



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

LA CONSULTORIA DE PROCESOS COMO METODO PARA LA FORMACION DE EQUIPOS EFICACES DE TRABAJO

REPORTE LABORAL

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**PRESENTA:
MONICA OFELIA SILVA GARDUÑO**

**DIRECTORA DEL REPORTE:
LIC. MA. DEL CARMEN GERARDO PEREZ**



MEXICO, D. F.

MAYO 2004



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.

ESTA TESIS NO SALI
DE LA BIBLIOTECA

1984

1984

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Monica Ofelia

Silva Garduno

FECHA: 18 Mayo 04

FIRMA: [Firma]

PARA MI HIJO

**AXEL, NUESTRO CAMINO
HA SIDO DURO, PERO TU LO
HACES MÁS FÁCIL Y LO LLENAS
DE LUZ. SER TU MADRE ES
UN PRIVILEGIO. TE AMO.**

A Pily

Sin ti esto no hubiera sido posible,
Te quiero

A mi Mamá

Simplemente, Te quiero. Porque no me
permities perder la fé

A Jaime Alfonso

Por los momentos divertidos. Siempre
aprendo algo a tu lado. Te Adoro enano

A Antonio

Gracias por ayudarme a recuperar lo que
más amo, por tu cariño y tu tiempo.
Formas parte de todo esto y de mi vida
entera. Eres lindo.
Te Amo

A mis amigos

Mónica, Cecilia y Eduardo, porque
siempre están presentes, por su apoyo
incondicional y su invaluable amistad. Mil
Gracias

Gracias a mis sinodales

Lic. Angel SanRomán Vázquez

Lic. Ma. De Lourdes Reyes Ponce

Lic. Ma. Isabel Delsordo López

Lic. Ma. Del Carmen Gerardo Pérez

Lic. Mirna R. Ongay Valle

Gracias a

Lic. Nancy Arias Guevara

Lic. Luis Mariano Gallardo Ramírez

CAPÍTULO 1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En la actualidad se han desarrollado diferentes modelos que apoyan a las organizaciones en sus procesos de cambio, uno de ellos es el Desarrollo Organizacional, el cual facilita mediante diversas técnicas la integración de las personas a la empresa

El cambio constante en las organizaciones ha dado como resultado la necesidad de crear esquemas de trabajo en conjunto que lleve a la empresa al logro de sus objetivos de forma rápida, con calidad y en un ambiente favorable para las personas que la integran.

Bajo estas condiciones es necesario tener un modelo de trabajo flexible que ayude a la formación de equipos de trabajo eficaces considerando el desarrollo personal de su gente y al mismo tiempo el de la organización. El Desarrollo Organizacional parte de la idea de que a través del crecimiento de las personas se logra el crecimiento de la organización.

Este modelo (DO) es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización. El enfoque es en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor, es decir, con un cambio total del sistema. La orientación es en la acción, en alcanzar los resultados deseados como una consecuencia de actividades planeadas. Los objetivos son los procesos humanos y sociales, el lado humano de las organizaciones. El escenario son las organizaciones. (French y Bell, 1996)

El Desarrollo Organizacional (DO) trata todo tipo de problemas relacionados con las personas en la organización, algunos ejemplos son: el clima organizacional, baja productividad, conflictos interpersonales, estilos inadecuados de liderazgo, metas poco

claras, mala atención a los clientes, inadecuado desempeño de los equipos, entre otros muchos conflictos.

Una diferencia importante entre el desarrollo organizacional y otras disciplinas o técnicas de mejoramiento organizacional es el papel que juega el Consultor de DO con sus clientes. Su papel es establecer una relación de igualdad para que juntos encuentren los problemas y las oportunidades de solución. Comúnmente el consultor estructura las actividades que ayuden a la organización a resolver sus problemas y al mismo tiempo aprender a hacer mejor sus actividades. El consultor no funge como solucionador de problemas sino como facilitador y consejero experto.

Existen diferentes definiciones para el desarrollo organizacional, para este proyecto me centraré en cuatro de ellas considerando que todas parten de los mismos conceptos de cambio planificado:

1) El desarrollo organizacional es un esfuerzo a) planificado, b) de toda la organización y c) controlado desde el nivel más alto, para d) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante e) intervenciones planificadas en los "procesos" de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta, (Beckhard, 1969, citado en French y Bell, 1996).

2) El desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo, (Bennis, 1973).

3) El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas

de los miembros de la organización en el trabajo, (Porras y Robertson, 1992, citado en French y Bell, 1996).

4) (El DO es)... una aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y al refuerzo planificados de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización, para mejorar la efectividad de una organización, (Cummings y Worley, 1993, citado en French y Bell 1996).

Todos los autores coinciden en que el DO pertenece a las ciencias de la conducta aplicada al cambio planificado y tiene como meta una mayor efectividad de la organización y el desarrollo individual de sus integrantes.

Asimismo, es importante mencionar las características del desarrollo organizacional, ya que es un modelo que involucra a otras disciplinas como la teoría de sistemas y el comportamiento humano, éstas se mencionan a continuación.

La primera característica descrita por Bennis (1969) dice que "el desarrollo organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado en la organización". Cualquier estrategia utilizada se centra en los valores, actitudes, clima laboral, y a todo lo relacionado con las personas y no se orienta a las metas, técnicas, estructuras o estrategias de la organización .

