.
- Formar una comisión mixta integrada, por un empleado del área administrativa, otro del área operativa y la gerencia para elaborar el reglamento interno y las políticas generales.
- Implementar cursos sobre comunicación, asertividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, manejo del estrés, así como cursos de capacitación en cada área que fuera necesario.
- Otra sugerencia fue la de una capacitación para los empleados del área operativa

- Se sugirió establecer un departamento de Recursos Humanos, que se encargara de todos los procesos de capacitación, reclutamiento y selección de personal entre otras funciones.

Uno de los objetivos del Desarrollo Organizacional es que las personas se ayuden unas a otras para despertar el espíritu y la capacidad humana en el ambiente de trabajo, pero si alguna de ellas que se encuentra en el mismo proceso no esta dispuesta a ayudar, y más siendo la cabeza principal de la Empresa, todo esfuerzo se vendrá abajo debido a que existirán muchos obstáculos que vencer, y a la larga no servirá de nada el empeño que los empleados pongan, y si propiciará que se caiga en la incredulidad, en el desánimo por aportar ideas y sugerencias, y sobre todo la desmotivación a la participación

A pesar de que el Gerente de esta empresa en un principio se mostró con toda la disponibilidad para que se realizara cualquier actividad encaminada a solucionar sus problemas, se vio poco después que su expectativa era muy distinta a la expresada, esto hizo que todo lo que se pudo haber logrado se viera limitado, ya que en ningún momento, mostró la apertura para iniciar dichos cambios.

Se trabajó con los empleados en la concientización de su importancia como persona dentro de la empresa, y el de su trabajo, se obtuvo muy buena participación y apertura por parte de ellos, pero este logro se vio afectado por la falta de atención que el Gerente demostraba al faltar a las sesiones y al minimizar las capacidades, habilidades, aptitudes y sobre todo por ser personas con un bajo nivel académico.

Según Warren existen cuatro condiciones básicas para el Desarrollo Organizacional, uno es la transformación rápida e inesperada del ambiente empresarial, en el cual toda empresa debe considerar sus fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas. Y no hacerlas girar solamente alrededor de un cliente potencial, sino considerando a todos los elementos que conforman la empresa (recursos humanos, materiales, financieros) y abrirse a otros mercados; ya que si esto sucede puede que el cliente cambie de empresa, ésta quedaría a la deriva y su muerte sería inminente; A pesar de que se le sugirió que considerará la posibilidad de atender otros clientes y no solamente a la Organización Ramírez, para ir abriendo sus horizontes a otros clientes, el Gerente se sentía muy seguro de que siempre iba a contar con la preferencia de la Organización Ramírez y que mientras esto sucediera tenía su futuro asegurado, así lo manifestó él.

Otro aspecto que se consideró era el de la creciente diversificación y complejidad gradual de tecnología moderna, que para este caso requiere de una estrecha integración entre actividades y personas altamente especializadas y de competencias muy variadas, y siendo que no se quería invertir en la capacitación y actualización de los empleados, esto traerá como consecuencia que se vayan rezagando en cuanto al uso de la nueva tecnología, haciendo que ésta condición los rebase y la producción se vea limitada.

Para el Gerente la capacitación era un gasto y pérdida de tiempo, no una inversión que a la larga le rendiría frutos, y como se observó tal era su apatía hacia esta actividad, que tenía una alta movilidad de personal y un constante proceso de contratación que no le permitían consolidar el conocimiento y experiencia.

Y aunque se planteó realizar cambios en el comportamiento administrativo, ya que al personal se le consideraba como máquinas, a las que se les ordena y se esperan resultados, poco se tomaban en cuenta sus necesidades complejas y cambiantes; por otro lado al uso del poder no se le daba un nuevo sentido basado en la colaboración, sino que se continuó aplicando el antiguo modelo del poder a base de coacción y amenazas.

obviamente para que esto se de, se deben considerar varias aspectos, mismos

A pesar de que en la empresa Corona Costuras existen muchos factores que requieren ser analizados e iniciar cambios, es muy difícil que esto se llegue a dar ya que por parte del Gerente existe un grado alto de resistencia al cambio y a pesar de habersele comprobado, desde como tiene planteado su Organigrama, fue muy difícil hacerle entender que si no se pone en marcha algunos estrategias para modificar y cambiar será imposible que tenga la empresa ideal con la que él sueña. planteados.

Existen fuerzas que hacen que una empresa tenga que considerar cambios en su interior y estos pueden ser desde el aspecto geopolítico, por la competencia que existe dentro de su mismo ramo, el avance tecnológico que día a día es mayor y al tipo de organización de la que se trata. Estos elementos aunados a los factores internos de cambio como son los clientes, la competencia, el cambio tecnológico, los costos y el conocimiento.

Además de existir las fuerzas de oposición que son las conductas de los mismos individuos, ya que en ellos concluyen las creencias, supuestos, valores e intereses que los llevan a buscar un cambio u optan por estancarse y permanecer pasivos.

