



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**“CONSULTORIA DE PROCESOS EN LAS  
ORGANIZACIONES Y UN CASO PRACTICO”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

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

**ANGELICA PINEDA MIRANDA**

**DIRECTOR DE TESIS:  
MTRO. JAIME GRADOS ESPINOSA**



**MEXICO, D. F.**

**1993**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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

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

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

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

## INDICE DE TESIS

### INTRODUCCION

#### CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES	1
---	---

#### CAPITULO II

CONSULTORIA DE PROCESOS	8
-------------------------	---

a) Modelos de Consultoría	8
b) El Consultor.	10
b.1) El Consultor de Procesos.	15
c) El Psicólogo como Consultor.	18
d) El Gerente como Consultor.	21

#### CAPITULO III

LOS PROCESOS DE INTERACCION EN EL PROCESO DE CONSULTORIA	25
--	----

a) Procesos de Grupo en las Organizaciones.	25
b) Procesos interpersonales.	48

#### CAPITULO IV

EL PROCESO DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES	53
--	----

## CAPITULO V

<i>CONSULTORIA DE PROCESOS APLICADA A LAS ORGANIZACIONES, ESTRATEGIAS Y PROCEDIMIENTOS.</i>	62
---	----

## CAPITULO VI

<i>UN CASO PRACTICO DE CONSULTORIA DE PROCESOS</i>	70
--	----

<i>METODOLOGIA</i>	71
--------------------	----

<i>1.- Objetivo de investigación.</i>	71
---------------------------------------	----

<i>2.- Planteamiento del problema.</i>	71
--	----

<i>3.- Método.</i>	71
--------------------	----

<i>4.- Procedimiento</i>	73
--------------------------	----

<i>5.- Descripción del trabajo.</i>	88
-------------------------------------	----

<i>6.- Resultados.</i>	90
------------------------	----

<i>7.- Conclusiones.</i>	95
--------------------------	----

<i>7.1.- Ventajas.</i>	96
------------------------	----

<i>7.2.- Desventajas.</i>	96
---------------------------	----

<i>BIBLIOGRAFIA</i>	98
---------------------	----

<i>ANEXO 1</i>	
----------------	--

<i>ANEXO 2</i>	
----------------	--

## INTRODUCCION

*Los interesantes conceptos de Edgar H. Schein sobre -- Consultoría de Procesos, fueron los que me animaron a integrar -- las ideas que en el presente trabajo expongo.*

*Muchos aspectos teóricos y prácticos de Ciencias de la Conducta y Ciencias de la Organización, pueden ayudarnos acerca de nuestros objetos de estudio.*

*La Ciencia de la Organización se ha venido conformando -- tradicionalmente con conceptos sociológicos, psicológicos y administrativos principalmente. En los últimos años la teoría de la Organización se ha acrecentado, estudiando fenómenos de igual ó mayor importancia que los Procesos de Consultoría; ya que existen otras variables organizacionales ( estructura, diagnóstico, cambio ), pero lo importante de los procesos organizacionales es que no se separe la idea original de eficiencia para las empresas.*

*Los estudiosos de estos fenómenos, han enriquecido sus -- conceptos y sistematizado sus observaciones a través del tiempo y más aún ha dado énfasis al grupo de trabajo a la organización y a los procesos interpersonales, lo que se ha dado en llamar -- Consultoría de Procesos, la cual nos representa una alternativa de estudio y aplicación en las organizaciones.*

*El objetivo de éste trabajo pretende determinar el papel de la Consultoría de Procesos en las organizaciones; así como -- presentar un caso práctico.*

*El presente trabajo se estructura en seis capítulos.*

*En el primer capítulo se hace una revisión de antecedentes de los Procesos Organizaciones a través de la historia, sus principales autores y acontecimientos.*

*En el segundo capítulo se define el concepto de Consultoría de Procesos, modelos de consultoría y se consideran los papeles que desempeñan el consultor, el psicólogo como consultor y el gerente como consultor.*

*En el capítulo tres se abordan los Procesos de Interacción que se dan en una organización como son los Procesos de Grupo y los Procesos Interpersonales que resultan de vital importancia comprender en la Consultoría de Procesos.*

*En el capítulo cuatro se trata el Proceso de Cambio en las Organizaciones, debido básicamente a la intervención de la Consultoría de Procesos.*

*En el capítulo cinco se exponen las estrategias y procedimientos más apropiados y usados en Consultoría para cumplir con objetivos determinados que va marcando el proceso mismo.*

*Conforma el capítulo seis un caso práctico que se llevó a cabo en una planta de fundición a un grupo de funcionarios a través de la técnica de Consultoría de Procesos, y su desarrollo fué de acuerdo a la siguiente metodología:*

- 1.- Detección de Necesidades, por medio de un cuestionario de actitudes, de entrevista y observaciones.*
- 2.- Intervención del consultor, a través de la Técnica de Consultoría de Procesos.*
- 3.- Se analizaron los resultados obtenidos.*
- 4.- Se especificaron por escrito las conclusiones, ventajas y desventajas de la Consultoría de Procesos. Asimismo se determinará la aportación del presente trabajo de tesis al campo de la psicología.*

## C A P I T U L O 1

### ANTECEDENTES DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

Parece ser que la mayoría de autores coinciden en que la raíz principal del surgimiento de las ciencias de la organización fueron el " adiestramiento de laboratorio " en las organizaciones industriales aplicados éstos a grupos y resulta interesante conocer los antecedentes históricos de los procesos organizacionales:

- 1946                    *Surgimiento del adiestramiento en laboratorios. El equipo de investigadores estuvo encabezado por Kurt Lewin, Kennett Benne, Leland Bradford y Ronald Lippitt.*
- 1947                    *Del proyecto anterior surgen los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento en Desarrollo de grupos y en el adiestramiento contemporáneo de grupo T.*
- 1948                    *Surgen los Sistemas Sociotécnicos. La aportación de estos sistemas toma en consideración las " Dimensiones Humanas de Trabajo " y las " Dimensiones Técnicas " y se encargo de estudiar la interacción e interrelación de unas con otras.*
- 1957                    *McGregor en Unión Carbide fundó un pequeño grupo -- consultivo interno, que en gran parte aplicó los conocimientos de las ciencias de la conducta para ayudar a los gerentes de producción.*
- 1958-1959            *Herbert Shepard y Robert Blake realizaron investigaciones y experimentos de campo del Desarrollo Organizacional y la aportación importante fué relaciones entre grupos, ya que se consideró que al traba-*

*jar con problemas interpersonales afecta el desempleo laboral y por consecuencia a la organización.*

**1966** *Bennis, Shepard, Blake, Mouton estudian las organizaciones y los cambios que en ella se presentan, -- subrayan la importancia del cambiante contexto ambiental en el que se hayan inmersas y proponen nuevas estrategias que permitan la mejor adaptación de las organizaciones.*

**1970** *General Foods y Topeka ponían en acción sistemas sociotécnicos en sus plantas. Contemporáneo a ésto surgieron estudios de W.R.Bion sobre el funcionamiento psicosocial de los grupos.*

**1973** *Beckhard escribió acerca de la perfección organizacional y algunos conceptos enfocados hacia la calidad y excelencia en los productos y servicios.*

**1987** *Schein escribe un segundo volumen acerca de la Consultoría de Procesos y sus aportaciones para consultores y gerentes.*

*Se puede decir que la expansión del Desarrollo Organizacional comenzó en 1964. Este crecimiento contaba desde 200 miembros en 1970, hasta 2000 profesionales del D.O. para fines de los ochentas.*

*En 1971 en Norteamérica, la Academia de Administración establece ya una División de Desarrollo Organizacional. En el caso de la reserva universitaria de Western tuvo el primer Doctorado en D.O. y ahora es impartido en un gran número de Universidades.*

*En la década de los setentas contribuyen a este desarrollo una generación importante de consultores; Chris Argyris desarro-*

llo un tratado de aprendizaje y acción para el D.O.

La aportación de Warren Bennis fue que enlazó dirección ejecutiva a estrategia de cambio, Edgar Schein continuo el desarrollo de procesos en el D.O., incluyendo el papel de cultura -- organizacional en el cambio de dirección y Robert Tennenbaw, -- realizó estudios para el personal en la dimensión de la vida de los participantes.

Larry Greiner, propuso ideas de poder y evolución para el D.O., Edward Lauler III, extendió los sistemas de recompensa y ambiente laboral.

Margulies Newton y Anthony Raia, pusieron atención en entender los valores humanos, contemporáneos a estos encontramos a Peter Vaill y Graig Lungberg, quienes continuaron el desarrollo Organizacional como una ciencia práctica, incluido entre la nueva generación de D.O. contribuye Dave Brow con sus trabajos de investigación en D.O. en comunidades y cambio social; -- Thomas Cuming el cual trabajó en sistemas sociotécnicos en el diseño de organizaciones y transorganizaciones, ha ido mas allá de singulares organizaciones, grupos de organización y sus ambientes. Max Eden realizó trabajos a nivel internacional sobre democracia, que atrajo la atención hacia aspectos políticos del D.O.

Williams Pasmore fue quien extendió la aplicación de -- sistemas sociotécnicos, se interesó sobre aspectos de salud y -- por el campo militar. Jerry Porras ha hecho mucho por dar un lugar al D.O. como una sólida investigación y le ha dado bases -- conceptuales.

en la decada de los " 80's" muchas organizaciones abrieron un gran campo en E.U. para el D.O. entre ellos, se incluyen General Electric, General Motors, Union Carbide, Exxon, Coning-Glase Works, Texas Instruments, American Airlines, Du Pont, The Hotel Corporation of American, John Hancoch Mutual, Life-Insurance, Polaroid, General Foods, Protec & Gamble, I.B.M. T.R.W. Systems, Bank of America; hoy en día mas organizaciones han in-

crementado sus esfuerzos y han compartido sus experiencias con otras organizaciones. También se han implementado en E.U. programas de D.O. para escuelas gobierno federal, servicios en la armada, fuerza aérea y guardacostas.

*El D.O. está incrementado internacionalmente, y está aplicandose en los países como Canadá, Suecia, Alemania, Yugoslavia, Japón, Australia, Israel, Nueva Zelandia y Mexico " (1)*

*Así vemos que los objetivos del D.O., han sido diversos pero las raíces de su origen se basan en, Procesos Humanos, Relaciones Humanas, Procesos Sociotécnicos, Sistemas Administrativos, Sistemas Políticos, Productividad, Calidad, etc. Pero sin lugar a dudas las ciencias de la conducta han tenido una gran influencia para el desarrollo de los Procesos Organizacionales.*

*En la década de los 60's aparece en México el D.O. a través de la influencia de consultores norteamericanos y por su puesto al interés de algunas empresas en el D.O.*

*En 1965 D.A.N.D.O., S.A. fué uno de los primeros organismos privados en ofrecer servicios profesionales en D.O.*

*En 1967 - 1968 se comenzó a impartir cursos sobre D.O. en el Instituto Tecnológico Autónomo de México, así como en la Universidad Intercontinental. El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de México en 1967 - 1968 organizó los primeros eventos a través de seminarios Avanzados en Administración de Personal.*

*En el norte de la República ( 1969 - 1970 ) se dio auge al D.O., organizando programas institucionales y seminarios sobre D.O. y las primeras generaciones de profesionales surgieron.*

*Empresas como Hylsa y Vitro fueron pioneras en este movimiento - progresista de consultoría a las empresas a través de D.O.*

*COPARMEX crea una area que se encargaría de exponer el área de D.O.*

*Tanto en la década de los 70's y 80's hay una gran fluctuación de organizaciones y despachos de consultoría en D.O. interesados en prestar sus servicios de asesoría al respecto y es cómo se empieza a dar impulso al D.O. en México.*

*La Consultoría de Procesos como parte del D.O. ha hecho importantes aportaciones en los últimos 20 años, ya que ha venido desarrollando una tecnología de observación de grupos e intervención de sus procesos, derivada de los conceptos de Lewin.*

*Otros antecedentes han sido los estudios de relaciones de grupo de procesos interpersonales en organizaciones industriales. Estos estudios originados en las primeras obras de Mayo, Roethlisler y Dickson continuados por Arensberg (1960).*

*" Whyte, Homans (1957) y otros que estudiaron la organización "informal" en la industria y llevados a las filas administrativas en obras como la de Melville Dalton (1959) demostraron que las personas se interrelacionan en realidad solo de manera - limitada y de acuerdo a la forma en que deberían comportarse según indica la estructura formal de la organización. (Schein 1965 1980). Estos estudiosos, más que otros, ilustran la necesidad de apreciar los procesos humanos en las organizaciones mediante observación directa, en vez de aceptar el valor aparente de lo que dice la gente en las entrevistas o en los cuestionarios aplicados." (1)*

*(1) Schein, W.R. Consultoría de Procesos, su papel en el - Desarrollo Organizacional, Edit. SITEA, México 1990, pág. 17 y 18.*

*En México desde 1959 surgen algunos precursores de la Consultoría y por mencionar algunos diremos que Carlos Gómez, Robleda Pelayo, Luis Haro Leed, Mauro Cardenas y otros fueron pioneros en servicios de Consultoría a las empresas.*

*Entre 1971 y 1978 se realizan trabajos de Consultoría relacionados con el diagnostico organizativo; es decir, para problemas de la organización y recursos humanos, estos trabajos fueron en la Republica Mexicana y Ciudad de Mexico, y uno de sus precursores fue Darvelio A. Castaño Asmitia.*

*Centro Nacional de Productividad (Dr. Humberto Ponce -- Talancón)., Shore y Asociados y otras asociaciones de profesionales empezaron a llevar a cabo servicios de psicología de trabajo.*

*La Consultoría en sí, representaba que un asesor diera consejo o sugerencia acerca de un problema determinado. Inicialmente alguno de éstos servicios eran para reclutamiento y selección de personal, evaluación sicométrica, posteriormente se dio asesoría también en capacitación y adiestramiento, inclusive fungiendo como instructores.*

*La última década es cuando el consultor en México realmente ha dado auge a la Consultoría de desarrollo organizacional para empresas de diferente índole. En Consultoría de Procesos, pocos son los Psicólogos que trabajan especialmente en este campo, pero sin duda resulta ser un campo muy propicio para el Psicólogo-consultor.*

## B I B L I O G R A F I A

(1) *Cummings, Thomas G. E.F., Organization Development an Change, Edit. West E.U. 1989. 11, 12 y 13.*

## CAPITULO I I

### CONSULTORIA DE PROCESOS

*La Consultoría de Procesos es nuestro tema en cuestión por los que empezaremos por definirlo.*

*La Consultoría de Procesos " representa un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación según deseo del propio cliente." (3)*

*La función que cumple la Consultoría de Procesos es la de consulta hacia un cliente, gerente o grupo en una organización, pero la premisa más importante es la actitud con la cual lo hace el consultor. El tipo de consultoría que se llevará a cabo es la de ayudar o ayudarse a sí mismo, por lo tanto supone incluso que al consultar, el cliente, gerente ó grupo no saben en lo que está mal ó lo que necesitan, se sabe que su intención es mejorar. El consultor de Procesos puede ser o no un experto en el tema a tratar, pero lo importante será la habilidad para involucrarse con el cliente y la adaptación para dirigir la consultoría, ya que los clientes tiene ciertos modelos o patrones establecidos en su forma de trabajo.*

*En la consultoría hay diferentes modelos para trabajar y pueden ser:*

#### a) Modelos de Consultoría.

1.- *Modelo de adquisición de un servicio experto: El gerente ó el cliente busca información o servicio que le proporcione una respuesta aplicable a su problema.*

(3) *Schein E.H. Consultoría de Procesos. Su papel en el desarrollo organizacional, ED. SITESA, México 1990, Pág. 9.*

2.- *Modelo Médico-Paciente: El cliente busca una ayuda como terapia médica curativa a seguir para resolver un problema organizacional.*

3.- *Modelo de Consultoría de Proceso: contra los anteriores -- nos plantea un procedimiento a seguir basado en las siguientes premisas:*

3.1) *Con frecuencia, los clientes/gerentes no saben lo que está mal y necesitan ayuda especial para diagnosticar sus problemas reales.*

3.2) *Los clientes/gerentes a menudo no saben qué tipo de ayuda pueden proporcionar los consultores.*

3.3) *La mayoría de los clientes tiene la intención de mejorar las cosas.*

3.4) *La mayoría de las organizaciones pueden ser más efectivas de lo que son si aprenden a diagnosticar y -- manejar sus propias fuerzas y debilidades.*

3.5) *Sin un estudio exhaustivo o sin la participación activa en la organización del cliente, es -- probable que un consultor no pueda conocer lo suficientemente acerca de la cultura de la organización para sugerir nuevos cursos de acción dignos de confianza.*

3.6) *Si el cliente no aprende a percibir el problema por sí mismo y si no busca el remedio, no estará dispuesto ni será capaz de llevar a cabo la solución y más importante aún, no aprenderá a resolver esos -- problemas en el caso de que se repitieran.*

- 3.7) *La función esencial de la Consultoría de Procesos consiste en transmitir las habilidades para diagnosticar y corregir los problemas organizacionales, -- con el fin de que el cliente mismo sea capaz de continuar mejorando la organización.*

*De acuerdo a los modelos anteriores nos inclinamos a decir que el modelo de consultoría de procesos es más abierto, educa, ayuda, se interna en el problema, se involucra con el fin de ser completo ó más completo que otros para que un cliente satisfaga -- sus requerimientos. Por lo que es interesante considerarlo una técnica alternativa del D.O.*

b) El Consultor

*Algunos autores nos describen las funciones del consultor de la siguiente manera:*

*Argyris (1970) y Blake Y Mouton (1976) esclarecen las funciones del consultor en términos de las estrategias que usa; la decisión de intervención está dada por la valuación y sensibilidad del consultor y las necesidades del consultante.*

*Bennis (1973) identifica tres funciones para el --- agente de cambio: entrenador, consultor o investigador.*

*Lawrence y Lorsch (1969) propone que el consultor también es: educador y diagnosta.*

*Menzel (1975) y Havelock (1973) adicionan una cuarta función, la de eslabón, nos presentan la función de eslabón como la vinculación de las necesidades del cliente y sus recursos relevantes.*

