

265
Tel.



Universidad Nacional Autónoma de
México

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

“ELEMENTOS BÁSICOS QUE DEBE
CONOCER UN PSICÓLOGO CONSULTOR
EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A

MARIA SANDRA SILVA BAUTISTA

Asesor: Mtro. JAIME A. GRADOS ESPINOSA
Departamento de Psicología del Trabajo

Director de la Facultad:
DR. JUAN JOSÉ SÁNCHEZ SOSA

MÉXICO, D.F.

1997

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

*A mi Madre, Maestra y Amiga:
Dolores Bautista de Silva*

Quien ha dedicado su vida, a su esposo e hijos, inculcándoles siempre el camino del bien con su paciencia, dedicación, empeño y mucho amor.

A ti madre por darme siempre el ejemplo de su vida, de la justicia, su honestidad, y su incondicional apoyo por luchar en esta vida.

Gracias te doy por tus inapreciables consejos y la corrección de mis errores como una gran amiga.

A mis hermanos:

*Eliseo Silva Bautista
Mireya Silva Bautista
Jaime Silva Bautista
Miguel Silva Bautista*

A quienes considero excelentes amigos, porque me han brindado su amistad desinteresadamente y en forma incondicional. Así como sus consejos y apoyo.

*A mi Padre, Maestro y Amigo:
Carlos Silva Nájera +*

Nos dejó por herencia el más precioso tesoro, el recuerdo y la aplicación de sus consejos, la imagen de sus virtudes y dones, el ejemplo de su vida espiritual, y la esperanza de unirnos en el cielo.

No lloremos, él esta con Dios y nos espera. El vivió con la virtud de un ser espiritual, sufrió con la virtud de los mártires y murió con la tranquilidad de los justos.

El recuerdo de sus virtudes, la firmeza su carácter, la motivación y el exacto cumplimiento de su deber, servirá de ejemplo y consuelo, para que su esposa, hijos, familiares y amigos continúen con su camino.

*A ti gran Pintor de esta época:
Jesús Olivares García.*

Quien es alguien muy especial en mi vida, porque ha estado a mi lado fortaleciéndome con su gran comprensión y cariño.

Gracias a su motivación, constancia y dedicación, he terminado un ciclo más en mi vida.

A mis Amigos:

Por brindarme su amistad, respeto, cariño y ayuda incondicional, en los momentos difíciles.

Yolanda Rodríguez Moreno +

Fam. Rodríguez Moreno.

César Urbieto Escudero +

Paloma García García

Elsa García de Aguilar

Margarita Hurtado.

Nadya Sánchez

Feli Rojas

Guadalupe Pérez

Humberto González del Bosque

Fam. López Aguilar

Agradezco la colaboración, apoyo e interés a la Lic. Murena Santos, quien ha dedicado: paciencia, tiempo, información y motivación a mi persona para la realización de esta tesina.

Gracias por impulsarme.

Agradezco la colaboración y apoyo a:

Lic. Piedad Aladro Lubel.

Dr. Jaime Grados Espinosa

Dr. Humberto Ponce Talancón.

Lic. José Ramón Silva

Lic. Sotero Moreno Camacho

INDICE

INTRODUCCION	5
1. ENFOQUES Y CONCEPTOS DE LA CONSULTORIA	
1.1 LA CONSULTORIA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL	7
1.1.1 LA CONSULTORIA EN MEXICO	14
1.2 EL PERFIL DEL CONSULTOR	15
1.2.1 EL CONSULTOR INTERNO Y EXTERNO	16
1.3 LA PSICOLOGIA EN LA CONSULTORIA	20
2. PRODUCTIVIDAD CONCEPTOS GENERALES	
2.1 ¿QUE ES LA PRODUCTIVIDAD?	26
2.2 LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES	28
2.2.1 MEDICION DE LOS NIVELES ORGANIZACIONALES	30
2.3 OBJETIVOS DE LA PRODUCTIVIDAD	31
2.4 ALGUNAS FUNCIONES QUE DEBE REALIZAR EL PSICOLOGO CONSULTOR EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN CUANTO A LA PRODUCTIVIDAD	32
3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
3.1 ¿QUE ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?	34
3.1.1 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO	35
3.1.2 ALGUNOS INDICADORES PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DEL D.O.	36
3.2 EL D.O. SE CLASIFICA EN SU ESENCIA	37
3.3 LOS VALORES DEL D.O.	38
3.4 PROBLEMAS QUE SOLUCIONA FRECUENTEMENTE EL D.O.	39
3.5 EN QUE PARTE DEL PROCESO DE CONSULTORIA SE UTILIZAN TECNICAS O HERRAMIENTAS DE INTERVENCION	39
3.5.1 METODO APLICADO	41
3.5.2 DIAGNOSTICO	42
3.5.3 ESTABLECER O CREAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	43
3.5.4 REQUISITOS PARA LA INTERVENCION EN FUNCION DE METAS U OBJETIVOS	45
3.5.5 REQUISITOS DE INTERVENCION EN FUNCION DEL TIEMPO	47
3.5.6 REQUISITOS DE INTERVENCION EN FUNCION DEL COSTO	47
3.6 EN QUE FORMA SE PUEDEN LLEVAR A CABO LAS INTERVENCIONES DE D.O.	48
3.7 CON QUE DISCIPLINAS SE RELACIONA EL D.O.	50
3.8 CARACTERISTICAS ESENCIALES DEL D.O.	51
3.9 OBJETIVOS	51
3.10 HIPOTESIS DEL D.O.	52
3.11 TRABAJO EN EQUIPO	52
4. CONCLUSIONES	56
5. PROPUESTA	61
BIBLIOGRAFIA	62
ANEXO	65

INTRODUCCION

Las organizaciones en nuestra sociedad mexicana son cada día mayores en tamaño y cantidad, más complejas en su funcionamiento y metas impresionantes; porque no en todas las empresas existe información básica, acerca de su competencia en el mercado de los productos que se venden y se elaboran, ni cual es su porcentaje total de productividad en servicios y productos, así como el funcionamiento organizacional de la misma.

Ello requiere de profesionales mejor capacitados, con un alto sentido de responsabilidad laboral y social, que sean capaces de cumplir con los objetivos personales e institucionales, deben manejar correctamente el margen financiero para crecimiento de la empresa, y generar utilidades para repartir por el esfuerzo conjunto del equipo de trabajo.

Para lograr los objetivos y el buen funcionamiento de éstas, tanto a nivel desarrollo organizacional como personal, es necesario identificar estrategias e indicadores elementales. Esta tarea generalmente, es llevada a cabo por expertos que pueden pertenecer o no a las empresas y que se actualizan con el avance de las técnicas y nuevas teorías que modifican la actitud de los grandes empresarios a nivel mundial, pero con la capacidad de adaptarlas a las características; ideológicas, económicas y tecnológicas de México, a este tipo de profesionales se les denomina consultores y con frecuencia es un área propicia para los psicólogos en el área de Psicología del trabajo, uno de los objetivos de esta tesina es orientar a los profesionales del campo, ya que hasta el momento existe un mínimo de información al respecto, que indique los pasos exactos que se requieren en los modelos metodológicos, para desarrollarse como un especialista en D.O.

Nadie ignora que hoy las empresas que se dedican a dar consultorías, con el uso de técnicas e instrumentos más avanzados; modelos administrativos y de ingeniería como son: planeación estratégica, calidad total del proceso, excelencia total, desarrollo organizacional y administración por objetivos, entre otros. Son de una ayuda imprescindible para el crecimiento de la industria en la elaboración y comercialización de productos y servicios.

Es necesario organizar adecuadamente la estructura organizacional de cualquier empresa, conocer y dominar algunos elementos que son básicos para un psicólogo que se inicia en la consultoría en D.O., entendiendo a la consultoría como un reordenamiento estructural, funcional y ocupacional. Este trabajo, pretende establecer criterios uniformes para el psicólogo acerca de la consultoría.

Esta tesina presenta tres capítulos organizados de la siguiente manera: En el capítulo 1 se mencionan los enfoques y conceptos de la consultoría en desarrollo organizacional. En

el capítulo 2 se presentan las generalidades conceptuales de la productividad. En el capítulo 3 el desarrollo organizacional aplicado y su método.

Con la finalidad de presentar los elementos que debe conocer un psicólogo en el campo de la consultoría en desarrollo organizacional, y a su vez con el propósito de proveer al psicólogo con armas que pueda aprovechar, fortalecerlo eficientemente en sus actividades profesionales.

Finalmente se presentan las propuestas y conclusiones, producto de la realización de esta tesina y un anexo.

1.- ENFOQUES Y CONCEPTOS DE LA CONSULTORIA

1.1 LA CONSULTORIA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Si establecemos que la psicología es el estudio de la conducta humana y por ende el de todos los aspectos trascendentes como lo es el trabajo, en donde el ser humano dirige una gran parte de su tiempo, interés y emociones. Es un campo propicio de estudio y apoyo logístico del psicólogo para descubrir las causas de las deficiencias en las actitudes y conducta humana en el trabajo de esta área de la Psicología del Trabajo. Pero al igual que toda actividad tiende a dividirse para ser más asertivas en su aplicación, por esta razón hay una área llamada D.O. en la que todo el cúmulo de conocimientos de la carrera nos permite involucramos más fácilmente que otros profesionales para resolver coherentemente los aspectos fundamentales de la industria.

Walton Richard E. (1969-1972) establece en su libro titulado *El papel del agente de desarrollo organizacional*:

"En la perspectiva del socio-terapeuta profesional que trataría de las patologías o disfunciones de las relaciones sociales en el contexto organizacional. Actuaría en la consultoría de procesos o consultoría de procedimientos (proceso de consulta), conjunto de actividades que auxilian al cliente a reconocer, comprender y reaccionar adecuadamente a eventos, en su medio de interacción personal de la empresa.

Este trabajo es tan delicado que, en mi opinión, debe de hacerlo un agente de cambio de desarrollo organizacional con calificación muy especial para ello".¹

"La consultoría en desarrollo organizacional es un conjunto de actividades que realiza el consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurran en su ambiente." Schein (1973).²

La primera raíz surge con **Kurt Lewin** con el concepto de *dinámica de grupo*. Sin embargo **Bales Robert Freed (1950)**, mostró que los grupos crean ciertas pautas de comportamiento que son perfectamente previsible. Por eso existe la tendencia a que surjan dos clases de líderes: el *líder de tarea*, que ayuda al grupo a ejecutar ésta, y el *líder socioemocional*, que ayuda a mantener relaciones entre los miembros del grupo.

En los grupos estudiados, rara vez se dieron estos dos liderazgos en una misma persona. Estaba claro que era posible estudiar con confianza los procesos de liderazgo que ocurrían en un grupo y también estaba claro el descubrimiento de regularidades en tal

comportamiento que no eran obvias en el estudio de los líderes. Los experimentos clásicos de *White y Lippitt (1953)*, sobre los efectos de las diferentes clases de liderazgo mostraron que en la productividad y la moral de un grupo influye el estilo de dirigir del líder formal: (el que está establecido por la empresa: director, gerente, jefe de área, entre otros.)

La segunda raíz es el estudio de las relaciones de grupo y los procesos interpersonales en las empresas industriales. Originados en el trabajo de *Mayo, Roethlisberger y Dickson*, y posteriormente por *Arensber, Whyte, Homans* y otros, que estudiaron la organización *Informal* en la industria orientada hacia los gerentes. La obra de *Melville Dalton (1959)*, mostró que la forma como realmente se relacionan las personas se parece sólo parcialmente al modo en que deben comportarse según la estructura organizacional formal.

La obra de *Nuzapher Sherir (1961)*, quién mostró que pueden comprobarse diferencias no sólo dentro de pequeños grupos, sino que existe interacción en grandes grupos y así abrió el campo de las relaciones inter-intra grupos.

La tercera raíz histórica, estrechamente relacionada con las anteriores, fue el desarrollo de métodos de entrenamiento en la dinámica de grupos asociados con los *National Training Laboratories (Bradford y otros, 1965)* y (*Shein y Bennis 1965*). Basándose en los conceptos de acción-investigación creados por *Lewin*, se ha desarrollado en los últimos 30 años una técnica para la observación de los procedimientos y la interacción de la dinámica de grupos.

Este enfoque constituye el más importante precursor histórico de la consultoría de procesos, por su cuenta realizaron estudios semejantes, la mayor parte de los supuestos (habilidades, fallas, necesidades, entre otras) de éstas, referentes al trabajo con una organización, se derivan de detecciones que hacen los instructores, al trabajar con grupos en laboratorios vivenciales.

Schein (1973), marca los supuestos básicos de la consultoría de esa época que a continuación se señalan:

- *"La mayoría de los gerentes o personal directivo tiene la intención de mejorar la organización pero, necesitan ayuda para identificar lo que hay que mejorar y cómo hacerlo.*
- *La mayor parte de las organizaciones pueden ser más eficientes, si aprenden a diagnosticar sus propias fuerzas y debilidades. Ninguna industria es perfecta y por lo tanto, toda forma de organización tendrá algunas fallas, para las cuales es preciso encontrar mecanismos compensadores.*
- *Probablemente, un consultor no podrá, sin un estudio exhaustivo que requerirá mucho tiempo, aprender bastante sobre la cultura de la organización para sugerir nuevos cursos de acción seguros; por tanto debe trabajar en conjunto con miembros de la organización que conozcan la cultura íntimamente por haber vivido dentro de ella.*
- *El cliente debe aprender a ver por sí mismo el problema, a participar en el diagnóstico y en formulaciones de una solución.*
- *Una de las funciones del consultor es proporcionar posibilidades nuevas y retadoras al cliente, para que este las considere, sin embargo la decisión acerca de estas alternativas debe quedar en manos del cliente.*
- *Es de suma importancia que el consultor sea experto en como diagnosticar y como establecer efectivas relaciones de ayuda con los clientes. La efectiva consultoría implica transmisión de estas dos habilidades".³*

Es importante señalar que estos supuestos básicos de la consultoría siguen siendo en nuestros días el pilar básico en las organizaciones, ya que nos ayuda a visualizar lo difícil que es para el gerente o director general resolver la problemática de la empresa, así como también conocer sus fuerzas y debilidades, según ha sido mi experiencia personal en este tema.

Es de vital importancia establecer una comunicación eficiente con los líderes de proyectos; para abatir el tiempo del conocimiento de la empresa y sus problemas específicos por área, ó sea por líder de proyecto, no mezclarlos y resolver a la brevedad los aspectos más trascendentes y vitales para la empresa, hay que jerarquizarlos y regresarlos a los líderes para que ellos se encarguen de la ejecución.

Estos estudios demuestran la necesidad de estudiar los procesos humanos en las organizaciones, observándolos realmente en vez de aceptar al pie de la letra, lo que las personas dicen en entrevistas o en respuestas a comentarios.

"Como puede observarse la consultoría de procesos, tiene profundas raíces en la psicología social, la sociología y la antropología. Y es por ello que se requiere conocer más elementos para visualizar el panorama completo en una organización, para ello tenemos el apoyo del enfoque integral de la administración que es indispensable utilizar en el campo de la consultoría, siendo éste el desarrollo organizacional que nos ayuda a observar el funcionamiento estructural y humano que se lleva a cabo en una empresa".⁴

El campo de la consultoría ha crecido notablemente en años recientes, pero sorprendentemente poco se ha escrito sobre ella. Sin embargo *Seymour Tilles (1961)*, menciona en su análisis del proceso de la consultoría que, si el gerente no sabe que está buscando en la consulta, lo más probable es que sufra una frustración.

Schein (1965), menciona que:

"Las organizaciones se convirtieron en objeto de investigación para los psicólogos en el campo de los procesos humanos: se ha desarrollado en relación directa con nuestra capacidad para observar e investigar fenómenos individuales, interpersonales y de grupos".⁵

Han pasado cerca de 25 años de ausencia en los cuales es escaso encontrar la secuencia y los elementos que enriquezcan más a la consultoría en desarrollo organizacional. Sin embargo, si se aplica en la práctica en las empresas con excelentes resultados, proporciona muchos beneficios, aunque éstos son a mediano y largo plazo.

Con frecuencia, el verdadero problema del gerente es que no sabe lo que busca, todo lo que sabe es que algo no está bien. Una parte importante del proceso de consulta es ayudar al gerente o a la organización a determinar cuál es el problema, y entonces decidir que clase de apoyo ulterior se necesita, todo lo que se requiere para que el proceso comience constructivamente, es proponer que un directivo de la organización mejore el modo de hacer las actividades y funciones en ésta. El proceso mismo de la consultoría ayuda al gerente a determinar los pasos que hay que dar para encontrar el problema, lo que lleva finalmente a programas de acción o cambios concretos en el ambiente de los empleados y de la empresa misma, por ejemplo tenemos casos como los que se mencionan a continuación:

Byers Susan (1987), analizó planteamientos de los alcances del stress en el lugar de trabajo, oriento sus estudios a la habilidad individual de sobrellevar y modificar los ambientes organizacionales. Menciona que el flujo de la formación del stress repercute en los roles de

trabajo, las relaciones informales, la percepción de oportunidades en el desarrollo de carreras y los compromisos externos. Las consecuencias del stress afectan la función de la organización; en este estudio se descubren técnicas de eliminación y tratamientos terapéuticos.

Sugiere cambios organizacionales para el desarrollo de funciones, roles, estilos de comunicación y cultura corporativa.

Miller Danny (1988), investigó las estructuras medio ambientales y su influencia en las estrategias genéricas de negocios. Los resultados de cuestionarios aplicados a gerentes de alto nivel y directores generales mencionan que dichas estrategias, principalmente las diferencias de innovación, se deben conjugar con estructuras y medio ambientes que promuevan el éxito, es decir con el apoyo de (científicos, ingenieros, psicólogos entre otros), y dispositivos de unión: grupos de trabajo y comités.

La estrategia costo del liderazgo fue asociada con medio ambientes estables predecibles y correlacionada con el uso de controles.

Durante la celebración de XI Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional, **Richard Beckhard (1992)**, elabora un análisis integral de la actual situación de las organizaciones a nivel internacional. Afirma que desde hace poco menos de diez años, comenzó a observar que:

" las empresas adquieren programas de cambio con mayor frecuencia, la mayoría encaminadas a incrementar la productividad y calidad de trabajo o con el paso del tiempo hacer las modificaciones económicas internacionales para la apertura comercial, hicieron evidente que las organizaciones deberían cambiar no solamente para satisfacer los requerimientos de un sector interno específico, sino que el cambio debería ser integral y responder a las demandas comerciales".⁶

Sin embargo, se observa que los procesos del D.O. son adecuados ya que existen cambios drásticos que otras técnicas no toman en cuenta o que al aplicarse aisladas provocan mayores problemas. Un ejemplo sería *just in time* , y *Administración por objetivos*, entre otras.

Beckhard (1992), para los empleados: motivación, colaboración, dignidad, ambiente, valores y cultura; y para la organización: la redefinición de su identidad, la misión de sus objetivos y de sus relaciones.