Para ello se debe de aplicar un estrategia de aprendizaje la cual considere el cambio de conducta a través del análisis y aportación de información que se tiene, para promover una nueva conducta organizacional congruente con la imagen que se desea ser.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede concluir que el Psicólogo si tiene ingerencia dentro de las Organizaciones, ya que en donde exista un ser humano, existe la posibilidad de crecimiento y desarrollo, por ende si esta persona se encuentra en un ambiente favorable y adecuado su capacidad y productividad se verá reflejado en el buen funcionamiento de la empresa,



obviamente para que esto se de, se deben considerar varias aspectos, mismos que se trataron de plasmar en el presente documento.

El trabajo de consultoría es de mucha importancia dentro de las empresas, así como también es importante una terapia para el ser humano, existen procesos tanto en una como en otra muy similares, que incluso comparten el mismo nombre como son: *un organismo saludable y productivo* que es capaz de lograr sus objetivos planteados.

## REFERENCIAS

## REFERENCIAS

- 1.- AUDIRAC. C. A. y otros. (1994). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México. Trillas.
- 2.- ACLE. T., (1994). *Retos y Riesgos de la Calidad Total*. México. Grijalbo.
- 3.- AKTOUF. O. (1998). *La Administración: entre Tradición y Renovación*. (1998). 2ª. Edición. Colombia. Universidad del Valle/ Gotean Morin Editeur.
- 4.- BARBA. A y SOLIS. P. ( 1997). *Cultura en las Organizaciones*, México. Veriente.
- 5.- BECKHARD. R. (1969). *Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias*. Miami. Addison-Wesley.
- 6.- VENIS. W. (1993). *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México. Fondo Educativo Interamericano.
- 7.- BURKE. W. y GIBERTI. D. (1992). *Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica*. Boston. **REFERENCIAS** Handbook y Organización Psicológica.
- 8.- CARTWRIGHT. D y ZANDER. A. (1971). *Dinámica de Grupos, Investigación y teoría*. México. Trillas.
- 9.- CROZIER. M. (1983). *El Fenómeno Burocrático (2 tomos)*. Paris, Buenos Aires. Amorrourtu.
10. CHAMPION. D.J.B. (1975). *The Sociology of Organizations*. New York. Mc.Graw-Hill.
- 11.- CHIAVENATO. I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. McGraw-Hill.
- 12.- CHIAVENATO. I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. 2ª edición Colombia. Atlas
- 13.- DÁVILA. C. (1985). *Teorías Organizacionales y Administración*, enfoque crítico. México. Prentice-Hall.
- 14.- DAFT. R.L. (1995). *Organization Theory and Design*, 5ª edición. St. Paul, MN. West Publishing Co.

## REFERENCIAS

- 1.- AUDIRAC. C. A. y otros. (1994). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México. Trillas.
- 2.- ACLE. T., (1994). *Retos y Riesgos de la Calidad Total*. México. Grijalbo.
- 3.- AKTOUF. O. (1998). *La Administración: entre Tradición y Renovación*. (1998). 2ª. Edición. Colombia. Universidad del Valle/ Gotean Morin Editeur.
- 4.- BARBA. A y SOLIS. P. ( 1997). *Cultura en las Organizaciones*, México. Vertiente.
- 5.- BECKHARD. R. (1969). *Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias*. Miami. Addison-Wesley.
- 6.- VENÍS. W. (1993). *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México. Fondo Educativo Interamericano.
- 7.- BURKE. W. y ROBERTSON. P. (1992). *Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica*. Boston. Handbook y Organización Psicológica.
- 8.- CARTWRIGHT. D y ZANDER. A. (1971). *Dinámica de Grupos, Investigación y teoría*. México. Trillas.
- 9.- CROZIER. M. (1963). *El Fenómeno Burocrático (2 tomos)*. París, Buenos Aires. Amorrourtu.
10. CHAMPION, D.J.B. (1975). *The Sociology of Organizations*, New York. Mc.Graw-Hill.
- 11.- CHIAVENATO. I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. McGraw-Hill.
- 12.- CHIAVENATO. I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. 2ª edición Colombia. Atlas.
- 13.- DÁVILA. C. (1985). *Teorías Organizacionales y Administración*, enfoque crítico. México. Prentice-Hall, .
- 14.- DAFT. R.L. (1995). *Organization Theory and Design*, 5ª edición. St. Paul, MN. West Publishing Co.