*Steele (1969) sugiere que las funciones del consultor, resultan similares a las desempeñadas por un detective.*

*" En un útil modelo, Margulies y Raia (1972) dividen el papel del consultor "orientado a la tarea" y "orientado al proceso" y describe las características de ambos modelos de la siguiente manera:*

**ORIENTADO A LA TAREA**

*1.- Verificación del problema: por un experto, evaluación y colección de datos.*

*2.- Resolviendo el problema: - provee ideas y opiniones, - diseña investigación para obtención de datos y desarrolla solución para el sistema cliente.*

*3.- Retroalimentación: presenta la investigación de datos con una interpretación "experta".*

**ORIENTADO AL PROCESO**

*1.- Verificación del problema por "problemas sensitivos y facilitando una clara - vinculación con actitudes y sentimientos".(4)*

*2.- Resolviendo el problema: - trabaja en la capacidad - para resolver el problema del sistema, mejora problemas resolviendo el procedimiento, y facilita -- creatividad.*

*3.- Retroalimentación: provee significativa información facilita la asimilación y de la información, y permite la interpretación -- del cliente.*

- |  |  |
|--|--|
| <p>4.- <i>Utilización de investigación: específica y concreta y recomendaciones basada en la información.</i></p>                                | <p>4.- <i>Utilización de investigación: fomenta el uso de la información por el cliente y facilita la acción del cliente basada en su aprendizaje.</i></p>   |
| <p>5.- <i>"Relación con el cliente. - Es objetiva y orientada a la tarea. La comunicación es en términos cortos y orientada al problema.</i></p> | <p>5.- <i>Relación con el cliente. - Es personal, involucrada y orientada al proceso. La comunicación es en grandes términos y orientada al sistema.</i></p> |
| <p>6.- <i>Involucramiento: Es principalmente con el problema a resolver.</i></p>   | <p>6.- <i>Involucramiento: Es principalmente con las personas y grupos de la organización." (5)</i></p>  |
| <p>7.- <i>Sistemas propuestos: Concernientes con la implicación que tiene el problema con otras áreas de la organización.</i></p>                | <p>7.- <i>Sistemas propuestos: Concerniente a la colaboración, relación e intercambio de recursos entre las áreas de la organización.</i></p>                |

Otro modelo nos plantea, el consultor con dos funciones -- para la solución de problemas:

**CONSULTOR NO DIRECTIVO**

- *"Propone la reflexión de los problemas.*
- *Observar el proceso para la solución de los problemas.*

**CONSULTOR DIRECTIVO**

- *Ofrece alternativas y participación en decisiones.*
- *Adiestrar al cliente.*

- *Propone emitir un modelo de retroalimentación.*
- *Reunir datos y simultáneamente interpretarlos.*
- *Identificar alternativas y recursos para el cliente y ayudar a determinar las consecuencias".(6)*
- *Considerar los vínculos y proveer prudencia o --- practicar decisiones.*
- *Proponerse pautas, persuasiones o dirección en el proceso de solución de -- problemas.*

*De acuerdo a muchos autores el consultor hace casi las mismas cosas, la finalidad puede ser para ayudar a un cliente o se utiliza a sí mismo para desencadenar fuerzas dinámicas que tienden a equilibrar o sanear los sistemas humanos. Dentro de las -- funciones que desarrolla están las siguientes:*

#### *RECOPIRAR DATOS:*

*Escucha y retiene información, ya sea de algunas anotaciones o de imágenes presentadas.*

#### *ACTUA COMO LAZO DE UNION.*

*El consultor enlaza personas o grupos que necesitan tratarse entre sí, sus buenos oficios para gestionar confrontaciones de personas y cuestiones debatibles, así como su habilidad para fomentar comunicaciones afectivas e interpersonales, pueden ayudar a vincular las partes esenciales, sin lo cual, "el total" -- lucha con impedimentos.*

#### *SERVIR DE TRANSPORTADOR EN LAS COMUNICACIONES.*

*El consultor puede ser una banda de transporte que acarrea datos de actitudes críticas entre las partes (y dentro de ellas)*

del organismo en forma discreta y provechosa. La manera de asegurar la claridad en un sistema de comunicación es realizándola en círculo.

#### FOMENTAR EL ESPIRITU DE INVESTIGACION.

El consultor puede fomentar el estudio de datos humanos -- inmediatos, siempre latentes, en las constantes interacciones de los hombres.

#### ANALIZAR LOS PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS EN MARCHA.

El consultor puede ayudar actuando como portavoz de diversas necesidades en los momentos apropiados durante las reuniones reales para resolver problemas, en las que los datos que implican las consecuencias más trascendentales se podrán probablemente a discusión.

#### FORMAR EQUIPOS Y ADIESTRARLOS.

"El consultor puede crear las oportunidades para adiestramiento constructivo y recíproco entre los miembros de equipos para desarrollar la eficiencia a su máximo. En ocasiones puede sugerir formas de adiestrarse, aunque lo que es mucho más importante, puede hacer salir a la luz a las aptitudes de los miembros del mismo equipo que trabajan y viven juntos, que actúan entre sí y que se observan íntimamente, con objeto de compartir sus observaciones y consejos constructivos y con el fin de elevar la calidad de la operación de la que dependen mutuamente."(7)

#### AYUDA A RESOLVER CONFLICTOS.

Los conflictos internos de los organismos son inevitables -- no por maldad de la gente, sino porque son diferentes. Cada persona percibe y juzga las cosas de diferente manera.

*La gente siempre desiente en algún grado y sus desacuerdos exigen la solución administrativa permanente de los conflictos. "El consultor puede ayudar investigando si son eficientes los casos - en que los desacuerdos trascendentales pueden someterse a confrontaciones claramente enfocadas. El papel del consultor no es dar decisiones en los conflictos, sino ayudar al arreglo, contribuyendo al proceso de aguzar y aclarar su magnitud de manera que pueda hallarse una base más amplia de cooperación." (8)*

*b.1) Consultor de Procesos.*

*El consultor de procesos promueve acciones de desarrollo - en beneficio de los individuos, de los grupos y las instituciones. Lo hace a través del establecimiento de una relación de -- ayuda que facilite a éstos la adaptación o nuevas circunstancias. Esta persona denominada consultor de procesos, orienta su asesoría fundamental a los elementos del proceso socioafectivo de un grupo.*

*Una característica del consultor de procesos será en primera instancia, quien estructura la relación cliente-consultor. La premisa fundamental es que el problema es el del cliente y si gue siendo a lo largo de la consultoría, ya que el consultor nunca deberá hacerlos suyo. Una de las claves en la Consultoría de Procesos es que el cliente debe participar en el proceso de diagnóstico de lo que está mal y deberá ser en la búsqueda de soluciones. Otra clave importante en la Consultoría de Procesos es - que el consultor actuará casi siempre adiestrando al cliente o grupo con la finalidad de facilitar la comprensión del cliente - acerca de lo que está mal y cómo enfrentarlo, por lo tanto llegado el momento, el consultor anima al cliente a tomar la decisión final y esto ayudará que en el futuro el cliente adquiera la habilidad necesaria para seguir resolviendo problemas.*

*Otra característica del Consultor de Procesos es que será necesario su conocimiento sobre relaciones humanas particularmen*

te en los procesos interpersonales, pero no necesariamente tendré que ser un experto en los diferentes temas a tratar.

La Consultoría de Procesos implica trabajar activamente -- con las personas involucradas en el problema. La premisa de ---- DIAGNOSTICO E INTERVENCION son inseparables, lo cual implica una diferencia significativa entre el modelo de Consultoría de Procesos y otras técnicas de D.O.. Por lo tanto la actuación de un -- Consultor de Procesos será muy diferente al consultor que asesora en otras técnicas o materias.

Podemos reunir las funciones más importantes del Consultor de Procesos como siguen:

- 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 e identificar los obstáculos que impiden el logro de las metas propuestas.
- Favorece la solución de problemas en equipo mediante el -- análisis de 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 los problemas.

- *Sensibilizar el equipo para identificar los fenómenos originales en su dinámica interna y en su interacción con --- otros grupos.*
- *Dar seguimiento a las acciones concertadas y comprometidas por el equipo para efectuar los cambios.*

*Aquí es importante señalar que en estas funciones se pueden capacitar los agentes de cambio en una organización.*

*Por otra parte el consultor de procesos deberá adquirir y desarrollar constantemente habilidades, conocimientos y actitudes, a continuación ennumeraremos algunas:*

- *Debe poseer una gama de conocimientos en ciencias del comportamiento y su relación con la administración de las instituciones; debe tener conocimientos sobre organización y planeación.*
- *Debe ser capaz de entender los sistemas y procedimientos de trabajo y conocer la influencia que tienen las personas como tales sobre el rendimiento en el trabajo, el estilo de dirección, las relaciones interpersonales y las características de la dinmica grupal.*
- *Deberá tener conocimientos prácticos de entrenamiento y de técnicas de desarrollo de personal, ya que gran parte de su actividad será enseñar a otros.*
- *En cuanto a habilidades, el consultor de procesos debe tener facilidades para establecer relaciones interpersonales por encima del promedio.*
- *Debe tener capacidad analítica para resolver problemas, -- ser creativo, innovador y sobre todo hablar y escribir --- bien, ya que una de sus responsabilidades más importantes-*

- Será la comunicación.
- Deberá ayudar a otros a hacer uso de sus propios recursos para resolver problemas.
- Debe ser digno de credibilidad.
- Deberá mostrarse abierto para trabajar en ideas teóricas y abstractas.

Por lo tanto el consultor de procesos esta por encima de otros consultores, ya que su trabajo se inicia desde la actitud que asume de comprensión y atención, tambien debera ser capacitador, diagnosta y a su vez respetar el problema a tratar sin involucrarse emocionalmente en ningun momento. La Descripción del consultor de Procesos es la más completa y los consultores de diversos campos deberan estar preparados en este sentido.

#### c) El Psicólogo como Consultor.

El psicólogo participa en diferentes campos del trabajo humano, y a traves de la experiencia hemos podido comprobar -- que la bases para desarrollarse en cualquier campo son las mismas; los principios del comportamiento y desarrollo humano. El caso del psicologo de trabajo viene desarrollando su tarea por lo general en una "organización, en la cual hay mucho que hacer, tanto teorico como práctico y los objetivos de aplicacion o de estudio no solo sehan encaminado al individuo y al trabajo, sino tambien a los -- procesos organizacionales, al grupo, a la estructura, al ambiente, por lo tanto consideramos que se trabaja en una dinámica -- constante.

La Psicología de la organizacion ha venido desarrollando diferentes enfoques para resolver problemas de diferente indole, pero en particular el Desarrollo Organizacional ha aportado en los últimos 30 años valiosas técnicas de aplicación en las organizaciones. Una a la que haremos mención en el presente estudio es la Consultoría de Procesos y por lo tanto enfocaremos al papel del psicólogo como consultor.

El Psicólogo en la empresa debe desarrollar una función integral, ya que entre mas involucrado este en la conducta humana

en la organización, más probabilidades tendrá de comprender la -  
problemática que aqueja a una empresa.

Aunque casi siempre el consultor de procesos sea un psicólogo su formación básica para ser consultor deberá abarcar:

- Sociología en General.
- Psicología en general, en especial psicología social e industrial.
- Psicología y sociología de las organizaciones.
- Dinámica de grupos.
- Administración de empresas.
- Consultoría.
- Terapia individual y de grupo.

En los Estados Unidos, sistemáticamente, se define profesionalmente como científico del comportamiento conductista, para tener una idea, la formación del consultor supone la obtención - del grado de doctor en Psicología, Sociología ó "Ciencias de la Conducta".

En realidad hace algunos años existen programas universitarios para esta formación global, iniciados por la Universidad de California y ya existentes en algunas otras, como Harvard, Case-Institute, Boston University, etc.

Mientras tanto, el dato más importante para la calificación del consultor es su condición personal. El consultor puede tener todo el conocimiento práctico deseable, pero si no tiene -

el mismo una personalidad "abierta" a los problemas de Desarrollo Organizacional, no podrá tener éxito.

En los E.U., siete áreas fundamentales exigen habilidad especial del consultor.

- Area 1: Evaluación de sus motivaciones personales en relación con su "cliente".
- Area 2: Habilidad para ayudar al "cliente" a estar conciente de las necesidades de cambio y de los procesos.
- Area 3: Habilidad para actuar junto al "cliente", explorando y desarrollando los recursos latentes en la propia organización.
- Area 4: Habilidad para tomar decisiones con la participación de los elementos implícitos en el problema.
- Area 5: Habilidad para planear y ejecutar los planes, tomando por control la retroinformación recibida a lo largo de las acciones.
- Area 6: Habilidad para evaluar los progresos y fracasos, a lo largo del programa.
- Area 7: Habilidad para asegurar continuidad, expansión, apoyo y transferencia de aprendizaje, a lo largo de los programas.

Además de esas siete habilidades fundamentales, que constituyen el campo técnico-profesional para la acción son necesarias además habilidades especiales en el terreno de la RELACION INTERPERSONAL.

*El consultor, además de las condiciones personales de madurez y estabilidad emocional, tiene que ser particularmente hábil en la capacidad de:*

- A. Establecer relación e inspirar confianza.*
- B. Saber oír, observar, identificar y relatar.*
- C. Hacer diagnosis y dar consejos.*
- D. Mantenerse flexible y reconocer sus limitaciones.*

*De acuerdo a las descripciones anteriormente hechas podemos concluir que un 80 % de estas corresponden al quehacer del psicólogo como consultor en las organizaciones o en su trabajo en psicología del trabajo, por lo cual el campo del psicólogo como consultor constituye una tarea ideal, y aún más es habilidad y responsabilidad que debería asumir en todo momento de su desempeño profesional.*

*En lo que a Consultoría de Procesos se refiere, podríamos considerar que esta técnica tienen aspectos similares a la terapia psicológica clínica y psiquiátrica, ya que pone énfasis en que el cliente descubra por sí mismo cuales son sus problemas y qué hacer para resolverlos, por lo que el papel del psicólogo como Consultor de Procesos resulta idóneo.*

#### *d) El Gerente como Consultor*

*El proponer la creación de un grupo de especialistas para trabajar en problemas de desarrollo organizacional, parece tener tanto sentido como crear grupos de especialistas para trabajar en problemas de aplicaciones de computadoras, investigación de mercados, etc. Esto indica que la creación y utilización de grupos especializados en desarrollo organizacional debe llevarse a cabo con cautela.*

El trabajo propio y de otros indica claramente que para el logro de un cambio organizacional, los GERENTES principales de la organización deben estar involucrados y deben indicar su compromiso con la tarea de cambio.

Respecto a lo anterior, parece importante que los colaboradores individuales involucrados en el cambio, por lo menos entiendan la necesidad del mismo y como dicho cambio les proporcionará recompensas.

El hecho de tener especialistas en desarrollo -- organizacional en la misma organización trabajando con -- otros miembros para planear los cambios es obviamente una forma de lograr participación y obtener soluciones mas -- cuidadosas.

Los especialistas ( GERENTES ) en desarrollo organizacional deben procurar vincularse estrechamente con los -- altos ejecutivos ( Para ser efectivos), aun cuando esto -- pueda acarrear prejuicios en su relación con otros miembros de la organización. La única solución que podemos -- ofrecer para salvar este escollo sera la HABILIDAD DE -- PERSONAL que posea o se capacite estos especialistas.

Si un especialista en desarrollo organizacional ha de ser efectivo en el logro del compromiso de los miembros y de soluciones detalladas para los problemas, debera tener UN CRITERIO MUY CLARO DE SU FUNCION COMO EDUCADOR, COMO ESPECIALISTA EN DIAGNOSTICOS, ASI COMO DE -- CONSULTOR.

Hemos visto que el especialista en desarrollo organizacional puede y debe educar al grupo de alta gerencia; dadas las presiones de tiempo impuestas sobre ellos y su interés en las múltiples facetas del negocio, necesitan ayuda para comprender los problemas de la organización y particularmente para estar al tanto de los aportes que el rápido desarrollo de las ciencias organizacionales y del comportamiento pueda hacer solucionar los problemas de la organización.

Los especialistas en desarrollo organizacional ya están -- utilizando una técnica que podríamos denominar como "laboratorio en D.O. para adiestrar al equipo de la alta gerencia".

Se ha observado que los gerentes, no solamente los utilizan para entender el problema particular que tengan, sino también para aplicarlos a otros problemas que van surgiendo.

Este método permite que los gerentes asimilen los conceptos y los apliquen a situaciones donde estén menos involucrados emocionalmente y tengan así mayor facilidad para el análisis objetivo.

Estos laboratorios de entrenamiento para procesos organizacionales, pueden constituir una alternativa para adiestrar a los gerentes.

" El punto de vista de Beckhard (1978) sobre las ventajas de este adiestramiento es:

Primera, porque proporciona al grupo de alta gerencia una oportunidad de adiestramiento, sobre un conjunto de conceptos -- que pueden utilizar para resolver problemas de la organización. Segundo, porque obviamente proporciona una oportunidad para examinar, al menos una forma preliminar, sus propias relaciones de trabajo y de que manera se relacionan con los problemas más amplios de la organización.

También nos dice que los problemas de un consultor externo que puede solamente cumplir un papel limitado en la ayuda que les pueda prestar a los gerentes a resolver. Por lo tanto las técnicas del D.O. son una alternativa para el gerente-consultor como un proceso continuo de acuerdo al cual la gerencia de cualquier organización debe preservar constantemente." (10)

El gerente-consultor necesitará un entrenamiento en --- ciencias del comportamiento particularmente en técnicas de procesos para la organización, el grupo y el individuo, su conocimiento tendrá que ser suficiente para educar a los demás miembros de la organización; el significado y utilización de los --- diferentes conceptos.

(4,5,6) Lippitt Gordon, Lippitt Ronald, The Consulting --- Process in Action, University Associates la Jolla, California: 1978 págs. 27, 28, 29, 30, 31 y 32.

(7, 8) Margulies, Newton. Desarrollo Organizacional, Valores y Procesos y Tecnología. Edit. Diana 1972. México, págs. 147, 148, 149 y 150.

( 9 ) Beckhard, Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos Edit. Fondo Educativo Interamericano. México 1973. Págs. 101, 103 y 106.