La segunda es que "los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer" (Bennis, 1969, pags. 11-19).

La tercera dice que "el desarrollo organizacional se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado" .

La cuarta menciona que "los agentes de cambio son en su mayoría, pero no exclusivamente, extraños al sistema-cliente (agentes externos) .

La quinta dice que "el desarrollo organizacional implica una relación cooperativa (de colaboración) entre el agente de cambio y los componentes del sistema-cliente).

La sexta consiste en que los agentes del cambio comparten una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas-clientes.

La séptima es que los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía.

Las metas que persiguen generalmente son:

1. Mejoramiento en la competencia interpersonal
2. Una transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
3. Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir las tensiones
4. Desarrollo de una "administración por equipos" más eficaz, o sea, la capacidad de los grupos funcionales para trabajar con más competencia
5. Desarrollo de mejores métodos de "solución de conflictos". En vez de los usuales métodos burocráticos, que se basan en la represión, las transacciones o acuerdos intermedios y el poder carente de ética, se buscan métodos más racionales y abiertos para solucionar los conflictos
6. Desarrollo de sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos.

Lo importante del DO es que los diagnósticos y la información sea generada por el mismo sistema-cliente. El especialista en DO funge como un agente de cambio y facilitador de los procesos humanos en la organización. Su papel es ayudar a que la organización encuentre los diferentes caminos que puede emprender para mejorar su proceso e iniciar el cambio.

Partiendo de que una de las características del desarrollo organizacional es el cambio, es importante hablar de cómo se da este proceso en los seres humanos así como de las actitudes que enfrentan quienes lo están viviendo, así como las diferentes etapas que se dan a lo largo del cambio.

Kurt Lewin (Schein, 1990) sugirió que el cambio es un proceso de tres etapas: descongelar la antigua conducta (o la situación), moverla a un nuevo nivel de conducta, y volver a congelar la conducta en el nuevo nivel. El cambio implica moverse de un punto de equilibrio a otro punto de equilibrio. (Fig. 1)

En la primera etapa que este autor denominó descongelamiento, se producen muchísimas sensaciones para quienes experimentan el proceso de cambio. Primero se da una etapa de desequilibrio e insatisfacción pues las personas no comprenden porqué deben cambiarse las cosas si siempre se han hecho así y funcionan (aparentemente).

Las personas inician aquí un proceso de transición, en dónde saben que ya no pueden permanecer donde están y existe la incertidumbre de lo que vendrá, pueden tener sensaciones de sentirse como "suspendidos en el aire" y el pensamiento recurrente de si suelto lo que tengo, no sé si lo que venga será mejor o peor, mejor aquí me quedo pues no sé si seré capaz de salir adelante.

Esto puede compararse con un trapecista que debe soltar un peldaño para poder asirse del otro, es decir pasar de un peldaño "A" a un peldaño "B" y finalmente a un peldaño "C", es obvio que el trapecista nunca llegará a "C" sin soltar antes "A" pero es esta transición, cuando una mano se encuentra sujetando "A" y otra sujetando "B" donde al ver hacia abajo, existe la sensación de vacío o de una caída.

Cuando la persona pasa a la etapa denominada "movimiento", el sujeto empieza a presentar transformaciones en pensamiento, creencia y valores, van cambiando sus sueños, sus ilusiones, sus sentimientos y emociones y es aquí donde tal vez la probabilidad de soltar "A" para poder tomar "C" se vuelve más real, pues el cambio está empezando a ser aceptado, paso muy importante para poder cambiar, si el individuo no se da cuenta de que algo anda mal y que el cambio es necesario, no tendrá un punto de partida y mucho menos un camino o un objetivo a seguir.

Durante el proceso de cambio no existe una estructura definida lo que genera inestabilidad, inseguridad e incertidumbre, sin embargo, es en esta etapa en dónde pueden observarse diferentes opciones, y se logra una mayor participación de las personas lo que facilitaría el proceso de adaptación, integración y adopción de nuevos esquemas y estructuras.

Aquí aparecen los hábitos y costumbres que se encuentran arraigados en las personas y es por esto que se desarrollan obstáculos y dificultades para poder sacar adelante esta situación. Es necesario sensibilizar a todos los involucrados para que comprendan las ventajas de identificar los errores y de esta manera poder implementar acciones que mejoren el desempeño y el logro de objetivos en la organización.

Las personas pueden presentar resistencia al cambio lo que dificulta este proceso y lo vuelve más doloroso no sólo para quién no lo acepta sino para quienes rodean a esta situación.

Cuando nos encontramos en el proceso de cambio no tenemos una estructura definida lo que genera inestabilidad, inseguridad e incertidumbre, sin embargo, es en esta etapa en donde podemos ver nuestras diferentes opciones, y dónde se puede lograr una mayor participación de las personas lo que facilitaría el proceso de adaptación, integración y adopción de nuevos esquemas y estructuras.

Una vez que se ha dado el proceso de sensibilización y la persona se encuentra más abierta a nuevas ideas y la búsqueda de alternativas, se encuentra con una mayor claridad de la situación que antes le parecía imposible de superar, puede adaptarse mejor a las nuevas situaciones, siendo partícipe en este proceso y entonces se puede decir que la persona se encuentra en la etapa de recongelamiento.