- 15.- DUCK, J. D. (2001). *El Monstruo del cambio*. España. Urano. 3ª edición. Barcelona Ariel.
- 16.- ETZIONI, A. (1964). *Modern Organization*, St. Paul West. Prentice-Hall. D.F. Data.
- 17.- FRED, R. D. (1992). *¿Cómo definen su misión las empresas?*, Madrid. Díaz de Santos. JULIES, N. y RAJA, A.P. (1977). *Desarrollo Organizacional, valores, procesos y tecnología*. México. 1977.
- 18.- FRONDIZI, R. (1958). *¿Qué son los valores?*. 4ª edición. México. Fondo de Cultura Económica. BREGON, M. (1997). *Manual de Formación de Consultoría*, México. Despacho de Consultoría IDEA, Impacto, Dirección y Estrategia.
- 19.- GARZA, T. J. G. (1995). *Administración Contemporánea. Reto para la empresa mexicana*. México. Alhambra Mexicana.
- 20.- GOLDHABER, G. M. (1977). *Comunicación Organizacional*. México. D.F. Logos Consorcio Editorial. MINTZBERG, H. y BRIAN, Q. J. (1993). *El proceso estratégico* 2ª edición.
- 21.- HALL, R., (1996). *Organizaciones: Estructura y Procesos*. 5ª edición, México. Mc.Graw-Hill. RAJA, A. (1972). *Desarrollo Organizacional: Evaluación, Tecnología y Procesos*. New York. McGraw-Hill.
- 22.- HALL, R. (1996). *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*. México. D.F. Prentice Hall. J. W. (1973). *Organización y ambiente*. Barcelona Labor.
- 23.- HOMANS, G. (1979). *El grupo humano*. 2ª edición, Buenos Aires, Eudeba.
- 24.- IBARRA, E. (1985). *Notas para el Estudio de las Organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la Teoría de las Organizaciones*. PARIENTE, F. J. L. (2001). *Teoría de las Organizaciones, Un enfoque de*
- 25.- KATZ, D. y KAHN, R. L. (1977). *Psicología Social de las Organizaciones*. México. Trillas. PEARCE, II, J. A. (1973). *La misión de la empresa, como instrumento*
- 26.- KEITH, D. (1981). *Human Behaviour at work, Organizational Behaviour*, New York. Mc.Graw-Hill.
- 27.- KUBR, M. (2002). *La Consultoría de empresas, Guía para la profesión*, 3ª edición. México. Limusa, 2002. PORRAS, H. y ROBERTSON, P. (1982). *Desarrollo Organizacional. Un*
- 28.- LIPPIT, R. (1970). *Dinámica del cambio planificado*. Buenos Aires. Amorrortu editores. Mc.Graw-Hill.
- 29.- LUTHANS, F. y KREITNER, R. (1979). *Modificación de la conducta organizacional*. México. Trillas.
- 30.- LLANO, C. (1997). *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. México. F.C.E. vivo Intaramericano.

46.- STR. B. Auss. S., (1999). *Administración e Personal*, México. Mc.Graw-Hill,

- 31.- MARCH, J. y SIMON, H. A. (1977). *Teoría de la Organización* 3ª edición. Barcelona Ariel.
- 32.- MCGREGOR, D. (1967). *El aspecto humano de las empresas* México, D.F. Diana.
- 33.- MARQUILIES, N. y RAJA, A.P. (1977). *Desarrollo Organizacional; valores, procesos y tecnología*. México, 1977.
- 34.- MEZA, F. y OBREGÓN, M. (1997). *Manual de Formación de Consultoría*, México. Despacho de Consultoría IDEA, Impacto, Dirección y Estrategia Asociados IBM Educación.
- 35.- MINTZBERG, H. y BRIAN, Q. J. (1993). *El proceso estratégico* 2ª edición. México. McGraw-Hill.
- 36.- MORGAN, G. (1991). *Imágenes de la Organización*. México. Alfaomega.
- 37.- NEWTON, M. y RAJA, A. (1972). *Desarrollo Organizacional: Evaluación, Tecnología y Procesos*. New York McGraw-Hill.
- 38.- P. R. L. y LORSCH, J. W. (1973). *Organización y ambiente*. Barcelona. Labor.
- 39.- PARIENTE, F. J .L. (2001). *Teoría de las Organizaciones, Un enfoque de metáforas*. 2ª edición. México. Porrúa.
- 40.- PEARCE, II. J. A., (1973). *La misión de la empresa, como instrumento estratégico*, Madrid. Díaz de Santos.
- 41.- PERROW, CH. (1972). *Análisis Organizacional. Un enfoque sociológico*. México D.F. CECSA.
- 42.- PORRAS, H. y ROBERTSON, P. (1992). *Desarrollo Organizacional. Un proceso de Desarrollo y cambio*. 2ª edición. Boston. Handbook y Organización Psicológica.
- 43.- QUIGLEY, J. (1996). *Visión: Cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan*. México. Mc.Graw-Hill.
- 44.- ROBBIN, S. S. P. y COLTER, M. *Administración*, (1996). 5a. México, D.F. Prentice, Hall, Hispanoamericana.
- 45.- S. D. y P.R. L. (1981). *Organizaciones Matriciales*, México, D.F. Fondo Educativo Interamericano.
- 46.- STR. B. Auss. S., (1999). *Administración e Personal*, México. Mc.Graw-Hill,

- 47.- SCOOT. W. R. (1964). *Theory of Organization*, Parus, Faris, Robert Editorial,
- 48.- SHINDELL, T. J.L.. (1961). *Desarrollo Organizacional. Manual para estudiantes*. México. Victoria.
- 49.- THOMPSON, J. D. (1996). *Organizations in Action*, México. McGraw-Hill.
- 50.- URWICK, L.. (1960). *Los elementos de la administración*, México, Herrero Hermanos.
- 51.- WENDELL, F. y BELL., C. (1995). *Desarrollo Organizacional*, 5ª edición, México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- 52.- WHYTE, W. H. (1961). *El hombre organización*, México, D.F. F.C.E.