## C A P I T U L O    I I I

### LOS PROCESOS DE INTERACCION EN EL PROCESO DE CONSULTORIA

*En el sentido más amplio del termino, procesos o proceso - se refiere a COMO se hacen las cosas y no a que cosas se hacen, - ni a objetivos a alcanzar.*

*Los procesos se desarrollan en todas partes y en todos sentidos y la finalidad por lo general es para facilitar o procurar la solución a problemas humanos o para alcanzar objetivos, por - lo tanto la comprensión de los procesos de interacción humana, - en una organización resultan esenciales para el consultor o gerente que trabajan con grupos o individuos.*

*Por lo tanto un gerente o consultor debe saber como piensa un individuo, qué mecanismos funcionan entre las personas, dentro de los grupos, en las organizaciones; por lo tanto para que sean eficaces estos deben aprender a ser creativos por sí mismos a dirigir sus propios procesos y a tomar decisiones.*

*Un principio de los procesos de consultoría se orienta a - que el cliente, individuo o grupo aprendan habilidades para el - manejo de problemas y a involucrarse activamente en la solución- de los mismos.*

#### *a) Procesos de Grupo en las Organizaciones.*

*Dentro de los procesos humanos más relevantes en las organizaciones que el consultor de procesos debe conocer y tomar en cuenta para realizar su trabajo consideramos a los siguientes:*

## COMUNICACION.

*Sin duda una comunicación deficiente es la causa más citada del conflicto interpersonal. Como pasamos casi un 70 % de las horas de vigilancia comunicándonos (escribiendo, leyendo, hablando, escuchando) es lógico afirmar que una de las fuerzas que más inhibe un buen desempeño del grupo es la falta de una buena comunicación.*

*La comunicación propicia la motivación al esclarecer a los empleados lo que han de hacer, la eficacia con la que están llevando a cabo y qué medidas tomar para mejorar el desempeño en caso que sea insatisfactorio.*

*La comunicación sirve para controlar de diversas formas el comportamiento de los empleados. La organización posee jerarquías de autoridad y normas formales que es preciso que acaten.*

*Para muchos empleados, su grupo de trabajo constituye la principal fuente de interacción social. La comunicación que tiene lugar en él, es un mecanismo indispensable para que externen su frustración y sentimientos de satisfacción. Así pues, la comunicación permite la Expresión Emocional de sentimientos la satisfacción de las necesidades sociales.*

*Cabe suponer que casi toda interacción comunicativa que tiene lugar en un grupo u organización realiza una o varias funciones.*

## TOMA DE DECISIONES EN GRUPO.

*Una de las aplicaciones más obvias de los conceptos de la comunicación la encontramos en el área de la toma de decisiones. Más aún, las decisiones de grupo exigen transmitir mensajes entre sus miembros, y la eficacia de este proceso comunicativo --*

repercutirá profundamente en la calidad de las decisiones colectivas.

La importancia en la toma de decisiones radica en seleccionar el método adecuado, según el tiempo disponible los antecedentes del grupo, la naturaleza de la tarea que se está efectuando y el tipo de clima que el grupo quiera establecer. Con frecuencia los grupos no reconocen que han tomado demasiadas decisiones de proceso y que éstas tiene verdaderas consecuencias para el ambiente del grupo y para la calidad de las soluciones del problema. Por tanto el consultor debe estar preparado para llamar la atención hacia los múltiples mecanismos mediante los cuales los grupos toman sus decisiones.

Existen diferentes tipos de decisiones:

- 1.- Decisión por falta de respuesta.
- 2.- Decisión por autoridad formal o por autorización a sí mismo.
- 3.- Decisión por minorías.
- 4.- Decisión por mayoría: votación y/o sondeo.
- 5.- Decisión por consenso.
- 6.- Decisión por consentimiento unánime.

El consultor o gerente puede orientar al grupo a determinar que tipo de decisiones debe tomar de acuerdo a las diferentes circunstancias, por eso es importante que el grupo este consciente de seleccionar un método apropiado según el tipo de tarea o decisión sobre la cual trabaje.

## LIDERAZGO.

*El liderazgo es un proceso de interacción, con características circunstanciales, por lo que resulta imposible establecer a priori con absoluta seguridad, cuál es la persona más indicada para ser el líder de un grupo determinado. El líder deberá surgir del grupo, durante el proceso de interacción de sus miembros.*

*El líder es uno de los muchos posibles agentes de cambio, pero su tarea es liberar un potencial facilitador para su grupo. Así como el conductor de un grupo logra sus fines proporcionando una base facilitadora, modelando conductas adecuadas, y convirtiéndose en un líder miembro del grupo.*

*El líder puede proporcionar el clima para la cohesión del grupo antes del primer encuentro del mismo.*

*De vital importancia en el encuentro inicial del grupo, es la tarea del líder consistente en establecer un objetivo general para el proceso del grupo con respecto al cual todos los miembros deben estar de acuerdo.*

*En algunos casos el gerente es el líder, algunas de las características que se le atribuyen a un buen líder pueden ser: legitimidad, experiencia o carisma, influencia, autoridad con estos atributos un gerente puede estructurar grupos de trabajo para solucionar problemas.*

*Se identificaron tres conjuntos de fuerzas que deben tomarse en cuenta en el liderazgo:*

- 1.- Fuerza del líder.*
- 2.- Fuerza de los subordinados.*
- 3.- Fuerza de la situación.*

*Las fuerzas del líder son su sistema de valores, su confianza en el grupo, sus inclinaciones o estilo naturales y la seguridad que sienta en esa situación; de las fuerzas del grupo son sus experiencias previas en la toma de decisiones, su nivel real de competencia, su tolerancia a la ambigüedad, su capacidad para involucrarse en el problema, sus expectativas y su necesidad de crecimiento; de las fuerzas del grupo y de la situación son el grado de presión en cuanto a tiempo, el tipo de problema que debe resolverse y la clase de organización en la cual se está llevando a cabo el proceso.*

*El liderazgo situacional será muy importante en los procesos de grupo ya que el líder situacional cambia su estilo de liderazgo de acuerdo a la persona con la que está trabajando y en función de cada situación. Existen otros estilos de liderazgo situacional:*

*Estilo 1. Dirigir.*

*Es un estilo aplicable para impartir órdenes específicas y supervisar de cerca el cumplimiento de las tareas.*

*Estilo 2. Instruir.*

*El líder manda y controla el cumplimiento de las tareas, pero además explica sus decisiones, pide sugerencias y fomenta los progresos.*

*Estilo 3. Apoyar.*

*El líder facilita y apoya los esfuerzos de los subordinados en orden al cumplimiento de las tareas, y comparte con ellos la responsabilidad por la toma de decisiones.*

### *Estilo 4/ Delegar.*

*El líder pone en manos de los subordinados la responsabilidad de la toma de decisiones y la resolución de problemas.*

*En este caso el consultor de procesos puede ser de gran ayuda para el gerente al ver las alternativas de que dispone para elegir un curso de acción adecuado.*

### *LA COHESION.*

*Los grupos difieren entre sí, respecto de la cantidad de cohesión existente entre los mismos. La cohesión existente entre los mismos. La cohesión de grupo puede definirse como la cantidad de presión ejercida sobre los miembros del mismo para que estos permanezcan en el grupo. Existen diversas razones por las cuales una persona se integra a un grupo determinado y algunas de las premisas para que en los miembros de un grupo exista cohesión pueden ser:*

- a) Cuanto mayor es la cohesión de grupo, mayor será la satisfacción experimentada por sus miembros.*
- b) Cuanto mayor es la cohesión de grupo, mayor será la cantidad de comunicación entre sus miembros.*
- c) Cuanto mayor es la cohesión de grupo, mayor será la influencia ejercida por el grupo sobre sus miembros.*
- d) Cuanto mayor es la cohesión de grupo, mayor será la productividad del grupo.*

*Algunos factores determinan que los miembros de un grupo se sientan atraídos unos a otros; el tiempo que las personas han permanecido juntas, el tamaño del grupo, la severidad de la iniciación para su admisión al grupo, las amenazas externas, los valores, las normas y los éxitos anteriores. Por tanto podemos*

considerar que el consultor ó gerente puede tener gran influencia sobre la cohesión del grupo.

#### NORMAS.

Todo grupo posee normas, sin las cuales no sería posible su sobrevivencia. Podemos establecer que todos los grupos, sean pequeños o grandes, socio-grupos ó psicogrupos, todos poseen ciertas normas que gobiernan las líneas generales de conducta de sus miembros.

En general, podemos definir las normas como patrones ó expectativas de conductas compartidas por los miembros de un grupo determinado.

El establecimiento de normas de grupo, constituye un excelente sustituto para la utilización del poder que, muchas veces, provoca tensión y obligaciones entre los miembros.

Las normas suelen desarrollarse gradualmente a medida que los miembros de un grupo aprenden cuáles conductas son indispensables para que el grupo funcione bien. Por supuesto, los acontecimientos decisivos pueden alterar el proceso y hacer que pronto se consoliden nuevas normas.

Casi todas se crean en una ó varias formas siguientes:

- 1) Afirmaciones explícitas hechas por un miembro del grupo,
- 2) acontecimientos históricos del grupo,
- 3) prima--

*cía. El primer patrón conductual que surge en un grupo, establece casi siempre las expectativas del grupo, 4) transmisión de conductas de situaciones anteriores.*

*Pero los grupos no establecen ni hacen cumplir normas para toda situación imaginable. Las normas que impondrá un grupo, -- tienden a ser las que son importantes para él.*

*¿ Pero, qué es lo que hace importante una norma ?*

*1) Si facilita la supervivencia del grupo. 2) Si mejora la predictibilidad del comportamiento de los integrantes del grupo. 3) Si reduce los problemas interpersonales que causan malestar a los miembros. 4) Si permite a los miembros expresar los valores-centrales del grupo y aclara el rasgo distintivo de la identidad del grupo. (11)*

*Una de las funciones importantes del consultor de procesos consiste en descifrar las normas y comprobar el grado de concenso que existe en el grupo acerca de ciertos problemas.*

*El consultor de procesos también puede ayudar al grupo, -- observando con cuidado como se manejan los incidentes críticos y tratando de deducir los tipos de normas que el grupo está estableciendo. Si después el grupo se dedica a realizar algún análisis de procesos propio, entonces el consultor puede ayudarlo a -- identificar y reconstruir algunas de sus normas y aprobar por sí mismo si las normas son útiles ó si constituyen una barrera para*

*la acción efectiva.*

*A medida que se desarrollan las normas y se entrelazan --- unas con otras, se puede empezar a pensar en la "cultura" del -- grupo. Baste decir que el consultor de procesos debe estar muy - pendiente de las normas culturales por que son demasiado poderosas en su operación.*

#### **ESTATUS.**

*En cualquier grupo, se puede establecer el estatus de cada uno de sus miembros, consideraremos como estatus al prestigio -- que goza un miembro del grupo. Puede ser impuesto formalmente -- por un grupo, es decir por la organización, mediante títulos ó - protocolos. Es el estatus que confiere el hecho de ser coronado- "campeón mundial de los pesos completos" ó ser elegido "él hom-- bre más simpático".*

*Muchas veces el estatus se presenta de manera informal. - Puede adquirirse informalmente por características como escorati- dad, sexo, edad, destreza o experiencia. Todo puede tener un -- valor de estatus si otros miembros del grupo le dan ese valor. - Pero el hecho de que el estatus sea informal no significa que -- sea menos importante o que haya menos concordancia respecto a -- quién lo tiene.*

*En esencia, las organizaciones confieren estatus en una de las cuatro formas siguientes: mediante la pertenencia a ellas la ocupación; el nivel organizacional o sueldo. Además, el estatus puede ser un atributo personal apreciado por otros, como --- edad, escolaridad, sexo, raza, religión, aspecto ffsico, habilidades de comunicación, experiencia o competencia.*

*Se ha comprobado que los símbolos del estatus cumplen varias funciones en la organización. Actúan como premios, incentivos y facilidades de la comunicación. Los símbolos del estatus --- contribuyen aún más a la comunicación al indicar la autoridad y jerarquía de un individuo a otros miembros de la organización y al dar a conocer el rango formal a personas o entidades importantes fuera de la empresa.*

*El consultor o gerente consultor puede ayudar a equilibrar las situaciones de estatus de los miembros del grupo mediante la aplicación de criterios que coincidan o concuerden con las diferentes entidades de una organización. Por lo que resulta importante conciliar y adecuar las distintas jerarquías en un grupo de trabajo.*

## **ROLES**

*Hay ciertas actitudes y conductas compatibles con un rol--- y son las que producen la identidad del rol. Las personas tienen*

la capacidad de cambiar papeles (roles) rápidamente cuando reconocen que la situación y sus exigencias requieren cambios radicales. Cuando los requerimientos de un papel no están bien definidos, la identidad pierde claridad y el individuo retorna a antiguos patrones de conducta.

La idea de cómo debe uno de actuar en una situación determinada es un percepción del rol. Realizamos ciertos tipos de conducta, basándonos en una interpretación de la manera en que pensamos que hemos de comportarnos.

En el lugar de trabajo, conviene analizar el tema de las -- expectativas del rol mediante la perspectiva del contrato-psicológico. Existe un convenio no escrito entre los empleados y su empleador. Este contrato psicológico establece las expectativas mutuas: lo que la gerencia desea del empleado y a la inversa. Se supone que la gerencia tratará al personal con justicia, que creará condiciones de trabajo aceptables, que comunicará claramente lo que es un trabajo justo para la jornada y proporcionará retroalimentación sobre la eficiencia con que el empleado está laborando. Se supone que éste responda mostrando una buena -- actitud, obedeciendo las instrucciones y demostrando fidelidad -- hacia la organización.

Si no se cumplen las expectativas de un contrato nos hallamos ante conflictos de roles. Cuando el individuo se encuentra

frente a expectativas del rol contradictorias, se produce el --- conflicto, que se presente cuando la exigencia de un papel dificulta la realización de otro.

Entre los roles o papeles que se desempeñan más frecuentemente en un grupo, podríamos citar algunos que según Joseph Lulf ejercen una influencia determinante sobre el proceso que se lleve a cabo en el trabajo de grupo:

1.- *Lider Natural*: Es la personalidad fuerte del grupo, goza de gran autoridad. Habla bien y con soltura. Cuando se expresa, los demás escuchan.

2.- *El Conciliador*: Es el que procura calmar los ánimos y reducir las tensiones. Su papel es muy valioso en la medida en que él se esfuerza por quitar pasión a los debates y procura que las cosas salgan bien.

3.- *El experto*: Es el que da al grupo las informaciones -- que se precisan. Resulta muy útil siempre que no tienda a desempeñar el papel del sabido todo, pues en este caso corre el riesgo de anular toda la espontaneidad y la creatividad del grupo.

4.- *El Secretario*: anota todo lo que va sucediendo, es --- pues la memoria del grupo. Todos se dirigen a él para saber donde se encuentra ahora, qué es lo que se ha dicho.

Redacta las actas de las reuniones, proporciona los informes al-

exterior, etc.

5.- *El Clarificador:* Es el que pide explicaciones, precisa los términos, se cerciora si cada uno ha comprendido bien lo que se acaba de decir. Este es con frecuencia un papel ingrato, porque el clarificador se arriesgaría a pasar por persona de poca - inteligencia, aunque algunos no se atreverían a formular preguntas por miedo a que se les considere ignorantes.

6.- *El Aclerador:* Esta persona sufre cuando le parece que - el grupo pierde tiempo y se enreda en discusiones vanas. Imprime ritmo a la reunión. Pero hay que tener cuidado porque puede - hacer "perder" el tiempo al grupo con su prisa. Esto sucede con frecuencia en la base de análisis del problema.

7.- *El alentador:* Sabe encontrar las palabras precisas para decir a cada uno que su intervención ha sido apasionante y ha permitido un considerable avance.

8.- *El Crítico:* Censura sistemáticamente todo lo que se -- hace y se dice. Cuando se le pide que exprese una propuesta concreta a partir de sus críticas, no requiere formularla. Sostiene que ésta no es su misión.

9.- *El paralizador:* Cada una de las intervenciones causa - el bloqueo del grupo. Se dedica a discutir el procedimiento, el-

vocabulario, las ideas, los errores, a veces con buena voluntad de ayudar.

10.- *El pesimista:* Afirma desde el principio que no se llegará a ningún sitio, que las reuniones, cursos, juntas de trabajo son inútiles, que no se conseguirá resolver los problemas. Las ideas o soluciones expuestas no resultan ser de su interés.

11.- *El Jovial:* De lo primero "y único" que trata es de -- hacer reír. Con él, todo en el terreno de la hilaridad y de las bromas entra. La reunión se convierte en una gran comedia cómica.

12.- *El oponente Sistemático:* Cualquier cosa que no proceda de él carece de interés. Muchas veces el oponente es una persona que ocupa un p<sup>o</sup>sición elevada y teme perderla. El es un experto negativo y, por consiguiente, el único capacitado para opinar sobre el asunto de que se trata.

13.- *El dominador Agresivo:* Quiere que todo el mundo se -- pliegue a sus exigencias. Procura imponer sus ideas y su proyectos. Con objeto de lograrlo, emplea acciones de astucia, humor, adulación, miedo, chantaje, etc.

14.- *El Indiferente:* Es el lastre del grupo, parece que no le interesa nada. Visiblemente espera a que los asuntos terminen y contempla la agitación de otros. Y aún así critica al dirigente del grupo.

15.- *El Presuntuoso: Dice que lo sabe todo, que lo conoce todo. Su experiencia es de lomás amplia. Se considera capaz de encontrar soluciones milagrosas.*

16.- *El Manipulador: Persigue objetivos personales y no -- confesados. Asi se esfuerza por arrastrar el grupo en la dirección que él desee, haciéndole creer que llega ahí por su propio pie.*

*El papel del consultor o gerente en este proceso de grupo resulta de suma importancia pues es necesario analizar que el -- papel que el individuo se atribuye a sí mismo, sea coherente y auténtico con lo que esperan de él los demás en la organización.*

#### **CONFLICTO.**

*Pese a los diferentes sentidos que el término conflicto ha adquirido, casi todas las definiciones tiene varias cosas en común. Es preciso que el conflicto sea percibido por ambas partes. Su existencia o inexistencia es una cuestión de percepción. Si -- nadie se percata, se acepta generalmente que no hay conflicto. -- Desde luego, los conflictos percibidos no siempre son reales, en tanto que muchas situaciones que podrían describirse como con-- flictivas no lo son ya que los miembros del grupo no las perci-- ben como tales. Otros aspectos comunes de la mayor parte de las definiciones del conflicto son los conceptos de oposición, escasez, bloqueo y la suposición de que hay dos o más personas cuyos*

intereses o metas parecen incompatibles. Los recursos, trátense de dinero, trabajo, prestigio, poder y otras cosas no sin ilimitados, y su escasez estimula el comportamiento de bloqueo. De ahí que haya oposición entre las personas. Cuando una bloquea la obtención de los objetivos de otra, surge entonces el conflicto.