ETAPA	RIESGOS	BENEFICIOS
a) Descongelamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Desequilibrio • Insatisfacción • Toma de conciencia de la situación • Procedimientos, hábitos, costumbres, actitudes que obstaculizan la adaptación • Ansiedad • Dudas del propio modo de conducirse 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las estructuras sujetas a cambio • Satisfacer nuevas necesidades • Equilibrio • Lograr la situación deseada
b) Movimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Desequilibrio • Inestructura • Inestabilidad • Inseguridad • Incertidumbre 	<ul style="list-style-type: none"> • Voltear la mirada al entorno • Generar información • Buscar alternativas • Seleccionar alternativas • Abandonar viejas estructuras o esquemas • Mayor adaptación • Adoptar nuevos esquemas y estructuras
c) Recongelamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Estado homeostático • Claridad de la situación • Equilibrio • Mayor adaptabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar nuevos esquemas • Establecer contacto genuino con la opción elegida • Considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas • Duración del cambio

FIG. 1

El recongelamiento se refiere a que la persona se vuelve funcional en la nueva situación y ha aprendido a participar en el proceso por lo que el cambio será más duradero. Esta cooperación por parte del involucrado permite que esta persona se encuentre más receptiva en caso de que se diera un nuevo proceso de cambio, pues la experiencia le dice que si participa en la solución probablemente obtendrá mejores resultados.

PROCESO DE CAMBIO Y DO

En el proceso de cambio existen algunas condiciones que facilitan que la persona se involucre y participe en él. El cambio es más fácil cuando la persona:

1. Participa en la decisión de cambiar, esto es, cuando decide realmente cambiar, cuando está convencida.
2. Está involucrada en el cambio. Aunque si se ve obligada, lo rechaza, se resiste.
3. Confía en que lo que vendrá es mejor que el momento que se vive actualmente.
4. Ve que otros cambian. Se ve invitada a cambiar también, pues le da confianza que los demás se están atreviendo.
5. Se siente libre de amenazas. Cuando por su propia iniciativa y convencimiento intenta cambiar.
6. Se siente preparada, con los conocimientos, experiencias, etc.. necesarios para comenzar a cambiar. El conocimiento da seguridad.
7. Confía en otros que la invitan a cambiar. Cuando tienen personas que consideran dignas de inspiración.
8. Busca pequeños cambios, más que un cambio total. Busca tener pequeños logros que le motiven a encontrar los grandes logros.

Asimismo, la manera en que las personas enfrentan el cambio difiere de una persona a otra pues no todos vemos las cosas de la misma manera, una misma situación puede ser percibida como positiva o como negativa para dos personas diferentes. Es así como el cambio puede ser visto como:

1. UNA AMENAZA. La persona se siente mal frente al cambio. No lo acepta, incluso puede llegar a negarlo sin antes haberlo analizado detalladamente. El sentimiento generado es de miedo, miedo a lo desconocido.
2. UNA OPORTUNIDAD. La persona tiene una actitud abierta hacia la nueva situación. Esto genera curiosidad por descubrir las ventajas de esta oportunidad, de hecho espera y ve el cambio como una experiencia de aprendizaje. La persona proyecta, mediante conductas y comportamientos, energía, ánimo y motivación por esta situación.

El Desarrollo Organizacional busca que los cambios que se dan en los procesos humanos sean más fáciles para las personas y para la organización, facilita la

interacción y la solución de problemas por medio de la retroalimentación y el reconocimiento de sus áreas de oportunidad así como de sus fortalezas, ayudándolos a encontrar la forma de adaptarse a los cambios constantes y a los conflictos que surgen en ellos.

El DO como una teoría del cambio, revisa, analiza y evalúa los procesos humanos para una mejor implementación y adaptación de los procesos de la organización con la colaboración y ayuda de sus personas.

CAPÍTULO 2. CONSULTORÍA DE PROCESOS

El cambio planeado se origina cuando surge la decisión de esforzarse de manera consciente para mejorar el sistema y obtener la ayuda de una persona capacitada para realizar esta mejora.

Existen diferentes formas de intervención en Desarrollo Organizacional para trabajar en la implementación de cambios con los equipos de trabajo. Estas intervenciones generalmente están enfocadas hacia el diagnóstico, logro de tareas, relaciones de equipo y el proceso del equipo con la organización. Nos enfocaremos a una de estas formas de intervención conocida como consultoría de procesos (CP).

Lo esencial de la consultoría de procesos es que una tercera parte (consultor) trabaje con los individuos y los grupos para ayudarlos a aprender acerca de los procesos humanos y sociales y resolver los problemas que surgen de los eventos del proceso (French y Bell, 1996).

La meta principal de la consultoría de procesos es ayudar al sistema-cliente a hacer él mismo el diagnóstico de su organización y sus equipos y desarrollar un plan de acción válido. El papel del consultor o facilitador consiste en ayudar a que el sistema-cliente logre este objetivo.

La consultoría de procesos se compone de muchas intervenciones diferentes; el consultor no debe limitarse a hacer una sola cosa. Algunos de los procesos organizacionales en los que la CP es de gran utilidad son: comunicaciones, roles y funciones de los miembros del grupo, resolución de problemas del grupo, toma de decisiones, normas y crecimiento del grupo, liderazgo, competencia entre otros grupos, clima laboral, entre otras cosas. El consultor de procesos generalmente trabaja con la organización en equipos de trabajo y los ayuda a desarrollar las habilidades

necesarias para diagnosticar y resolver los problemas que surgen en la organización y a lo largo de la intervención.