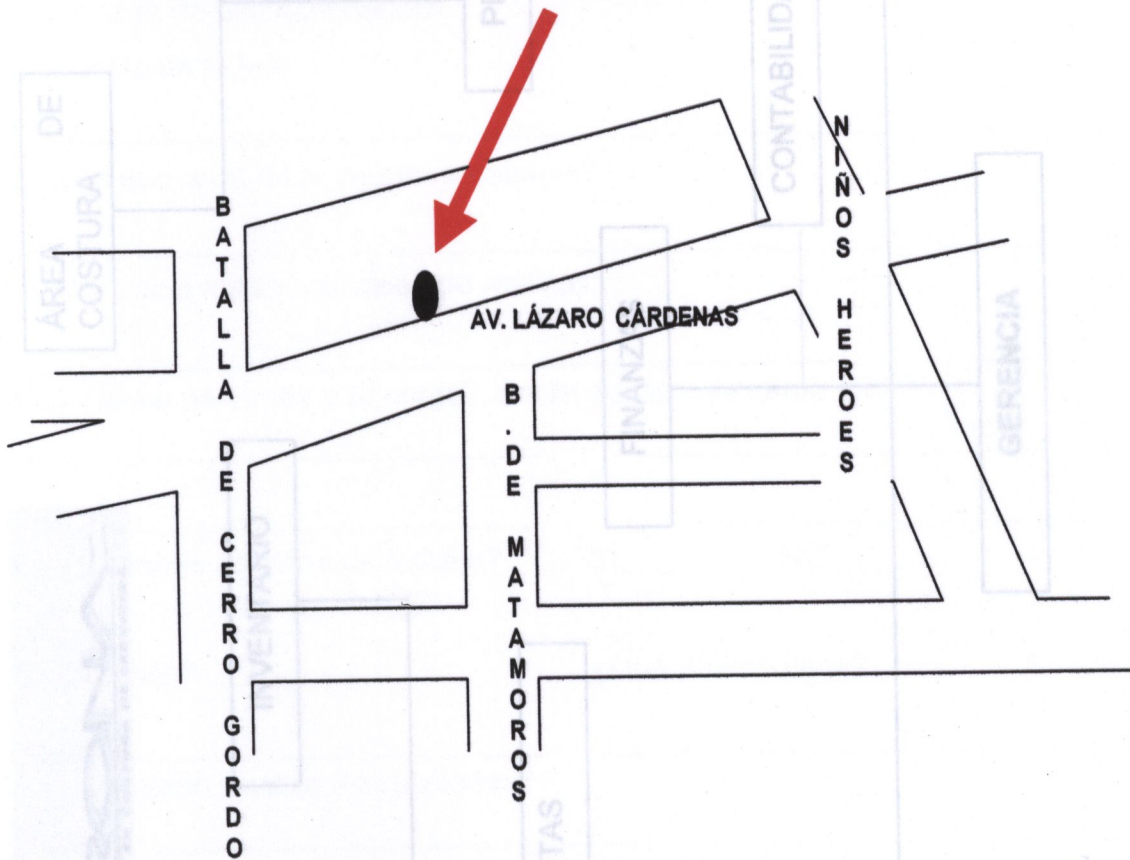
## ANEXOS

## CROQUIS DE UBICACIÓN DE LA EMPRESA



**A N E X O S**

# CROQUIS DE UBICACIÓN DE LA EMPRESA



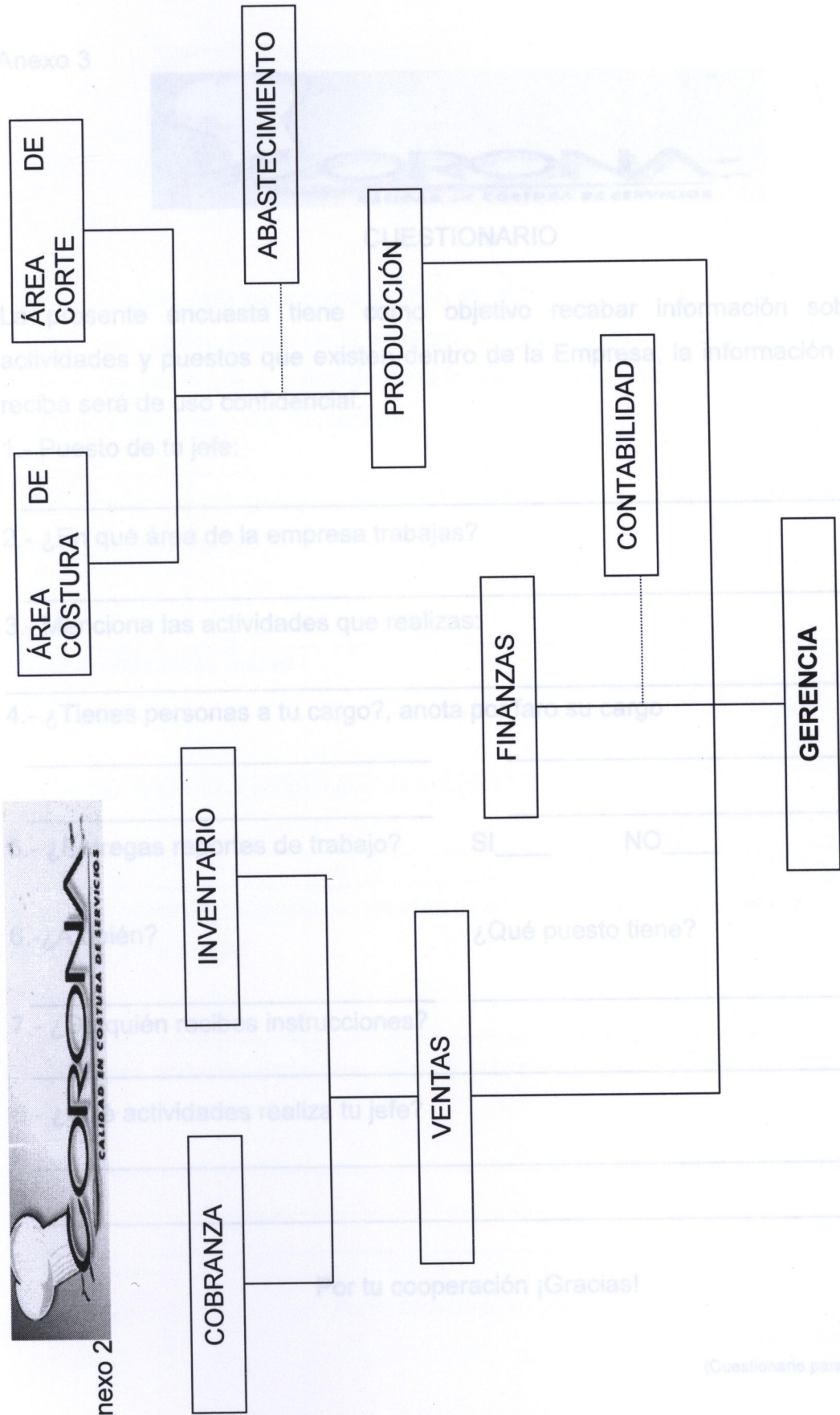
Anexo 2

ORGANIGRAMA ORIGINAL





Anexo 2



ORGANIGRAMA ORIGINAL



### CUESTIONARIO

La presente encuesta tiene como objetivo recabar información sobre las actividades y puestos que existen dentro de la Empresa, la información que se reciba será de uso confidencial.

1.- Puesto de tu jefe:

---

2.- ¿En qué área de la empresa trabajas?

---

3.- Menciona las actividades que realizas:

---

4.- ¿Tienes personas a tu cargo?, anota por favor su cargo

---

5.- ¿Entregas reportes de trabajo? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

---

6.- ¿A quién? \_\_\_\_\_ ¿Qué puesto tiene?

---

7.- ¿De quién recibes instrucciones?

---

8.- ¿Qué actividades realiza tu jefe?

---

---

Por tu cooperación ¡Gracias!

(Cuestionario para el Gerente)  
(Cuestionario para empleados)



## CUESTIONARIO

La presente encuesta tiene como objetivo recabar información sobre las actividades y puestos que existen dentro de la empresa, la información que se reciba será de uso confidencial, por lo que te solicitamos sea lo más honesto posible.

1.- Nombre del puesto que desempeña.

---

2.-Preparación académica y conocimientos mínimos necesarios para desempeñar el puesto que desempeña

---

3.-¿Qué actividades realiza?