Audirac, Carlos (1994), nos da su definición de la consultoría en desarrollo organizacional:

"Es un proceso de ayuda que se obtiene de una relación establecida entre una persona o personas que tratan de resolver un problema o desarrollar una idea o plan, y otra u otras que intentan ayudar en estos esfuerzos. Comúnmente se le llama cliente al que necesita la ayuda y consultor al que la ofrece".⁷

Fritz Steele (1975), define la consultoría como sigue:

"Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son".⁸

Peter Block (1981), sugiere incluso que se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución, y dice:

"La mayor parte de los funcionarios de una organización son realmente consultores aunque ellos no se designen así".⁹

Según **Larry Greiner y Robert Metzger (1983)**:

"La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar si se les solicita, en la aplicación de soluciones".¹⁰

Esta definición tiene más elementos que se pueden verificar en la práctica; y generar mejores resultados al utilizarla.

Revisando las diferentes definiciones que nos proporcionan los autores y con la experiencia adquirida la definición que obtengo es la siguiente la consultoría es: una técnica, que nos ayuda a visualizar las áreas de debilidad y/o fuerza que existen en una empresa y en la que podemos utilizar diferentes herramientas administrativas como son:

Desarrollo Organizacional,

Planeación Estratégica, y

Productividad.

El cambio que realiza la consultoría debe ser consecuencia de las modificaciones en el ámbito económico, político y social de un país. Los cambios están obligando a los empresarios a revalorar sus productos, su tecnología, o estrategia de venta. Así mismo se requerirán cambios, en los recursos humanos, políticas, manejo de información, funciones y relaciones de ubicación de la toma de decisiones, entre otras.

Así mismo, entre la práctica que obtuve trabajando y aunado a, la teoría de *Schein (1973)*, y *Audirac (1994)*, marcamos entre otras las razones por las cuales solicita la consultoría una empresa:

RAZONES GENERALES	INDICADORES
1. Cambio rápido e inesperado del entorno, lo que ocasiona problemas de crecimiento, identidad y revitalización.	<ul style="list-style-type: none">• El tipo de actividades tradicionales no son suficientes para sustentar el crecimiento y desarrollo.• Dificultad para satisfacer las demandas del ambiente.• Dificultad para satisfacer las necesidades propias de la organización a través del ambiente.
2. Aumento de tamaño de la organización	<ul style="list-style-type: none">• El volumen de actividades tradicionales no es suficiente para sustentar el crecimiento y desarrollo.• Los organigramas no son funcionales y se le da mayor importancia al status, que a la resolución de problemas.• El control del proceso de decisión esta centralizado, se forman cuellos de botella.• Los gerentes se sienten solos en su intento por realizar y obtener resultados. Las directrices no se ejecutan como esta prescrito en órdenes y procedimientos.• Las personas se sienten prisioneras en sus cargos o funciones.• La estructura de la organización, las políticas y procedimientos atropellan o encadenan a la organización.• Confusión de roles.• Traslapo de funciones.
3. Complejidad de la moderna tecnología, que requiere armonizar actividades y personas de competencias muy diversas y a la vez especialidades.	<ul style="list-style-type: none">• Tecnología obsoleta• Resistencia a las innovaciones.• Las innovaciones las controlan algunas personas que centralizan las decisiones.• Layout poco funcional.• Apego a lo tradicional.• No se toman riesgos.
4. Problemas de satisfacción y desarrollo humano.	<ul style="list-style-type: none">• Poca iniciativa personal en los objetivos organizacionales.• Las personas ven cosas equivocadas, pero no hacen nada al respecto.• Las necesidades y sentimientos personales se consideran irrelevantes• Los individuos están en rivalidad, cuando es necesario su apoyo.• Los conflictos se ocultan y se administran por maniobras políticas.• El aprendizaje es individual y desprecia la experiencia de los demás.• No hay retroalimentación entre sistemas.

1.1.1. LA CONSULTORIA EN MEXICO

Se han producido grandes cambios en la situación económica del país. Los consultores de empresas han realizado grandes esfuerzos por mantenerse al tanto de los mismos, y responder a nuevos retos que se han presentado con la fusión de grandes empresas mexicanas, así como el desempleo que actualmente se vive en nuestra República Mexicana, es por ello que si realmente queremos que nuestra industria no decaiga, tenemos que estar siempre con un pie dentro de las nuevas tecnologías, filosofías, métodos y técnicas, que en un momento dado se tomarán como herramientas de apoyo para el crecimiento, tanto personal como laboral en nuestras empresas.

En México se iniciaron despachos consultores desde hace varios años, proporcionando servicios diversos. Tal es el caso del grupo DANDO, S.A., ARUM SHORT y ASOCIADOS, y actualmente el INESPO que desde hace 7 años se dedica a la consultoría, así como también a la preparación de alumnos en la maestría en Desarrollo Organizacional, en la que se ha destacado notablemente el Dr. Darvelio Castaño Asmitia. otro despacho notable es el de PSICOLOGIA APLICADA, que se dedica a la formación de alumnos en el área de psicología del trabajo, ofreciendo servicios de consultoría a las empresas.

En mi experiencia laboral dentro del despacho consultor Instalaciones en Productividad una de las novedades fue la creación de un equipo multidisciplinario para dar servicio en los diferentes departamentos de las empresas atendidas, mejorando notablemente su productividad y las relaciones laborales, con calidad y profesionalismo.

Una de las razones fundamentales es que no se tiene que estudiar otra disciplina, puesto que hay un especialista y el trabajar en conjunto, nos permite ver y aprender como resolver los problemas. Otra razón es que se diagnostica el área y el responsable tiene un mínimo de tiempo y un máximo de respuesta.

Es muy importante destacar la importancia que tiene en nuestro trabajo, el conocer a nivel macro el negocio de nuestro cliente, ya que teniendo claro los objetivos, funciones y actividades, así como el producto que vende o realiza podremos visualizar más a la compañía. Esto se puede obtener mediante la lectura de libros, revistas e informes que hablen de los productos y actividades a las que se dedican las empresas. Lo que permitirá:

- Conocer la empresa del cliente.
- Ver los diferentes productos y/o servicios que el cliente produce o proporciona.
- Visualizar los problemas que enfrenta.
- Percibir el mercado en el que se mueve.
- Ubicar a la competencia.

El conocimiento del negocio del cliente y de otras ramas de la industria permitirán, aunado a los puntos anteriores obtener la credibilidad de nuestro trabajo ante el sentir y los ojos del cliente.

1.2 PERFIL DEL CONSULTOR

En este apartado se revisará el perfil del consultor, ya que para que el psicólogo pretenda desarrollarse en el campo de la consultoría es importantes conocer y manejar los conocimientos y habilidades tanto personales como profesionales, que se requieren como mínimo para desarrollar con éxito esta actividad. Aclaro que este perfil no es únicamente para los psicólogos, sino para cualquier persona que desee ser consultor en su área. A continuación se describen:

CONOCIMIENTOS		HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Preferentemente profesionista. 	Saber escuchar:	Poner atención en las palabras que el cliente dice, ver su manera de pensar.
<ul style="list-style-type: none"> • Tener una amplia cultura en general. 	Integrarse:	Habilidad para abstraer y correlacionar los datos e información relevantes en las situaciones que se le presenten.
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la Administración de negocios. 	Ser comunicativo:	Expresar en forma clara y precisa sus ideas.
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las técnicas administrativas más usuales en una Empresa. 	Flexible:	Habilidad para ajustarse al ambiente, adaptarse a situaciones inesperadas.
<ul style="list-style-type: none"> • Actualización continua 	Responsable:	Comprometerse de lleno en la realización del trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Idioma inglés entre otros. 	Ser Objetivo:	Tener conciencia y capacidad para hacer análisis de actitudes, habilidades, motivaciones, prejuicios y el cómo se pueden interrelacionar con el cliente.
	Oportuno:	Habilidad para intervenir en juntas, pláticas, ofrecer información, hacer sugerencias en el momento adecuado.
	Asiduo:	Llegar a tiempo y estar en el trabajo cuando se requiera
	Creativo:	Tener la capacidad de proponer más de una solución a los problemas cuando se presenten.

Estas y más cualidades tienen los más destacados consultores representativos de México, se incluyen en la presente investigación la curricula de cada uno. (Ver anexo 1).

1.2.1 EL CONSULTOR INTERNO Y EXTERNO.

Se observa que dentro de las empresas pueden existir dos clases de consultores que a continuación enunciamos las ventajas y desventajas que proporcionan: Jaime Grados (1985).
"CONSULTOR EXTERNO:

<i>VENTAJAS:</i>	<i>DESVENTAJAS</i>
<ul style="list-style-type: none">• Se trata de un experto en el ramo.• Posee un conjunto de medios modernos y su encauzamiento ha sido hacia la investigación de operaciones de desarrollo de las organizaciones.• Puede ofrecer un nuevo enfoque o perspectiva.• Brinda confianza y objetividad.• Imparcial.• Toma mas riesgos.• No depende del sistema de premios y castigos del cliente.	<ul style="list-style-type: none">• Requiere tiempo y esfuerzo para conocer al cliente.• Deberá pasar un tiempo para acoplarse y conocer los problemas a corto y largo plazo, así como los urgentes.• Si son relaciones temporales, sólo podrá desempeñar un papel limitado en las operaciones del desarrollo organizacional.

CONSULTOR INTERNO:

<i>VENTAJAS:</i>	<i>DESVENTAJAS</i>
<ul style="list-style-type: none">• Conoce a fondo la organización.• Se halla disponible para prestar atención constante al trámite de los cambios.• Esta generalmente al tanto de las cuestiones conflictivas.• En algunos casos resuelve problemas que no le corresponden.	<ul style="list-style-type: none">• No todos lo consideran experto.• Muchas veces se tiene que ajustar al presupuesto que le proporcionan..• Puede tener intereses creados.• Depende del sistema de premios y castigos.• Existe la tendencia de no permitirles delegar responsabilidades como lo requiere el trabajo.

El consultor es un profesionista que dedica sus actividades a la asesoría en las empresas, desde el principio básico de hacer de ellas, empresas más eficientes, productivas y que logren un mayor margen de utilidad".¹¹

El consultor externo tiene más ventajas que el interno entre ellas: la independencia de la empresa, salir a obtener información adicional, si se trabaja para diferentes empresas ,

poder comparar sus procesos y sistemas de trabajo. Al no estar el 100% en una empresa los puntos de vista expresados tienen mayor relevancia, ya que al estar siempre dentro de la empresa se pueden tomar como los comentarios de cualquier otro empleado, por la convivencia cotidiana.

LOS SERVICIOS DE UN CONSULTOR SE SOLICITAN CUANDO EXISTA LA NECESIDAD EN LA EMPRESA DE:

MOTIVO	DESCRIPCION
ESTUDIO DE LA EMPRESA	El consultor estudiará recursos, resultados, políticas, procedimientos, organigramas y estructuras directivas del organismo, con el propósito de determinar las áreas que están bien, así como los problemas fundamentales que le están impidiendo lo que desea lograr.
INVESTIGACIONES ESPECIALES	Investigar, analizar y valorar los nuevos instrumentos específicos, su operatividad, conveniencia y viabilidad.
ELABORACION DE SOLUCIONES PARA PROBLEMAS DETERMINADOS	Puede ser que se le pida la elaboración de una nueva estructura administrativa, un sistema de información, plan de capacitación y filosofías, entre otras.
AYUDAR A PONER EN PRACTICA UNA SOLUCION	Se le solicita su ayuda para poner en marcha las soluciones que están dentro de su giro, persuadiendo a las personas sobre las conveniencias del nuevo sistema y evaluando la dosis adecuada de la solución, acorde con su estilo de empresa y posibilidades de implementación.
ACTUAR COMO CONSULTOR	Actúa en el sentido estricto de la palabra, ésto es, contestando cuando se le pregunta y formulando opiniones personales al respecto, pero sin encargarse de la implantación de lo que ahí surja.
ACTUAR COMO FACILITADOR DE PROCESOS.	El consultor ayuda al cliente a optimizar su eficiencia a través de la observación, percepción, entendimiento y vivencias de su propio comportamiento (principalmente) para con él.

El consultor es requerido cuando los empresarios tienen problemas, o no pueden decidir entre varias opciones por falta de elementos que están fuera de su especialidad, pero

que son necesarios para el buen funcionamiento de su empresa. Por eso el consultor debe de estar involucrado en todo el entorno empresarial y ser muy versátil para ubicar las necesidades de la institución.

ALGUNOS TIPOS DE CONSULTORIA EXISTENTES:

De acuerdo a la revisión bibliográfica revisada por algunos autores y por experiencia propia se señala en el siguiente cuadro los diversos tipos de consultoría existentes hasta este momento.

MODALIDAD	TIPO	DESCRIPCION
UBICACION	INTERNA	<i>Es realizada por una o varias personas que se encuentran dentro de la estructura de la organización y que perciben un salario</i>
	EXTERNA	<i>Es realizada por una o varias personas, es independiente de la organización que la contrata y por sus servicios percibe honorarios.</i>
ENFOQUE	DE PROCESO	<i>Consiste en acrecentar la aptitud del cliente para funcionar con más eficiencia, ayudando a percibir, entender y actuar sobre lo que sucede a su alrededor y dentro de él mismo.</i>
	DE TAREA	<i>Consiste en ayudar al sistema cliente a través de proporcionar información, desempeñando una tarea específica, que resuelve un problema concreto.</i>
CONSULTOR	FACILITADOR	<i>Se le contrata para ayudar al cliente a encontrar por él mismo una solución a su problemática, facilitando al proceso para llegar a ello. Se orienta más a los procesos y es la que más se relaciona con el D.O.</i>
	EXPERTO	<i>Se le contrata para resolver una situación específica, su rol será el de ofrecer el consejo experimentado de alguien que sabe y su tarea será hacer algo para el sistema cliente, generalmente son llamados para cuestiones técnicas.¹²</i>

En la modalidad de Consultoría de ubicación tipo externo lo más recomendable es trabajar con un grupo multidisciplinario para llegar rápidamente a la detección de problemas.

El más prometedor es el consultor por el status y versatilidad ya que alcanza niveles más altos en prestigio y economía que los dos primeros.

EL PROCESO DE CONSULTORIA SE LLEVA A CABO DE LA SIGUIENTE MANERA

<i>FASE</i>	<i>CONSISTE EN:</i>
<i>CONTACTO:</i>	<i>ENTRAR EN RELACION CON EL SISTEMA CLIENTE Y SONDEAR EN PRIMERA INSTANCIA A LA EMPRESA.</i>
<i>CONTRATO:</i>	<i>ESTABLECER LAS BASES ECONOMICAS, TECNICAS PROFESIONALES Y PERSONALES BAJO LAS CUALES TRABAJARAN AMBAS PARTES.</i>
<i>DIAGNOSTICO:</i>	<i>DETERMINAR CUAL ES EL PROBLEMA A RESOLVER PREFERENTEMENTE EN FORMA CONJUNTA CON EL CLIENTE.</i>
<i>PLANEACION:</i>	<i>DEFINIR OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, TIEMPOS Y RECURSOS CON LOS QUE SE REALIZARA LA ACCION.</i>
<i>ACCION:</i>	<i>REALIZAR O LLEVAR A LA PRACTICA LAS ACTIVIDADES PLANEADAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS.</i>
<i>EVALUACION:</i>	<i>ANALIZAR LAS POSIBILIDADES, LOGROS Y AVANCES OBTENIDOS PARA RETRO ALIMENTAR AL CLIENTE Y REPLANTEAR ACCIONES.</i> ¹³

Esto no sólo lo recomienda un Autor en particular, casi es general la recomendación de todos los textos que hablan de consultoría y recomiendan ir cerrando cada una de las fases, con el fin de agilizar el proceso, dar seguimiento y evaluación de lo que hasta ese momento se realiza para el cumplimiento de cada uno de los rubros.

Así completar tareas y definir, si las áreas quedan total o parcialmente controladas, esto permite retomarlas posteriormente donde en primera instancia no se concluyó cada fase.

Una de las fases más importantes a considerar es la de contrato, porque de ésta depende la continuación o suspensión del proyecto, aquí hay puntos fundamentales puestos a consideración de los directivos.

Se realiza la presentación de la propuesta, siempre y cuando hayan aceptado la firma del convenio, y posterior a esto se entrega un estudio donde se explica a detalle:

- Lo que se propone
- Indicar cuántos consultores se necesitan.
- Señalar las semanas de duración
- Indicar las garantías convenidas
- Enseñar un cronograma de trabajo
- Indicar el costo del proyecto en forma desglosada.
- Revisión y autorización por parte de los directivos de ambas organizaciones.

Esta es una forma de ver el proceso, que se ampliará en el capítulo tres en forma más detallada.

1.3 LA PSICOLOGIA EN LA CONSULTORIA.

La importancia de la psicología, como una de las principales ciencias que tratan de la conducta humana, esta bien provista para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgen de la conducta humana en la industria.

En los últimos cuarenta años las técnicas y métodos psicológicos se han difundido en el ámbito del trabajo empresarial. Si las actuales demandas de la industria respecto a los métodos y servicios de los psicólogos son indicativos del futuro, podemos esperar un crecimiento de las aplicaciones de la psicología en la organización de las empresas en los próximos años.

La psicología cuenta con teorías que explican la conducta del ser humano en situaciones de trabajo, autoridad, liderazgo, toma de decisiones y solución de problemas, entre otras: dedicados a buscar explicaciones de la conducta individual y de grupo en los diversos ámbitos; social, laboral, familiar, educativo y político, con la finalidad de dar y proponer soluciones a las interacciones de los individuos en el grupo de trabajo.

El psicólogo laboral tiene la oportunidad de aplicar sus conocimientos en la conducta del ser humano en la industria, para que ésta a su vez crezca a través del desarrollo de su recurso humano.

La consultoría, se interesa en crear circunstancias óptimas para el mejor desempeño de los recursos humanos en la industria, así como solucionar los problemas complejos de: la productividad, la ejecución del trabajo, el aprendizaje humano, la adquisición de destrezas, la motivación humana, los efectos de diferentes incentivos y circunstancias intra e interpersonales, el ambiente en la utilización de las capacidades humanas, la seguridad física, la salud mental, la interacción entre las necesidades y objetivos de la industria, las necesidades de los empleados respecto al desarrollo de la calidad de vida de cada uno de los trabajadores, y cambios de actitudes, entre otras.

Valora las oportunidades para ver en los empleados los resultados diarios de sus esfuerzos. La atención de sus principios, valores y objetivos de acuerdo a la prioridad que cada uno de ellos tenga en su empresa y en su vida, para que el psicólogo consultor en desarrollo organizacional realice un adecuado diagnóstico, ejecución y evaluación de las necesidades de la organización.

La función que realiza el consultor, es una gran responsabilidad dentro de las organizaciones, su éxito depende de como desempeñe sus labores y cómo presente sus resultados y estrategias teniendo en cuenta los conocimientos básicos, su cultura general, las técnicas que aplique y como las aplique.

El psicólogo consultor en desarrollo organizacional, entre otras cosas tiene que adaptar e integrar a la persona dentro de la organización y a la inversa, una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona dentro de su contexto, de lo contrario no habría ningún resultado positivo, es decir cuando la calidad de vida del trabajador supera todos los cambios que surgen, finalmente se busca el equilibrio del trabajador y de la empresa.