El proceso del conflicto según Stephen R. Robbins (1979), se compone de cuatro etapas: oposición potencial, cognición y personalidad, comportamiento, resultados.

#### *Etapa I: Oposición Potencial.*

La etapa primera del proceso del conflicto es la presencia de condiciones capaces de crear la oportunidad de un conflicto. No es necesario que lleven directamente a él, pero una de ellas es indispensable para su aparición. Para facilitar la comprensión, esas condiciones han sido condensadas en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables de la personalidad.

#### *Etapa II: Cognición y Personalización.*

Si las condiciones citadas en la Etapa I generan frustración la posibilidad de oposición se concretiza en la 2a. Etapa. Las condiciones anteriores tan sólo desembocan en el conflicto cuando el conflicto afecta a una o más personas, quienes además lo conocen.

*Es en el nivel del sentimiento, cuando el individuo se siente -- comprometido emocionalmente, en el cual siente ansiedad, tensión frustración u hostilidad.*

#### *Etapa III: Comportamiento.*

*En la tercera etapa del proceso de conflicto, un miembro - realiza acciones que frustran la obtención de metas de otros ó - van contra los intereses de él. Es necesario que la acción sea - intencional; es decir, debe haber un esfuerzo conciente de frus- tar al otro.*

*El conflicto externo abarca una enorme gama de conductas:- desde formas sutiles, indirectas y muy controladas de interferen- cia hasta la lucha directa, agresiva y violenta e incontrolada. En esta etapa aparecen también las conductas referentes al mane- jo del conflicto. Una vez que éste se manifiesta, los interesa- dos idearan un método para afrontarlo. No se excluye la posibilidad de que en la etapa anterior se ini- cian acciones tendientes al control del conflicto, pero casi --- siempre se aplican cuando el conflicto se ha desencadenado y no en forma de medidas preventivas.*

#### *Etapa IV: Resultados.*

*La interacción entre el comportamiento de conflicto exter-*

no y las conductas con que se maneja el conflicto produce consecuencias. Como lo demuestra el modelo, pueden ser funcionales -- cuando el conflicto ha servido para mejorar el desempeño del grupo. Y también es posible que el desempeño sea obstaculizado y entonces diremos que el resultado es disfuncional.

El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad, la innovación, estimula el interés y la curiosidad entre los miembros de un grupo, ofrece el ambiente donde pueden resolverse los problemas y liberarse las tensiones, favoreciendo además un clima de autoevaluación y cambio, a esto se le llamaría resultados funcionales.

Por otra parte si el conflicto afecta a la actividad del grupo al punto de interrumpirla y amenazar incluso a supervivencia, entonces hablaremos de resultados disfuncionales.

El consultor de procesos será una pieza clave en la solución de conflictos de manera constructiva y por lo tanto con resultados funcionales. En primer lugar es un experto que deberá darse cuenta de lo que está sucediendo y analizarlo, no angustiarse, por los problemas que esté atravesando el grupo inicialmente. En segundo lugar, necesitará lograr que el grupo comprenda que los primeros pleitos, alianzas y reacciones de renuncia son esfuerzos por parte de los miembros para conocerse, ponerse a prueba y encontrar su lugar dentro del mismo.

*Entonces, el consultor debe alentar a los gerentes y al grupo en general para un manejo funcional de conflicto, a través de técnicas de consultoría de procesos.*

#### *PODER.*

*El poder denota una capacidad que tiene A para influir en la conducta de B, de modo que B haga algo que de lo contrario no realizaría.*

*Esta definición implica 1) un potencial que no necesariamente se realiza, 2) una relación de dependencia y 3) la suposición de que B tiene libertad sobre su comportamiento. Quizás el aspecto central del poder radica en que es una función de dependencia. Cuando mayor sea la dependencia de B respecto a A, mayor será el poder de A en la relación. Y la dependencia a su vez se funda en opciones que controla A. Alguien puede tener poder sobre nosotros sólo si controla algo que queremos.*

*Para que A logre que B haga algo que de lo contrario no -- harían es preciso que B tenga libertad de tomar decisiones. En -- el caso extremo, si el comportamiento de B en el trabajo está -- programado de manera que no pueda elegir, sin duda está coartada su libertad de hacer otra cosa que no sea la que está realizando.*

*Según Raven (1965) las bases del poder se podrían describir de la siguiente manera:*

Poder Coercitivo. Tiene su fundamento en el miedo, Ante -- este poder uno se somete por el temor de que haya consecuencias negativas en caso de desobediencia. Descansa en la aplicación, o en la amenaza de aplicación, de sanciones físicas o de seguridad.

Poder de Premio. La gente se somete a los deseos de otro - porque ello le acarreará beneficios; por lo tanto, el que distribuye premios a otros ejercerá poder sobre ellos. Aquí nuestra - definición se limita a premios materiales exclusivamente. Entre ellos se encuentran los sueldos y salarios, las comisiones, las prestaciones y cosas afines.

Poder Persuasivo. Descansa en la concesión y manipulación de premios simbólicos. Si tenemos autoridad de decidir a quién contratar, de manipular los medios de comunicación, controlar la -- asignación de los símbolos del estatus o influir en las normas - de grupo, esaremos dotados de poder persuasivo.

Poder de Conocimiento. El conocimiento o acceso a la información constituye la última base del poder. Podemos afirmar que, cuando un individuo de un grupo u organización controla información especial o cuando ésta se requiere para tomar una decisión, esa persona posee un poder basado en el conocimiento.

En resumen, las bases del poder se refieren a aquello que controla el sujeto y que le permite manipular la conducta ajena.

*Los diferentes tipos de Poder:*

Poder de Posición. En los grupos y organizaciones formales probablemente el acceso más común a una o varias bases de poder sea la posición en la estructura.

Poder Personal. Los rasgos de la personalidad se expresaron de acuerdo a algunos otros procesos de grupo, y retomando el tema diremos que las características personales pueden constituir una fuente de poder. Si hablamos con fluidez, si nuestro carácter es dominante, si tenemos una excelente presencia física o estamos provistos de esa cualidad mística denominada "carisma", poseeremos rasgos personales que pueden servirnos para que otros hagan lo que deseamos.

Poder de Experto. La pericia es un medio con el cual el sujeto llega a controlar información especializada. A medida que los trabajos fueron especializándose, la sociedad requirió cada día más "expertos" para alcanzar sus propósitos.

Poder de Oportunidad. Encontrarse en el sitio adecuado en el momento oportuno puede brindar la ocasión de ejercer un poder. No es necesario ocupar una posición formal dentro de un grupo u organización para tener acceso a información importante para otros o lograr ejercer una influencia coercitiva.

*El poder en una organización implica un proceso político - en acción, por lo cual el consultor de procesos o el gerente que actué como consultor de procesos o el gerente deberá de tomar -- muy en cuenta antes de poner en marcha ciertas técnicas o procedimientos para incluir en los individuos y los grupos de la organización ya que deberá respetar en lo más posible de las bases y fuentes de poder que están instituidas como políticas formales- y deberá analizar las informales.*

*Esto podría llegar a ser en algunos casos una desventaja - para la consultoría de procesos, en la cual solo las habilidades del consultor podrán superar con éxito.*

#### FORMAR Y MANTENER UN GRUPO

*Un proceso importante de considerar en la consultoría de - procesos es el de formar y mantener a un grupo: según Schein este proceso se divide en dos fases; la fase 1, se refiere a los problemas que enfrenta una persona cuando entra a formar parte de - un grupo nuevo, ya que ésto origina cierto conflicto emocional, - cuatro de estas características iniciales a superar son:*

- 1.- Identidad.*
- 2.- Control, poder e influencia.*
- 3.- Necesidades individuales y metas del grupo.*
- 4.- Aceptación e intimidad.*

*La fase 2, son como referencia a la tarea y mantenimiento del grupo:*

*Funciones para la tarea*

- 1.- Iniciar.*
- 2.- Buscar información.*
- 3.- Dar información.*
- 4.- Buscar opinión.*
- 5.- Dar opinión.*
- 6.- Aclarar.*
- 7.- Elaborar.*
- 8.- Resumir.*
- 9.- Comprobar el consenso.*

*Funciones para mantener el grupo*

- 1.- Armonizar.*
- 2.- Hacer concesiones.*
- 3.- Cuidar la entrada.*
- 4.- Alentar.*
- 5.- Diagnosticar.*
- 6.- Establecer normas.*

## 7.- Probar las normas.

De acuerdo a lo anterior podemos darnos cuenta del gran esfuerzo y habilidad que tendrá que llevar a cabo un individuo-- para integrarse a un nuevo grupo. De aquí que debemos considerar como un tema aparte los procesos interpersonales que se dan en las organizaciones.

### b) Procesos Interpersonales.

Un individuo a pesar de pertenecer a un grupo y aunque posea una gran capacidad, puede no querer participar o no poder hacerlo aún cuando este de acuerdo con las metas fijadas por el grupo; tal vez su conducta se debe a que desapruebe los medios usados para lograr su objetivo o bien puede tener un sentimiento de inseguridad pensando que el grupo no lo acepta, puede creer también, que carece de aptitudes para relacionarse con el resto del grupo, tener "complejos" por su nivel Social o por sus antecedentes escolares. Estos procesos interpersonales se dan en los individuos de cualquier organización e impiden su participación en el grupo de trabajo en muchas ocasiones, por lo que resulta importante tomarlos muy en cuenta en la consultoría de procesos y sobretodo -- conocerlos a fondo, controlarlos o modificarlos si es necesario.

La comprensión de los procesos interpersonales en los grupos de trabajo resultan esenciales para los consultores o gerentes. Resulta más importante emplear más tiempo en analizar el -- cómo de las acciones, que las acciones mismas.

Schein nos plantea una alternativa para la observación e intervención en asuntos relacionados con las tareas o en asuntos interpersonales y las posibilidades pueden ser:

	<u>Tareas</u>	<u>Interpersonales</u>
Contenido	1.- Ayuda formal, objetivos.	4.- Quien esta haciendo que a quien.
Proceso	2.- Como se realiza la — tarea.	5.- Como se relacionan entre — sí los miembros, como se — comunican, etc.
Estructura	3.- Procesos recurrentes, "procedimientos estan dar de operaci3n."	6.- Relaciones interpersonales funciones.

*Según Schein 1985, la conducta abierta y visible puede des cubrirse a través de un proceso conjunto de indagación entre los miembros del grupo.*

*El consultor o gerente debe tomar muy en cuenta que muchos de los hechos sobresalientes que se presentan en el grupo tienen que ver con la relación de los miembros entre sí. Algunas personas interrumpen a los demas y otras aumentan la tensión del grupo creando desacuerdos, mientras que otros pueden ser bromistas y romper la tensión mejorando el clima del grupo.*

*En algunos grupos percibimos al lider que trata de controlar al grupo, alguno otro lleva el ritmo en tiempo para ir mas — rápido en las sesiones.*

*Es importante observar el proceso interperonal porque los- resultados del grupo son consecuencia de la interaccion interpe<sub>r</sub>sonal. Por ejemplo, podemos observar que algunos integrantes del grupo no se ponen de acuerdo en las definiciones de los puestos- o tareas y que este interrumpe la comunicación. Algunos otros -- tratan de encontrar soluciones, mientras que otros se ocupan de- defender o atacar alguna idea o aportación de otro.*

*Cualquier grupo de trabajo necesita desarrollar procesos — orientados a las tareas así como también a las estructuras inter<sub>r</sub>personales.*

Dichos procesos son necesarios e importantes para que los grupos trabajen en conjunto con cierta seguridad y sus acciones o resultados sean previsibles.

*b.1) La integración del grupo.*

Para que en un grupo exista integración deberan desarrollar se una situación estable basada en:

- 1.- Un lenguaje en común.*
- 2.- Desarrollar normas y políticas de trabajo.*
- 3.- Respetar la autoridad y el poder entre sus miembros.*
- 4.- Establecer procesos de trabajo y una cultura de grupo.*

*Estos entre otros puntos serán importantes en las estructuras de los grupos, ya que a medida que el grupo interactúa; desarrolla percepciones y relaciones para enfrentarse a cada uno de los puntos anteriores, estas se convierten en ideas sobre sí mismo y constituyen parte importante de la cultura.*

*b.2) Gerentes orientados a las relaciones interpersonales.*

*Segun H.J. Leavitt y J. Lipman Blumen (1988).*

*Las personas que llegan a los puestos más altos de la administración muestran una profunda motivación de poder. Pero hace algunos años en Estados Unidos se descubrió que los gerentes -- eficientes tienen más propensión a las relaciones interpersonales y son menos orientados al poder de lo que se creía antes.*

*De acuerdo a esta investigación se obtuvieron algunas conclusiones.*

1.- La competencia en la oficina del ejecutivo, no parecer ser la llave del éxito. Otros estilos más "intrínsecos" llamados "trabajo" (preferencia por realizar el trabajo) y el "dominio" - (interés por dominar las destrezas y cosas afines) parece tener mucho mayor importancia.

2.- Los jóvenes están cambiando sus valores e intereses -- (no en forma radical, sino incremental): ya no se centran en su carrera sino en el "estilo de vida" general.

3.- El anhelo de relaciones afectuosas y estrechas al parecer empiezan a crecer en Estados Unidos. Muchas de las instituciones tradicionales que procuran a la gente, el sentido de pertenencia y de comunidad han ido decayendo.

4.- Las empresas que utilizan mucho los estilos relacionales tienen éxito a menudo en Estados Unidos. Los estudios recientes sobre las compañías norteamericanas, derivadas de observaciones anteriores de las empresas japonesas, señalan las ventajas - de un ambiente relacional, entre ellas el costo beneficioso.

5.- Las mujeres empiezan a ocupar cargos gerenciales.

Hoy las organizaciones tienen acceso a un gran número de personas que tradicionalmente han recibido una formación para un nivel muy alto de orientación y capacidad de relación.

6.- Las funciones de las empresas modernas (sobre todo en las industrias de alta tecnología) requieren cada día más el trabajo de equipo.

En conclusión las necesidades actuales dictan la necesidad de un cambio incremental pero real, hacia estrategias más relacionales.

Resumiendo podríamos hablar de tres puntos básicos que se deben tomar en cuenta en las organizaciones con respecto a los modelos de relaciones interpersonales: 1) existen diferencias intrínsecas en un individuo que conforman una personalidad única y que es determinante en su relación con otros y que influye en el desarrollo de su trabajo.

2) Existen diferentes tipos de trabajos que requieren determinadas características, para los cuales debiera hacerse una adecuación entre personalidad y trabajo.

3) Los individuos que se hallan en ambientes laborales con buenas relaciones interpersonales y gerentes que promueven un buen ambiente de trabajo con estilo de dirección más apegadas a las relaciones interpersonales estarán más satisfechos e integrarán mejores grupos de trabajo.

Para concluir diremos que el gerente o consultor que desea ayudar al grupo de trabajo debe basarse en observaciones precisas en respuestas emocionales correctas y en un proceso de razonamiento que refleje la manera de razonamiento y proyección de otros.

Es decir debemos evitar los juicios prematuros acerca de las conductas de otros y por lo tanto inducir al grupo al mismo método.

## DESARROLLO DE UN CLIMA FAVORABLE.

Es esencial que los empleados se sientan seguros y que sepan que sus intereses están protegidos cuando se hagan cambios -- que los afecten. Siempre que sea factible, tantos empleados como sea posible deben participar en la planeación del cambio; y deberá incluirse un programa para comunicar los detalles del cambio, e informar a los empleados sobre su progreso. La planeación debe prever en la medida de lo posible, que la introducción del cambio en un momento dado no coincida con sucesos tales como despidos, rebajas en la producción a disputas laborales, lo que quizá altere a los empleados y esto se agrave más por el cambio.

Y quizá lo más importante, que los empleados deben estar -- convencidos de que se beneficiarán con el cambio o por lo menos, -- de que no serán adversamente afectados por este. Si es posible, -- los cambios deben ser introducidos en forma gradual para permitir a los empleados más tiempo para ajustarse a ellos.

## COMO VENCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

A pesar de todo lo que pueda hacerse para crear un clima -- que sea favorable al cambio, se puede anticipar cierto grado de -- resistencia.

Esta resistencia puede estar basada en el temor económico. Los empleados también puede temer que el cambio pueda lesionar su estatus o reducir el reconocimiento o satisfacción que ha estado obteniendo por su trabajo. También pueden percibir el cambio sugerido como una expresión de la crítica al desempeño de sus acciones. En otros casos, la resistencia puede ser el resultado de la renuencia a abandonar hábitos firmemente establecidos a la necesidad de tener que aprender algo nuevo.

Las causas sociales de la resistencia al cambio pueden deberse a la renuencia por parte de los empleados a romper con los-

## CAPITULO IV

### EL PROCESO DE CAMBIO DE LAS ORGANIZACIONES

*El cambio es un proceso en cualquier organización, los cambios se presentan de continuo con respecto a la estructura, funciones y carga de trabajo, y con respecto al número y tipos de puestos que deben ser dotados de personal. También se están presentando cambios en términos de las calificaciones, capacidades, actitudes y conducta del personal disponible para la dotación de estos puestos.*

*Existen cuatro razones generales para hacer cambios en una organización:*

- 1.- Mejorar los medios para satisfacer las necesidades económicas.*
- 2.- Aumentar la productividad.*
- 3.- Proporcionar trabajo.*
- 4.- Contribuir a la satisfacción y bienestar social de los individuos.*

*Algunos métodos anteriores para analizar la efectividad general de las organizaciones tienden a interesarse en aspectos humanos.*

*En los métodos más recientes del Desarrollo Organizacional se hace igual énfasis o más en variables orientadas a los recursos humanos, desarrollo de personal y conflictos humanos. Por lo que aquí tocaremos factores humanos involucrados al darse los cambios en las organizaciones.*

lazos sociales establecidos o al temor de que las nuevas relaciones sociales no sean tan satisfactorias como las anteriores. Los individuos que tienen dificultad en conocer y relacionarse con -- otros pueden temer que quizá no sean bien aceptados por los individuos con quien puedan ser colocados como resultado del cambio. De acuerdo a lo anterior, es conveniente, siempre que sea posible alentar a los grupos de trabajo a que sean sus propios agentes de cambio, esto es, que sea el responsable de efectuar un cambio en los valores y en la competencia de las relaciones interpersonales.