---

4.-¿De qué áreas esta conformada su empresa?

---

5.-¿Qué requisitos considera necesarios para ocupar los cargos, puestos o funciones dentro de su empresa?

---

6.-¿Cuántas personas están a su cargo directamente?, anote por favor su cargo y área de trabajo.

---

---

---

Por su cooperación ¡Gracias!

(Cuestionario para el Gerente)



- Realizar un programa de inducción o un curso para los empleados de la empresa, se propone en forma grupal o individual.

Se sugieren tratar los siguientes aspectos dentro del curso de inducción.

- o Dar a conocer a los empleados la historia de la empresa, sus objetivos, misión y visión.
- o Dar a conocer el organigrama que se propone .
- o Dar a conocer las actividades asignadas a cada puesto.

La presentación del material para el curso de inducción se presentara en Power Point, y se entregara un engargolado con documentos que sean de interés para cada uno de los empleados.

El curso de inducción lo dividiremos en 2 temas; en el primero trataremos lo que es la empresa en sí, y el siguiente tema sería motivación al trabajo.

La duración del curso se propone en 10 horas, impartándose dos horas diarias durante 5 días.

Posterior al curso de inducción se realizará la aplicación de los propuesto en el curso, al paso de un mes, se realizará una evaluación para ver los resultados obtenidos. Concluyendo con esta actividad el compromiso con la empresa.