FUNCIONES QUE REALIZA EL PSICOLOGO EN LA CONSULTORIA.

Retomando los conceptos del área de la psicología social de la Dra. Sánchez Bedolla y extendiendo su uso a las funciones realizadas en la consultoría podrán ser:

- *Tomar decisiones en requerimientos institucionales, estas decisiones suponen que son constantes en ciertos aspectos de la industria. El problema viene a ser al seleccionar al personal cuya conducta de trabajo concuerde con los requerimientos de la institución.*
- *Reclutamiento y selección de personal, un estudio cuidadoso de los requerimientos del puesto de trabajo, sugiere las cualidades humanas necesarias para ejecutarlo con éxito.*

La empresa tiene muchos puestos de varios tipos que necesitan ocuparse y debe evaluar las características de los solicitantes y asignarlos a los puestos de tal manera que sea máxima la eficiencia de la organización. Las decisiones en que se basan tales asignaciones están contenidas en cualquier programa de selección de personal.

El segundo método para asegurar la ejecución eficiente en un trabajo es el enseñar o capacitar a los empleados en las destrezas o conocimientos requeridos por el puesto.

El rol del psicólogo consultor en la capacitación es determinar que cosas necesitan aprenderse; fijar procedimientos para la enseñanza de los empleados y, lo más importante es diseñar y conducir programas de adiestramiento para cumplir los objetivos, tomando en cuenta los diferentes niveles de capacidad, experiencia y conocimientos de los individuos que van a ser capacitados.

- *Orientar al personal, la relación de orientación proporciona la situación de aprendizaje más individualizada en la industria. Los requerimientos institucionales ocasionalmente pueden entrar en conflicto con las capacidades y aspiraciones del individuo. En estos casos la orientación de personal por parte del psicólogo puede ser útil. El consejo sencillamente consiste en determinar las discrepancias entre las cualidades del individuo y las exigencias de su trabajo, en cuyo caso la colocación en un puesto más apropiado o en un programa de aprendizaje que ayude al individuo a desarrollar nuevas habilidades, actitudes o conocimientos sería el resultado usual. Es difícil determinar hasta que punto una empresa debe responsabilizarse del bienestar personal y emocional de sus empleados.*

Las decisiones basadas o modificadas por las características individuales de los jefes o directivos de la empresa pueden ser modificadas debido al llamado elemento humano, es decir de acuerdo a las capacidades especiales y limitaciones de los seres humanos.

- *El psicólogo en ingeniería industrial estudia las características de la operación manual de las máquinas con el fin de aprender como debe diseñarse el equipo y/o como deben combinarse los hombres, materiales y máquinas de un sistema de producción complejo para asegurar la eficiencia óptima de operación. Por tanto el propósito es aprender como necesitan arreglarse o modificarse los componentes mecánicos de un sistema industrial con el fin de utilizar eficientemente las capacidades de los elementos humanos del sistema.*
- *Entre las decisiones más importantes, está la motivación de los empleados. Aún cuando se haya tenido cuidado en el reclutamiento y selección del personal, así como en su capacitación y ubicación en el puesto, no hay seguridad de que presentarán la intensidad del esfuerzo de que son capaces en la situación industrial y que ellos muestran en otras situaciones. La tarea del psicólogo consultor es descubrir la clase de condiciones en el medio industrial que dan como resultado una motivación efectiva a los empleados. Le toca al psicólogo descubrir las necesidades de los empleados en cuanto a motivación, que sirva de base para sugerir las modificaciones necesarias que proporcionen un desarrollo personal y profesional.*

Las decisiones basadas en percepciones e influencias de grupo en estos casos son aplicadas en la psicología. Muchas decisiones industriales surgen de la necesidad de evaluar y actuar sobre las opiniones o percepciones de grupos. A menudo esto requiere la resolución de conflictos de grupo. El deseo de pertenencia parece ser una característica humana elemental; formando grupos, y cuando lo hacen sus objetivos se hacen más definidos e intensos. Cada empleado pertenece a muchos grupos que van desde su propio grupo de trabajo hasta su asociación sindical o profesional, hasta los grupos religiosos, políticos, o de la comunidad, que están fuera del

ámbito de la empresa. Las decisiones en la industria a menudo requieren información acerca de las actitudes y deseos de semejantes grupos.

- *Realizar comunicaciones industriales y relaciones sindicato-patronales.*

La actividad industria - creación de bienes y servicios - no se realiza sin comunicación entre las personas y los grupos. Una de las principales barreras de la comunicación entre las personas y los grupos, resulta de las percepciones de cada individuo. Una sincera petición de ayuda en una labor difícil puede considerarla un empleado inseguro como una artimaña para exhibirlo. Un empleado más seguro y confiado podría considerar semejante petición como una oportunidad para demostrar sus capacidades. La exactitud en las comunicaciones implica no solamente la transmisión fiel de los componentes mecánicos del mensaje, sino también la transmisión fiel de los propósitos y significados buscados por el emisor.

La sabiduría de las decisiones de personal en la industria depende, de la fidelidad de los procesos para reunir la información pertinente a las decisiones. A su vez el cumplimiento de las decisiones exige transmisión exacta a las personas y grupos en la organización. La investigación psicológica en las comunicaciones está dirigida a identificar y eliminar las barreras importantes en la industria, con el resultado deseable de que la frecuencia de los conflictos individuales y colectivos debidos a una comprensión errónea, disminuirán significativamente. Una de las principales fuentes de conflicto potencial en grupo en la industria se encuentra en las diferentes percepciones y objetivos del trabajador y el gerente.¹⁴

En síntesis el psicólogo dentro de la consultoría realiza las siguientes funciones y actividades dentro de la empresa, (entre otras):

DIAGNOSTICO:	Realiza diversos tipos de entrevista, encuestas, registros observacionales, valida pruebas, aplica cuestionarios, realiza planeación estratégica, entre otras; en las diferentes áreas de una empresa.
INTERVENCION:	Sensibiliza al personal por medio de dinámicas inter-intra grupales, capacitación, conferencias, análisis de puestos, manuales de procedimientos, planeación y selección de los recursos humanos, seguridad e higiene, orientar al personal, y sobre todo la motivación de los empleados, así como también estudia la intervención del hombre con las máquinas, sueldos y salarios, organiza la relación sindicato obrero-patronales, implementa métodos, técnicas y filosofías de actualización; que permiten un nivel dentro de los estándares Internacionales (ISO 9000, MRP-2, etc.)
EVALUACION:	Diseña instrumentos de medición, listas checables, organiza el buzón de sugerencias, gráfica los datos obtenidos en los registros y cuestionarios para saber cuál es la productividad en una empresa.

Esto siempre con una mirada objetiva y libre de influencias que impidan el saneamiento industrial y humano de la empresa

Así como también menciono los factores de éxito para el consultor :

- ◆ Presencia del consultor.
- ◆ Profesionalismo.
- ◆ Honradez.
- ◆ Trabajar con clientes prestigiados.
- ◆

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. **MELO FARIA ACHILES FERNANDO, DESARROLLO ORGANIZACIONAL; ENFOQUE INTEGRAL**, EDIT. NORIEGA EDITORES. MEXICO 1994, PAG. 167
2. **SCHIN H. EDGAR CONSULTORIA DE PROCESOS; SU PAPEL EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, EDIT. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, S.A. MEXICO. 1973. PAG. 89
3. **IBID. PAG. 9**
4. **IBID. PAG. 12**
5. **SCHEIN H. EDGAR. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**. EDIT. PRETINCE- HALL. EVA. 1965 PAG. 35
6. **BRECKHARD R. XI CONGRESO INTERNACIONAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL 1992** PAG. 14
7. **AUDIRAC CAMARENA CARLOS A. Y OTROS. ABC DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**,EDIT. TRILLAS. MEXICO PAG. 7
8. **MILAN KUBR. LA CONSULTORIA DE EMPRESAS: GUIA PARA LA PROFESION OIT**. EDIT. LIMUSA 2ª EDICION MEXICO. 1995 PAG. 3
9. **IBID. PAG. 3**
10. **IBID. PAG. 3**
11. **GRADOS ESPINOSA JAIME, TEMAS Y TECNICAS DE PSICOLOGIA DEL TRABAJO; CONSULTORIA DE PROCESOS TOMO III**. EDIT. UNAM. FACULTAD DE PSICOLOGIA. MEXICO. 1985. PAG. 73
12. **AUDIRAC CAMARENA CARLOS A. Y OTROS. ABC DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL** EDIT. TRILLAS, MEXICO. 1994, PAG. 67
13. **IBID, PAG. 72**
14. **CASTAÑO ASMITHA DARVELIO Y SANCHEZ BEDOLLA GRACIELA. DESARROLLO SOCIAL Y ORGANIZACION**, EDIT. IEE, S.A. 1975, PAG. 55

2.- PRODUCTIVIDAD, CONCEPTOS GENERALES

2.1. ¿ QUE ES LA PRODUCTIVIDAD ?

La productividad debe entenderse como la razón que existe entre producción e insumos. Lo cual significa que mientras más alto sea el valor numérico de dicha razón, mayor será la productividad.

Alejandro Carro (1992), menciona el panorama general de la productividad:

"De 1900 a 1960

Periodo en el cual el primer objetivo de la empresa era la producción.

De 1960 a 1975

Periodo en el que el predominio de la comercialización dió paso a la sociedad de consumo.

De 1975 a 1992

Nuevas condiciones de competencia económica y aspiraciones sociales exigen equilibrar la influencia de las grandes funciones de la empresa."

Defino a la productividad como un proceso en donde se interrelaciona y se integra el desarrollo de producción, recursos humanos, materiales, económicos, cívicos, calidad, evaluación del desempeño, motivación, participación, trabajo en equipo; y sobre todo la mano de obra en donde el resultado es el producto terminado, que ha elevado el trabajo personal y ha colocado a la empresa en un nivel aceptable en el mercado.

El concepto de productividad es bastante simple: se trata de la relación entre lo que produce una organización y los recursos requeridos, aunque por algunos otros autores es explicado de diferente forma, sin embargo hablando de productividad se puede cuantificar dividiendo la producción entre los recursos. Aumentamos la productividad al mejorar la relación producción/recurso, es decir, produciendo más o mejor con un nivel dado de recursos.

Errores frecuentes son el confundir productividad con el de recurso o con producción, tanto los directivos como quienes no lo son, a menudo entienden que la palabra productividad se aplica exclusivamente a los recursos laborales y la mano de obra. Este supuesto carece de fundamento racional, pues el éxito de una organización se basa en la eficiencia con que utilizan todos sus recursos. La perspectiva de que la mejora de productividad sólo se aplica a la mano de obra es peligrosamente estrecha, y puede derivar en cierta incapacidad para capitalizar significativas oportunidades de mejoramiento del desempeño mediante mejor utilización del equipo, reducción de pérdidas materiales y económicas.

De hecho el tema por las desviaciones de concepto que tiene es muy complejo; La producción de una organización manufacturera puede resultar obvia para el psicólogo

consultor, pero en oficinas, lamentablemente tienen problemas de productividad porque no sabe relacionar este término con su actividad. Un intento de aplicar la definición tradicional de productividad a un ámbito de oficina quizá no generó los resultados deseados. Sin embargo, estudiando las fallas se encontrará el problema y se aplicarán las herramientas adecuadas, buscando acciones que se puedan cuantificar se podrá evaluar productividad del área.

Otro factor complejo es la calidad, la lista de complejidades podría continuar. La aparente simplicidad del concepto producción-recursos es engañosa.

Sin embargo, la productividad es hoy en día indispensable de tomar en cuenta en una organización. Sólo en la medida en que una organización es productiva es capaz de satisfacer tanto las necesidades de la sociedad, como de sus propios trabajadores, proveedores, clientes e incluso accionistas que la sostienen; sólo en la medida en que es rentable, está en posibilidades de cumplir su misión. Por ésto, se puede entender como valor necesario y como un indicador fundamental de la capacidad del éxito organizacional.

Dado su carácter económico, es medible en forma cuantitativa y eso facilita tanto la posibilidad de crear conciencia de su importancia en cada equipo de trabajo, como la de conocer concretamente la contribución a la rentabilidad de cada parte de la organización.

El medio más viable para alcanzar el éxito organizacional es a través del desarrollo profesional de los empleados; en el cual se incrementa la productividad y las utilidades de la empresa. Asimismo, se moderniza al país y de esta forma se pueda competir con los países altamente capacitados, industrializados y de vanguardia.

Desafortunadamente, en muchos sectores se ha confundido a la productividad y a la modernización con una simple reorganización técnica en sus procesos y ésta también debe de ser una modernización social en la cual también se involucre a todos los trabajadores. Se debe de crear la forma de concebir organizaciones y sistemas que permitan el máximo empleo de las actitudes y aptitudes de los individuos, sin dejar de preservar la satisfacción y la dignidad del ser humano.

La clave del desarrollo esta en involucrar a los trabajadores en el proceso. En la actualidad, los sectores productivos del país han desarrollado una noción del valor que tiene la tecnología y su enfoque científico, pero se han olvidado del valor que posee el hombre.

La productividad es también un problema de organización social; dicho en términos de negocios, de organización administrativa, para que pueda resolverse hay que coordinar los esfuerzos individuales de una manera provechosa y motivando a los empleados, y hacerlo a través de una actitud de cooperación continúa en todos los niveles la solución llegará cuando aprendamos a dirigir a las personas en el sentido estricto de que puedan trabajar juntas eficazmente. La participación de los trabajadores en los procesos de planeación y resolución de los problemas brinda la posibilidad de aumentar su participación en el cumplimiento de las metas organizacionales. Y es aquí donde el psicólogo consultor en desarrollo organizacional tiene una ardua tarea y mucha responsabilidad.

Un incremento en la producción, y consecuentemente en la calidad como dimensión de ésta, por lo general, depende de las personas, es decir de la capacidad gerencial para relacionar las necesidades de los trabajadores con las de la organización; siempre y cuando exista excelente comunicación, objetivos claros y precisos, evaluaciones y una buena toma de decisiones.

Las organizaciones mejoran cuando existe una integración y desarrollo de cada una de las áreas, lo que generará una compañía más eficaz y eficiente en la productividad. Un uso más eficiente implica que una organización debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios, para la producción de sus bienes y servicios. Estos dos factores conducirán a mejores niveles de productividad.

2.2 LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.

El crecimiento de la productividad es esencial para mantener el sistema económico y mejorar el estándar de vida. Es un soporte vital del sistema de la empresa privada y de sus características fundamentales. La compañía reconoce la importancia de mejorar la productividad para que la empresa crezca, sea competitiva y continúe siendo rentable. Los propósitos de Servicios de Productividad son:

1. Alentar y mantener la conciencia de la necesidad de ganancias en productividad y calidad de vida laboral.
2. Desarrollar, técnicas de mejoramiento.
3. Asistir a las divisiones y unidades en el logro de las mejoras.

PRINCIPALES ATRIBUCIONES DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.

- Iniciar y mantener conciencia de la productividad y programas efectivos de comunicación.
- Actuar como asesor y consultor en las unidades operativas en lo concerniente a programas de productividad.
- Monitorear los factores que contribuyen a la baja productividad, desarrollar y recomendar acciones correctivas.
- Efectuar compilación de datos y análisis concernientes a las tendencias del país, el mundo y la industria, señalar problemas potenciales.
- Respaldar los objetivos de los demás componentes del equipo central.

La productividad es un proceso vital dentro de las empresas mexicanas, pues estarán obligadas en primer término a una visión mundial de la economía y desarrollar planes estratégicos, dinámicas de crecimiento en busca de un alto nivel de competitividad en precio y calidad. Por otra parte es de vital importancia tener seguimiento continuo y permanente de

sus competidores a fin de no perder su lugar en el mercado, lo cual lo traduce en la necesidad imperiosa de ser mejores.

En este contexto, la pequeña y mediana industria representan una importantísima área de oportunidad para llevar a cabo la función de psicólogo consultor en desarrollo organizacional, ya que hablamos de 19,000 empresas que comprenden el 98% de plantas y más del 50% del empleo manufacturero, sin embargo se trata en su mayoría de empresas atrasadas en tecnología y capacitación que las vuelve sumamente frágiles ante la apertura comercial del tratado de libre comercio y de la devaluación de la moneda nacional, de ahí nuestra gran oportunidad de instalar sistemas de productividad, ya que ésto a su vez redundará en el beneficio de todos los que colaboran en una empresa. El análisis y medición del trabajo es de suma importancia, ya que nos indica resultados obtenidos en la empresa.

El propósito del análisis y medición del trabajo es ayudar a la administración y a las ciencias del comportamiento, a obtener el uso óptimo de los recursos humanos y materiales que estén a disposición de una organización para llevar a cabo el trabajo. Fundamentalmente, este objetivo tiene tres aspectos:

- La utilización más efectiva de la planta y del equipo.
- La adecuada aplicación R.H. y la obtención de resultados, esfuerzo humano.
- La evaluación del trabajo humano.

El análisis y la medición del trabajo se ha constituido en una de las técnicas más importantes del grupo que en la actualidad se conoce como ciencia de la productividad. Algunas técnicas tienen como objetivo final el permitir a las organizaciones, crear una producción prescrita con menos consumo de los tres recursos básicos: Recursos Humanos, Recursos Materiales y Capital o Recursos Financieros.

Con demasiada frecuencia, se ha acostumbrado aceptar la opinión en vez de los hechos siempre que se han organizado las actividades humanas, con el resultado de que las decisiones han tenido la tendencia de basarse en lo que se creía que fuera de verdad, más que en lo que se sabía que era cierto. La función del análisis y medición del trabajo es obtener hechos y después utilizarlos como un medio para mejorar. En consecuencia, se les puede considerar a éstos, como un procedimiento para determinar la verdad entorno a las actividades del personal de la organización, así como del equipo, existentes como medio para optimizar esas actividades.

Esto significa, que proporcionará la manera de lograr mayor eficiencia productiva bajo las circunstancias prevaletentes.

El análisis y medición del trabajo se emplea para asociar dos grupos de técnicas distintas aunque completamente interdependientes, sin embargo, se complementan una con la otra.

El siguiente esquema lo representa:

ANÁLISIS Y MEDICIÓN DEL TRABAJO	
ANÁLISIS DEL METODO	MEDICIÓN DEL TRABAJO
PARA MEJORAR LAS TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN ↓ ↓ ↓ ↓	PARA EVALUAR LA EFECTIVIDAD HUMANA ↓ ↓ ↓ ↓
QUE PRODUCE EL USO MAS EFECTIVO DEL MATERIAL, PLANTA Y EQUIPO, CAPITAL Y RECURSOS HUMANOS	QUE PERMITE UNA MEJOR PLANIFICACION Y CONTROL. DOTACION DE PERSONAL Y COMO BASE DE UNA PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS: PROMOCIONES Y CAPACITACION.

2.2.1 MEDICIÓN DE LOS NIVELES ORGANIZACIONALES:

La medición en los niveles organizacionales es muy amplia y dependiendo de lo que se requiera medir, utilizaremos el método, filosofía, técnica correspondiente. Esto significa, que el nivel de medición es determinante, bien se trate de una categoría individual, de grupo de trabajo, departamento, planta, división, o de cualquier otro nivel organizacional.