#### NATURALEZA DE LOS AGENTES DE CAMBIO.

Los agentes del cambio pueden ser individuos o grupos de la misma organización (agentes internos), o pueden ser consultores -- profesionales (agentes Externos) contratados para estudiar y resolver sus problemas. La mayoría de los agentes de cambio son especialistas en una de las disciplinas de las ciencias de la conducta, como psicología o sociología. Si bien cada agente de cambio pueden tener ciertos objetivos en mente que sean exclusivos -- para la organización del cliente, algunas de las metas que buscan con más frecuencia son:

- 1.- Mejoramiento de las relaciones interpersonales de los gerentes con otros miembros de la organización.
- 2.- Reconocimiento de la importancia de los sentimientos humanos en la administración de la organización.
- 3.- Creación de un entendimiento incrementado entre los grupos de trabajo y dentro de ellos para reducir las tensiones.
- 4.- Desarrollo de relaciones de grupo más efectivas.
- 5.- Creación de métodos mejores para la solución de conflictos.

*6.- Creación de confianza mutua y amplia participación de la responsabilidad y el control.*

*Muchos agentes de cambio quizá estén de acuerdo con los objetivos antes citados. Sin embargo, los métodos para hacerlos efectivos variaran entre ellos. Los métodos que se usan más comúnmente -- comprenden:*

- a) La obtención de tanta información como sea posible acerca de la organización a través de la actitud de los empleados o de encuestas de opinión, entrevistas individuales.*
- b) Conducción de programas de entrenamiento de laboratorio.*
- c) Apoyo a seminarios clínicamente orientados que se centren sobre salud mental del individuo y en su ajuste a la situación del trabajo.*

*PLANEACION DE UNA ENCUESTA DE ACTITUDES.*

*Uno de los métodos más económicos para obtener datos sobre -- los cuales hacer cambios organizacionales es mediante las encuestas de actitud.*

*Estas encuestas por lo general son conductas incluyendo a toda la compañía o a toda la planta y, de ordinario, implican la administración de un cuestionario que ha sido diseñado especialmente para este propósito. Con dichos cuestionarios se intenta medir las -- opiniones del empleado en reacción a diferentes aspectos de su trabajo.*

*Sobre la base de la información obtenida con la encuesta, la gerencia o alta dirección podrán tomar acciones y cambios pertinentes para una renovación organizacional" (18).*

*El Desarrollo Organizacional y sus técnicas por lo general de notan diversas actividades orientadas al cambio. Los agentes de cambio pueden ser gerentes o no.*

*En caso de innovaciones muy trascendentales, la gerencia a menudo contrata los servicios de asesores externos para que brinden su consejo y ayuda, por lo que resulta una gran responsabilidad para un consultor pues deberán estar conscientes de la cultura, procedimientos, personal, objetivos, historia y demás variables involucradas en los cambios pretendidos.*

*Un cambio exitoso requiere descongelar el estatus que, cambiar hacia un nuevo estado y recongelar el nuevo cambio para hacerlo permanente. Este es un proceso de tres etapas en el que está implícito el reconocimiento que la mera introducción del cambio no garantiza, ni la eliminación de la condición previa a él ni la permanencia del cambio.*

*El estatus que puede considerarse un estado de equilibrio. Para separarse de él, o sea para superar las presiones de la resistencia individual y del conformismo de grupo, es indispensable un descongelamiento, y para lograrlo se tendría que combinar fuerzas de restricción para tratar de controlar una situación de cambio en una organización.*

#### **MODELO DE CAMBIO EN LA CONSULTORIA DE PROCESOS**

*De acuerdo al Proceso de Consultoría, el proceso de cambio presenta un modelo de tres etapas, de acuerdo a la terminología original de Kurt Lewin.*

*ETAPA 1. El descongelamiento: Consiste en crear la motivación y disposición para cambiar por medio de:*

- a. La invalidación o falta de ratificación.*
- b. La creación de culpa o angustia.*
- c. La creación de seguridad psicológica.*

**ETAPA 2. El cambio a través de la reestructuración cognoscitiva:** consiste en ayudar al cliente a ver las situaciones, a juzgarlas, a sentir las y a reaccionar ante ellas de manera diferente-tomando como base un nuevo punto de vista que se obtiene por medio de:

- a) La identificación con un nuevo modelo.
- b) La exploración del medio ambiente para obtener información nueva y relevante.

**ETAPA 3. El nuevo congelamiento:** consiste en ayudar al cliente a incorporarse al nuevo punto de vista a:

- a) Su personalidad total y el concepto de sí mismo.
- b) Sus relaciones significativas.

El consultor o gerente deben estar ciertos de aquella etapa-en la cual se encuentra el proceso de cambio, así como de su papel dentro de ella.

### EL DESCONGELAMIENTO

Descongelar como ya dijimos significa crear una motivación y una disposición favorable para el cambio. Los clientes deben sentir algún malestar o encontrar cierto desequilibrio que los motive a buscar ayuda y deben ser capaces de aceptarla. En los sistemas humanos, en los cuales existen percepciones, actitudes y comportamientos cambiantes, dicho malestar o desequilibrio generalmente implica deshacerse de algo, no solo algo nuevo. Con frecuencia hay resistencia al cambio, pue esto implica renunciar a lo que estamos acostumbrados.

a) *Invalidación o falta de ratificación. Una persona no buscará ayuda a menos que algún aspecto de su vida no esté funcionando bien; lo cual significa que no están obteniendo los resultados esperados: el rendimiento del negocio no se encuentra en el nivel que se esperaba, no se están cumpliendo los plazos, la moral de los empleados es más baja de lo esperado, los inventarios son demasiado elevados, un subordinado no mejora su desempeño a pesar de repetidas evaluaciones y capacitación.*

b) *La inducción de la culpa o de la angustia. No se está involucrando con las metas e ideales que se están invalidando.*

*Cuando el clima no resulta ser el que esperábamos, o el tránsito fué más pesado de lo que creíamos, o algo nos tomó más tiempo de lo que planeamos, lo notamos e incluso nos quejamos al respecto, pero normalmente esto no produce una motivación para modificar nuestra conducta o actitudes.*

*El proceso de cambio se inicia solamente si la invalidación implica una meta o un ideal personal importante.*

*Una situación análoga se presenta cuando el jefe hace a un subordinado comentarios sobre su rendimiento. Si le dice que algo que hizo tomó demasiado tiempo, o fué demasiado caro, o no tuvo la suficiente calidad o cualquier otra cosa. La información de invalidación será importante para el subordinado si la relaciona con sus objetivos o ideales personales.*

c) *La creación de seguridad psicológica. La persona que recibe la información de invalidación puede aceptarla solamente si no implica una humillación personal y una pérdida de prestigio o autoestima. Debe sentir culpa y angustia definidas sin pensar que pierde su valor como persona total.*

*Para ejemplificar lo anterior nos avocaremos al caso de Schein que dice: en una empresa un jefe interpretaba la falta de apoyo de sus subordinados como incapacidad, falta de energía e ignorancia. El quería obtener nuevos conceptos, confianza y -- orientación sobre la manera en que podía descongelar a sus subordinados y a su trabajo.*

*Había mucho trabajo y la gente sentía que el jefe les daba demasiado. La estrategia fué valerse de la frustración, el malestar y el exceso de trabajo para que entendiera que lo que estaba pidiendo era demasiado, e incluso que el se exigía algo imposible en ocasiones. Y que en eso radicaba la invalidación de sus acciones.*

*El consultor le indicó que sus objetivos no se habían alcanzado de la manera que el quería, para hacerlo sentir angustiado y culpable. A su vez se le convenció de que podía lograr un cambio si modificaba su manera de pensar en como dirigir la división a su cargo. Haciendo con esto que se sintiera seguro psicológicamente. La intención era descongelar al jefe una vez que reconociera que no estaba funcionando adecuadamente y se sentía culpable y angustiado, pero también había que hacerlo sentir apoyado psicológicamente.*

*El proceso de cambio en toda organización lo genera el factor humano, en este caso consideramos que los funcionarios (jefes, gerentes) realizan una labor muy importante en los cambios de diversas áreas como producción, procedimientos, objetivos laborales, reglamentos de trabajo, capacitación, etc; por lo que tienen una gran responsabilidad y es importante que sean conocedores de los procesos y modelos que son mas recomendables para generar un cambio que procure un estado de equilibrio en la empresa y que evite presiones o fuertes restricciones, que tengan bases reales y que no dañe las relaciones interpersonales.*

BIBLIOGRAFIA

- (10) Chruden, Herbat, Sherman Jr., Arthur W.,  
Administración de Personal, Ed. CEGSA, -  
México 1986, págs. 362, 363.

## CAPITULO V

### CONSULTORIA DE PROCESOS APLICADA A LAS ORGANIZACIONES ESTRATEGIAS Y PROCEDIMIENTOS.

*La Consultoría de Procesos comienza con la primera confrontación con el cliente. Lo que ahí se trate será la primera intervención y se comenzará a estructurar una situación congruente hacia objetivos y valores estratégicos que plantea el cliente y que responde el consultor. Hemos dicho a través del presente estudio que el consultor de procesos ayudara al cliente a ayudarse por si mismo y algo muy importante en la Consultoría de Procesos se intenta alcanzar varios objetivos estratégicos simultaneamente.*

*Desde luego hay factores determinantes para la intervención de un consultor en una organización, como los siguientes:*

*Cuando existen dificultades o no se tiene la costumbre de trabajar en grupo.*

*Cuando las personas no tengan las habilidades requeridas para combinar la tarea, el procedimiento y el proceso socio-afectivo del grupo.*

*Cuando las personas se sintieron incomodos al tratar algo nuevo y diferente en sus sistemas de trabajo.*

*Cuando se necesita una retroinformación objetiva de la situación actual del grupo para la solución de sus conflictos internos.*

*Cuando los miembros del grupo consideran estar aprisionados por usos y costumbres que les impiden salir adelante en el logro de sus objetivos.*

*Cuando el líder formal del grupo, o su estilo de dirección, es parte importante de los conflictos entre las personas.*

*El primer contacto entre el consultor y el cliente o el equipo de trabajo debe satisfacer dos propósitos:*

- 1.- Clarificar y definir la relación entre el consultor y el cliente o el equipo de trabajo.*
- 2.- Clarificar con el equipo cuál es su situación actual, -- hacia donde quiere llegar (objetivos) y los caminos alternativos para llegar ahí (estrategias).*

*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 los 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 ésta.*

*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.*

*Beneficios Esperados: Aquí se explica al equipo que puede -- obtener del proceso de desarrollo: por ejemplo, la adquisición de nueva información, la capacitación en los procesos de grupo o la resolución de problemas específicos.*

*La toma de contacto es útil en varios niveles de la inter--vención del consultor.*

*En el nivel interpersonal, el individuo que tiene un conflicto interno usa el contacto inicial como ayuda para decidir sobre estrategias que clarifiquen su conflicto.*

*En los niveles interpersonales 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 el domina la discusión, de tal modo que pueda revisar con ellos, cómo se percibe a sí 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.*

*El consultor adopta diferentes estilos en el proceso de consultoría cuando establece las relaciones iniciales con el equipo de trabajo. Los estilos son los siguientes:*

*Estilo Experto. El consultor se caracteriza por su deseo de ser un experto frente al equipo, y por lo tanto se vuelve independiente.*

*Estilo Servidor. El consultor pierde su independencia y objetividad con tal de satisfacer los deseos del equipo de trabajo o del líder formal. La palabra que resume el tipo de interacción es de servicio.*

*Estilo Colaborador. En este estilo hay una clara definición de las responsabilidades que corresponden a ambas partes de los términos que van a orientar la relación.*

## OBJETIVOS TACTICOS.

*Tipos de intervenciones en función de sus objetivos tácticos.*

*INTERVENCIONES EXPLORATORIAS.* Reflejan la intención de hacer el menor número posible de suposiciones sobre lo que pueda estar sucediendo para que el cliente explique la situación de la manera que sea necesario, estimulando frases como ¿ Puede hablarme sobre el motivo por el cual me llama ? -----Continue ¿ Qué es lo que tiene en mente ?.

*INTERVENCIONES DE DIAGNOSTICO.* La atención se dirige, de simplemente tratar de descubrir lo que el cliente quiere, hasta hacer que empiece a pensar en lo que realmente puede estar sucediendo, lo cual constituye un paso esencial para que éste adquiera las habilidades necesarias para hacer diagnósticos y asuma la responsabilidad de las etapas siguientes.

*INTERVENCIONES DE ALTERNATIVAS DE ACCION.* La atención se dirige hacia la nueva conducta real que el cliente puede desear tomar en cuenta, basándose en que si éste puede empezar a resolver su propio problema, también habrá aprendido algo sobre el proceso de como solucionarlo. En este tipo de intervención, el consultor o el gerente puede empezar a compartir sus propias percepciones de lo que quizá esté sucediendo, pero sólo por implicación y siempre expresadas como posibilidades múltiples.

*INTERVENCIONES DE CONFRONTACION.* Dirige la atención hacia las posibles áreas de resistencia del cliente, en el sentido de que aquí el consultor combina algunas ideas de diagnóstico que pudiera tener con la concentración en la conducta de aquél. Esto constituye una confrontación porque el consultor indica lo que puede estar sucediendo en realidad, antes de que el cliente esté preparado para entenderlo y aceptarlo. Por tanto, este tipo de intervención normalmente se emplea sólo cuando las otras tres no gene-

ran una nueva visión ni alternativas de acción en él.  
La confrontación se vuelve necesaria entonces tanto para activar al cliente como para obtener información de diagnóstico adicional.

#### INTERVENCIONES DE LA CONSULTORIA DE PROCESOS

La consultoría de procesos es una manera de representar el proceso de ayuda y el papel de la persona que ayuda, y puede aplicarse a:

- Un gerente o consultor que trabaje con un solo cliente o subordinado.
- Un gerente o un consultor que trabaje con un grupo pequeño o como parte de una reunión.
- Un grupo de gerentes o de consultores, como sería un equipo para definir estrategias, que trabajen con un sistema de clientes completo formado por la alta gerencia.
- Un consultor individual o un equipo que trabaje con un departamento o con toda la organización en la planeación de importantes reuniones estructurales, encuestas y otras intervenciones relacionadas con el sistema.

#### TIPOS DE INTERVENCIONES EN EL PLANO INDIVIDUAL O DE GRUPO

- 1.- Brindar atención activa e interesada (exploratoria).
- 2.- Obligar a la reconstrucción histórica (de diagnóstico).
- 3.- Forzar a concretar (de diagnóstico).
- 4.- Obligar a poner énfasis en el proceso (de diagnóstico).
- 5.- Realizar preguntas y sondeos de diagnóstico (de diagnóstico orientadas hacia la acción).
- 6.- Manejar el proceso y establecer la agenda (de confrontación).
- 7.- Proporcionar retroalimentación (de confrontación).
- 8.- Ofrecer sugerencias y recomendaciones sobre el contenido (de confrontación).
- 9.- Manejar la estructura (de confrontación).

10.- *Proporcionar nuevos conceptos (potencial de confrontación).*

*De estas 10 intervenciones las primeras cinco se concentran sobre todo en el cliente; las dos siguientes en este y en la persona que lo ayuda, y las tres últimas en el consultor; comienzan con indagaciones orientadas hacia el diagnóstico y llegan a ser de confrontación, las cuales no son muy usadas en consultoría de procesos.*

*De acuerdo a las estrategias y procedimientos en la consultoría de procesos podemos concluir que pretende cumplir con varios objetivos importantes para la integración y desarrollo de una organización y sus grupos de trabajo, algunos de estos aspectos son*

- *Proporcionar ayuda sin apropiarse del problema.*
- *Educativos.*
- *De adiestramiento y capacitación.*
- *De orientación.*
- *De seguridad psicológica.*
- *De desarrollo personal en forma integral.*

*Pero uno de los aspectos más importantes es que la Consultoría de Procesos es una técnica tan amplia en sus intervenciones y estrategias que podríamos decir que se pueden aplicar a todo tipo de situaciones y adecuarse a otras técnicas y procedimientos sin perder su esencia.*

*CONSIDERACIONES IMPORTANTES EN EL PROCESO DE CONSULTORIA*

*Existen tres tipos de clientes en la Consultoría de Procesos:*

*Los clientes contacto o clientes iniciales.*

*Los clientes intermedios, que participan en las primeras reuniones.*

Los clientes principales tienen un problema para el cual de sean ayuda.

Los clientes últimos no están involucrados, pero pueden ser futuros clientes.

Es importante establecer contacto con la persona de la organización que tomará la responsabilidad y decisión de contratación.

El contrato que se establezca con el cliente (Gerente, Presidente, Director, etc.) debe considerar dos aspectos:

1) La decisión formal sobre cuanto tiempo se dedicará a la consultoría, los servicios generales que se llevarán a cabo, la forma de pago y la cantidad.

2) El "contrato psicológico" informal que influye las expectativas implícitas y algunas veces explícitas del cliente con respecto a lo que obtendrá de la relación de las obligaciones que aceptará, y las expectativas implícitas (y en ocasiones explícitas) del consultor en relación con lo que aportará a la relación, las obligaciones que aceptará y lo que espera obtener de ella.

En el aspecto formal se establecerá una regla de trabajo - por cierto número de días al mes de acuerdo a determinados honorarios por hora o día. Esto de acuerdo a como va resultando el avance de la relación cliente-consultor satisfactorio o no para que ambas partes tengan la libertad de dar por terminada la relación, para que se obtenga de esto el valor real obtenido, y no el cumplimiento de una obligación.