MODELO DE CONSULTORÍA DE PROCESOS

Schein (1990, pag.25) define a la consultoría de procesos, señalando que: "La consultoría de procesos representa un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente".

Las premisas de la consultoría de procesos se resumen según Schein (1988) de la siguiente manera:

1. Con frecuencia, los clientes/gerentes no saben lo que está mal y necesitan ayuda especial para diagnosticar sus problemas reales.
2. Los clientes/gerentes a menudo no saben qué tipo de ayuda pueden proporcionar los consultores; necesitan orientación para saber qué tipo de ayuda buscar.
3. La mayoría de los clientes/gerentes tiene la intención constructiva de mejorar las cosas, pero necesitan ayuda para identificar qué debe cambiar y cómo hacerlo.
4. La mayoría de las organizaciones pueden ser más efectivas de lo que son si aprenden a diagnosticar y manejar sus propias fuerzas y debilidades. Ninguna forma organizacional es perfecta; en consecuencia, cada una de las formas de organización tendrá algunas debilidades para las cuales es necesario encontrar mecanismos compensatorios.
5. Sin un tardado estudio exhaustivo o sin la participación activa en la organización del cliente, es probable que un consultor no pueda conocer lo suficiente acerca de la cultura de la organización para sugerir nuevos cursos de acción dignos de confianza. En consecuencia, si los remedios no se aplican en colaboración con los miembros de la empresa que saben lo que puede funcionar y lo que no, dichos remedios pueden ser equivocados o bien la organización puede resistirse a ellos porque provienen de un extraño.

6. Si el cliente/gerente no aprende a percibir el problema por sí mismo y si no busca el remedio, no estará dispuesto ni será capaz de llevar a cabo la solución y, más importante aún, no aprenderá a resolver esos problemas en el caso de que se repitieran. El consultor de procesos puede proporcionar alternativas pero la decisión respecto de estas alternativas debe permanecer en manos del cliente.
7. La función esencial de la CP consiste en transmitir las habilidades para diagnosticar y corregir los problemas organizacionales, con el fin de que el cliente mismo sea capaz de continuar mejorando la organización.

En la CP, es muy importante la función que desempeña el consultor, pues de la adecuada utilización de sus habilidades para realizar un diagnóstico e implementar planes de acción de acuerdo al grupo, dependerá el éxito o fracaso de sus intervenciones.

Su papel dentro de este proceso no es el de dar soluciones inmediatas y ya estructuradas o diseñadas de acuerdo al problema, el consultor debe ayudar a los involucrados a encontrar sus propias soluciones, es un facilitador del aprendizaje y de los procesos humanos.

El consultor de procesos promueve acciones que benefician a los individuos, a los grupos y a las organizaciones, lo hace por medio de una relación de ayuda que facilite la adaptación de los individuos a las nuevas situaciones.

El consultor apoya que los individuos no solamente trabajen duro, sino mejor, por medio del enriquecimiento de sus labores con elementos que mejoren su calidad de vida y respondan a las necesidades de superación y desarrollo de las personas.

En el caso de los grupos, actúa como un medio para aprovechar mejor los recursos individuales y grupales, ayudándolos a mejorar sus técnicas de comunicación, negociación, liderazgo, y de esta manera ayudar a que se conviertan en un verdadero equipo de trabajo.

García, Rodríguez, Díaz y Estrada (1988) describen algunas de las funciones más importantes realizadas por los consultores de procesos:

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

De acuerdo con lo mencionado anteriormente es importante que el consultor de procesos realice un exhaustivo estudio de sí mismo para poder apoyar a las personas en el proceso de cambio. Los aspectos que debe tomar en cuenta son:

- Profundizar en el conocimiento de sí mismo, debe conocer sus habilidades, sus limitaciones así como sus fortalezas. Conocer su propia imagen es importante ya que lo que refleje ante el grupo será determinante para muchas de las reacciones de éste.

- Relacionarse con los demás y entender la situación de éstos. El consultor debe tener la capacidad de ser empático con las personas que se relaciona y a las cuales ayuda, debe tener la habilidad de ponerse en el lugar de los otros y reconocer la diversidad como parte esencial del grupo.
- Escuchar y observar los fenómenos de los equipos. Esta actitud de escuchar y observar requiere fijar la atención en las necesidades de los grupos, para dar respuesta a ellas y no a las propias. Debe tener la disposición para poner atención a los procesos de comunicación del grupo.
- Dar y recibir retroalimentación. El consultor debe estar preparado y dispuesto a comunicar a las personas sus observaciones a lo largo de la intervención, debe tener la capacidad para elegir las palabras y el momento indicado para hacerlo, asimismo, deberá saber aceptar la retroalimentación que el grupo le de respecto a su trabajo como consultor sin tomarlo de manera personal o con acciones que perjudiquen la dinámica del grupo.
- Manejar la ambigüedad y la frustración. El consultor debe tener la consciencia de que los resultados no siempre son los esperados y de acuerdo a sus expectativas, la dinámica del grupo a veces no permite llegar a lo esperado en el tiempo estimado aún cuando las prácticas del grupo satisfagan las necesidades de sus integrantes.