Es por ello, que al medir en conjunto los índices de medición se consolidan en cantidades de producción individual, horas individuales trabajadas, e incluso errores individuales cometidos, siendo muy diferente para la eficiencia del trabajo de planta, las horas totales trabajadas por la planta y para los propios costos de desecho de ésta.

El tipo de antecedente que se usa en los sistemas de medición de la productividad difiere conforme al nivel organizacional de que se trate. Actualmente existen algunas mediciones para cada uno de estos niveles; no obstante, rara vez es posible agregar mediciones en un nivel para alcanzar mediciones en el siguiente nivel superior. Si fuera factible realizar el esquema ideal de medición, estas podrían reunirse o separarse por nivel organizacional. Aunque los esfuerzos por alcanzar este propósito, han tenido poco éxito.

Es importante señalar que los estudios de medición de la productividad, los métodos de medición, y las relaciones de variable causal con la productividad se destacan más en las industrias de manufactura que en las de servicio. Ello quizá se deba a que la cantidad es la dimensión de la producción que más comúnmente se mide; en tanto, la calidad rara vez se mide como variable dependiente. En este punto, debe aclararse que la productividad debe incluir una dimensión de calidad, ya que si una organización incrementa la cantidad a expensas de la calidad, generará muy poca o ninguna, productividad total.

En la evaluación de un programa de mejoramiento y su eventual éxito dependerá tanto de la habilidad para medir la productividad como la calidad en servicio, así como en las funciones de fabricación. De esta forma, la medición constituirá una base, pre-requisito para el mejoramiento.

Los estudios, los métodos de medición y las relaciones de variable causa con la productividad son más comunes en las industrias de manufactura que en las de servicio, y en los servicios de gobierno, éstos casi no existen. La cantidad es la dimensión de productividad que más comúnmente se mide.

Generalmente la producción de una organización es su rendimiento de bienes o servicios. Razón por la cual, la productividad es entendida, como el rendimiento por unidad de entrada de trabajo.

Esto hace que para muchas empresas, el medirla sea tan importante que con extrema frecuencia se le considere como meta única.

Por supuesto es fácil medirla en organizaciones que elaboran materias primas como pudieran ser petróleo, materias primas o productos como sillones o mesas. Esto es relativamente sencillo. Ya que en estos casos particulares, la producción es la cantidad y la calidad de lo producido, y la productividad, el producto o rendimiento dividido entre el número de horas-hombre requeridos para producirlo. En cambio, en algunas otras instituciones donde lo que se produce son servicios, resulta mucho más difícil medirla.

No obstante, las instituciones de crédito (bancos), como los propios restaurantes, que son organizaciones que caen en este rubro, cuentan con ciertos indicadores para poder medir, como pudieran ser el número de comandas que los empleados dieron seguimiento por cada cliente, o en su defecto en el caso de los restaurantes, contar el número y monto de las cuentas que las meseras entregan en cada turno.

Por eso es que las organizaciones de servicio cuentan con estados de pérdidas y ganancias que les dan información valiosa.

2.3. OBJETIVOS DE LA PRODUCTIVIDAD

ALGUNOS OBJETIVOS SON:

- Establecer, administrar, coordinar, desarrollar, implementar y mantener un programa de mejora dentro de la división y/o compañía.
- Actualizar y mantener la tecnología avanzada de manufacturación y la planeación necesaria para apoyar las necesidades de la división en instalaciones, herramientas, diseño, metodología de manufacturación y materiales para maximizar los recursos de la división, y oportunidades de corto y largo plazo.
- Recomendar, desarrollar e implementar planes y procedimientos para organizar y designar personal para un óptimo desempeño y ejecución de los métodos tecnológicos avanzados de manufacturación y el proceso de la planificación.
- Coordinar con vendedores y clientes, según lo requerido para llevar a cabo sus responsabilidades.

- Reducir desperdicio y aumentar cantidad, calidad y ventas.
- Reducir costos y aumentar ganancias.
- Establecer y desarrollar todo lo anterior valiéndose de personal, instalaciones existentes y planificadas, equipo, métodos de manufacturación, sistemas de maquinarias y diseño con asistencia informática.

2.4 ALGUNAS FUNCIONES QUE DEBE REALIZAR EL PSICOLOGO CONSULTOR EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL, EN CUANTO A LA PRODUCTIVIDAD:

- Detectar fallas en las áreas de la empresa, solucionarlas individualmente con el gerente o en grupo. Por medio de juntas de mejora o círculos de calidad con todos los mandos involucrados.
- Recomendar programas y seminarios internos, para la solución de las fallas detectadas indicando lugar y problema.
- Ser un comunicador/catalizador para reunir y difundir ideas sobre soluciones:
 - ◆ El consultor recogerá ideas para mejora de la productividad en la Compañía
 - ◆ Se transformará en miembro activo de la fuerza de tareas de cada grupo o división para contribuir a difundir esta información.
 - ◆ Cuando hay varios consultores trabajando en la Compañía: hay que familiarizarse con sus servicios, aptitudes y costos, para formar parte de las funciones a realizar o los acuerdos para no duplicar tareas.
- Diseñar y contribuir en talleres, seminarios, conferencias y programas; coordinar los esfuerzos con nuestros grupos centrales:
 - ◆ El consultor trabajará con recursos humanos en entrenamiento y capacitación.
 - ◆ Contribuirá a comunicar diversos mensajes: conciencia del problema, éxitos significativos dentro y fuera de la compañía, que esta haciendo la compañía en materia de productividad, y las fases que se completan o el nivel de avance de éstas.
- Organizar o trabajar con fuerzas de tareas específicas en divisiones/grupos para abordar aspectos específicos para solucionar problemas.
- Trabajar con cualquier funcionario de la organización que necesite asesoramiento.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. **CARRO ALEJANDRO. PRODUCTIVIDAD ESTRATEGICA. EDIT. EDICIONES MACEHI MEXICO 1992 PAG. 246**

3.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1- ¿QUE ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL ?

Algunos autores lo definen cómo:

Las organizaciones humanas son tan susceptibles a los tiempos cambiantes y a su ascenso o caída, que su éxito o fracaso atestiguan su vulnerabilidad.

Las compañías o sociedades empresariales o cualquier organización, pueden requerir mayores innovaciones y renovaciones, lo que necesitan es una área de mejoras y cambios continuos que ven a la empresa como un todo, un sistema, que necesita cambio continuo.

Beckhard (1969) define esto como:

*Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.*¹

El desarrollo organizacional regula su intervención utilizando procesos de grupo (APO, círculos de calidad, Just in time), éstos se dirigen sobre toda la organización, provocando cambios planeados, es una manera de controlar los cambios, concentrando y unificando la energía humana hacia los resultados deseados. No es un plan temporal su finalidad es desarrollar recursos internos para cambios eficientes y eficaces en el futuro. Es una visión total como estrategia para la subsistencia del grupo en sus relaciones funcionales e interpersonales dentro de las organizaciones, la palabra clave es cambio constante en forma integral en el pensamiento de la empresa y los integrantes de ella. Su preocupación principal son las relaciones entre grupos, así como las interpersonales.

Para Bennis (1969):

*"El D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdiror ritmo de los propios cambios."*²

"Carlos Audirac (1995):

*"El D.O. es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización que se centra en los valores, aptitudes, relaciones y un clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización."*³

El desarrollo organizacional, es una estrategia de trabajo que integra a los sistemas para hacerlos más productivos, y ver la efectividad de los resultados en la inter-relación con los empleados-empresa y viceversa. Aunque para llevar a cabo el desarrollo organizacional existen muchos enfoques en su conceptualización y aplicación.

Aquí tenemos la disyuntiva de establecer y mover al mismo tiempo. Lo que tenemos que producir son personas que puedan reaccionar rápidamente con los tiempos; tener una mirada precisa en los indicativos sociales, económicos y tecnológicos para cambiar o mantenerse hasta que la situación lo requiera, sumando los esfuerzos uno a uno de los elementos de la organización, y en la medida de lo posible como una unidad.

3.1.1 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MÉXICO.

A fines de los años setenta algunas empresas iniciaron su uso con grandes lagunas en el modo de implementación. En México ocurría una evolución y los avances de la era moderna aparecían con una fuerza inusitada por periodos aislados durante algunos años. Con estos vaivenes las empresas mexicanas no estaban listas para estos cambios tecnológicos, las empresas transnacionales mejor preparadas nos relegaron en la evolución iniciada en 1976 y que alcanzó su mayor punto en 1982. El desarrollo organizacional es algo nuevo en México, es un modelo al que no nos hemos habituado ya que contempla procesos que conocíamos aislados y ahora son aplicados como unidades con un enfoque administrativo integral.

México es uno de los países en vías de desarrollo que desde hace dos décadas viene utilizando estrategias de cambio planeado. Actualmente, ante la integración comercial de los Estados Unidos y Canadá, los empresarios mexicanos están sumamente preocupados por alcanzar altos niveles de competitividad, sin embargo, salvo algunas excepciones, como las grandes empresas, la mayoría de los directivos no han buscado apoyo en el desarrollo organizacional, sino que movidos por la desesperación comercial, han enfocado sus esfuerzos en incrementar velozmente la calidad de sus productos. No obstante, estos intentos no han sido del todo adecuados, ya que por ver el árbol, se han olvidado del bosque.

El panorama prevaleciente en las empresas mexicanas con relación a sus esfuerzos en D.O., es sumamente precario, ya que la mayoría de los empresarios mexicanos desconocen el desarrollo organizacional, su filosofía y tecnología de mejoramiento. Señala, que muchas de ellas no involucran a toda su organización por temor al fracaso; pretenden manejar el cambio de manera parcial enfocándose hacia subsistemas o sectores específicos. Al mismo tiempo utilizan estrategias dirigidas a procesos productivos o administrativos sin involucrar a su gente.

No todo es sombrío, ya que existen empresas que sí están realizando esfuerzos de mejoramiento organizacional con éxito, incluso utilizando "calidad total" o "justo a tiempo", pero basados en un enfoque global e integrador de sistema socio-técnico abierto; tal es el caso de Vitro, segunda empresa mundial en calidad de ventas.

México necesita tomar conciencia de que el D.O., es una estrategia educativa adaptada para lograr un cambio planeado de la organización, la cual se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, de los empresarios y de los empleados tomando en cuenta las particularidades nacionales para descubrir las cualidades que tenemos como pueblo. Tomando como punto de partida a las personas, orientándose hacia las metas, estructura o técnicas de la organización. Los cambios que se buscan están ligados

directamente a las exigencias o demandas que el país intenta satisfacer. Basándose además, en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento del mexicano experimentado en un clima de colaboración, entre el agente de cambio portavoz de una filosofía social; un conjunto de valores referentes a México, como un grupo capaz de contribuir con su experiencia en este nuevo modelo de producción y desarrollar a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los mercados tanto nacionales como internacionales extendiendo los sistemas cliente-proveedor a niveles macroeconómicos.

Podemos de otra forma decir, que el desarrollo organizacional en México consiste esencialmente en una estrategia educativa hacia los empresarios que han sido rebasados y necesitan mayor atención por parte de los consultores, que al tener un grado de conciencia de la situación pueden revitalizar a la industria Mexicana para lograr un estándar, basado en experiencias, a fin de lograr más y mejores alternativas organizacionales en un ambiente cambiante.

3.1.2 ALGUNOS INDICADORES PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DEL D.O.

No existen parámetros concretos que midan el desempeño del D.O., sin embargo, tampoco podemos decir que no se midan. Si queremos tener criterios que nos orientan acerca del desempeño del D.O. tendremos que definirlos en coordinación con el sistema cliente, ésto es, al celebrar el contrato psicológico con nuestro cliente debemos definir que es lo que espera él de una manera objetiva, y que es lo que el psicólogo consultor en desarrollo organizacional puede desarrollar.

Hay mínimo cuatro formas de monitorear los procesos que se están llevando a cabo en el sistema total y sus subsistemas:

- **PROBLEMAS DIFERENTES:**

La cantidad de problemas planteados por la organización no experimenta diferencia alguna. Sin embargo, la cantidad aumenta a medida que la gente clasifica los problemas que se han de atacar, una señal manifiesta de adelanto es que la naturaleza de los problemas ha cambiado.

- **MOTIVACION:**

Es cuando los miembros de la organización expresan su frustración por la ausencia de avance del esfuerzo de cambio. Por más paradójico que parezca, es señal de adelanto, ya que detrás de éstas quejas hay una motivación que debe ponerse al descubierto y orientarse en bien de la organización en general.

- **PROBLEMAS A LA ORDEN DEL DIA:**

Cuando los problemas, intereses, y avances referentes al esfuerzo de cambio pasan de manera rutinaria a ser parte del orden del día de las reuniones periódicas de gerentes y las juntas de comité, son señales de avance, esto quiere decir que el esfuerzo de cambio se está vigilando, regulando y atendiendo constantemente.

- **CONTROL DE ESFUERZO:**

La celebración de actos con cierta frecuencia para apreciar el progreso, reevaluar su dirección, celebrar éxitos alcanzados y agradecer a los individuos sus logros al ayudar en el esfuerzo de cambio.⁴

Estos son los cambios que se pueden prometer abiertamente a un cliente y verificar si está dispuesto a desarrollarlos en su empresa, sumados a los que ellos deseen resolver y mejorar en sus áreas dando todo el apoyo a los empleados; en la solución de los problemas.

3.2 EL D.O. SE CLASIFICA EN SU ESENCIA COMO:

Los profesionales del Desarrollo Organizacional tienen una idea clara de su profesión, aunque puede tener varios enfoques que juntos forman la estructura del D.O. y permite ver el campo de trabajo con una visión mas completa, el siguiente cuadro muestra algunos de los enfoques (algunos muy subjetivos pero valiosos):

- **FILOSOFIA**

El D.O. podemos definirlo como una filosofía, ya que predica una forma de vida en la cual se deben hacer las cosas en congruencia con la forma de ser y de actuar, con lo que se dice y con lo que se hace.

- **ARTE**

El D.O. es al mismo tiempo un nuevo arte de perfeccionar la organización integrando necesidades de la empresa y necesidades de las personas.

- **ADMINISTRACION:**

El D.O. es también un enfoque de administración, es una manera de manejar y optimizar los recursos día a día con un estilo renovador y revitalizador.

- **TECNOLOGIA:**

El D.O. es una nueva tecnología, un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para cambios planeados, en que los aspectos psicosociales de comportamiento deben recibir la debida atención.⁵

Estos enfoques sirven para crear una mentalidad administrativa y un concepto filosófico en el trabajo, es vital para el consultor desarrollar la administración en su área y no pensar que es exclusiva de especialistas, la urgente necesidad que exige, la alta competencia en los mercados, obliga a todos los integrantes de las empresas a sumar armas como la

administración en sus grupos o departamentos, si el consultor la muestra como parte de su formación será más fácil inculcarla en los integrantes de las empresas.

Por otro lado, estos elementos deben quedar bien claros por el futuro consultor en D.O. ya que permiten tener una visión más completa y concreta de lo que queremos hacer en una organización.

3.3 LOS VALORES DEL D.O.:

Los valores son raíces que comparten y aceptan interna ó externamente la mayoría de los seres humanos, y por consiguiente influyen en la conducta. Podemos tomar dos puntos de vista:

- De acuerdo al entorno individual, se generan diferentes tipos de creencias, necesidades y percepciones.
- Las necesidades grupales pueden ser similares o diferentes, lo que produce transformación individual u organizacional.

Ambos puntos se utilizan para crear una disposición al cambio inteligente o el retorno a métodos anteriores con buenos resultados, pero no negando la oportunidad de cambiar con una mentalidad positiva al respecto.

Debo aclarar que los siguientes valores pueden ser la base en el área laboral, pero el consultor no debe perder de vista los propios, que aunados y aplicados en un momento dado darán como resultado un gran respeto entre el consultor, directivos y empleados.

Algunos de los valores centrales a considerar en la práctica del D.O. son:

• COLABORACION	• RESPONSABILIDAD
• CRECIMIENTO INDIVIDUAL Y GRUPAL	• RESPETO
• TRABAJO DE EQUIPO	• SOLUCION DE PROBLEMAS
• PUNTO DE VISTA PARCIAL E IMPARCIAL	• HONESTIDAD
• INDEPENDENCIA E INTERDEPENDENCIA	• INNOVACIONES DE CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

3.4 PROBLEMAS QUE SOLUCIONA FRECUENTEMENTE EL D.O.

Los casos en los que se ha observado la solución de problemas en D.O. son:

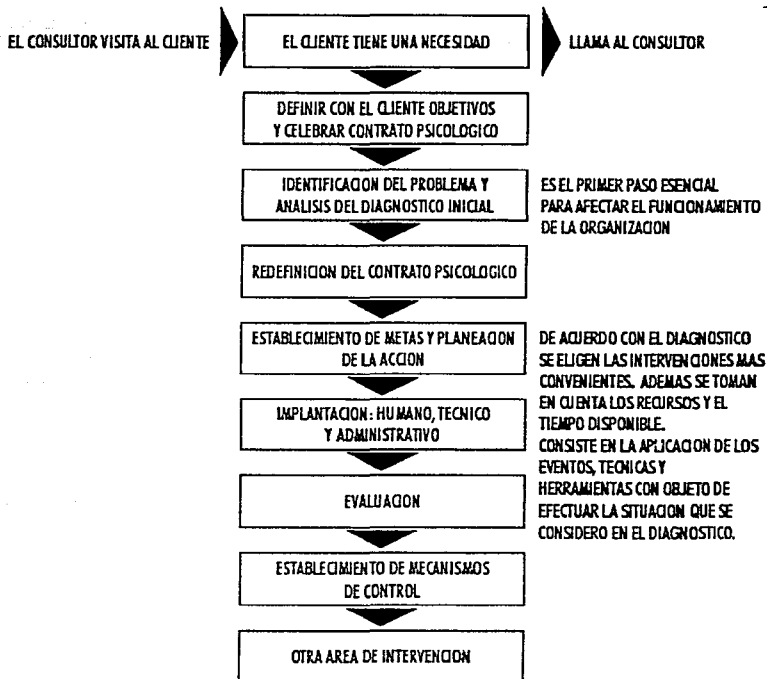
COMUNICACION:	De tipo ascendente, descendente y lateral.
CONFLICTOS:	De mandos medios superiores e inferiores, grupales e individuales.
ESTRUCTURA, MISION Y VISION:	Crecimiento de tecnología, para estar a la vanguardia en el mercado. Cumplimiento de objetivos.
MOTIVACION:	Proporcionar incentivos adecuados para los empleados, siempre y cuando se cumpla con los objetivos establecidos para poder otorgarlos.
PARAMETROS ORGANIZACIONALES DE MEDICION:	Medidores en cuanto a: desperdicio, costos, índice de rotación ó algún otro factor para ser medido.
RESISTENCIA AL CAMBIO:	Culturas organizacionales, individuales y trabajos en equipo.

Estos y más problemas puede resolver el D.O., aquí sólo se muestran los más recurrentes, pero existen otros como la toma de conciencia de la alta gerencia, para tolerar la participación en las decisiones de subalternos o enseñarles a delegar responsabilidades que permiten mejoras en el flujo de la comunicación y productividad, etc... en mi experiencia he observado que al solucionar un problema, por ende se corrige (n) otro u otros que están ligados al mismo.