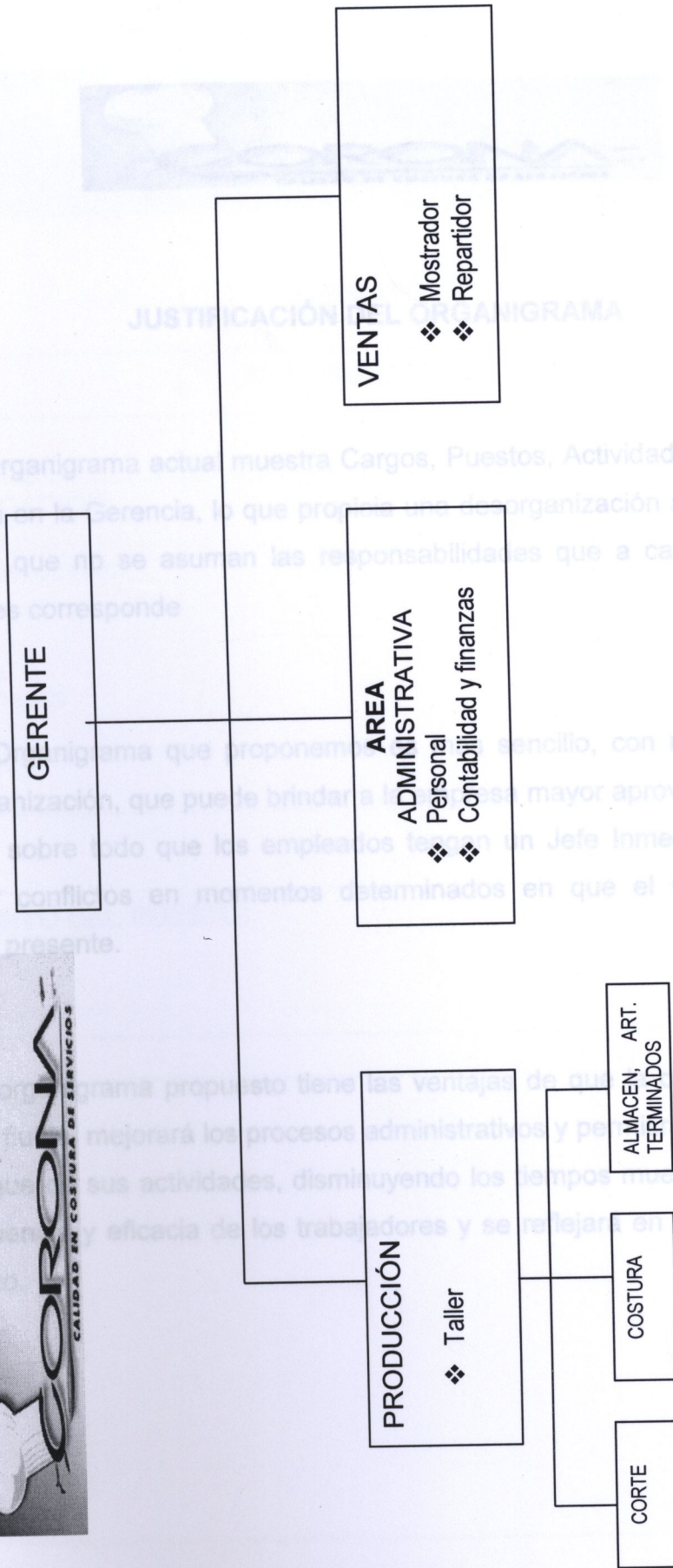
## CRONOGRAMA GENERAL DEL CURSO - TALLER

Anexo 5

ACTIVIDAD	SEMANAS			
	1	2	3	4
Sensibilización para trabajar La resistencia al cambio.				
Establecer estrategias de comunicación adecuada				
Inducción al puesto a desempeñar.				
Capacitación en el uso adecuado de la maquinaria				
Capacitación para evaluar y registrar los trabajos realizados				

## CRONOGRAMA DETALLADO DEL CURSO DE INDUCCIÓN

FECHA	TEMA	SUBTEMA	METODOLOGIA
29 de Abril 2002.	Introducción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de trabajo</li> <li>• Encuadre.</li> </ul>	Darles a conocer en forma general sobre el objetivo del curso y la dinámica de trabajo.
3 de Mayo 2002	Presentación de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reseña histórica</li> <li>• Misión y Visión</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Organigrama</li> </ul>	Se proyectará el material relacionado al tema y se aplicará dinámica para que el tema sea mejor comprendido.
6 de Mayo 2002	Funciones y Actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de actividades y funciones</li> <li>• Áreas: Ventas, Producción, Administración.</li> </ul>	A través de una dinámica se trabajará el tema para clarificar la identificación de actividades y funciones.
8 de Mayo 2002	Reporte de actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué son los reportes?</li> <li>• ¿Cómo se hacen?</li> <li>• ¿Para qué?</li> <li>• ¿A quién se le entrega?</li> <li>• Dinámica</li> </ul>	Se presentarán diferentes estilos de reportes y ellos mismos elaborarán uno propio.
10 de Mayo 2002 13 de Mayo 2002 15 de Mayo 2002	Delimitación de actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiciones</li> <li>• Identificar las áreas que integran la empresa</li> </ul>	A través de una dinámica se pondrá en práctica la delimitación de actividades y a la vez se hará un simulacro de cómo entre ellos mismos se pueden capacitar para realizar las actividades que se les reasignarán.
17 de Mayo 2002	Políticas y Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas y Objetivos que la empresa tiene establecidas.</li> </ul>	Socialización de las políticas y los objetivos y conocer su opinión.
20 de Mayo 2002 22 de Mayo 2002	Motivación en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de motivación</li> <li>• El valor del servicio</li> <li>• Importancia del personal en la empresa</li> <li>• Identificación con la empresa</li> <li>• Sentido de pertenencia</li> </ul>	A través de exposiciones y dinámicas se conscientizará sobre la importancia que tiene el ser humano en toda empresa y que esto sirva de motivación para su integración real a la misma.