Otro aspecto importante del papel que juega el consultor de procesos es que debe estar en continua actualización de sus conocimientos, habilidades y actitudes. En primer lugar el CP debe poseer una importante gama de conocimientos en cuanto a los procesos del comportamiento humano así como su relación en las organizaciones.

Debe tener facilidad de palabra y para establecer con facilidad relaciones interpersonales además de que es importante que la imagen que transmita sea agradable a los grupos. También requiere de una capacidad analítica que le permita resolver problemas de manera eficiente, debe ser creativo, innovador y con una alta adaptación al cambio.

En cuanto a actitudes, el consultor debe ser consciente que la credibilidad es el elemento esencial de su trabajo, debe mostrarse abierto para trabajar con ideas diferentes tanto teóricas como abstractas y poderse valer de ellas para crear acciones concretas y que sean comprensibles para todos los participantes.

Finalmente, el consultor de procesos quien es considerado como un agente de cambio, debe ser una persona segura y conocedora de sí misma y sus recursos, aprovechándolos al máximo y consciente de sus limitaciones.

Como ya se mencionó anteriormente, el desarrollo organizacional tiene diferentes intervenciones de acuerdo al problema, a la población y a las necesidades específicas de quién solicita la ayuda, es por eso que la consultoría de procesos no puede ser utilizada en todos los casos, deben existir condiciones específicas para que el consultor determine que esta es la mejor manera de apoyar el desarrollo de la organización.

Estas condiciones según García, Rodríguez, Díaz y Estrada (1988) son:

- Cuando existen dificultades o no se tiene la costumbre de trabajar en grupo
- Cuando las personas no tengan las habilidades requeridas para combinar la tarea, el procedimiento y el proceso socioafectivo del grupo.
- Cuando se necesita una retroinformación objetiva de la situación actual del grupo para la solución de sus conflictos internos.
- Cuando las personas se sintieron incómodas al tratar algo nuevo y diferente en sus sistemas de trabajo.
- Cuando los miembros del grupo consideran estar aprisionados por usos y costumbres que les impiden salir adelante en el logro de sus objetivos.
- Cuando el líder formal del grupo, o su estilo de dirección es parte importante de los conflictos entre las personas.

En el caso de ser necesaria la intervención de un consultor externo, es importante tener presente que la responsabilidad por el proceso de integración del equipo es de los

directivos y que las decisiones deben ser tomadas por ellos, el consultor puede sugerir pero nunca dirigir, el no es quien decide, él ayuda a que la organización decida.

La misión del consultor se concreta a impulsar el proceso de integración, ayudar a los integrantes del grupo a revisar sus avances y dificultades, a brindar apoyo al o a los líderes hasta que el grupo sea capaz de impulsar y desarrollar su integración por sí mismo.

A veces durante el proceso de consultoría, el agente de cambio ó consultor es presionado por los integrantes del grupo para que sea el quien de las ideas y tome las decisiones, sin embargo es responsabilidad del consultor informar al equipo de esta situación y participar en el proceso socioafectivo que esto representa, y apoyar al equipo en el desarrollo de su tarea y en la solución de los conflictos del equipo. En el caso de que el consultor cediera ante esta presión y diera soluciones al equipo en lugar de ayudarlos a que ellos mismos lleguen a ellas, puede generar una dependencia de los integrantes hacia su persona y reduciría de esta manera la capacidad del grupo en su autonomía y creatividad.

Uno de los momentos más importantes del proceso de consultoría es cuando se tiene el primer contacto con el equipo de trabajo pues es aquí en donde el consultor debe:

1. Clarificar y definir la relación que existirá con el equipo de trabajo.
2. Clarificar con el equipo cuál es su situación actual, hacia dónde quiere llegar (objetivos) y los caminos alternativos para llegar ahí (estrategias).

En el primer caso se establecen las expectativas de cada una de las partes, se sabe qué es lo que espera el equipo, del consultor y viceversa. Se evalúa si se tienen los recursos necesarios par cumplir estas expectativas y sobre todo decidir si están ambas partes dispuestas a cooperar.

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

- Consentimiento mutuo. Significa que ambas partes entienden el acuerdo adecuadamente
- Beneficios esperados. Se explica al equipo lo que puede obtener del proceso de desarrollo a nivel grupal y a nivel personal.

En el segundo caso, el consultor ayudará al equipo a evaluar su condición actual, cuál es la situación deseada y cómo llegar a ella. Esto puede hacerlo mediante herramientas o estrategias que faciliten la situación deseada.

LA CONSULTORÍA DE PROCESOS Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

El consultor de procesos debe ser un experto en las ciencias del comportamiento humano, debe aprender a observar y escuchar todo lo que el grupo dentro de su dinámica comunica. Esto es importante porque da información que permite crear planes de acción que impulsan el desarrollo del equipo.