3.5 EN QUE PARTE DEL PROCESO DE CONSULTORIA SE UTILIZAN TECNICAS O HERRAMIENTAS DE INTERVENCION:

A continuación se presenta un esquema de un proceso de consultoría en el cual se marcan las fases en donde se utilizan técnicas o herramientas de intervención típicas del campo del D.O.(Ver página siguiente):

PROCEDIMIENTO DE D.O. UNIVERSAL⁶



Hasta el momento este procedimiento es universal y se ha retomado por los consultores en D.O. Sin embargo, no siempre se lleva a cabo hasta el final porque en la fase dos y tres, no queda claro para el consultor que es lo que debe de realizar. Y los directivos no obtendrán los resultados esperados.

Por otro lado, ha este procedimiento de acuerdo a mi experiencia le hace falta otra fase que es la de seguimiento; en la cual una vez establecido todo el sistema, debe de ser vigilado durante un lapso de tiempo para no perder los controles implantados.

Y la última fase del procedimiento universal la eliminaría, pues ya empezaría otro proyecto, aunque esta relacionado con el anterior.

3.5.1 METODO BASICO APLICADO

A diferencia del procedimiento anterior, en la realidad yo he aplicado el siguiente procedimiento que ha sido la base en mi experiencia laboral, hasta la quinta fase del primero.

AREA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

CONCEPTO	DESCRIPCION
1. ESTUDIOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ES EL ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANICA ACTUAL, DESDE LOS PUNTOS DE VISTA: <ul style="list-style-type: none"> • LINEAS DE COMUNICACION • LINEAS DE AUTORIDAD • LINEAS DE RESPONSABILIDAD. • LA ORGANIZACION JERARQUICA.
2. CUESTIONARIOS DE ACTITUDES	ES LA EVALUACION DEL FACTOR HUMANO DE LA EMPRESA; MEDIANTE LA APLICACION O RESOLUCION DE CUESTIONARIOS, EN LOS CUALES SE EVALUAN ASPECTOS COMO: <ul style="list-style-type: none"> • COMUNICACION • LIDERAZGO • CUMPLIMIENTO • RESPONSABILIDAD • SUPERVISION • DETERIORO DE LA CALIDAD • DESARROLLO DE OTROS
3. DETENCION DE NECESIDADES	ES EL RESUMEN DE TODOS AQUELLOS PROBLEMAS EN LOS QUE SE ENCUENTRA LA EMPRESA, FUNDAMENTOS CON PRUEBAS VERBALES DE TODAS LAS PERSONAS INVOLUCRADAS.
4. CUANTIFICACION DE LAS AREAS DE OPORTUNIDAD.	ES DONDE SE OBTIENEN LOS BENEFICIOS, AHORROS E INGRESOS ADICIONALES.
5. LO QUE ENCONTRAMOS	ES UN RESUMEN DE TODOS AQUELLOS PROBLEMAS EN LOS QUE INCURRE, LA ADMINISTRACION Y LA OPERACION DE LA EMPRESA.
6. LO QUE PROPONEMOS	ES LA DESCRIPCION GENERAL DE LOS ASPECTOS QUE SUGERIMOS, SE REALICEN PARA SOLUCIONAR LOS DIFERENTES PROBLEMAS QUE SE DETECTARON.

Existen diferentes métodos para atacar los problemas relacionados con D.O., pero a la fecha, este es el que mejores resultados ha producido su fórmula es simple y establece pasos lógicos que permiten verificar cuando una fase está concluida y así a lo largo del proceso concluir rápidamente el diagnóstico y solución del problema así como su continua verificación y evaluación constante de resultados.

3.5.2. DIAGNOSTICO

Un pcco más específico, el procedimiento anterior, lo compararemos con el tradicional diagnóstico que se menciona a continuación:

- *Todo proyecto de cambio debe iniciarse con un diagnóstico, es decir, una definición de la situación actual de como están las cosas. Generalmente el diagnóstico aparte de los datos y circunstancias que produjeron la necesidad del cambio para mejoramiento de la organización; en algunas ocasiones son problemas concretos, en otras son deficiencias o "lagunas" percibidas en la vida diaria de la institución, o simplemente se puede tratar de la necesidad de "hacer mejor las cosas", y proyectar un desarrollo determinado. Todas estas percepciones o instituciones iniciales, generalmente adolecen de cierta superficialidad, y de ninguna manera se pueden considerar como diagnóstico, pues éste debe ser producto de todo un proceso sistemático y amplio.*
- *El proyecto de diagnóstico deberá elaborarse en forma tal que sirva realmente de guía para el mismo; incluye las siguientes fases:*
- *Establecimiento de los objetivos del diagnóstico:*
 - ◆ *Selección (o construcción) del modelo que integre los factores, parámetros o indicadores que se tomarán en cuenta en el diagnóstico y que están relacionados con las circunstancias o hechos que originaron la necesidad del plan de mejoramiento.*
 - ◆ *Selección de los instrumentos de captación y análisis de información (guías de observación, cuestionarios, reuniones de grupos, entrevistas, reportes o informes y expedientes.*
- *Programación de la captación de información:*
 - ◆ *Recolección de información.*
 - ◆ *Procesamiento de la información obtenida.*
 - ◆ *Conclusiones del diagnóstico.*

- *Existe el supuesto básico de la consultoría de procesos de que el cliente debe aprender por sí mismo a ver el problema, a participar en la elaboración del diagnóstico y estar comprometido activamente en la labor de encontrar una solución. El psicólogo consultor en desarrollo organizacional, puede desempeñar un papel decisivo ayudando a precisar el diagnóstico y proporcionando al cliente a que decida en último término, qué fórmula va a emplear.*
- *El psicólogo consultor en desarrollo organizacional sigue ciertas etapas de intervención que son:*
 - ◆ *Contacto inicial con la organización-cliente.*
 - ◆ *Definición de la relación contrato formal y contrato psicológico.*
 - ◆ *Selección de un lugar y método de trabajo.*
 - ◆ *Recolección de datos y diagnóstico.*
 - ◆ *Intervención.*
 - ◆ *Reducción del compromiso.*
 - ◆ *Terminación.⁷*

3.5.3 ESTABLECER O CREAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

Aunado con el diagnóstico puedo aportar los siguientes requisitos para facilitar el trabajo al consultor de acuerdo a mi experiencia.

Quando se pretende realizar un análisis y posteriormente un proyecto es necesario entrevistarse con el director de la empresa y ser muy cuidadosos en esa primera entrevista ya que nos manifestará su sentir real tanto personal como de la empresa, y a su vez proporcionará información de las necesidades que en ese momento se requieren:

Es necesario que en esos momentos de la presentación, tengamos en cuenta:

- ESCUCHAR CON ATENCION AL CLIENTE.
- ENTENDER SU PROBLEMÁTICA.
- NO INTERRUPIR SU CONVERSACION.
- HABLAR EL LENGUAJE DEL CLIENTE.

- PENSAR MUY BIEN NUESTRAS RESPUESTAS.
- DAR LA RAZON AL CLIENTE, CUANDO SE JUZGUE CONVENIENTE.
- SI NO SABEMOS ALGUN TEMA, ES MEJOR DECIR QUE LO INVESTIGAREMOS.
- PLATICAR SOBRE NUESTRO PRODUCTO, RELACIONANDOLO CON SU PROBLEMÁTICA.
- PLATICAR SOBRE LOS SERVICIOS QUE PODEMOS PROPORCIONAR.
- ESTAR PLENAMENTE SEGUROS DE LO QUE SE OFRECE.

Así es como el psicólogo consultor en desarrollo organizacional, tratará de precisar el problema que tiene la organización clara y específicamente.

Evaluará la disposición que tiene el cliente de contacto para aceptar la ayuda del consultor observando su espíritu de franqueza, investigación y comunicación. Si todo marcha bien el consultor planeará la forma de intervención, por lo general en el diagnóstico las áreas de investigación son: la estructural, la técnica y la cultura organizacional (entendiéndose por cultura de la organización como los patrones de actividades, conductas humanas y las normas, sentimientos, creencias y actitudes).

Una vez que el cliente haya expuesto su problemática, el psicólogo consultor en desarrollo organizacional le mencionará que para que el diagnóstico, se lleve a cabo en las mejores condiciones es necesario que tanto él, como los empleados cooperen en proporcionar toda clase de información que se les pide, (en caso de que el cliente acepte a que se realice el diagnóstico).

También, es necesario mencionar el tiempo que tardará en realizar el diagnóstico, algunos consultores cobran este servicio, lo cual es importante mencionar a la empresa, y el tiempo que asistirá a sus instalaciones, los costos que implicaría, y los requisitos del programa de trabajo.

Algunos consultores hacen diagnósticos gratuitamente, con la finalidad de vender sus servicios al ganar la confianza del cliente.

Los resultados que se muestran a los directivos involucrados una vez que se han determinado las fallas, se presentan en una junta exclusiva con el director y personal autorizado, de igual manera sería para los consultores que realizan la investigación. De los excelentes resultados que se exponen a los directivos será la decisión que ellos tomen para contratar el servicio de consultoría.

3.5.4 REQUISITOS PARA LA INTERVENCIÓN EN FUNCIÓN DE METAS U OBJETIVOS.

Para obtener información de lo que se pretende en la empresa donde se realiza el diagnóstico es necesario tomar en cuenta las siguientes técnicas:

- **RECOPILACION DE DATOS.** Se planea la forma de recopilar los datos y deberá de contener un registro de información básica. Que puede ser de forma directa: Se tiene acceso y cercanía con el interrogado, se puede profundizar en diferentes aspectos mediante preguntas. En este método se utilizan entrevistas, observaciones y análisis de opiniones.

Pero también existe una forma indirecta: Los datos que las personas proporcionan se mantiene en el anonimato. Las técnicas más empleadas son los cuestionarios, estadísticas y registros de la organización.

- **PARA ELEGIR QUE METODOS QUE SE VAN A UTILIZAR, SE TOMAN EN CUENTA VARIOS ASPECTOS.**

- ◆ Tiempo
- ◆ Costos
- ◆ Tipo de empresa
- ◆ Requisitos del programa de trabajo

- **ALGUNAS TÉCNICAS UTILIZADAS POR EL PSICÓLOGO CONSULTOR EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

- ◆ **Entrevista:** Permite profundizar sobre la información proporcionada por el empleado y crear un ambiente adecuado para que el entrevistado aporte sugerencias positivas. Pero hay que tener en cuenta que la entrevista no se puede apartar de los problemas y oportunidades de la organización, la información obtenida es muy valiosa.
- ◆ **Examen psicométrico:** Su finalidad es situar el nivel de aptitud del individuo, dentro de un conjunto que sea comparable con el. Estas pruebas miden las características fundamentales del sujeto, sus habilidades para desarrollarse dentro del puesto y lograr una adaptación al mismo.
- ◆ **Análisis de puestos:** Esta técnica es la base de la organización de la empresa y sirve para determinar las cargas de trabajo, las líneas de supervisión, autoridad formal, las funciones y actividades que realizan los empleados. Así mismo, nos permite diagnosticar las necesidades de capacitación y desarrollo.
- ◆ **Calificación de méritos:** Está técnica permite la evaluación del rendimiento del personal, programar incentivos y determinar si se están cumpliendo los objetivos propuestos para cada puesto.

- ◆ **Sociograma:** A través del sociograma, se puede obtener información acerca de la cohesión e integración del grupo, quienes se muestran indiferentes, quién es el líder, para determinar la estructura informal de las relaciones humanas.
 - ◆ **Organigrama:** Esta técnica nos indica la forma en que esta organizada una empresa, vista en forma ascendente de líneas de comunicación y en forma descendente en líneas de mando.
 - ◆ **Cuestionarios:** Se utiliza con mucha frecuencia cuando el objetivo es conocer en forma rápida, la opinión de las personas integrantes de la organización sobre algún tópico en especial.
 - ◆ **Análisis de datos de la institución:** El utilizar esta técnica, nos permite obtener datos acerca de la empresa y sus integrantes.
- **CLASIFICACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION.** Una vez que se recopiló la información, el psicólogo consultor deberá dar retroalimentación al grupo, sistema cliente y discutir con él los datos, de tal manera que el trabajo se de en forma conjunta, así como las acciones que se emprendan.

Posteriormente, la información deberá ser clasificada, analizada e interpretada, estableciéndose una jerarquía.

- **DEFINICION DEL PROBLEMA:** Después de que se analizó la información, se pasa a la definición del problema. Esta definición parte de la información proporcionada por los integrantes de la organización.

Así como el director, gerente, jefe de departamento, y la secretaria también tiene su particular percepción siendo entonces la tarea del consultor dar la debida integración e interpretación del fenómeno que se está presentando. Como se observa, este paso es decisivo para la resolución del problema, por lo que se requiere la mayor veracidad posible.

- **LAS ESTRATEGIAS MAS USUALES PARA OBTENER EXCELENTES RESULTADOS EN FUNCION DE METAS U OBJETIVOS TAMBIEN SON:**

- ◆ DESARROLLO ORGANIZACIONAL:
- ◆ ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
- ◆ JUSTO A TIEMPO
- ◆ PLANEACION ESTRATEGICA
- ◆ EXCELENCIA EN LAS EMPRESAS.

3.5.5 REQUISITOS DE INTERVENCION EN FUNCION DEL TIEMPO.

Las estrategias de intervención en función del tiempo es dependiendo de las funciones que se realicen, en el caso de el diagnóstico por lo general es de un mes a tres meses ésto es de acuerdo con el tamaño de la empresa, del personal que labore en la misma, de los turnos que existan, de lo que los directivos hayan encontrado y de lo que los psicólogos consultores vayan detectando.

También este dependerá de otros factores como son: si hay que realizar viajes, disposición de los jefes, los consultores que se asignen al análisis en el área de desarrollo organizacional, y en el área de operaciones, todo ésto estará sujeto a la negociación que se lleve a cabo con la persona que autorizó el análisis.

El desarrollo del proyecto dependerá de los problemas que se hayan encontrado, y de las estrategias que se vayan a utilizar en la empresa, así como en las sucursales (si es que existen), y del tiempo que se comente con los directivos. Por lo general el tiempo mínimo de instalar un sistema en una empresa es de seis meses, pues los resultados tienen que irse viendo a la par de que se autoriza el proyecto, en otras ocasiones puede durar más de un año.

3.5.6. REQUISITOS DE INTERVENCION EN FUNCION DEL COSTO.

El costo estará en función de la implementación de sistemas que requiera la empresa, tomando en cuenta las instalaciones de la empresa, los consultores que serán asignados, los viáticos, sucursales de la empresa y el tiempo de duración del proyecto, ejemplo:

"X" empresa se obliga a pagar a los psicólogos consultores en desarrollo organizacional por honorarios por los conceptos que a continuación se describen las siguientes cantidades:

Para la preparación, desarrollo y creación del sistema integral de ventas para el total de tiendas "X", y la puesta en práctica en las seis tiendas del Distrito Federal, como prueba piloto del sistema, el pago será de \$150,000.00 (CIENTO CINCUENTA MIL PESOS 00/100 M.N.) por ocho semanas calendario, que involucra la participación de cuatro psicólogos consultores en desarrollo organizacional, con un costo por semana hombre, una suma de cinco días hábiles a razón de ocho horas de trabajo diario o las que sean necesarias para lograr el objetivo, sin que ello ocasiona un costo adicional para la "X" empresa generando un costo por semana calendario de \$18,750.00 (DIECIOCHO MIL SETECIENTOS CINCUENTA PESOS 00/100 M.N.), esta cantidad deberá ser pagada semanalmente por la "X" empresa, de conformidad con las facturas respectivas. Los honorarios que se indican no incluyen el

impuesto al valor agregado (I.V.A.), ó algún otro impuesto local si fuera aplicable, los cuales serán a cargo de la "X" empresa, excepto el impuesto sobre la renta (ISR), el cual será a cargo de los psicólogos consultores en desarrollo organizacional. Estos costos son con respecto al salario mínimo vigente en la Cd. de México, en el mes de Enero de 1997.

3.6 ¿EN QUE FORMA SE PUEDEN LLEVAR A CABO LAS INTERVENCIONES DE D.O.?:

- *Las intervenciones pueden ser enfocadas desde el punto de vista de proceso o tarea.*
- *La mayoría de las organizaciones se ocupan del aspecto de tarea, ya sea técnico, estructural o administrativo, como medio de aumentar su eficacia para el logro de las metas organizacionales. Pero sólo centrarse en esos aspectos es incompleto ya que es básico entender los procesos que ocurren entre las personas y los grupos.*
- *En las organizaciones siempre se pueden mejorar los procesos de producción y finanzas. Sin embargo, las funciones que integran una organización siempre se concilian a través de las interacciones personales.*
- **ENFOQUE DE PROCESO:**
- **CONSULTA INDIVIDUAL:** *Es la interacción de ayuda de uno a uno con un solo cliente. Tiene gran importancia para las personas que se consideran caídas en la rutina, las que proyectan un cambio en su carrera o en su estilo de administrar, o las que rara vez han mirado la retrospectiva a su propio estilo de vida y a las normas relativas a su carrera.*
- **FORMACION DE EQUIPOS:** *El objetivo de esta información es la de mejorar y acrecentar la eficiencia de los grupos, ya que estos son la base para constituir las organizaciones puesto que la mayor parte del trabajo se realiza en grupos.*
- **CONOCIMIENTO DE LA SITUACION ACTUAL:** *Se recolecta información acerca del sistema cliente y posteriormente se le devuelve con el fin de que la pueda utilizar, en la solución de sus problemas. Esto puede darse a través de:*
 - ♦ *Regresar los datos recolectados al cliente, sin participación del agente de cambio, en la toma de decisión.*

- ◆ *Los datos recolectados se regresan a través de feed back. Cliente y consultor conjuntamente determinan acciones a seguir.*
- ◆ *La recolección de datos sirve al consultor como base para establecer un programa de entrenamientos/desarrollo en el cual los participantes aprenden teorías y habilidades.*
- **ENTRENAMIENTO DE GRUPOS NO ESTRUCTURADOS:** *Son intervenciones que involucran a individuos en un grupo que no tiene como propósito una tarea específica, excepto la de entender la dinámica individual o de grupo. Estos no son utilizados dentro de una organización son recursos externos disponibles.*
- **ENFOQUE DE TAREA:**
- **DISEÑO DE TRABAJO:** *Este tipo de intervenciones va dirigida a afectar la forma en que se desempeña el trabajo o la tarea, las dimensiones o elementos del trabajo; variedad de habilidades, identidad de la tarea, autonomía, significado y retroalimentación del trabajo. Puede producir un incremento tanto en el rendimiento como en la situación en la que se realiza el trabajo.*
- **DISEÑO ORGANIZACIONAL:** *Consiste en realizar análisis y cambios a nivel estructural: en la autoridad, responsabilidad, actividades, comunicaciones y poder.*
- **NUEVOS SISTEMAS DE ADMINISTRACION, CONTROL O TECNOLOGIA:** *Este tipo de intervenciones están encaminadas a actuar sobre sistemas de administración de recursos humanos, materiales y técnicos, considerando su impacto en los individuos. El D.O. puede intervenir en áreas técnicas y administrativas siempre y cuando se busque implantar bajo las condiciones mínimas siguientes:*
 - ◆ *Participación*
 - ◆ *Involucración del personal.*
 - ◆ *Tomar en cuenta el efecto que causa a nivel personal y organizacional.⁸*

Con esta clasificación podemos facilitar el trabajo y ubicar rápidamente como lo empezaremos, en las necesidades prioritarias del cliente

3.7 CON QUE DISCIPLINAS SE RELACIONA EL D.O.:

No se puede considerar al D.O., como una disciplina independiente, por lo tanto requiere el apoyo de otras disciplinas para llevar a cabo su función.