ORGANIGRAMA PROUESTO DESPUÉS DEL ANÁLISIS REALIZADO.



## JUSTIFICACIÓN DEL ORGANIGRAMA

### ANÁLISIS DE PUESTO

El Organigrama actual muestra Cargos, Puestos, Actividades y funciones que recaen en la Gerencia, lo que propicia una desorganización al interior de la empresa y que no se asuman las responsabilidades que a cada uno de los trabajadores corresponde

El Organigrama que proponemos es mas sencillo, con menos áreas y mayor organización, que puede brindar a la empresa mayor aprovechamiento en tiempos y sobre todo que los empleados tengan un Jefe Inmediato y puedan solucionar conflictos en momentos determinados en que el Gerente no se encuentre presente.

El organigrama propuesto tiene las ventajas de que la comunicación se hará mas fluida, mejorará los procesos administrativos y permitirá que cada área se encargue de sus actividades, disminuyendo los tiempos muertos, y reeditaré en la eficiencia y eficacia de los trabajadores y se reflejará en las ganancias a corto plazo.





COMUN

Interna:

Externa:

**FORMATO**

**ANÁLISIS DE PUESTO**

**IDENTIFICACIÓN:**

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

Nombre del puesto:

Clave:

No. De Plazas

Ubicación:

Conocimientos: Administración

**PROPÓSITO DEL PUESTO:**

**FUNCIONES:**

ASPECTOS PERSONALES:

**COMUNICACIÓN:**

Interna:

Externa:

TITULO PRIMERO: CONDICIONES DE TRABAJO

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

CAPITULO 1.

JORNADA DE TRABAJO CAPITULO, II, ARTICULOS: 59, 61, 66,

Escolaridad: SEGUN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

Experiencia:

CAPITULO 2.

DIAS DE DESCANSO, CAPITULO III ARTICULOS: 69, 71, 72, 73,

Conocimientos: Administración SEGUN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

CAPITULO 3.

VACACIONES, CAPITULO, IV, ARTICULOS: 76, 78, 79, 80, 81,

SEGUN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

CAPITULO 4.

SEGURO SOCIAL, ARTICULOS, 84, 85, 86, 87, 88,

SEGUN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

**ASPECTOS PERSONALES:**

CAPITULO 5.

NORMAS PROTECTORAS Y PRIVILEGIOS DEL SALARIO,

CAPITULO VII, ARTICULOS, 98, 100, 101, 102, 108, 109, 110.

FRACC. I, II, III, IV, V, VI, VII; 116, SEGUN LA LEY FEDERAL DEL

TRABAJO.



**ESQUEMA PARA REGLAMENTO INTERNO DE CORONA COSTURAS, S. A  
DE C.V**

**TITULO PRIMERO: CONDICIONES DE TRABAJO**

**CAPITULO 1.**

**JORNADA DE TRABAJO** CAPITULO, II, ARTICULOS: 59, 61, 66, 67, 68. SEGÚN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

**CAPITULO 2.**

**DIAS DE DESCANSO**, CAPITULO III ARTICULOS: 69, 71, 72, 73, 74, 75, SEGÚN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

**CAPITULO 3.**

**VACACIONES**, CAPITULO, IV, ARTICULOS: 76, 78, 79, 80, 81, SEGÚN LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

**CAPITULO 4.**

**SALARIO**, CAPITULO V, ARTICULOS, 84, 85, 86, 87, 88, SEGÚN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

**CAPITULO 5.**

**NORMAS PROTECTORAS Y PRIVILEGIOS DEL SALARIO**, CAPITULO VII, ARTICULOS, 98, 100, 101, 102, 108, 109, 110. FRACC. I, II, III, IV, V, VI, VII; 116, SEGÚN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

## **CAPITULO 6.**

*PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA*, CAPITULO VIII, ARTICULOS, 117, 118, 119, 120, 121, 123, 125 FRACC. I, II, III, VI, SEGÚN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, CAPITULO 126, FRACC. VI. CAPITULO 127.

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO, CAPITULO V, ARTICULO 423, FRACCION I - XI, ARTICULO 424 FRACCION DE I-IV, ARTICULO 425, SEGÚN LA LEY FEDERAL DE TRABAJO.

**TITULO SEGUNDO: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y PATRONES, SEGÚN TITULO CUARTO DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.**

TERMINACIÓN DE OBLIGACIONES DE TRABAJO, CAPITULO VII, ARTICULO 436, 437, 438, 439, SEGÚN LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

## **CAPITULO 1.**

*OBLIGACIONES DE LOS PATRONES*, CAPITULO I, ARTICULOS: 132 FRACC. DE LA I A LA XXVIII. ARTICULO 133, FRACC. DE LA I A LA XI, SEGÚN LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

## **CAPITULO 2**

*OBLIGACIÓN DE LOS TRABAJADORES*, CAPITULO II, ARTICULOS; 134, FRACC. I HASTA LA XIII, ARTICULO 135, FRACC. DE LA 1 A LA X.