De los procesos humanos más importantes está el de la comunicación, el consultor debe tener habilidades que faciliten en el grupo este proceso, el agente de cambio debe saber:

- Quién se comunica, con qué frecuencia y por cuanto tiempo. Esto le permite saber quiénes son las personas que más participan y porqué, así como el efecto socioafectivo que sus comunicaciones tienen en los demás.
- Quién se comunica con quién. Aquí el consultor reconoce los vínculos afectivos o de reciente formación dentro del grupo, conoce quiénes apoyan las ideas de quiénes y quiénes se oponen a quiénes. Esto es muy importante porque determina la relación que existirá entre los integrantes del grupo al momento de tener que tomar decisiones y llegar a alguna solución.
- Quién habla después de quien y quién interrumpe a quien. Es aquí donde el consultor puede darse cuenta de las relaciones de poder si al hablar uno de los

integrantes el que le sigue lo interrumpe o si acepta su idea o simplemente la ignora y la anula. Es también el reflejo de los conflictos en el grupo.

- **Estilo de comunicación.** Se refiere a la manera que tienen las personas de hablar o comunicarse, si es afirmativa, inquisitiva, grosera, graciosa, el tono de voz que utiliza, entre otras características, el consultor, puede darse cuenta de la actitud con la que la persona se dirige a sus compañeros.
- **Comunicación con gestos.** El lenguaje no verbal dice en ocasiones mucho más que las palabras. La postura del cuerpo puede comunicar lo contrario a lo que realmente se está diciendo. El consultor debe tener la capacidad de analizar este lenguaje y evaluar lo que el grupo comunica.
- **Niveles de comunicación.** Se refiere a lo que las personas están tratando de decir y a qué nivel lo hacen. Si se trata de algo dicho de manera consciente, de manera oculta (doble mensaje) o la persona ni siquiera se dio cuenta que dijo una cosa pero realmente comunicó otra.
- **Filtración.** El consultor debe tener presente que cada persona entiende del mensaje lo que le conviene o lo que quiere entender, esto es de acuerdo a sus propios principios y creencias y también en su nivel de acuerdo con lo que se dice además de que otro factor que influye en las filtraciones es la imagen que el comunicador genera el receptor, si no le agrada la persona que está hablando seguramente el mensaje tendrá menos probabilidades de llegar a su destino.

Asimismo, el consultor debe apoyar y tener los conocimientos para llevar al grupo hacia la solución de problemas y la toma de decisiones. Este también es un proceso del comportamiento humano que facilita o dificulta las relaciones.

El papel del consultor es ayudar a los miembros a encontrar cuáles son sus problemas y de esta manera solucionarlos porque a veces, se atacan los síntomas del problema y no al problema mismo.

El consultor debe apoyar el desarrollo de las habilidades humanas del equipo, esto incluye sus habilidades para relacionarse, para comunicarse, para solucionar problemas e interactuar con su medio.

Dentro de las habilidades importantes a desarrollar está el de la solución de problemas pues esto influye a su vez para la adecuada toma de decisiones y de estas decisiones depende el éxito o el fracaso del equipo.

Para la solución de problemas, el modelo básico de Richard Wallen (Schein, 1990) distingue dos ciclos en esta actividad: uno ocurre antes de que se tome cualquier decisión o acción y otro después de que se ha tomado la decisión de actuar. El primer ciclo consiste en tres etapas:

1. Formular el problema
2. Generar propuestas para la solución
3. Pronosticar las consecuencias de las soluciones propuestas o probar tales soluciones, evaluándolas conceptualmente antes de comprometerse a la acción final.

Este ciclo termina cuando el grupo toma una decisión formal entorno a lo que habrá de hacer. Entonces, el segundo ciclo implica lo siguiente:

1. Planear la acción
2. Tomar medidas de la acción
3. Evaluar los resultados de las medidas de acción, lo cual a menudo conduce de nuevo al primer ciclo, con la redefinición del problema.

Una vez analizado o desarrollado la habilidad para la solución de un problema, es importante que el grupo aprenda las diferentes formas de tomar decisiones y cómo estas influyen en su dinámica diaria.

Existen diferentes maneras de tomar decisiones:

1. Decisión por falta de respuesta ("desplome"). Ocurre cuando alguien sugiera una idea y, antes de que alguien más comente cualquier cosa en torno a esta idea, algún otro presenta otra sugerencia, hasta que el grupo encuentra una con la cual puede actuar. La decisión ha consistido en no apoyar las otras ideas.
2. Decisión por autoridad formal o por autorización a sí mismo. El grupo puede generar ideas y sostener discusiones libres, pero en cualquier momento el presidente puede aclarar que, después de escuchar las discusiones, decidió hacer tal o cual cosa.
3. Decisión por minorías. Esta se da cuando una, dos o tres personas emplean tácticas que producen acción y, por tanto, deben ser consideradas como decisiones, pero éstas se toman sin el consentimiento de la mayoría.
4. Decisión por mayoría: votación y/o sondeo. Consiste en sondear la opinión de todos después de un lapso de discusión, si la mayoría piensa igual, suponer que esa es la decisión. La otra es más formal: expresar una alternativa clara y pedir votos a favor y votos en contra así como abstenciones.
5. Decisión por consenso. Se trata de una situación donde las comunicaciones han sido suficientemente abiertas y el ambiente del grupo ha tenido el apoyo idóneo para que todos sus miembros sientan que han tenido la oportunidad justa de ejercer influencia sobre la decisión.
6. Decisión por consentimiento unánime. El tipo de decisión ideal pero menos accesible, es aquel donde todos están de acuerdo en verdad con el curso de la acción que se tomará.