El siguiente listado muestra dicha relación del D.O., con algunas de ellas:

<i>DISCIPLINA</i>	<i>RELACION QUE GUARDA CON EL D.O.</i>
<i>INGENIERIA:</i>	<i>Proporciona los elementos técnicos de las organizaciones. Cómo: tecnología, procesos de transformación, división de tareas, métodos de trabajo, relación hombre-máquina.</i>
<i>ADMINISTRACION</i>	<i>Ofrece los principios gerenciales para administrar las organizaciones: planeación, organización, coordinación, control y ejecución. Estudia aspectos de planeación estratégica, economía y sistemas administrativos.</i>
<i>PSICOLOGIA</i>	<i>Estudia el comportamiento humano, aporta aspectos tales como: conductas, fenómenos de adaptación y cambio, necesidades de los individuos y motivación. Proporciona herramientas para recopilar información y relacionadas con la educación de las personas.</i>
<i>SOCIOLOGIA</i>	<i>Se puede tomar de ella el estudio de trabajos de grupo. Los aspectos de estabilidad, estructural y orden de las organizaciones. Genera información acerca del poder, relaciones, objetivos, roles, actividades de una organización, comunicación y relación con el medio ambiente.</i>
<i>ANTROPOLOGIA</i>	<i>Aporta conocimientos acerca de la naturaleza humana: orígenes, valores, creencias, fines, aspiraciones, símbolos y ritos. Se relaciona el concepto de cultura organizacional.</i>
<i>FILOSOFIA</i>	<i>Proporciona al D.O., una visión racional para poder comprender y asimilar los problemas y contradicciones a los cuales está expuesto el ser humano, llevando así una forma de ver y vivir la vida en armonía con todos y todo lo que le rodea.</i>
<i>TEORIAS DE SISTEMAS</i>	<i>Le proporciona al D.O., y a sus trabajos una visión global o total de las organizaciones. Estudia a los sistemas totales y subsistemas con sus relaciones e interdependencias.⁹</i>

El consultor en D.O., es el orquestador de los cambios y se auxilia de los conocimientos de otros especialistas, para abreviar el tiempo de implementación de cualquier cambio, necesario en las Instituciones o negocios.

3.8 CARACTERISTICAS ESENCIALES DEL D.O.

1. Programa planificado que comprende e involucra a toda la organización.
2. La dirección debe estar comprometida e integrada al programa, así como también los empleados.
3. Se trata de esfuerzos a mediano y largo plazo.
4. Contiene actividades orientadas al cambio organizacional, individual o parcial.
5. Se centra en cambios de conducta y actitudes del personal.
6. Se basa en el aprendizaje derivado de la experiencia de cada persona.
7. Se refiere también al trabajo individual y grupal.

La estricta vigilancia del consultor permitirá la adecuada aplicación de las soluciones, éstas hay que crearlas como un compromiso conjunto de la directiva y sus subordinados; y no mostrarlas como descubrimientos en lo personal, sino como una búsqueda del mismo grupo y el consultor como catalizador del cambio.

3.9 OBJETIVOS

Aunque los objetivos se obtienen de los diagnósticos típicos de cada organización. Hay objetivos universales, que deben ser tomados en cuenta en las organizaciones:

- Forjar un clima abierto para la solución de problemas, para confrontar tanto los de un individuo, como los que surgen entre los grupos.
- Manejar el grado de responsabilidad en la toma de decisiones cerca del foco de información u origen del problema.
- Crear las condiciones de trabajo, para que los conflictos se hagan visibles y puedan ser manejados. Donde hay competencia, ésta se utiliza para incrementar la realización de objetivos de trabajo.
- Apoyar el trabajo en grupo y ayudar a las personas a ver claramente lo que les sucede a los miembros del grupo; cuando éstos trabajan juntos en alguna tarea.

- Incrementar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y en implementación.
- Aumentar y crear un sistema de comunicación abierto en cada uno de los niveles.
- Crear un ambiente en el que la autoridad esté fundada en la capacidad y talento.

Los objetivos del D.O., alcanzan por medio de intervenciones planificadas sobre la base de descubrimientos en las investigaciones e hipótesis teóricas de las ciencias de la conducta. Se auxilia a la organización en el análisis de sus actuales formas de trabajo, sus normas, valores y se le ayuda a crear y evaluar nuevos métodos de trabajo, a relacionarlos y recompensar a los miembros del sistema.

3.10 HIPOTESIS DEL D.O.

- La raíz básica de toda organización son los grupos (equipos), y por tanto las unidades de cambio son los grupos y no los individuos.
- Un objetivo básico del cambio es la eliminación de la competencia destructiva entre los grupos, y además el establecimiento de un ambiente de colaboración.
- El proceso de la toma de decisiones en una organización sana, se localiza dentro del núcleo de las fuentes de información y no en un específico papel jerárquico o de estatus.
- Uno de los objetivos de una sana organización, es el de generar una comunicación abierta basada en la mutua confianza entre los miembros de la estructura.
- Para la realización de los cambios organizacionales es necesario que el personal a que se pretende cambiar haga suya la idea y participe en el cambio.

3.11 TRABAJO EN EQUIPO:

Schein: Describe el proceso del trabajo en equipo, su problemática y factores fundamentales, estos puntos han permanecido inalterables desde 1973. Por esta razón se describe textualmente; por la gran relevancia de sus conceptos, ya que todos han retomado estas bases para consolidar al D.O.

- *Una de las observaciones más sobresalientes en grupos o encuentros interpersonales es que los diferentes miembros y líderes hacen cosas diferentes; sus comportamientos cumplen diversas funciones. Se han hecho*

muchos intentos de clasificación y descripción de las varias funciones o papeles que desempeñan los miembros de grupos en interacción.

- *La premisa teórica fundamental es la siguiente: cuando dos o más personas se juntan para formar un grupo con el fin de realizar un trabajo o tarea, habrá un lapso inicial en que el comportamiento de cada miembro este orientado esencialmente hacia sí mismo, a causa de las varias preocupaciones que se espera que experimente todo nuevo miembro de grupo.*

PROBLEMAS AL ENTRAR A UN GRUPO: COMPORTAMIENTO AUTO ORIENTADO.

- *Los problemas que tiene una persona al entrar a un grupo nuevo se derivan de ciertos problemas emocionales subyacentes, que se deben resolver antes de que pueda sentirse a gusto en la nueva situación.*
- *El problema para todos los miembros al comienzo del grupo es que ninguno conoce las necesidades o estilos de los demás y, por lo tanto, no puede llegar a saber fácilmente quién será capaz de influir sobre quien y en qué. Por consiguiente el futuro psicólogo consultor en desarrollo organizacional, observará con frecuencia, en las primeras reuniones, esfuerzo de los miembros para ponerse a prueba unos a otros y para ensayar diferentes formas de influencia. El psicólogo consultor deberá tener cuidado para no mal interpretar este comportamiento. Si un presidente o directivo, insiste en un programa formal estricto que impida algo de este proceso de conocimiento y puesta a prueba, corre el riesgo de conseguir soluciones superficiales, porque los miembros no están listos en verdad para trabajar en la realización de la tarea, o de forzarlos a hacer su lucha en el proceso de la realización de la actividad, lo que frenará el progreso y minará la calidad potencial de la solución.*
- **NECESIDADES INDIVIDUALES Y METAS DEL GRUPO:** *El tercer problema que tiene todo miembro de un nuevo grupo es su preocupación porque las metas del grupo, establecidas al principio u originadas en la discusión, pueden no incluir sus metas y necesidades personales. Si algunos integrantes del grupo toman la misma actitud de ver que pasa, entonces surgen problemas, pero si algún directivo toma la iniciativa en establecer metas o tareas del programa entonces, responde a la presión y en parte resuelve el problema, pero no puede estar seguro de que las metas establecidas por él, comprometan a todos los miembros lo suficiente como para lograr que realicen el trabajo.*
- *Las normas que son manifiestas, expresadas con palabras o incluso por escrito funcionan como reglamento del grupo y pueden, para este propósito, llamarse normas explícitas. Las que no son expresadas se pueden considerar como normas implícitas. Sabemos que existen por las reacciones que observamos en los miembros cuando se violan: silencio absoluto, reprobación, críticas o admoniciones severas.*

- *Las normas son poderosos controles de nuestro comportamiento. Si se violan, los miembros son reprendidos, castigados de modos sutiles y finalmente expulsados del grupo.*
- *Las normas generalmente tienen sus fuentes principales en la experiencia adquirida en grupos anteriores de trabajo. El psicólogo consultor puede ayudar al grupo observando con gran atención como se manejan los incidentes críticos y tratando de inferir en ésto, las clases de normas que el grupo produce para sí mismo. Si el grupo emprende luego por su cuenta un análisis de su propio proceso, el psicólogo consultor puede ayudarlo a identificar y reconstruir sus propias normas y a comprobar si éstas son útiles o constituyen una barrera para la acción efectiva.¹⁰*

Hasta la fecha el trabajo en equipo no es bien aceptado y entendido por algunos seres humanos, piensan que trabajar en grupo es cuando uno tiene conflictos.

No es:

- Egoísmo
- Pérdida de Autoridad en su Trabajo
- Pérdida de control
- Esconder información
- Hacer o generar conflictos

Si es:

- Cubrir necesidades individuales y organizacionales.
- Obtener beneficios por el esfuerzo realizado.
- Colaboración del personal y directivos.
- Conocer bien sus actividades funciones y objetivos.
- Compartir información y recursos.
- Comprender los problemas de los demás.

Reglas:

- Tener una excelente comunicación a todos los niveles.
- Ser responsables en lo laboral y personal
- Tener respeto por la opinión de un subordinado o Directivo.
- Seriedad en los compromisos .
- Definir tiempo de entrega, calidad y servicio de un trabajo.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. **MELO FARIA ACHILES FERNANDO, DESARROLLO ORGANIZACIONAL; ENFOQUE INTEGRAL**, EDIT. NORIEGA EDITORES. MEXICO 1994, PAG. 27
2. **IBID, PAG. 27**
3. **AUDIRAC C.C., DE LEON E.V. DOMINGUEZ G. A., Y OTROS, ABC DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, EDIT. TRILLAS 2ª EDICION(1995), MEXICO. PAG. 17
4. **IBID, PAG. 18**
5. **IBID, PAG. 20**
6. **IBID, PAG. 84**
7. **CASTAÑO A. D. A., SANCHEZ B. G., WUICAV G.E., EL PAPEL DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, EDIT. IEE., S.A. (1975) PAG.45
8. **AUDIRAC C.C., DE LEON E.V., DOMINGUEZ G.A. Y OTROS, ABC DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, EDIT. TRILLAS 2ª EDICION, MEXICO. (1995)PAGS. 83 Y 84.
9. **IBID, PAG. 23**
10. **SHEIN E., CONSULTORIA DE PROCESOS: PAPEL EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, EDIT. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, BOGOTA, COLOMBIA. (1973). PAG. 35

4.- CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones de esta Tesina, que se dividirá en tres secciones: Consultoría, productividad y desarrollo organizacional.

CONSULTORIA

El tratado de libre comercio ha provocado una revolución intelectual, social y económica, por lo tanto las organizaciones mexicanas deben de mejorar su productividad y calidad en sus productos y servicios para poder competir con las industrias extranjeras.

En algunas compañías se han percibido fallas estructurales que han afectado directamente a la organización interna de la misma y esto a su vez ha provocado el bajo rendimiento de los empleados. Por tal motivo es importante señalar que la consultoría es un proceso importante que ayuda a mejorar la productividad y rendimiento de las organizaciones, teniendo en cuenta la adecuada instalación de los sistemas en las áreas afectadas.

Los psicólogos consultores en desarrollo organizacional tienen una gran responsabilidad con la sociedad y con ellos mismos, para que ellos puedan aplicar la consultoría en las empresas es necesario dominar los conceptos mencionados en este trabajo para aplicarlos en su centro de labores, así como ampliar su perspectiva en cuanto al conocimiento en general, ya que no pueden basarse únicamente en el individuo como factor de cambio, también hay que tomar en cuenta todo lo que les rodea y que está en interrelación con él, con la finalidad de lograr el equilibrio y el buen funcionamiento en toda la organización.

Para que una organización sea más eficiente se debe de tomar en cuenta al elemento humano, como recurso indispensable teniendo como base que gracias a ellos la productividad de la empresa se incrementará y será un beneficio tanto para ello como para la organización.

Se deben de tomar en cuenta algunos factores que son vitales para psicólogos consultores en desarrollo organizacional:

- ◆ Desarrollo: en cuanto a responsabilidad, actualización, eficiencia, iniciativa y creatividad personal.
- ◆ Resultados de trabajo: cumplimiento, verificación, decisión y análisis de problemas.
- ◆ Cumplimiento de objetivos: llegar al 100% de los objetivos establecidos y si es posible superar lo establecido.

- Actitud: la confianza, cooperación e involucramiento en el trabajo.
- Con respecto a los cambios organizacionales, se han incrementado en los últimos años, debido a la crisis económica actual. La apertura y cierre de comercios extranjeros en el mercado mexicano, ha provocado que las empresas se unan y que soliciten estrategias nuevas, diversos métodos de trabajo, técnicas, procedimientos, para producir mejor.
- Leer, asimilar y actualizarse en: publicaciones, reportes y boletines de información en nuevas tecnologías y desarrollos de vanguardia para poder aplicarlas de acuerdo a las necesidades de cada empresa.
- El convivir con el personal de la empresa, hace que la visión del consultor se generalice para detectar las fallas y las oportunidades que existen, y en un momento dado e independientemente de las razones generales, solucionar más rápidamente los problemas.
- Conocer a nivel macro los objetivos, funciones, y actividades de cada puesto de trabajo para facilitar nuestro trabajo para ser eficaces y eficientes como consultores.
- El perfil del consultor es necesario tomarlo en cuenta para obtener mejores profesionales en el área, como ejemplo tenemos a los consultores más prestigiados en México: Jaime Grados Espinosa, Graciela Sánchez Bedolla, Humberto Ponce Talancon, Darvelio Castaño Asmitia... entre otros.
- Hasta este momento existen solamente dos tipos de consultores: Los internos y los externos, dependiendo de las necesidades de la empresa es como se integra. Sin embargo el consultor interno no siempre es reconocido.
- Es muy importante que sensibilicemos a los directivos y estén abiertos al cambio, ésto facilitará que tanto el personal como la empresa crezcan, aunque esta tarea no es fácil. El directivo dependiendo de sus necesidades solicitará la ayuda del consultor, para solucionar sus problemas.

El proceso de consultoría mencionado en la tesina es uno de los más usuales para el desarrollo en las empresas. Sin embargo en mi experiencia personal sugiero que el diagnóstico puede desarrollarse al inicio cuando entramos en la etapa de contactar, es decir si realizamos nuestro programa de actividades y damos un tiempo específico que aparte de contactar con el cliente sus necesidades, proponemos un sondeo de diagnóstico, observaremos más las fallas y oportunidades de la empresa. Esto es de acuerdo a la visión global del consultor, esta es una de mis aportaciones a la consultoría.

La Psicología en la consultoría es preponderante, ya que estudia la conducta humana y en la industria el principal recurso es el humano, por lo tanto en la medida que la psicología se aplica en todos los aspectos llegaremos a mantener los recursos humanos

funcionando a su máximo nivel, ya que la motivación es parte fundamental del motor del ser humano. En su ambiente laboral, personal y familiar.

Las funciones que realiza el psicólogo en la consultoría, por tipos que existen tenemos una gran versatilidad con otras profesiones ya que en todas hay que aplicar psicología. Las áreas donde puede actuar en la industria son en las áreas de: reclutamiento y selección de personal, capacitación, orientación del personal, ingeniería, motivación, grupos de trabajo, educación, comunicación inter-intra personal, toma de decisiones, compensaciones, objetivos funciones y actividades... entre otras.

El consultor tiene un compromiso muy fuerte en dedicarse a reorganizar e integrar el recurso humano.

Lo más difícil dentro de la consultoría es el desarrollo de los recursos humanos; será el que tome mayor tiempo, el que requiera cambios fundamentales y el que tenga los resultados menos predecibles. La resistencia al cambio es el mayor reto y un trabajo muy delicado ya que sino se maneja adecuadamente trae resultados negativos. Las metas de desempeño deben de ser claras y concretas, las compañías deben estar conscientes de su personal para realizar los cambios.

PRODUCTIVIDAD

La psicología en la productividad interviene, apoyándose en otras ciencias para estudiar la conducta humana y coordinar las actividades de la gente en las organizaciones, y su función general es facilitar el logro eficaz y eficiente de las metas organizacionales, las necesidades individuales de sus miembros y corregir en un momento dado el comportamiento de nuestro personal lo que genera estar en armonía e incrementar la productividad.

Funciones que debe realizar un psicólogo consultor. El consultor en la mayoría de los casos es quien detecta las fallas en las diferentes áreas de la empresa y quien aplique diversos métodos, técnicas o procedimientos para mejorar la conducta humana. Siendo un campo muy extenso en el que se puede laborar.

Dado el carácter, la productividad es medible económicamente cuando es buena, ya que incrementa la rentabilidad del negocio. Es muy importante hacer un seguimiento continuo de los competidores con el propósito de conocer la importancia relativa de los diversos factores que afectan las relaciones de negocio. Conocer de los clientes como se desempeña la empresa donde trabajamos en relación con los estándares de desempeño de sus proveedores. Conocer de nuestros clientes como comparan nuestro desempeño laboral contra los competidores, y utilizar la retroalimentación de los clientes para implementar mejoras continuas. Esto redundará una mejor productividad en las organizaciones.

Una de las razones fundamentales de la productividad es realizar detenidamente el análisis, es decir, saber que técnica, método o procedimiento vamos a utilizar, cual es la mano de obra con la que contamos, equipo, capital para que nuestro negocio sea rentable, sin embargo es necesario medir el trabajo personal para evaluar la efectividad

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional en México se ha visto afectado por la crisis económica, sin embargo se ha observado, que los empresarios han requerido más los servicios de los consultores en diferentes áreas, pues tratan de estar al nivel de las empresas de vanguardia.

Se ha incrementado el porcentaje de productividad en las industrias para ser cada día mejores y con ello involucrar más a su personal con el fin de cumplir con los objetivos establecidos.