Por otra parte el aspecto psicológico trata de evaluar tan pronto como sea posible, las expectativas que deliberadamente o inconscientemente el cliente oculta. Deben descubrirse tantas expectativas como sea posible para que más tarde no se conviertan en trampas o fuentes de problemas.

*Las estrategias y procedimientos planteados por la Consultoría de Procesos son abiertos y se adaptan a las diferentes organizaciones con consentimientos mutuos y objetivos esperados se puede decir que la negociación de un consultor de procesos - se fundará en el respeto y facilitación de trabajo.*

*Se pretende que las técnicas de la consultoría de procesos integren y desarrollen mejor a toda la organización.*

## CAPITULO VI

### UN CASO PRACTICO DE CONSULTORIA DE PROCESOS

El presente trabajo se realizó en una planta de fundición dedicada a la fabricación de monoblocks, cabezas de motor y otras piezas de hierro pertenecientes a una empresa automotriz. Esta planta se localiza en Lerma, Edo. de México y cuenta con alrededor de 1000 trabajadores. El organigrama de funcionarios se conforma como sigue:

- Director de Planta.
- Subdirector de Planta.
- Gerente de manufactura.
- Relaciones Industriales.
- Gerente de Inspección.
- Subgerente de manufacturas.
- 2 Subgerentes de Producción.
- 2 Jefes de Producción.
- 2 Jefes de manufactura.
- Jefe de Ingeniería Industrial.
- Jefe de Recibo de Materiales.
- Jefe de control de calidad.
- Jefe de control de producción.
- Jefe de servicios generales.
- Jefe de relaciones laborales.
- Jefe de provisión de energía.
- Jefe de Contabilidad.

La planta cuenta con los servicios de un despacho de Consultoría, al cual se solicitó ayuda ya que algunos ejecutivos y directivos de esta empresa informaron acerca de conflicto existente entre grupo de funcionarios que se traducían en conductas agresivas y defensivas, que impedían al grupo llegar a acuerdos que les permitieran resolver problemas técnicos y huma

nos en su labor cotidiana, pero principalmente en la falta de colaboración e integración del grupo. De acuerdo a esto se decidió trabajar en el caso y la estrategia de trabajo se desarrolló de la siguiente manera:

## M E T O D O L O G I A

### 1.- Objetivo de Investigación.

El objetivo es el de identificar y determinar las influencias de satisfacción o no en el trabajo de los funcionarios de la planta.

Objetivo específico: Identificar que factores influyen en la falta de colaboración e integración del grupo .

### 2.- Planteamiento del Problema.

El planteamiento del problema sera determinar las influencias o factores del conflicto que existe en el grupo de 16 funcionarios que trabajan en la planta y que segun los directivos estan involucrados en este problema, y que basicamente está influyendo en las relaciones interpersonales del grupo.

En base a la información recibida se buscará también la intervención del Consultor que trabajo en este caso para planear estrategias de cambios óptimas que ayuden al problema planteado.

### 3.- Método

3.1 Recopilación de datos y diagnósticos. La primera información acerca del problema surgió de acuerdo a entrevista que tuvo con los directivos y ejecutivos de la empresa, y se podría resumir y concretar en lo siguiente: se ha detectado una --

"falta de colaboración e integración en el campo de funcionarios de la planta" y queremos que se trabaje con este problema.

3.2 Se decidió una segunda fase de diagnóstico que consistió en una revisión de literatura, buscando un instrumento de medición para factores de satisfacción en el trabajo. Encontramos un instrumento que nos serviría en nuestro estudio - ya que mide cinco factores importantes son influyentes en el comportamiento y desempeño en el trabajo de una persona.

Estos cinco factores que mide el instrumento son:

- 1.- El trabajo en mi puesto actual.
- 2.- Mi sueldo actual.
- 3.- Oportunidades de promoción en mi puesto actual.
- 4.- La supervisión en mi puesto actual.
- 5.- La gente en mi puesto actual.

Los antecedentes de este instrumento son:

Sus autores Patricia C. Smith y Charles L. Hulin (A Linear Model of Job Satisfaction "Journal of Applied Psychology, - vol. 49, No.3 June 1965, p 215) trabajaron allí por el año de -- 1964 en una empresa de fabricaciones electrónicas en New England y demostraron su validez estadística con una significación de--- ( $P < .01$ ) para los cinco factores antes mencionados, además de que se ha venido probando a lo largo de más de 20 años en la Unión - Americana.

Se ha hecho énfasis en factores de satisfacción e insatisfacción, ya que el estado de ánimo de un empleado y su resultado, es la suma de satisfacciones en el trabajo.

En el presente análisis se encontraron estudios que analizaron un solo factor o los relacionaban con otras variables.

Se tomó la determinación de aplicar este instrumento ya que se determinan como factores universales de satisfacción en -

el trabajo los 5 de este cuestionario y es un instrumento confiable que nos arrojaría suficiente información para desarrollar -- estrategias de solución.

#### 4.- Procedimiento.

##### 4.1 Muestra

El universo se determinó como el grupo de funcionarios -- de una planta que están formados por jefes, gerentes, intendentes, superintendentes y sub-director, es decir formarían el grupo de personas que ocuparán puestos de jefatura hasta subdirección.

El número de personas fue de 16 y estaba constituido de la siguiente manera:

##### a) Por niveles jerárquicos

- 1 subdirector
- 6 superintendentes
- 3 intendentes
- 3 gerentes
- 3 jefes

##### b) Por edades

La edad que prevalecía era en un rango de 24 a 55 años

##### c) Por escolaridad

El nivel escolar era de técnicos y profesionales, algunos no terminados.

##### 4.2 Aplicación del Instrumento.

Se les entregó el cuestionario a los 16 funcionarios con el fin de conocer su opinión acerca de los cinco factores ya mencionados (ANEXO 1) y con la consigna de que esta información ayudaría para planear una asesoría de acuerdo a las necesidades --

del grupo y de la empresa. Que seria manejado en forma confidencial.

El cuestionario tenia tres opciones de respuesta para los 5 factores antes mencionados y eran "SI", "NO" y "ESTA EN DUDA", lo cual significaba que "SI" describia la situacion en el trabajo, "NO" describia la situacion en el trabajo, y "ESTA EN DUDA" esa situacion de trabajo, entonces cada uno de los funcionarios contestaria en cada de una de las frases del cuestionario con alguna de estas opciones. Los factores del cuestionario fueron los siguientes:

- EL TRABAJO EN MI PUESTO ACTUAL.
- MI SUELDO ACTUAL.
- OPORTUNIDADES DE PROMOCION.
- LA SUPERVISION EN MI PUESTO ACTUAL.
- LA GENTE EN MI EMPLEO ACTUAL.

Los resultados quedaron como sigue:

Resultados en % de los 16 sujetos encuestados

S (si) Si describe su trabajo.  
N (no) Si no describe su trabajo.  
? Si está ud. en duda.

EL TRABAJO EN MI PUESTO ACTUAL ES:

	?	N	S
- Fascinante	25 %	12.5%	62.5%
- Rutinario		87.5%	12.5%
- Satisfactorio		12.5%	87.5%
- Aburrido		100 %	
- Bueno			100%
- Creativo			100%
- Respetado	6.25%	12.5%	81.25%
- Tenso	6.25%	18.75%	75 %
- Placentero		43.75%	56.25%
- Util			100 %
- Fatigante		43.75%	56.25%
- Saludable	25 %	37.5%	43.75%

- Retador		6.25%	93.75%
- Agitado	18.75%	37.5%	43.75%
- Frustrante		56.25%	43.75%
- Sencillo		93.75%	6.25%
- Interminable	6.25%	18.75%	75%

Resultados en % de los 16 sujetos encuestados

S (si) Si describe su trabajo.  
N (no) Si no describe su trabajo.  
? Si está ud. en duda.

MI SUELDO ACTUAL:

- Ingreso adecuado para mis gastos normales		43.75%	56.25%
- Satisfactorio reparto de utilidades	25 %	62.5%	12.5%
- Apenas alcanza para vivir		12.5%	81.5%
- Malo	6.25%	37.5%	56.25%
- Alcanza para lujos		93.75%	6.25%
- Menos de lo que mereces	6.25%	18.75%	75 %
- Bien pagado	18.75%	75 %	6.25%
- Mal pagado	6.25%	25 %	68.75%

Resultados en % de los 16 sujetos encuestados

S (si) Si describe su trabajo.  
N (no) Si no describe su trabajo.  
? Si está ud. en duda.

OPORTUNIDADES DE PROMOCION

- Buenas oportunidades	12.5%	31.25%	56.25%
- Oportunidades algo limitadas	6.25%	18.75%	75 %
- La promocion esta basada en las habilidades	18.75%	18.75%	62.5%
- Mi puesto es un callejon sin salida	12.5%	81.25%	6.25%
- Mi puesto me permite promoverme	12.5%	12.5%	75 %
- La politica de promocion es injusta	12.5 %	12.5%	75 %
- Promociones escasas		43.75%	56.25%
- Hay promociones con frecuencia		68.75%	31.25%
- No me interesa promoverme	12.5%	56.25%	31.25%

# ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

*Resultados en % de los 16 sujetos encuestados*

S (si) Si describe su trabajo.  
N (no) Si no describe su trabajo.  
? Si está ud. en duda.

## LA SUPERVISION EN MI PUESTO ACTUAL:

- Pide mi consejo	5.6%	44.4%	50%
- Es difícil de complacer	5.6%	33.33%	61.01%
- Es descortes	11.1%	61.1%	27.8%
Elogia el trabajo bien hecho	11.1%	27.8%	61.1%
- Tiene tacto	6 %	47 %	47 %
- Influye en los demás	18.75%	12.5%	68.75%
- Esta al día	5.9 %	11.76%	82.35%
- No supervisa suficiente	11.7%	35.3%	53 %
- Se enoja fácilmente		60 %	40 %
- Me informa de mis avances	11.7%	53 %	35.3%

Resultados en % de los 16 sujetos encuestados

S (si) Si describe su trabajo.  
N (no) Si no describe su trabajo.  
? Si está ud. en duda.

LA GENTE EN MI EMPLEO ACTUAL

	?	N	S
- Es estimulante	18.75%	50%	31.25%
- Es aburrida	6.25%	68.75%	25 %
- Es lenta	12.5%	37.5%	50 %
- Ambiciosa	18.75%	31.25%	50 %
- Es tonta	6.25%	93.75%	
- Es responsable	12.5 %	18.75%	68.75%
- Es rapida	18.75%	62.5%	87.5%
-Es inteligente	6.25%	6.25%	87.5%
- Se gana enemigos facilmente	6.25%	56.25%	37.5%
- Habla demasiado	18.75%	56.25%	25 %
- Es lista		6.25%	93.75%
- Es floja	12.5%	75 %	12.5%

- Es desagradable	6.25%	75 %	18.75%
- Es chismosa	18.75%	31.25%	50 %
- Es activa	18.75%		81.25%
- Tiene intereses estrechos	6.25%	18.75%	75%
- Es leal	37.5	31.25%	31.25%
- Es difícil de conocer		50%	50%

En base a la respuesta "SI DESCRIBE EL TRABAJO ACTUAL" y de acuerdo a aspectos positivos y negativos, el análisis de los 5 factores encuestados resultó:

En lo que respecta al factor "TRABAJO EN MI PUESTO ACTUAL ES", los funcionarios lo consideraron bueno, creativo, útil, - pero por otra parte tenso, agitado y fatigante. (Ver gráfica 1).

El resultado en cuanto a "MI SUELDO ACTUAL" dijeron que tienen un sueldo que apenas alcanza para gastos, que es menos de lo que merecen y que están mal pagados. (ver gráfica 2).

El aspecto "OPORTUNIDADES DE PROMOCION" el grupo opinó - que estas se basaban en habilidades personales y su puesto permite- promoverse, aun cuando son limitadas y escasas las posibilidades. (ver gráfica 3)

En lo referente a "LA SUPERVISION EN MI PUESTO ACTUAL", - los jefes están al día, influyen en los demás y en ocasiones elogian el trabajo bien hecho, pero son difíciles de complacer y no supervisan lo suficiente. (ver gráfica 4).

Por último el resultado acerca de "LA GENTE EN MI PUESTO ACTUAL" fué, la gente es lista, inteligente y activa, sin embargo tiene intereses estrechos y en un 50% es chismosa y difícil de conocer. ( ver gráfica 5).

Gráfica 1 El trabajo en mi puesto actual

Aspectos Positivos

- a.- Fascinante
- b.- Creativo
- c.- Respetado
- d.- Placentero
- e.- Util
- f.- Saludable
- g.- Retador
- h.- Satisfactorio
- i.- Bueno

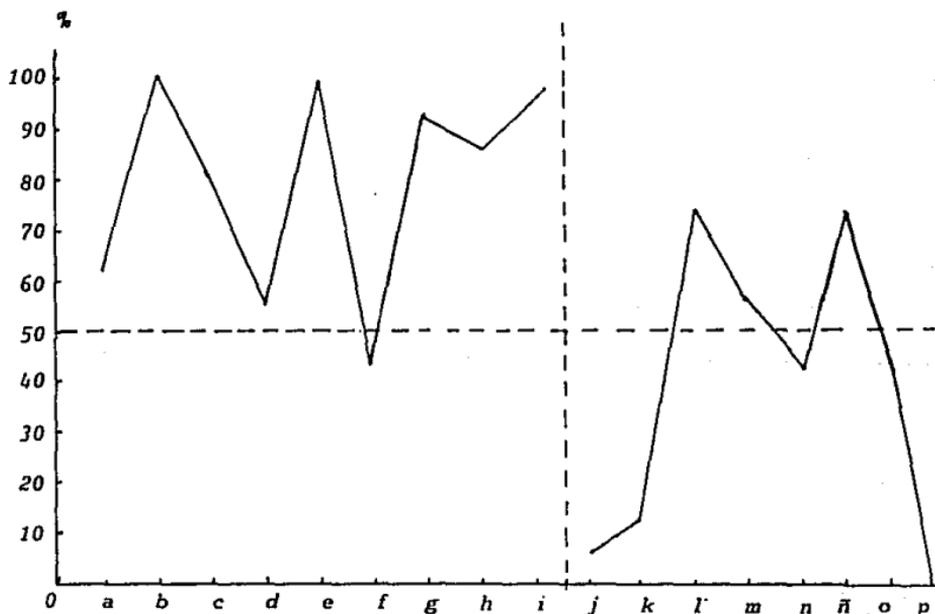
Aspectos negativos

- j.- Sencillo
- k.- Rutinario
- l.- Tenso
- m.- Fatigante
- n.- Frustrante
- ñ.- Interminable
- o.- Agitado
- p.- Aburrido

Resultados del grupo

Aspectos  
Positivos

Aspectos  
Negativos



**Gráfica 2 Mi sueldo actual**

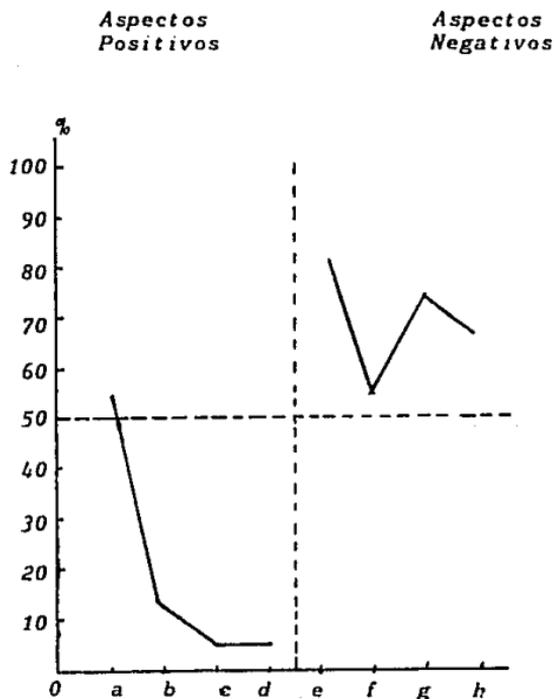
**Aspectos Positivos**

- a.- Adecuado
- b.- Satisfactorio  
rep. utilidad
- c.- Alcanza para lujos
- d.- Bien pagado

**Aspectos Negativos**

- e.- Apenas alcanza
- f.- Malo
- g.- Menos de lo que --  
merezco
- h.- Mal pagado

**Resultados del grupo**



### Gráfica 3.- Oportunidades de promoción

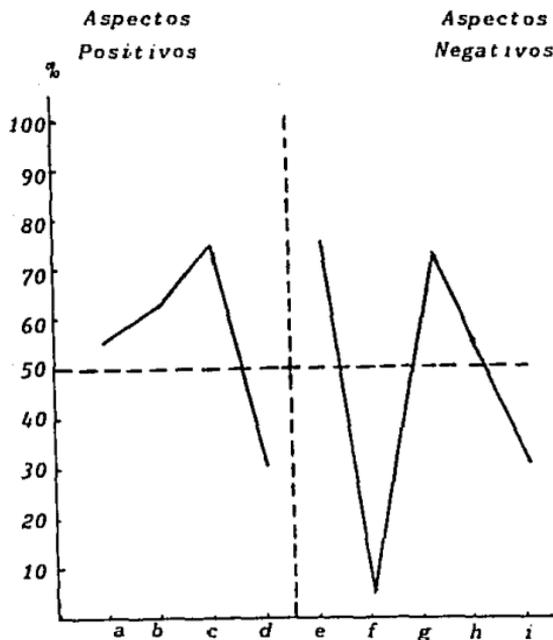
#### Aspectos Positivos

- a.- Buenas oportunidades
- b.- Basada en habilidades personales.
- c.- Puesto permite promoverme
- d.- Promociones frecuentes

#### Aspectos Negativos

- e.- Limitadas
- f.- Callejón sin salida
- g.- Política injusta
- h.- Promociones escasas
- i.- No me interesa