Es importante que el equipo esté consciente del proceso de solución de problemas así como de las diferentes formas para la toma de decisiones, esto le permitirá adoptar el que más se apegue y sea conveniente a la dinámica del grupo.

Otro proceso importante es el del liderazgo y la influencia de los miembros del grupo. El liderazgo, la actividad gerencial y la influencia se han identificado como tipos de comportamiento muy variables. El comportamiento eficaz depende de la persona, de

sus subordinados, de la naturaleza de la tarea que se desea cumplir y del ambiente organizacional dentro del cual ocurre el proceso.

El tipo de ideas que el líder/gerente tenga sobre las personas determinará en gran parte la manera en que tratará de influir sobre ellas. En consecuencia, estar conscientes de las ideas propias es crucial y ayudar a los demás a hacerlo. Dentro de su conjunto de ideas el líder puede elegir qué tanto control o flexibilidad tendrá sobre una decisión o sobre otra.

Asimismo es importante que en los procesos humanos exista una estructura social que ayude a los grupos a organizarse para estudiar y resolver determinados problemas, cada uno de éstos formados por personas relativamente extrañas unas a otras, con destrezas profesionales distintas. El grupo se organizará siguiendo un modelo orgánico, en vez de un modelo mecánico, y evolucionará respondiendo a problemas y no siguiendo las previsiones funcionales de un programa. Se convertirá en un grupo de trabajo organizado, activo y no reactivo. (Bennis, 1973).

En las organizaciones actuales, los grupos de trabajo serán sistemas temporales, por lo cual las personas tendrán que aprender a establecer rápidas e intensas relaciones en el trabajo y aprender a soportar la ausencia de relaciones duraderas, por ello las organizaciones deben ser adaptativas y dinámicas ante los cambios, e incrementar la motivación como otra forma indispensable del desarrollo humano y, por tanto, de la efectividad, porque crean condiciones en las que el individuo puede estar cada vez más satisfecho con la propia tarea y de esta manera darle mas elementos que le permitan planear y generar ideas que promuevan el buen funcionamiento de los equipos de trabajo por medio de la creatividad, la planeación, y la colaboración.

CAPÍTULO 3. EQUIPOS DE TRABAJO

Jon R. Katzenbach (1995, pag. 39) define equipo como " un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables".

El equipo de trabajo a diferencia de un grupo, implica la formación dinámica de sus integrantes encauzados en una tarea y en el logro de objetivos y satisfactores personales abiertamente reconocidas, lo cual favorece una auténtica relación interpersonal.

Si el equipo es sólo una suma de individuos que no interactúan entre sí, no se darán sino pequeños esfuerzos de integración, se presentará el parasitismo y ocasionalmente la explotación, ya sea del equipo por alguno de sus miembros, o de éstos entre ellos.

En la actualidad, se considera que es importante fomentar la integración de los equipos de trabajo a través de encaminar sus acciones hacia la tarea y al proceso socioafectivo a través de la actualización de los conocimientos, el incremento de las habilidades y la modificación de las actitudes de los participantes, de acuerdo con una estrategia formativa para que éstos sean capaces de continuar con el esfuerzo permanente de la integración (García Díaz, Rodríguez Combeller, Díaz Ibañez, Estrada Hernández, 1988).

García Díaz y Cols., (1988) definen la formación de los equipos de trabajo de acuerdo a su nivel de maduración y en cuatro etapas diferentes, cada una de estas podrá ser superada si todo el equipo trabaja conjuntamente para lograr los objetivos y pasar a la siguiente fase, de no ser así, los miembros del grupo que no logren ir superando esto, serán eliminados del grupo o si su influencia es demasiado fuerte en los demás, serán un obstáculo para el crecimiento de los demás integrantes. Un grupo irá evolucionando

hasta convertirse en un equipo en la medida en que todos sus integrantes superen todas las etapas del proceso de maduración que inicia en la dependencia, continúa en la contradependencia, conduce a las personas a la independencia y las integra, finalmente, a través de la interdependencia.

La etapa de dependencia inicia cuando los miembros de un grupo que han decidido transformarse en equipo, deben aceptar el ser aún dependientes de la autoridad formal o jerárquica. Este estado de dependencia, se caracteriza por la incertidumbre y la ansiedad ante el desconocimiento de los objetivos y expectativas del líder formal, quien en ese momento asume la organización y dirección de la vida del grupo.

El comportamiento del grupo se centra en esperar indicaciones precisas de qué y cómo hacerlo, trabaja con base en lo solicitado y sin el conocimiento preciso de lo que se espera de él. Esto tiene como consecuencia la falta de cooperación de los integrantes y la insatisfacción que se ve reflejada en la productividad.

La experiencia respecto a la formación de equipos indica que los cambios internos rara vez se dan sin el apoyo externo y es aquí donde el apoyo de un consultor para iniciar los cambios necesarios de una forma planeada hacia la regulación objetiva de los esfuerzos del grupo cobra gran importancia. Este factor es conocido como agente de cambio o facilitador del proceso de desarrollo del equipo.