Tomando como base los objetivos universales del D.O. obtendremos mejores resultados ya que son primordiales en el inicio de cualquier consultoría porque nos permiten verificar lo que está fallando en la empresa, y donde podemos aplicar nuestros conocimientos. Debo aclarar que solo son una base e independiente de las necesidades de las organizaciones.

El método básico aplicado en cuanto al desarrollo organizacional que se presenta en este capítulo es utilizado en el despacho consultor I.P. y el cual hasta la fecha sigue vigente. Es un método muy sencillo que siguiendo sus pasos nos arroja información muy valiosa ya que interviene un grupo interdisciplinario de consultores que enriquecen la presentación a la directiva.

Trabajo en equipo: es un punto primordial para mí, por eso lo desarrolle de manera que quede claro, ya que he observado que la mayoría de las personas trabajan de una forma individual, y me atrevo a decir que a nivel gerencial tienen la idea equivocada de que al trabajar en grupo en cualquier actividad, "Es por que hay conflictos". Frase textual de un gerente de recursos humanos, en una empresa en la cual trabajé.

Debe evaluarse el grado de importancia para actuar de la mejor manera y dar solución al respecto.

La mejor manera de ser eficientes como personas y como grupo es aplicando los valores del D.O. de una manera honesta en nuestra vida laboral y personal: colaboración, trabajo en equipo, liderazgo, crecimiento individual y grupal, responsabilidad, respeto, solución de problemas y honestidad.

Los estudios que me ha proporcionado la Universidad, en Psicología Industrial han sido relevantes en cuanto a mi desempeño laboral y profesional ya que con ellos he podido mantenerme en el mercado de profesionales. Debo aclarar que el estudio es una herramienta básica esencial a lo largo de mi vida, se que aún me falta mucho por aprender, pero el entusiasmo de mi propia automotivación ha sido vital para poder concluir un ciclo más en mi vida personal.

En cuanto a mi desempeño laboral a lo largo de mi carrera, he aprendido a integrar algunas de las áreas de la Psicología, es decir me he apoyado mucho en lo que es Psicología Educativa, cuando he impartido cursos de capacitación, así como en Psicología Clínica, Ambiental, Social y Experimental; porque todas ellas interrelacionadas nos ayudan a visualizar más a fondo la conducta del ser humano en una empresa.

Sin olvidar los consejos de los buenos y malos maestros, que gracias a su experiencia nos hacen partícipes de sus valiosas aportaciones. De todos los trabajos que he tenido, el que más me ha gustado es el de la consultoría.

En esta Tesina en la cual pretendo dejar claros algunos puntos relevantes de los cuales podemos hacer en una consultoría en desarrollo organizacional, ya que en la actualidad si no se mantiene al día en cuanto a métodos, técnicas y filosofías es decir mantener nuestro trabajo en esta área, no podemos trabajar en esta área. La elaboración de este documento no ha sido fácil, pues con la poca bibliografía que he obtenido, las aportaciones de mi experiencia en un despacho consultor, las sugerencias de maestros, ingenieros que laboran en el área de producción; han ayudado a la culminación de este proyecto.

La aportación que yo puedo hacer a la psicología en el área Industrial es de decirles que un Psicólogo puede estar en cualquier empresa trabajando y aportando todos sus conocimientos, desde la primaria hasta el momento de tener una Licenciatura, tratando de estudiar la conducta humana.

En este momento, me corresponde a mí proporcionar información básica, para desarrollarse como consultor en el área de desarrollo organizacional, facilitando su entrada en este campo tan interesante. Para facilitar el trabajo de los empleados dentro de las organizaciones, estudiando la conducta e integrándola con los recursos materiales y financieros de una empresa.

5.- PROPUESTA

Dado el desarrollo tecnológico tan acelerado que se está presentando en materia de consultoría, se propone que utilizando la información que se presenta en este trabajo, aplicar los conceptos de consultoría, productividad y desarrollo organizacional para mantener actualizado el campo de la Psicología laboral, ya que hasta el momento existe poca información sobre la consultoría, y es necesario tener bases sólidas actualizadas ya que el crecimiento de la industria es cada día mayor, y se debe detener tecnología actualizada para poder intervenir con las herramientas necesarias y a su vez hacer una investigación de las empresas que han requerido los servicios de la consultoría en desarrollo organizacional y el porcentaje de resultados obtenidos para verificar el progreso de esta metodología tan útil en las empresas.

- Es importante señalar que la consultoría es un proceso que ayuda a mejorar la productividad y rendimiento de las organizaciones, teniendo en cuenta la adecuada instalación de los sistemas en las áreas afectadas de la empresa ó compañías, muchas empresas consideran que no es necesaria la intervención de consultores internos ó externos. Para mí es un servicio de apoyo indispensable para toda empresa que quiere estar a la vanguardia en el mercado.
- Los futuros psicólogos consultores en D.O. deben de tener principios básicos fundamentales para desarrollar el trabajo: desarrollo de técnicas, métodos, resultados de trabajo y cumplimiento de objetivos; de los cuales deberá iniciar con un 100% conforme vaya avanzando el proyecto.
- Mejorar en todo lo posible el diagnóstico en técnicas y controles, antes de presentar resultados finales, porque en algunos casos los directivos saben perfectamente en que área (s) esta fallando la empresa, porque ellos ya se tomaron la molestia de realizar un previo diagnóstico con otra empresa consultiva. Es decir cuando ellos llaman al consultor(es), ya tienen la información por escrito de lo que se requiere. Dejan que se realice el diagnóstico, si esta bien presentado con los resultados esperados; entonces es cuando mencionan que ya lo sabían, y ese cuando otorgan el proyecto..
- Saber trabajar en equipo; se ha observado que la mayoría de las personas trabajan en una forma individual y egotista, y cuando se decide trabajar en grupo, resulta que hay diferencias graves del concepto. Me atrevo a decir que a nivel gerencial es raro encontrar personas que lo sepan hacer, pues tienen la idea equivocada de que al trabajar en equipo, es porque hay conflicto. Esta es una de las tantas experiencias vivenciales en mi carrera y quisiera contribuir para que mejoren.

BIBLIOGRAFÍA

ANSOFF H.J. DECKLER R.P., HAYES R.L., PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO, EDIT. TRILLAS. (1990),

ARGYRIS CH., EL INDIVIDUO DENTRO DE LA ORGANIZACION, EDIT. HERDER, BARCELONA. (1979)

AUDIRAC C. C. DE LEON E.V., DOMINGUEZ G.A. ABC, DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, EDIT. TRILLAS, 2ª EDICION, MEXICO. 1995

BARTLETT A.C., KAYSER T.A., CAMBIO DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL, EDIT. TRILLAS. (1987)

BECKHARD R., DESARROLLO ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS Y MODELOS, EDIT. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO (1973)

BELCHER J., PRODUCTIVIDAD TOTAL, EDIT. JUAN GRANICA, BUENOS AIRES ARGENTINA. (1987)

BENNIS W. G., DESARROLLO ORGANIZACIONAL: SU NATURALEZA SUS ORIGENES Y PERSPECTIVAS, EDIT. SITESA. (1987)

BORDELEAU Y., BRUNET LUC., HACCOUN R.R., RIGNY A.J., SAVOIRE A., MODELOS DE INVESTIGACION PARA, EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, EDIT. TRILLAS, MEXICO. (1987)

BORODIN S.E., ASESORIA PSICOLOGICA, EDIT. TRILLAS, MEXICO. (1975)

CASTAÑO A. D. A., CRISIS Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES EDIT. U.N.A.M. (1984)

CASTAÑO A. D. A., SANCHEZ B.G., WUICAB G.E., DESARROLLO SOCIAL Y ORGANIZACIONAL, EDIT. IEE, S.A. (1975)

COLLERETTE P., DELISLE G., LA PLANIFICACION DEL CAMBIO, EDIT. TRILLAS. (1988)

D. APRIX R., LA COMUNICACION CLAVE PRODUCTIVIDAD, EDIT. LIMUSA, MEXICO. (1986)

ENRICK L. N., LESTER H.R., MOTTLEY E. H., CONTROL DE CALIDAD Y BENEFICIO EMPRESARIAL, EDIT. EDICIONES DIAS DE SANTOS S.A., MADRID. (1989)

EROSA M. V. E., ARELLANO A. R., PERFILES DE TECNOLOGIA, EDIT. LIMUSA. (1990)

- FARIA M. DE F. A., DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UN ENFOQUE INTEGRAL, EDIT. LIMUSA, MEXICO. 8va. REIMPRESION. (1994)**
- FERRER P. L., GUIA PRACTICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, EDIT. TRILLAS. (1985)**
- FORDYCE, K. J., WEIL, R., METODOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EJECUTIVOS, EDIT. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO. (1976)**
- FLEISHMAN A. E. BAS R.A., ESTUDIOS DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y PERSONAL, EDIT. TRILLAS. (1979)**
- FLORES A. M. DE. C., TESIS DESARROLLO ORGANIZACIONAL. (1993)**
- GERARDO P. MA. DE. C. Y MATEOS G.L., TESIS CONSULTORIA EXTERNA EN PSICOLOGIA DEL TRABAJO. (1980)**
- GREINER L.E., SCHEIN V. E., PODER Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL: LA MOVILIZACION DEL PODER PARA PODER IMPLANTAR EL CAMBIO, EDIT. SITESA, MEXICO(1990)**
- GROSSMAN, L., EL AGENTE DE CAMBIO, EDIT. IMA., MEXICO. (1975)**
- HODGETTS, R., COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES, EDIT. INTERAMERICANA, MEXICO. (1984)**
- LINGREN. H. G., INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA SOCIAL. EDIT. TRILLAS, MEXICO (1978)**
- MATUSSEK, O., LA CREATIVIDAD, EDIT. HERBER, BARCELONA (1977)**
- MILAN K., GUIA LA PROFESION, LA CONSULTORIA DE EMPRESAS, EDIT. LIMUSA, MEXICO. (1995)**
- NASH E., COMO INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO. EDIT. NORMA, BOGOTA, COLOMBIA. (1988)**
- POZO, J., DIFERENTES ENFOQUES DE LA PRODUCTIVIDAD, MANAGEMENT TODAY, MEXICO. (1988)**
- PARTIN J. J. , PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, EDIT. ADDISON WESLEY IBEROAMERICANA. (1986)**
- RAMIREZ C. C. , MANUAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL, EDIT. LIMUSA (1991)**
- RAMOS S. J., GALVAN C. A., COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL SIGLO XXI, EDIT. PANORAMA. (1993)**

RODRIGUEZ G. R., OPTIMIZACION DE LA PRODUCTIVIDAD, EDIT. TRILLAS, MEXICO. (1996)

RUIZ S.A., SALUD OCUPACIONAL Y PRODUCTIVIDAD, EDIT.. LIMUSA, MEXICO. (1987)

SALVENDY G., MANUAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL, EDIT. LIMUSA. (1991)

SANCHEZ V., LA CAPACITACION COMO FACTOR BASICO PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, EN PRIMER CONGRESO DE CAPACITACION TECNOLOGICA, SEP. CNIC, MEMORIAS, MEXICO. (1987)

SCHIEIN E., CONSULTORIA DE PROCESOS: PAPEL EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, EDIT. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, BOGOTA. (1973)

SCHERMERHORN J. R., HUNT J. G., NOSBORN R. N., COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES, EDIT. INTERAMERICANO, MEXICO. (1987)

ANEXO

GRACIELA SANCHEZ BEDOLLA

OBJETIVO LABORAL: Trabajar en un puesto donde se puedan realizar actividades de investigación psico-social aplicada a la opinión pública, y a la actitud hacia los servicios de salud, con el objeto de estudiar el impacto social de las instituciones y sus funciones.

RESUMEN PROFESIONAL: Experiencia en evaluación de recursos humanos en diversos tipos de instituciones, enseñanza y aplicación de la metodología de la investigación científica tanto a nivel educativo escolar, como en la elaboración de tesis (Licenciatura y de postgrado), y en el campo de las ciencias sociales aplicadas al ambiente laboral y de la comunidad.

LOGROS PROFESIONALES: Creación de la unidad de evaluación de recursos humanos en varias instituciones formales de trabajo. Contribución importante en el diseño curricular de la especialidad de psicología organizacional en varias universidades, UNAM, UVM, Y LA UIC. Diseño, creación, coordinación y realización de un centro de investigación de psicología social aplicada en la UNAM

INSTITUCIONES DE TRABAJO:

Banco Mercantil de Monterrey	1966 a 1967
Banco Internacional	1967 a 1970
Servicios de Psicología	1971 a 1975
CODESO, S.C.	1975 a 1980
UNAM	1980 a 1990
UIC	1991 a 1992
Secretaría de Salud	1993 a 1994

Licenciatura, Maestría y Doctorado en Psicología UNAM
Estudios de Licenciatura y Posgrado en Filosofía UNAM

ACTUALIZACION EN: Desarrollo Organizacional.

Calidad Total	Desarrollo de recursos humanos
Reingeniería de procesos	Entrenamiento en grupos T.
Desarrollo humano	Desarrollo gerencial
Desarrollo de equipos de trabajo	Liderazgo y Motivación.

PUBLICACIONES: Administración de recursos humanos, edit. trillas, compilador Arias C., Desarrollo social y organización, Edit. IEESA compilador Castaño A., Diez años de la psicología en la UNAM. edit. UNAM. compilador Castaño A., El psicólogo edit. UNAM, compilador Urbina J., Participación de la mujer en la vida nacional, edit. UNAM. copilador Galean P.

DISTINCIONES: Medalla Gabino Barrera (doctorado UNAM 1973), diploma por publicaciones educativas UNAM 1975. reconocimiento de la presidencia de la república por contribuir a la formación de los funcionarios de capacitación 1974.

DARVELIO ALBERTO CASTAÑO ASMITIA

- Doctor en psicología por la UNAM (1971). Licenciatura y maestría en filosofía de la ciencia UNAM. Estudios de postgrado en psicología social (Columbia University, New York).
- Profesor en la facultad de psicología de la UNAM. (1971-1990)
- Profesor en el ITAM (1990-1995); en la UIA (1970-1974)
- Director adjunto del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (1977-1981)
- Consultor de la ONU en Recursos Humanos (1980-1982)
- Director de la Facultad de Psicología UNAM (1981-1985)
- Director del Centro Universitario de Investigaciones, Exámenes y Certificación UNAM (1985-1986)
- Coordinador General del Colegio de Ciencias y Humanidades (1986-1988)
- Actualmente director del Instituto de Estudios de Posgrado en Ciencias y Humanidades, A.C. (INESPO) y Consultor de Empresas.
- Ha sido consultor e instructor de empresas o instituciones desde 1970 a la fecha en:
- IBM, BANCOMER, BANAMEX, IMSS, FORD MOTORS CO., GENERAL MOTORS, INEGI, S.H.C.P., PEMEX, I.M.P., BANCO INTERNACIONAL, METRO CD. DE MEXICO, GRUPO XABRE.

PUBLICACIONES: Desarrollo social y organizacional edit. IESA, México, 1980. Crisis y desarrollo de las organizaciones, edit. UNAM, México, 1984. Diez años de psicología en México, coautor y edit. UNAM, México, 1984. Importación de tecno-psicología laboral: revista latinoamericana de psicología social, 1976

DISTINCIONES: Medalla Cabino Barrera al mérito universitario UNAM. Presidente de la Asociación Mexicana de Capacitación (AMECAP), 1990-1991. Vicepresidente del Consejo Nacional de Psicólogos (CONAPSI) 1994-1995. Premio Nacional de Psicología 1993.

JAIME A. GRADOS ESPINOSA

Formación Académica

Cursó la licenciatura en la Facultad de Filosofía y Letras en el Colegio de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México. Obtiene el grado de Maestría en Psicología Social con Mención Honorífica en la División de Estudios Superiores de la Facultad de Psicología, de la Universidad Nacional Autónoma de México. Candidato a Doctor en Psicología Social en la Facultad de Psicología de la misma institución.

Es profesor titular "C" por oposición, definitivo, en el área de Psicología del trabajo y coordinador del área de Psicología del Trabajo a partir de 1986 a la fecha.

Presencia Profesional Gremial

Presidente y fundador de la Sociedad de Psicología aplicada, A.C. Ex-presidente y miembro de Asociación de Psicólogos Industriales, actualmente Vicepresidente de Relaciones Internacionales de la misma asociación. Vicepresidente de Relaciones con Instituciones de Educación Superior de la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal AMECAP. Miembro del Comité Organizador del Primer Encuentro de Consultores y del II Simposium Internacional de Psicología Aplicada al Perfeccionamiento de la Dirección y Desarrollo Organizacional en la Habana, Cuba.

Como Autor

Autor de libros que son referencia académica y profesional en diferentes instituciones nacionales e internacionales. "Calificación de Méritos: evaluación de la conducta laboral" Edit. Trillas. "Introducción, Reclutamiento y Selección de Personal" Edit. El Manual Moderno. "La Entrevista en las Organizaciones" Edit. El Manual Moderno. Carta de aceptación para publicación en este año de "Capacitación y Desarrollo de Personal" Edit. Trillas y "Centro de Evaluación: Assessment Center" El Manual Moderno.

En la Universidad Nacional Autónoma de México ha publicado "Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo" Tomo I, II y III. "Administración del tiempo y tópicos sobre la administración", "Factores a considerar en la evaluación de personal", "Centros de Evaluación", "Assessment Center" (versión preliminar), "La psicología industrial: ¿Y ésta de dónde salió?", "Las funciones del psicólogo: Investigación curricular", "Manual de reclutamiento y Selección de Personal: versión Experimental", Vol. I y II "Compendio de pruebas psicológicas".

Trabajos terminados no publicados: "Miscelánea para la gestión del Factor Humano"; "Grupos Académicos Participativos": "Sobre técnicas de investigación"; Técnicas Facilitadoras en la Conducción de Grupos. Dinámica de Grupos"; "La psicología del color y su aplicación en el escenario laboral"; "Compendio de pruebas psicológicas con aplicación en la psicología industrial"; Selección de pensamientos, frases y reflexiones aplicados a la capacitación de personal", "Sociología Industrial", dos tomos.

Trabajos en preparación: "Reporte regional sobre la psicología del mexicano"; "Entrenamiento en habilidades de consultoría"; competencias laborales: la relación educación-empresa".

Como Investigador

Investigador en técnicas psicométricas. Autor de la prueba "Frasas Incompletas con aplicaciones a la Industria. FIGS" Única test de personalidad que está diseñado para poblaciones latinoamericanas. Instrumento sobre el cual se han realizado tesis profesionales y ampliamente utilizado como instrumento de la evaluación de la personalidad. Técnica de patente que para utilizarla se requiere cédula profesional de psicólogo.

Como Consultor Especializado

Consultor de Técnicas Psicométricas, Capacitación de Personal, Consultor de Procesos, Administración, Planeación Estratégica, Desarrollo Organizacional, Grupos de Alto desempeño en el Trabajo, Administración por Objetivos, Negociación, Desarrollo de Liderazgo, Análisis de Problemas y Toma de Decisiones, Actitud de Servicio, Calidad Total, Gestoría Costo-Beneficio en la Administración de diferentes instituciones públicas y privadas, sindicatos y cooperativas, entre los que podemos citar: Banamex, Bancomer, Asociación Sindical de Pilotos Aviadores ASPA, Laboratorios Roche Syntex de México, Janssen-Cilag, Sandoz, Coca Cola, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Departamento del Distrito Federal, Comisión Nacional del Agua, Avon, Lóreal de México, Control de Calidad S.A., Nissan, Ford Motor Company, Autotransportes ADO, Camino Real, Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, Proper Meals, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Aurrera, Financiera Nacional Azucarera, Avantel, Carnet, Banco Nacional de Comercio Exterior.