#### Resultados del grupo



**Gráfica 4 .- La Supervisión en mi puesto actual.**

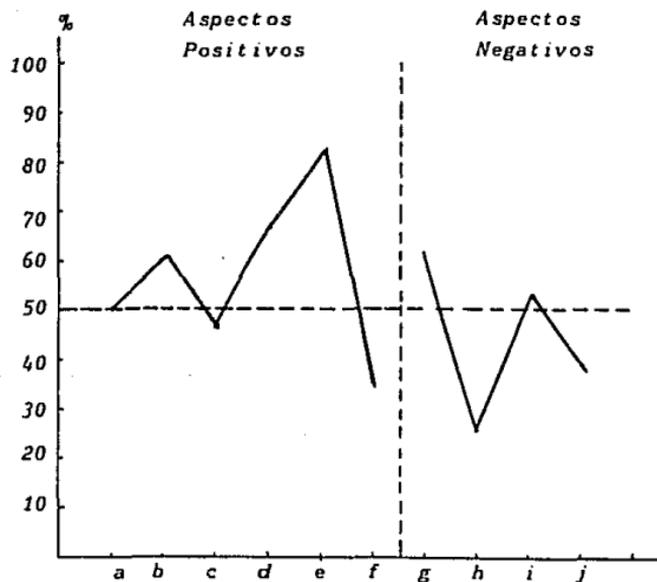
**Aspectos positivos**

- a.- Pide mi consejo
- b.- Elogia el trabajo bien hecho
- c.- Tiene tacto
- d.- Influye en los demás
- e.- Esta al día
- f.- Me informa mis avances

**Aspectos Negativos**

- g.- Difícil de complacer
- h.- Descortés
- i.- No supervisa lo suficiente.
- j.- Se enoja facilmente

**Resultados del grupo**



Gráfica 5.- La gente en mi puesto actual

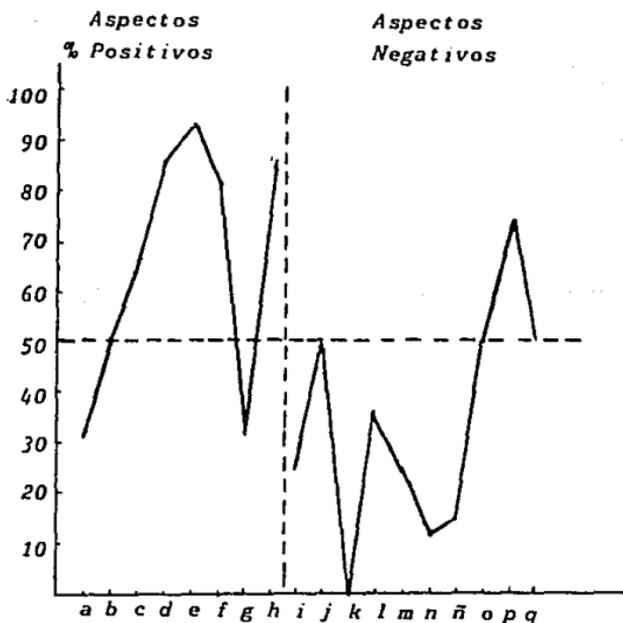
Aspectos Positivos

- a.- Es estimulante
- b.- Ambiciosa
- c.- Responsable
- d.- Inteligente
- e.- Es lista
- f.- Es activa
- g.- Es leal
- h.- Es rápida

Aspectos Negativos

- i.- Es aburrida
- j.- Es lenta
- k.- Es tonta
- l.- Gana enemigos
- m.- Habla demasiado
- n.- Es floja
- ñ.- Es desagradable
- o.- Es chismosa
- p.- Intereses estrechos
- q.- Difícil de conocer

Resultados del grupo



**Gráfica 1 El trabajo en mi puesto actual**

**Aspectos Positivos**

- a.- Fascinante
- b.- Creativo
- c.- Respetado
- d.- Placentero
- e.- Util
- f.- Saludable
- g.- Retador
- h.- Satisfactorio
- i.- Bueno

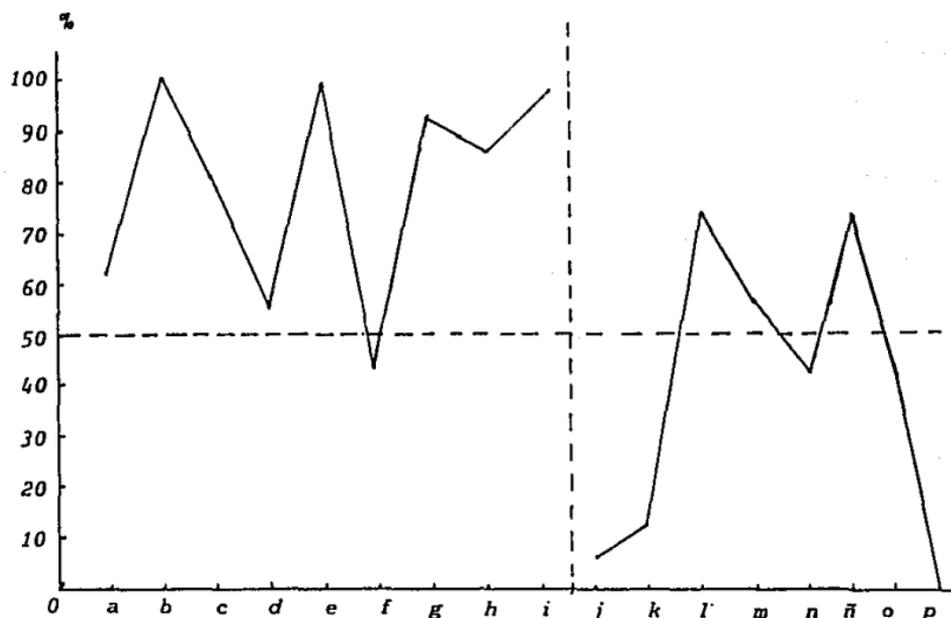
**Aspectos negativos**

- j.- Sencillo
- k.- Rutinario
- l.- Tenso
- m.- Fatigante
- n.- Frustrante
- ñ.- Interminable
- o.- Agitado
- p.- Aburrido

**Resultados del grupo**

**Aspectos  
Positivos**

**Aspectos  
Negativos**



## Gráfica 2 Mi sueldo actual

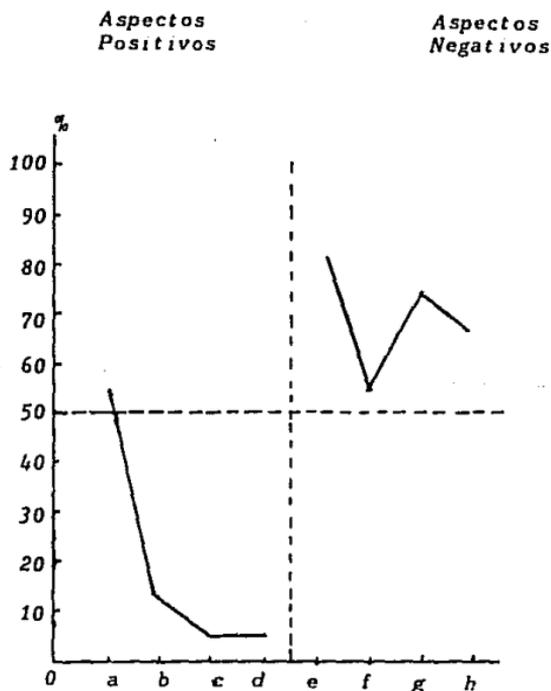
### Aspectos Positivos

- a.- Adecuado
- b.- Satisfactorio  
rep. utilidad
- c.- Alcanza para lujos
- d.- Bien pagado

### Aspectos Negativos

- e.- Apenas alcanza
- f.- Malo
- g.- Menos de lo que --  
merezco
- h.- Mal pagado

### Resultados del grupo



### Gráfica 3.- Oportunidades de promoción

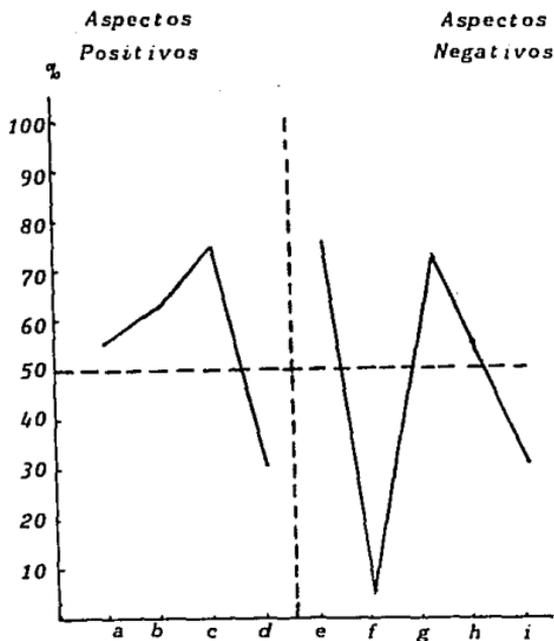
#### Aspectos Positivos

- a.- Buenas oportunidades
- b.- Basada en habilidades personales.
- c.- Puesto permite promoverme
- d.- Promociones frecuentes

#### Aspectos Negativos

- e.- Limitadas
- f.- Callejón sin salida
- g.- Política injusta
- h.- Promociones escasas
- i.- No me interesa

#### Resultados del grupo



Gráfica 4 .- La Supervisión en mi puesto actual.

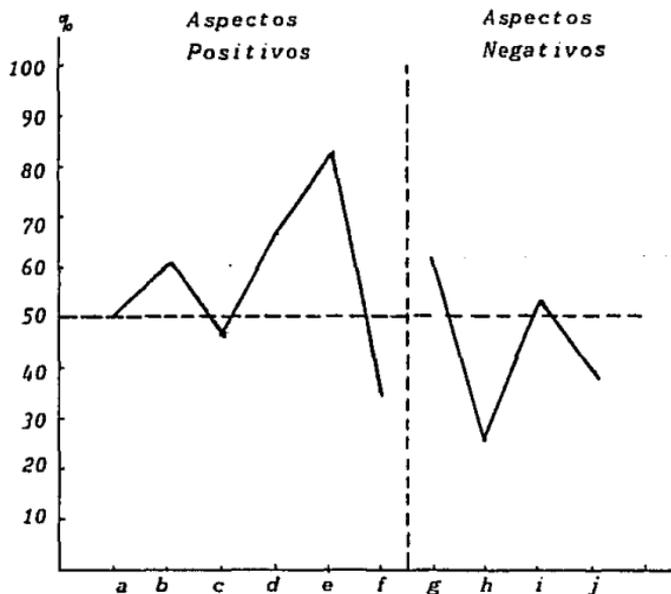
**Aspectos positivos**

- a.- Pide mi consejo
- b.- Elogia el trabajo bien hecho
- c.- Tiene tacto
- d.- Influye en los demás
- e.- Esta al día
- f.- Me informa mis avances

**Aspectos Negativos**

- g.- Difícil de complacer
- h.- Descortés
- i.- No supervisa lo suficiente.
- j.- Se enoja fácilmente

**Resultados del grupo**



Gráfica 5.- La gente en mi puesto actual

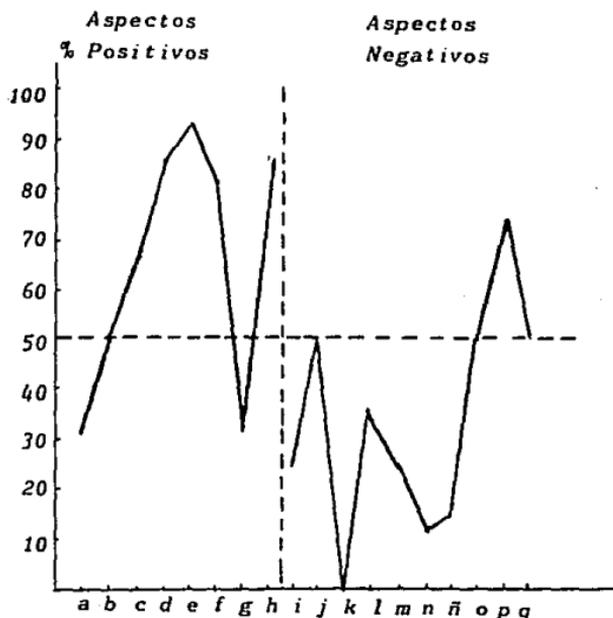
Aspectos Positivos

- a.- Es estimulante
- b.- Ambiciosa
- c.- Responsable
- d.- Inteligente
- e.- Es lista
- f.- Es activa
- g.- Es leal
- h.- Es rápida

Aspectos Negativos

- i.- Es aburrida
- j.- Es lenta
- k.- Es tonta
- l.- Gana enemigos
- m.- Habla demasiado
- n.- Es floja
- ñ.- Es desagradable
- o.- Es chismosa
- p.- Intereses estrechos
- q.- Difícil de conocer

Resultados del grupo



Tomando en cuenta la información obtenida hasta esta fase de trabajo, el diagnóstico quedó como sigue:

- Respecto a los resultados de suelo y oportunidades de promoción, la gerencia de relaciones industriales se encargaría de presentar un plan de trabajo a la Dirección General.

- Acerca de los resultados de opinión sobre el trabajo, la supervisión, la gente y la información que se proporcionó de - " Falta de colaboración e integración " entre el grupo de funcionarios, el Consultor determinó que la problemática radicaba principalmente en las relaciones interpersonales de grupo y en los -- procesos que éstas relaciones implican. En base a esto se presentó un plan de trabajo basado en esta problemática y fué aprobado por la Dirección General.

#### 5.- Descripción del trabajo.

Para lograr los objetivos antes mencionados y de acuerdo al diagnóstico y aprobación de la empresa el plan de trabajo que do como sigue:

- Metodología: "Consultoría de Procesos" (Técnica de D.O.)
- Lugar: Aula de capacitación de la planta.
- Número de sujetos: 16 funcionarios.
- Duración: 30 horas.
- Método de trabajo: Conferencia y dinámicas de grupo.
- Evaluaciones: Pre-test y Post-test, con calificaciones del 6 al 10 intragrupo entre 16 personas para evaluar " La colaboración e integración " en el grupo antes y después del programa de trabajo. (Figura 1 y figura 2).
- Resultados.

## *Programa de Trabajo*

### *Proceso de Consultoría.*

#### *1.- Objetivos estratégicos iniciales.*

- Ayudar a otros a estructurar objetivos y planteamientos de problemas.*
- Dar información para establecer un diagnóstico.*
- Compromiso de ayuda e intervención, sin apropiarse del problema.*

#### *2.- Comportamiento táctico del directivo.*

- Intervención exploratoria.*
- Intervención de diagnóstico.*
- Intervención de alternativas de acción.*
- Intervención de confrontación.*

#### *3.- Intervención en grupo.*

- Reconstrucción histórica.*
- Concretar.*
- Énfasis del proceso.*
- Preguntas y sondeos de diagnóstico.*
- Establecer la agenda.*
- Retroalimentación.*

## 6.- Resultados.

Las evaluaciones que se llevaron a cabo en este programa, fueron una pre-evaluación para saber la calificación del grupo -- acerca de la "colaboración e integración intragrupo", y esto fue con calificaciones del 6 al 10 entre 16 personas (figura 1), también se llevó a cabo una post-evaluación al termino del programa calificando en la misma forma acerca de la colaboración e integración intragrupo entre 16 personas (figura 2).

El promedio general de la calificación en la PRE-EVALUACION acerca de la "Colaboración e integración en el grupo" fue de 7.7, y el promedio general de grupo POST-EVALUACION acerca del mismo concepto fue de 8.4, lo cual demostró una diferencia en favor de -- 9.1 % después de la aplicación del programa (Gráfica 6).

Desde el punto de vista estadístico la información quedo como sigue:

Se aplicó el estadígrafo  $t$  de Student para muestras pequeñas y se obtuvo:

$$t = \frac{X^1 - X^2}{\alpha \sqrt{\frac{1/N1}{1/N2}}}$$

$$\alpha = \frac{16 (1.25) + 16 (1.47)}{16 + 16 - 2} = \frac{20+23.68}{30}$$

$$\alpha = \frac{43.68}{30} = 1.45$$

$$t = \frac{7.7 - 9.4}{1.45} = \frac{1.7}{1.45} = 1.17$$

$$t = 1.17$$

Con 1 gl 6.99 y 4.30 al 95%  
 $p = 3.92$

$t$  1.17  $p$  3.92 si hay diferencias significativas

# PRE-EVALUACION

(PERSONA CALIFICADA)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
(PERSONA QUE CALIFICA)	1	0	8	6	7	8	8	8	8	6	8	9	8	8	6	7	8	7.5
	2	7	0	9	9	7	7	7	8	8	6	7	8	8	7	8	8	7.8
	3	8	9	0	9	7	8	8	8	7	7	8	8	8	7	9	8	7.9
	4	6	8	10	0	10	8	9	9	6	7	8	9	6	8	10	7	8.1
	5	8	7	8	8	0	7	7	8	7	8	7	8	7	6	6	7	7.3
	6	8	7	7	9	8	0	6	8	6	9	9	8	8	6	7	9	7.7
	7	8	9	8	9	9	7	0	8	7	7	7	8	7	7	9	9	7.9
	8	9	9	6	7	7	7	7	0	9	8	7	6	7	7	8	7	7.4
	9	6	9	8	7	8	7	8	8	0	8	8	8	9	8	8	8	7.9
	10	10	6	9	8	9	7	7	9	6	0	9	8	8	7	7	7	7.8
	11	7	8	8	8	9	9	9	8	7	8	0	6	8	7	8	8	7.9
	12	9	9	7	9	8	8	9	7	6	8	7	0	9	8	7	7	7.9
	13	8	8	7	7	7	8	7	8	8	8	8	9	0	9	9	8	7.9
	14	6	6	7	7	7	6	8	7	7	7	7	8	8	0	8	8	7.1
	15	9	9	9	9	8	8	9	8	8	8	7	9	9	9	0	8	8.5
	16	8	6	6	6	7	7	7	8	8	7	7	7	7	6	6	0	6.9

7.7

(figura 1)