## **CAPITULO 3**

*DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES*, CAPITULO III, BIS; ARTICULOS 153<sup>a</sup>, 153b, 153d, 153e, 153f, 153g, 153h, FRACCION I, II, III; ARTICULOS 153 i, 153m, 153n, 153p, FRACCION I, II, III. 153r, 153s, 153v, 153w; 153x,

**TITULO TERCERO, TRABAJOS ESPECIALES, SEGÚN TITULO SEXTO DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.**

## **CAPITULO 1.**

*TRABAJADORES DE CONFIANZA*, CAPITULO II, ARTICULO 182, 185, 186.  
SEGÚN LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

**TITULO CUARTO, RELACIONES COLECTIVAS DE TRABAJO, SEGÚN  
TITULO SEXTO DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.**

**CAPITULO 1.**

*REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO*, CAPITULO V, ARTICULO 423, FRACCION I – XI, ARTICULO 424 FRACCION DE I- IV, ARTICULO 425. SEGÚN LA LEY FEDERAL DE TRABAJO.

**CAPITULO 2.**

*TERMINACION COLECTIVA DE LAS RELACIONES DE TRABAJO*, CAPITULO VIII, ARTICULO 436, 437, 438, 439 , SEGÚN LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

**TITULO QUINTO, SEGÚN TITULO SEGUNDO, RELACIONES INDIVIDUALES  
DE TRABAJO, DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO,**

**CAPITULO 1,**

*DISPOSICIONES GENERALES*, CAPITULO I, ARTICULOS, 24, 25, FRSCCION I, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX. ARTICULO S 26, 31, 32, 33.



## **POLÍTICAS GENERALES**

1. No se permitirá hacer uso de entradas a instalaciones destinadas únicamente para clientes.
2. No se podrá fumar en las instalaciones de la empresa, incluyendo las instalaciones de los empleados.
3. No se podrá tener música con volumen alto, ni equipos de sonido en áreas de trabajo.
4. El equipo, Periódico, suministros y cualquier otro objeto destinados a clientes y gerencia, no debe ser usado por el personal.
5. No se permiten juegos, asó como la compra o venta de artículos en área de trabajo.
6. Cualquier demora o falta de asistencia deberá ser debidamente justificada en forma escrita o verbal.
7. Todo personal deberá registrar su asistencia con su jefe inmediato, por tanto en su caso su uniforme completo y a quienes les corresponda portar su gafete adecuadamente.
8. Por imagen en la empresa a quienes les corresponda portar uniforme lo deberá portar limpio y completo.
9. Por respeto a los clientes y a nuestros compañeros de trabajo queda prohibido comer en áreas de trabajo y mascar chicle.
10. Todo personal deberá ingresar a su horario debidamente alimentado, de lo contrario no se permitirá la salida para desayunar o comer algo, fuera del horario establecido.

11. Únicamente por motivos de trabajo se podrá ingresar con previa autorización a otras áreas de trabajo.
12. Queda prohibido leer revistas o periódicos en horarios de trabajo.
13. Queda estrictamente prohibido las faltas de respeto y la utilización de lenguaje inadecuado hacia los compañeros de trabajo dentro de las instalaciones de la empresa.
14. Por respeto se deberán hablarse de usted los integrantes de Corona Costuras entre si.
15. Para permisos deberán ser solicitados con 2 días de anticipación quedando por entendido que solo se tendrá derecho a dos permisos por mes, de lo contrario quedará fuera del programa de incentivos del mes.
16. Deberá mantener limpios:
  - a. BAÑOS (Taza, aro, tapa, lavado, llaves, jabones, espejo, portarrollos y puerta).
  - b. PISOS (todas las áreas de trabajo (entrada, escaleras, etc)
  - c. ESCRITORIOS (secretarial y oficina, también librero).
  - d. VIDRIOS.
  - e. Además de todos los objetos y aparatos que no sirven como herramienta de trabajo (teléfono, fax, computadora, impresora, máquina de escribir, etc).
17. Para el llenado de cualquier formato, deberá ser en forma clara y sin tachaduras ni enmendaduras y con letra de molde a tinta azul o negra.
18. Para la cancelación de formatos al momento de completar un expediente deberá hacerse de acuerdo a los siguientes colores:
  1. Verde: será para aquellos trabajos que se realizaron de manera continua y que se trabajaron en orden.
  2. Amarillo: Indicando una posible devolución por alguna falla no importante dentro del proceso.
  3. Rojo: Cancelación de algún trabajo, y para aquellos casos donde los trabajos foráneos, o clientes atrasados en pago o sin realizar la liquidación correspondiente al mismo.

19. Se deberá mantener impecable el área de clientes libre de materiales y cualquier cosa que no corresponda a piso.

20. En momentos de poca actividad dentro del área de trabajo se revisarán pendientes y revisando cual no se ha realizado y analizando porque, y darle solución inmediata.