Como Conferencista.

Conferencista magistral y ponente en diferentes universidades nacionales e internacionales. Algunos de los temas que ha desarrollado son: "Grupos Académicos Participativos: GAP", "Entrenamiento acelerado de jóvenes científicos", "Programa: Pioneros, Liderazgo transformador", "La relación escuela-empresa", "Nuevas líneas de investigación en la Psicología", "Sugestopedia", "Investigación cualitativa": Una alternativa", "Reingeniería". "Just in time", "Investigación-acción", "Benchmarking", y temas especializados sobre capacitación, dinámica de grupos, desarrollo personal, creatividad, asertividad, formación de facilitadores de la capacitación y psicología del mexicano, entre otros.

Como Investigador

Ha generado productos duros como: Test de Frases Incompletas FIGS; cinco publicaciones a nivel de libro y cinco publicaciones universitarias, tres video cassettes; uno sobre entrevista en las organizaciones y dos sobre Grupos Académicos Participativos, un audio cassette Historia de la Psicología del Trabajo.

Miembro de la Academia de Investigación Científica. Forma parte del Comité de evaluación del mismo. Candidato a pertenecer al Sistema Nacional de Investigadores. Investigador invitado en diversas instituciones de Educación Superior a nivel licenciatura y posgrado.

Coordinador de la propuesta de la Maestría en Psicología del Trabajo en la Facultad de Psicología, UNAM; propuesta concluida. 1

Producto Profesional Académico Terminal

Ha dirigido más de 100 tesis profesionales y muchas de ellas con Mención Honorífica.

Como Organizador

Llevó a cabo el Primer Encuentro de Psicología del Trabajo en Villahermosa, Tabs., realizó el primer congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo en Oaxaca, Oax., Primero al Octavo Congreso Nacional de Psicología del Trabajo, Primero al Quinto Iberoamericano de Recursos Humanos en diferentes estados del País. Otorga el Premio Nacional de Psicología del Trabajo y Premio Iberoamericano de Recursos Humanos en las categorías: Persona Física, Institución de Educación Superior y Empresa.

En su trayectoria universitaria ha sido; ayudante de Profesor, profesor asignatura, profesor de tiempo completo, secretario de profesorado, coordinador de publicaciones, consejero técnico, jefe de departamento y coordinador de psicología del trabajo.

Egresado de la Facultad de Psicología en la Universidad Nacional Autónoma de México, obtiene la Maestría y Doctorado en Psicología Social, es Profesor de Tiempo Completo en dicha Universidad. Titular por oposición y Jefe del Área del Departamento de Psicología del Trabajo en la Facultad de Psicología.

Presidente y Fundador de la Sociedad de Psicología Aplicada, A.C., ex-presidente y miembro de la Asociación de Psicólogos Industriales, A.C.

Autor de libros especializados como: Inducción, Reclutamiento y Selección, Calificación de Méritos, Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo, la Entrevista en las Organizaciones y de la Primera Prueba de Personalidad Latinoamericana Figs.

Investigador de Técnicas Psicométricas y su aplicación a la Industria, Consultor de diversas empresas dentro de las cuales podemos mencionar a: Banamex, Bancomer y Asemex.

Instructor de Capacitación tanto en el sector público como en el sector privado.

Conferencista y Ponente en diversas Universidades y Congresos tanto Nacionales como Internacionales.

Organizador del Primer, Segundo, Tercer, Cuarto, Quinto y Sexto Congreso Nacional de Psicología del Trabajo, Primero, Segundo y Tercer Iberoamericano de Recursos Humanos.

Miembro del Comité Organizador del Primer Encuentro de Consultores y del II Simposium Internacional de Psicología aplicada al perfeccionamiento de la Dirección y Desarrollo Organizacional en la Habana, Cuba.

HUMBERTO PONCE TALANCON

LICENCIATURA EN PSICOLOGIA (TITULADO)	UNAM	1964-1967
MAESTRIA EN PSICOLOGIA (GRADUADO)	UNAM	1967-1968
DOCTORADO EN PSICOLOGIA SOCIAL (GRADUADO)	UNAM	1969-1971
ESTUDIOS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACION PUBLICA	UNAM	1972-1974
ESTUDIOS DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN PUBLICA	UNAM	1975-1979
INSTITUTO DE ORIENTACION CIENTIFICA, A.C.		
Cerente Socio		1967-1969
Asesor Psicopedagógico		1967-1969
Instructor de Capacitación		1967-1969
INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO.		
Coordinador de Psicología		1969-1971
Coordinador de la Escuela para Padres		1969-1971
Jefe de la Unidad de Capacitación del ISSSTE		1971-1974
Instructor Institucional de Capacitación Estatal		1969-1974
Asesor Institucional de Capacitación Estatal		1969-1974
Jefe de la Unidad de Estudios y Programas del Centro Nacional de Capacitación Administrativa		1974-1975
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA		
Jefe del Departamento de Capacitación		1975-1979
Coordinador del Comité Técnico Consultivo de Unidades de Capacitación del Gobierno Federal		1975-1979
Asesor Institucional de Capacitación Estatal y Municipal		1975-1979
Instructor Institucional de Capacitación		1975-1979
Coordinador del Programa de Tecnología de la Capacitación		1975-1979
Coordinador Académico del Curso Superior en Administración Pública		1975-1979
Coordinador de la Maestría en Administración Pública CCEA-INAP		1978-1979
TESORERIA DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL		
Asesor de Selección, Capacitación y Desarrollo de Personal		1978-1979
Instructor Institucional de Capacitación		1978-1979

SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO-METRO

Director del Instituto de Capacitación y Desarrollo	1979-1982
Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal	1979-1982
Instructor Institucional de Capacitación	1979-1982
Representante Patronal ante la Comisión Mixta de Escalafón	1979-1982
Representante Patronal ante la Comisión de Becas	1979-1982

SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA

Jefe del Departamento de Estudios Especiales	1982-1983
Coordinador de Organización, Programación y Presupuestación	1982-1983
Coordinador de Concursos de Obra Pública	1982-1983

PROCURADURIA GENERAL DE JUSTICIA DEL DISTRITO FEDERAL

Director General del Instituto de Formación Profesional	1983-1986
Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal	1983-1986
Instructor Institucional de Capacitación	1983-1986
Asesor Institucional de Capacitación en Procuradurías de Justicia Estatales	1983-1986

INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

Coordinador de Graduados de la Escuela Superior de Comercio y Administración	1986-1987
Subdirector Académico del Centro de Investigación Tecnológica en Computación	1987-1988
Subdirector Administrativo del Centro de Investigación Tecnológica en Computación	1988-1989

SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

Subdirector Técnico de la Comisión para la Capacitación Sectorial	1989-1990
---	-----------

DELEGACION POLITICA DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL EN COYOACAN

Asesor del Delegado	1990-1991
Coordinador del Programa de Seguridad	1990-1991
Coordinador del Programa de Zonas Pobres	1990-1991
Coordinador del Programa de Conasupo	1990-1991

INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL

Asesor del Director Ejecutivo de Formación Profesional	1991-1991
Coordinador del Programa de Evaluación del Desempeño del Cuerpo Directivo y Profesional	1991-1991

BANCO MEXICANO SOMEX, S.N.C.

Subdirector Ejecutivo de Empleo	1991-1992
Coordinador de Selección y Capacitación de Personal	1991-1992
Instructor Institucional	1991-1992
Coordinador de Comunicación Interna (Revista Somos Somex)	1991-1992
Miembro del Comité Editorial de la Revista Somos Somex	1991-1992
Miembro de la Comisión Mixta de Escalafón	1991-1992

BANCO OBRERO, S.A.

Asesor de la Dirección de Recursos Humanos y Organización	1992-1994
Gerente General de Alta Eficiencia en Servicios Administrativos	
Subdirector de Selección y Desarrollo de Servicios Administrativos	1992-1995
Coordinador de Reclutamiento, Selección, Capacitación, Organización y Comunicación Interna	1992-1995
Instructor Institucional	1992-1995
Coordinador Editorial de la Revista "Nosotros"	1992-1995
Representante Patronal ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento	1992-1995
Miembro del Comité de Becas	1992-1995
Subdirector de Selección, Capacitación y Desarrollo	1995-1995

SECRETARIA DE EDUCACION DE GUANAJUATO

Asesor	1994-1994
Elaboración de Manuales Administrativos	1994-1994
Implantación de un Sistema de Evaluación de Personal y Candidatos de Nuevo Ingreso	1994-1994

CONALEP

Miembro del Consejo Consultivo del Conalep (Planteles: Servicios Bancarios y Bursátiles)	1995-1995
---	-----------

INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL Y COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD

Coordinador del Programa de Capacitación de la Contraloría General	1995-1995
--	-----------

INSTITUTO NACIONAL DE MIGRACION - SECRETARIA DE GOBERNACION

Director de Capacitación y Desarrollo de Personal	1996-1996
Miembro del Comité Interno de Selección de Personal	1996-1996
Titular del Programa: Sistema Integral de Desarrollo de Personal	1996-1996
Coordinador e Instructor de Capacitación a Grupos de Protección a Migrantes, Inspectores y Mandos Medios y Superiores del Instituto, así como al Personal de las Delegaciones Regionales.	1996-1996

Actividades Profesionales del Psicólogo. Tesis de Licenciatura.

Función de la Psicología del Trabajo. Tesis de Maestría.

La Capacitación Administrativa en el Sector Público utilizando Instrucción Programada. Tesis de Doctorado en Psicología Social.

Análisis Psicosocial de la Burocracia Educativa en Instituciones Públicas del estado de Guanajuato. Tesis de Doctorado en Administración Pública.

Los Sistemas de Dirección en la Administración Pública Centralizada. Investigación Financiada por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y el Instituto Politécnico Nacional.

Coautor del Texto Administración del Tiempo Libre. Editado por el Instituto Nacional de Productividad, de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Guías Metodológicas sobre Administración de Personal. Investigación patrocinada por el Instituto Politécnico Nacional.

Estudio de actitudes de los Servidores Públicos hacia las Instituciones Gubernamentales. Patrocinado por el Programa Nacional Indicativo en Administración Pública del CONACYT.

Diagnóstico Académico-Profesional del Administrador Público en México. Patrocinado por la Asociación Nacional de Psicólogos del Sector Público.

Director y Consejero de estudios de diversas Tesis Profesionales y de Posgrado del Instituto Politécnico Nacional, Universidad Nacional Autónoma de México y de la Universidad de Guanajuato.

Investigador de Estudios realizados en el ámbito de las Instituciones que forman el Sector Público Mexicano, entre los cuales figuran los siguientes:

**Censo de Recursos Humanos del Sector Público Federal:
Administración Central.**

Presidencia de la República. CRHGF.

**Censo de Recursos Humanos del Sector Público Federal:
Administración Descentralizada y de Participación Estatal y Mayoritaria
Presidencia de la República-CRHGF.**

Guía Metodológica de Selección y Capacitación de Personal.

Instituto de Capacitación y Desarrollo STC-METRO.

Un Modelo de Reuniones de Auto-evaluación y Programación.

Instituto de Capacitación y Desarrollo STC-METRO

Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del poder Ejecutivo Federal.

Presidencia de la República-CGEA

Cuñas Técnicas del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal.
Presidencia de la República CCEA

Diseño Metodológico para determinar necesidades de Capacitación.
Instituto de Formación Profesional-PCJDF

Manual para la Selección Técnica de Personal.
Instituto de Formación Profesional-PCJDF.

Manual para Evaluar el Desempeño Laboral.
Instituto de Formación Profesional-PCJDF.

Bibliografía Básica para la Licenciatura en Psicología.
Convenio Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica, SEP-CNEIP.

Perfil Profesional del Psicólogo y Evaluación Curricular.
Convenio subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica, SEP-CNEIP.

Evaluación Curricular y Formación Docente en Psicología.
Convenio Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica, SEP-CNEIP.

La Adolescencia en el Estado de Guanajuato.
Investigación patrocinada por la Secretaría de Educación, Cultural y Recreación.

Función y Perspectiva de la Psicología Social en la Administración Pública. Artículo.

Manual para la Integración y Desarrollo de las Academias de Profesores, Sección de Graduados ESCA-IPN.

Segundo Curso de Administración Pública. ESCA-IPN. Antología

Introducción al Estudio de la Administración ESCA-IPN Antología.

Sistema General de Administración de Recursos Humanos en el Sector Público. ESCA-IPN. Apuntes.

Análisis de los Planes y Programas de Gobierno durante el periodo 1933-1982. Artículo.

El Carácter de Ciencia de la Administración Pública. Artículo.

Consideraciones Psicológicas en la función del Personal del Sector Público. Artículo.

Análisis Histórico-Social de las Ciencias Administrativas, siglos XVI, XVII y XVIII. Artículo.

Un Centro de Investigación Tecnológica en Computación: su Organización y Funcionamiento. Artículo.

La Profesionalización del Trabajo Tecnológico en Computación y su beneficio Educativo.
Artículo.

Función Social del Contador Público y su Desarrollo Profesional ESCA-IPN.
Artículo.

Participación en la elaboración de los Planes y Programas de Estudio de la Maestría en Ciencias en Ingeniería de Cómputo con especialidad en Sistemas Digitales.
CINTEC-IPN

Participación en la elaboración de los Planes y Programas de Estudio de los Posgrados en Ciencias de la Educación.
UG-SECyR.

Participación en la elaboración del Manual de Organización, Planes, Programas de la Capacitación Sectorial.
SCT

Estudio de opinión hacia los Servicios Públicos. Su atención a la Ciudadanía y Problemas Delegacionales.
Delegación Coyoacan del Departamento del Distrito Federal.

Un Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Electoral.
Cuerpo Directivo.
Instituto Federal Electoral.

Implantación de Metodologías para la Selección y Capacitación de Personal en Banco Mexicano Somex.
Plan de Carrera Somex: Algunas consideraciones Teóricas. Artículo.

Incentivos a la Fuerza de Ventanillas en la Red de Sucursales Somex. Artículo.

Una Técnica de Evaluación: La Entrevista Colegiada. Artículo.

La Profesionalización del Trabajo Bancario y su beneficio Económico-Social. Artículo.

La Simulación: Un Método de Capacitación Somex. Artículo.

Hacia una Nueva Cultura Empresarial del Contador Público. ESCA-IPN.

Deontología del Contador Público. Artículo.

Un Modelo de Administración y Desarrollo del Negocio Bancario en México.

Participación en Congresos Nacionales e Internacionales, con Potencias en Materia de Administración y Psicología.

Conferenciante de Tópicos de Interés Académico y Formativos. Entre los cuales destacan los siguientes:

Educación de Padres y Desarrollo Infantil.

Ergonomía aplicada en las Organizaciones.

Relaciones Humanas y Motivación.

Toma de Decisiones y Planeación Estratégica.

Formación de Grupos de Trabajo.

Comunicación y Cooperación.

Metodología de la Investigación.

Análisis Histórico Social de la Ciencia Administrativa.

Hacia un Servicio Civil de carrera en el Sector Educativo del Estado de Guanajuato.

El Carácter Social de la Psicología Educativa en la Administración Pública.

Connotaciones Histórico-Sociales del fenómeno Burocrático en México.

Los Sistemas de personal en la Administración Pública Mexicana.

Función Social del Administrador Público en el Sector Educativo.

Función Educativa y Burocracia.

Burocracia Pública y Psicología Social.

Formación y Profesionalización de Administradores Públicos.

La Administración del Personal Público:

Su Desburocratización.

Implantaciones del Estrés en Programas de calidad en la Atención al Cliente.

Capacitación para el mejoramiento continuo: Una Experiencia Bancaria.

Plan Estratégico del Selección, Capacitación, Desarrollo Organizacional y Comunicación Interna en Banco Obrero.

Los Manuales de Procedimiento en el Reclutamiento y Selección de Personal: Una Experiencia en Banco Obrero.

Ponente en el Congreso del CNEIP celebrado en Tuxtla Gutiérrez Chiapas.

Ponente en los Congresos de Psicología Industrial: Zacatecas y San Luis Potosí.

Conductor de un Taller sobre Administración y Desarrollo de Personal en la semana de Psicología del ITESO.

Participación como Tesorero del CNEIP en las Reuniones del Consejo Nacional: Saltillo, Tuxtla Gutiérrez y Hermosillo.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
Profesor de Educación Media.

INSTITUTO SUPERIOR DE ESTUDIOS COMERCIALES
Profesor de Asignatura.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MORELOS
Director de la Escuela de Psicología
Consejero Universitario
Catedrático

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
Catedrático en la Escuela Nacional Preparatoria
Catedrático en la Facultad de Psicología
INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
Profesor-Investigador en la Escuela Superior de Comercio y Administración (Licenciatura y Posgrado)
Profesor-Investigador en el Centro de Investigación Tecnológica en Computación
Coordinador del Área Humanística en la Escuela Superior de Comercio y Administración
Coordinador del Diplomado en Administración y Desarrollo del Negocio Bancario y Financiero ESCA-SANTO TOMAS

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS (MEXICO Y PUEBLA)
Catedrático en Estudios de Posgrado

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO
Catedrático en Estudios de Posgrado

UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO-SECYR
Profesor-Invitado de Posgrado en Educación
Coordinador de la Especialización y Maestría en Administración Educativa.

Presidente Fundador de la Asociación Nacional de Psicólogos del Sector Público.

Miembro activo del Instituto Nacional de Administración Pública.

Miembro de la Asociación Latinoamericana de Administración Pública.

Miembro Individual Institucional del Consejo Nacional para la enseñanza e investigación en Psicología (actualmente Tesorero)

Miembro Constituyente del Colegio Nacional de Psicólogo
(Actualmente Tesorero)

Miembro de número de la Academia de Administración

Consejero Técnico de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional. (Dos Períodos)

Miembro del Consejo Consultivo General del Instituto Politécnico Nacional (1992-1993)

Editor de la Revista del Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología. (Actualmente Editor Asociado)

Participación en Comités Editoriales: Journal de Psicología, Investigación Administrativa, Psicología Educativa, Computación, Polibits, Somos Somex. Actualmente de la revista "Nosotros" del Grupo Banco Obrero

Premio Nacional al mérito Profesional 1995, que otorga el Colegio Nacional de Psicólogos. (Zacatecas, Zac.).

Certificación y Reconocimiento de estudios realizados sobre la formación de Oficiales de la Patrulla Fronteriza y de Inmigración, en el centro de entrenamiento de las Fuerzas Federales en Glynco, Georgia

Premio Nacional de Psicología 1996, que otorga el Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología. (Mexicali, B. C.).

Miembro del Consejo Directivo del Programa Inter-Institucional de Capacitación 1997 - 1998, (INM - ACNUR - COMAR Y CNDH.).

**ESTE TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**