# POST-EVALUACION

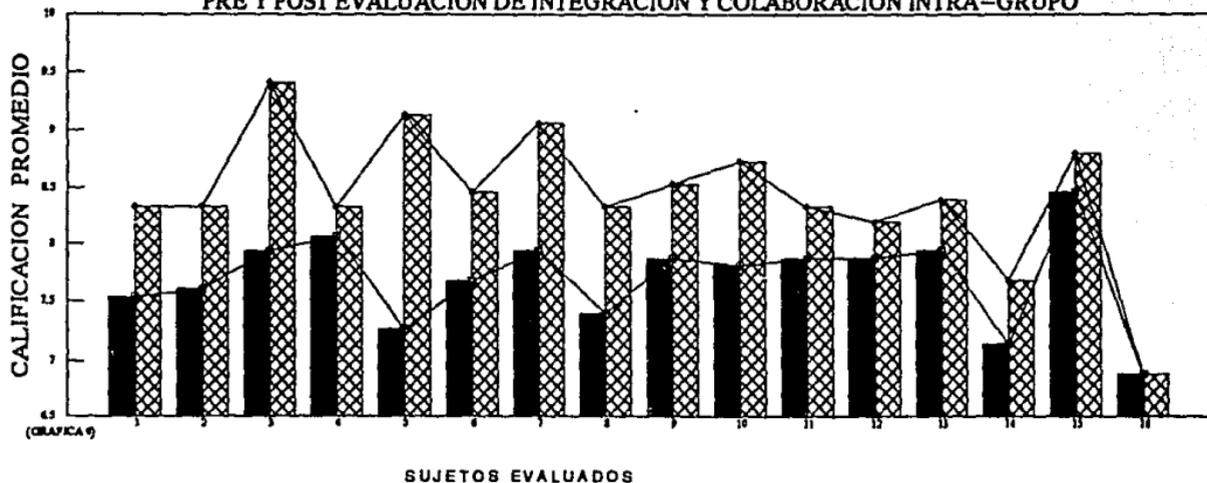
(PERSONA CALIFICADA)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
(PERSONA QUE CALIFICA)	1	0	8	7	8	9	9	9	8	7	10	10	8	8	7	8	9	8.3
	2	7	0	10	9	8	9	8	8	9	7	7	9	9	8	9	8	8.3
	3	9	10	0	10	9	9	9	9	10	8	10	10	9	9	10	10	8.4
	4	7	6	10	0	10	9	9	9	7	7	9	9	6	9	10	8	8.3
	5	9	8	9	10	0	9	9	9	9	10	10	9	9	9	9	9	9.1
	6	9	9	8	9	8	0	8	8	7	9	9	9	9	8	8	9	8.5
	7	9	10	9	10	9	8	0	9	8	9	9	10	9	9	9	9	9.1
	8	9	9	8	8	8	8	8	0	9	9	9	7	8	7	9	9	8.3
	9	6	9	8	9	8	8	9	9	0	9	9	9	9	9	8	9	8.5
	10	10	8	9	8	9	9	9	9	7	0	9	10	8	9	8	9	8.7
	11	8	9	9	9	8	8	9	8	9	8	0	7	9	8	8	8	8.3
	12	9	9	8	9	8	8	9	8	7	8	7	0	9	9	7	8	8.2
	13	8	9	8	7	8	8	8	9	9	8	8	9	0	9	9	9	8.4
	14	6	6	8	7	8	9	8	8	7	7	7	8	8	0	9	9	7.7
	15	7	9	9	10	10	8	9	9	9	8	8	9	10	9	0	8	8.8
	16	8	6	6	6	7	7	7	8	8	7	7	7	7	6	0	8	8.9

8.4

(figura 2)

PRE Y POST EVALUACION DE INTEGRACION Y COLABORACION INTRA-GRUPO



(GRÁFICA 6)

PRE-EVALUACION

POST-EVALUACION

PROMEDIO DE CALIFICACION: 7.7

PROMEDIO DE CALIFICACION: 8.4

HUBO UN INCREMENTO DE 8.1 % EN LA  
EVALUACION DESPUES DE LA APLICACION  
DEL PROGRAMA.

( Gráfica 6 )

## 6.1 Análisis de los resultados.

De acuerdo a los resultados obtenidos hubo cambios positivos en la percepción entre los miembros del grupo en cuanto a la integración y colaboración interna despues del programa, ya que obtuvimos un 9.1% en diferencia positiva entre la pre-evaluación y la post-evaluación.

Estadísticamente si hubo diferencia al probar los resultados con el estadígrafo t de student.

También se dieron las siguientes evaluaciones por parte de la dirección de la empresa:

- a) Se logró mayor efectividad en el manejo de juntas.
- b) Se redujo la indiferencia entre los compañeros de grupo.
- c) Se mejoro' la forma de negociar con otros miembros del grupo.

Lo anterior son resultados muy satisfactorios que contribuyen en la asesoría que los servicios del despacho continuará, - ya que estos resultados no son absolutos y otras áreas y aspectos se planean por cuenta de otras personas.

El Consultor por otra parte también recomendo lo siguiente:

- A) Continuar con técnicas de grupo que generen participación y comunicación en areas como:
  - Cambios de objetivos en el trabajo.
  - Cambios de métodos y procedimientos.
  - En caso de instrucción y/o adiestramiento o supervisores y obreros.

- B) Fomentar la convivencia social para la apertura entre -- los miembros del grupo de funcionarios.
- C) Procurar políticas de encuentros de incentivos y reconocimientos hacia el desempeño del trabajo.
- D) Incrementar la capacitación técnica de acuerdo a cada -- área.
- E) Continuar el programa de Consultoría de procesos en forma individual (Director) y de grupo, dando un plazo de 6 meses y hacerlo renovable.

#### 7.- CONCLUSIONES,

De acuerdo a lo expuesto en el presente estudio debemos decir que la Consultoría de Procesos resultó de gran ayuda en este caso. La complejidad de un proceso de ayuda, resulta, si se cumplen las condiciones que lo fundamentan. Los problemas en las organizaciones no son compatibles a veces con los modelos tradicionales de asesoría o capacitación y generalmente se comienza con un proceso de Consultoría, aun cuando el cliente y el consultado no lo vean así, en el modelo de Consultoría de Procesos existe -- diagnóstico e intervenciones constantes, por lo que resulta un modelo flexible para el consultor y los consultantes, y su importancia radica en cumplir objetivos sin estar sometidos o programas -- rígidos o limitados. Siendo una técnica que favorece el desarro--llo personal y procura una autoaplicación es importante que la -- persona que la manejó sepa si puede desempeñar el papel de Consultor de Procesos desde el punto de vista emocional y de habilida--des; en base a esta experiencia los funcionarios resultaron muy -- interesados en que la Consultoría de Procesos les ayuda en la comprención de los procesos de interacción humana y que es esencial para el manejo de sus grupos de supervisores y obreros y que los--podría ayudar en la solución de problemas humanos .

*Se les hizo incapie a lo largo del programa en los beneficios de la técnica ya que puede ayudar a funcionarios a actuar como educador, diagnosta y consultor, obviamente evaluando los pros y los contras de dicho papel.*

*También podemos concluir que al tratar con sistemas humanos un buen punto de intersección es el proceso de las tareas ya que resulta mas congruente con las ideas culturales y los objetivos de trabajo.*

*En el trayecto del presente trabajo pudimos analizar algunas de las ventajas y desventajas que presenta la Consultoría de Procesos.*

#### *7.1 Ventajas*

- Es una técnica casi terapéutica para grupos e individuos.*
- Es una técnica flexible de autoaplicación.*
- Puede propiciar un mejor desarrollo personal que repercute en la conducta de los individuos en el desempeño de sus labores.*
- Es una técnica que por ser de autoayuda es aplicable a problemas que van surgiendo en el futuro, sin tener que recurrir de nuevo al experto (una vez que se maneja con cierta experiencia).*
- Puede aplicarse en paralelo con otras tecnicas y programas.*
- Es una técnica que permite involucrarse también en la solución de problemas.*
- Capacita agentes de cambio en las organizaciones.*

#### *7.2 Desventajas.*

- Es recomendable a niveles de jefaturas en adelante, la mayoría de la veces.*
- Puede llevar largo tiempo de trabajo.*
- Los costos de la consultoría pueden resultar elevados para -*

*algunas empresas o clientes.*

- *Es una técnica para individuos o grupos con cierta cultura, disciplina y nivel escolar.*

*Por último debemos señalar que de cualquier manera la consultoría de procesos nos da elementos técnicos y prácticos, para orientar y trabajar con organizaciones y grupos en forma planificada. Y al campo de la Psicología aporta una alternativa para el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones, en áreas educativas y sociales principalmente, aún cuando también está implicando un aspecto terapéutico y flexible que permite su aprendizaje y autoaplicación. La idea final sería que tanto el consultor como el consultante sean manejadores expertos de las relaciones interpersonales tan importantes en el campo de la Psicología Organizacional.*

## B I B L I O G R A F I A

- Achilles de Faria Mello, Fernando, Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral, Edit. Limusa, México 1991.
- Argyris, Chris. Management Organization Development, Edit. -- Mc. Graw Hill, New York 1978.
- Arias Galicia Fernando, Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento, Edit. Trillas, México 1974.
- Beckhard, Richard, Desarrollo Organizacional: Estrategias y - Modelos. Edit. Fondo Educativo Interamericano, México 1973.
- Bennis, Warren G, Desarrollo Organizacional, su naturaleza, - sus orígenes y perspectivas, Edit. Fondo Educativo Interamericano, México 1973.
- Blake y Mouton, Modelo de cuadro Organizacional "Grid", Edit. Fondo Educativo Interamericano, México 1973.
- Blake Robert R., Consultation, Reading, Maass Addison Wesley, Pub. Co. O. 1979.
- Burke V., Desarrollo Organizacional, punto de vista normativo Edit. S.I.T.E.S.A, México 1989.
- C. M. Hedgetis, S. Aitman, Comportamiento en las Organizaciones, México 1981, Edit. Interamericano.
- C. Hansen James, W. Warner Richar, M. Smith Elsie, Asesoramiento de Grupos, México 1981, Edit. Manual Moderno.
- Casillas, G., Hacia un Paradigma de Grupos, Tesina de Lic. en Psicología, U.N.A.M. 1984.
- Carreón Fernández Clara Elizabeth, Modelo de Integración y - Desarrollo de equipos de trabajo, Tesis de Licenciatura en -- Psicología, U.N.A.M. 1990.
- Chruden/Sherman, Administración de Personal, México 1982, --- Edit. C.E.C.S.A.
- Cummings, Thomas G., Huse, E.F., Organization Development and Change, Edit. West E.U. 1989.

- Dervelio A. Castaño Asmitia, Crisis y Desarrollo de las Organizaciones, México 1984, Edit. U.N.A.M.
- Davisy Newstron, El Comportamiento Humano en el Trabajo, Edit. Mc. Graw Hill, México 1988.
- Fardyce J y Wil R., Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos, Edit Fondo Educativo Interamericano México - 1980.
- Ferrer, L., Guía Práctica de Desarrollo Organizacional, Edit. Trillas, México 1989.
- Frech, W. y Bell, C., Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional, Edit. Diana, México 1979.
- Franken Luis, Jaan Pierre, Como Seleccionar un buen Consultor Biblioteca de Administracion de Empresas, México 1978.
- García Díaz M. Rodríguez C. Díaz J Jesús Estrada H.J. El Trabajo en Equipo, Edit. S.I.T.E.S.A., México 1988.
- Kelley Robert E., Desarrollo de Consultores Internos, Biblioteca de Harvard de Administración de Empresas, México 1980.
- Lawrence, Paul Corsch, Jay, Desarrollo de Organizaciones, --- Diagnostico y Acción, Edit. Fondo Educativo Interamericano, - México 1980.
- Lippitt Gordon, Lippitt Ronald, The Consulting Process in --- Action, University Associates La Jolla, California 1978.
- Lopez Minero, Maria Teresa, Pineda Cardenas, Técnicas de Grupo Aplicadas a la Disminución de la resistencia al cambio en las Organizaciones, Tesis de Lic. en Psicología, U.N.A.M. 1974
- Maier N.R.R. Toma de decisiones en Grupo, Edit. Trillas, México 1980.
- Mc. Gregor, D. El Administrador Profesional, Edit. Trillas, - México 1980.
- Partin, Jennings, Perspectivas del Desarrollo Organizacional, - Edit. Fondo Educativo Interamericano, México 1978.

- Pick Susan y López Ana Luisa, Como investigar en Ciencias -- Sociales, Edit. Trillas, México 1984.
- Rodríguez Aroldo, Psicología Social, Edit. Trillas, México -- 1977.
- Rodríguez Estrada Mauro, Manejo de Problemas y Toma de Desi-- ciones, Edit. Manuel Moderno, México 1988.
- Shein Edgar H., Psicología de las Organizaciones, Edit. Pren-- tice Hall, México 1975.
- Shein Edgar H., Consultoría de Procesos Recomendaciones para Gerentes y Consultores, Edit. S.I.T.E.S.A, México 1990.
- Shein Edgar H., Consultoría de Procesos, su papel en el Desa-- rrollo Organizacional, Edit. S.I.T.E.S.A, México 1990.
- Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, México --- 1991, Edit. Prentice Hall.
- Steele F., Consulting for Organizational Change, Ammerst, M.A. University of Massachusetts Press 1975.

**DESCRIPCION DE TRABAJO**

**NOMBRE** \_\_\_\_\_

**PUESTO** \_\_\_\_\_

*La información que ud. nos proporcione, será tratada en forma EXTRICTAMENTE CONFIDENCIAL.*

*Descamos obtener su opinion acerca de diversos aspectos de su trabajo. La sinceridad que ud. responda las páginas siguientes, será de gran ayuda.*

**ANEXO 1**

Piense en su empleo actual. ¿Cómo calificaría la ---  
mayor parte del tiempo? . Escriba su opinión en los -  
espacios en blanco, usando la clave siguiente:

S (SI) si describe su trabajo.

N (NO) si no describe su trabajo.

? Si esta usted en duda.

El trabajo en mi puesto actual es:

---- *Fascinante*  
-----

---- *Rutinario*  
-----

---- *Satisfactorio*  
-----

---- *Aburrido*  
-----

---- *Bueno*  
-----

---- *Creativo*  
-----

---- *Respetado*  
-----

---- *Tenso*  
-----

---- *Placentero*  
-----

-----  
-----  
**Util**  
-----

-----  
-----  
**Fatigante**  
-----

-----  
-----  
**Saludable**  
-----

-----  
-----  
**Retador**  
-----

-----  
-----  
**Agitado**  
-----

-----  
-----  
**Frustrante**  
-----

-----  
-----  
**Sencillo**  
-----

-----  
-----  
**Interminable**  
-----

Piense en la mayoría de la gente con la que ud. trabaja actualmente, o con la que entra ud. en contacto al trabajar.

Escriba su opinión usando las claves: S, N y ?.

LA GENTE EN MI EMPLEO ACTUAL

---- *Es estimulante* -----

---- *Es aburrida* -----

---- *Es lenta* -----

---- *Ambiciosa* -----

---- *Es tonta* -----

---- *Es responsable* -----

---- *Es inteligente* -----

---- *Se gana enemigos facilmente* -----

---- *Habla demasiado* -----

---- *Es lista, porque* ----

---- *Es floja, porque* ----

---- *Es desagradable, porque* ----

---- *Es chismosa, porque* ----

---- *Es activa, porque* ----

---- *Tiene intereses estrechos, porque* ----

---- *Es leal, porque* ----

---- *Es difícil de conocer, porque* ----

Piense en su sueldo actual. ¿Qué tan bien lo describen las siguientes expresiones?

Use las claves S, N y ?.

Mi sueldo actual.

----- *Ingreso adecuado para mis gastos normales* -----

----- *Satisfactorio reparto de utilidades* -----

----- *Apenas alcanza para vivir* -----

----- *Malo* -----

----- *Alcanza para lujos* -----

----- *Menos de lo que merezco* -----

----- *Bien pagado* -----

----- *Mal pagado* -----

Piense en las oportunidades de promoción que tiene ud.,  
al frente. Escriba su opinión, usando las claves:

S, N y ?.

Oportunidades de promoción:

----- *Buenas oportunidades* -----  
-----

----- *Oportunidades algo limitadas* -----  
-----

----- *La promoción esta basada en las habilidades personales-*  
-----

----- *Mi puesto es un callejón sin salida* -----  
-----

----- *Mi puesto me permite promoverme* -----  
-----

----- *La política de promoción es injusta* -----  
-----

----- *Promociones escasas* -----  
-----

----- *Hay promociones con frecuencia* -----  
-----

----- *No me interesa promoverme* -----  
-----

Piense en la clase de supervisión que recibe en su ---  
puesto actual. Conteste usando las claves S, N y ?.

La supervisión en mi puesto actual

---- Pide mi consejo -----  
-----  
-----

---- Es difícil de complacer -----  
-----  
-----

---- Es descortés -----  
-----  
-----

---- Elogia el trabajo bien hecho -----  
-----  
-----

---- Tiene tacto -----  
-----  
-----

---- Influye en los demás -----  
-----  
-----

---- Esta al día -----  
-----  
-----

---- No supervisa suficiente -----  
-----  
-----

---- Se enoja facilmente -----  
-----  
-----

---- Me informa de mis avances -----  
-----  
-----

**GRADO DE INTEGRACION O COLABORACION INTRA-GRUPO**

N O M B R E	PRE-EVALUACION				
	6	7	8	9	10
SUJETO 1					
SUJETO 2					
SUJETO 3					
SUJETO 4					
SUJETO 5					
SUJETO 6					
SUJETO 7					
SUJETO 8					
SUJETO 9					
SUJETO 10					
SUJETO 11					
SUJETO 12					
SUJETO 13					
SUJETO 14					
SUJETO 15					
SUJETO 16					

**GRADO DE INTEGRACION O COLABORACION INTRA-GRUPO**

<b>N O M B R E</b>	<b>POST-EVALUACION</b>				
	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>SUJETO 1</b>					
<b>SUJETO 2</b>					
<b>SUJETO 3</b>					
<b>SUJETO 4</b>					
<b>SUJETO 5</b>					
<b>SUJETO 6</b>					
<b>SUJETO 7</b>					
<b>SUJETO 8</b>					
<b>SUJETO 9</b>					
<b>SUJETO 10</b>					
<b>SUJETO 11</b>					
<b>SUJETO 12</b>					
<b>SUJETO 13</b>					
<b>SUJETO 14</b>					
<b>SUJETO 15</b>					
<b>SUJETO 16</b>					