Una vez superada esta etapa, el grupo continúa en su proceso de maduración hacia la etapa de contradependencia, es aquí en donde el grupo requiere mayor atención, apertura y disponibilidad por parte de los líderes, ya que los integrantes del grupo empezarán a manifestar no sólo sus opiniones, sino sus estados de ánimo así como sus inconformidades y necesidades. Esta etapa está caracterizada por contradicciones a través de las cuales el grupo busca su identidad y las raíces de su compromiso con la organización.

En la contradependencia el consultor actúa como un catalizador de las emociones de los participantes.

Durante la etapa de independencia, el grupo se encuentra aparentemente cohesionado, existe una búsqueda de unanimidad o de consenso para la toma de decisiones. La aparente cohesión se ve reflejada con una sensación de pertenencia al grupo en donde los conflictos aún no resueltos parecen inexistentes. Sin embargo, poco a poco los participantes se enfrentan al problema de destacar su propia personalidad o de sacrificarla para asegurar la supervivencia y cohesión del grupo.

El consultor, en esta etapa, tiene la responsabilidad de animar al grupo a tomar conciencia de la situación, de los condicionantes que le impone la tarea, del margen de libertad que las personas pueden tener y de la naturaleza e intensidad de las relaciones existentes.

Finalmente, el grupo pasa a la cuarta y última etapa del proceso de formación de equipos llamada Interdependencia, aquí existe la necesidad de realizar determinadas evaluaciones de los roles que desempeñan los distintos participantes en función de la tarea.

El enfrentamiento con la realidad y la confrontación exige un esfuerzo de los participantes, pero paulatinamente el miedo a la evaluación desaparece para dar paso a una toma de conciencia: cada miembro entiende mejor la forma de pensar, ser, sentir y reaccionar de los demás y puede analizar los juicios emitidos.

En esta etapa, el grupo se convierte en equipo cuando tiene clara conciencia de la capacidad de cada uno de los miembros y de las habilidades de que disponen, así como de la aceptación de sí mismos y de los demás con todas sus posibilidades y limitaciones.

La distribución de tareas puede efectuarse entonces de una manera funcional mediante la diferenciación, o a través de una aceptación de los roles que favorecen el cumplimiento de los objetivos y el enriquecimiento de las habilidades del equipo.

Dada su interdependencia, el equipo es capaz de ser responsable de sí mismo y ser autónomo. Aprende a evaluar su propio proceso, controla su funcionamiento, maneja los conflictos e interviene activamente para modificar la situación cuando esta no es satisfactoria o productiva.

La intervención del consultor concluye en esta etapa: señala aciertos y logros, da retroalimentación al grupo y marca pautas de mejoramiento y crecimiento del equipo. Recomienda acciones para seguimiento de resultados y apoya a los integrantes en la conscientización de su compromiso con su equipo de trabajo y con la organización.

EQUIPOS EFICACES

Existen algunas variables que dificultan la interacción de los miembros de un grupo y por lo tanto afectan su integración, una de estas variables son las características de personalidad de los miembros del equipo pues las reacciones que tengan en diferentes circunstancias será distinta en cada uno de ellos y no sabemos qué efecto tendrá esto en los demás.

Otra variable es el tamaño del grupo, si bien las experiencias previas indican que un equipo pequeño termina más rápido las tareas de mayor amplitud, también se sabe que los grupos numerosos logran mejores resultados cuando se tiene que resolver un problema. Sin embargo, esto no siempre resulta así pues existen otros factores como el nivel de maduración e integración del equipo.

Una última variable es la heterogeneidad de los miembros, cuando un grupo es heterogéneo en cuanto a personalidad, opiniones, habilidades, conocimientos y

perspectivas, aumentan las probabilidades de que posea las características indispensables para llevar a cabo sus tareas en forma satisfactoria.

Según Katzenbach (1995), para que un equipo sea eficaz es importante que desarrolle habilidades complementarias que le permitan desempeñarse mejor en su lugar de trabajo, estas habilidades de equipo están divididas en tres categorías:

- **Conocimientos técnicos o funcionales.** Dentro del equipo existen personas con conocimientos complementarios en cuanto a las funciones y tareas del área, conocen los procedimientos y apoyan con su experiencia la labor de otros.
- **Habilidades en la solución de problemas y toma de decisiones.** Los equipos tienen que estar en posibilidad de identificar los problemas y las oportunidades a las que se enfrentan, deben poder evaluar las opciones que tienen para avanzar y adquirir los compromisos que se requieren para solventar la situación, tomando soluciones y participando activamente en éstas.
- **Habilidades interpersonales.** La comprensión y el propósito comunes no se pueden producir sin una comunicación efectiva y un adecuado manejo de los conflictos del grupo. El desarrollo de las habilidades interpersonales en los miembros del equipo permite una mejor interacción y comprensión de los demás, impulsa la escucha activa, el correr riesgos, la crítica constructiva y el respaldo entre integrantes.

"Una vez vinculados a un propósito y a una serie de metas comunes, el individualismo natural motiva el aprendizaje. Excepto en el caso de algunas habilidades técnicas y funcionales, la mayoría de nosotros tenemos el potencial de desarrollar las habilidades que se necesitan en un equipo. Y el individualismo nos impulsa a encontrar la forma de hacer nuestra propia aportación al equipo. Por lo tanto, siempre y cuando exista el potencial de habilidad, la dinámica de un equipo hace que esa habilidad se desarrolle".
J. Katzenbach, D. Smith (1995, pag.42).

Según McGreggor (Robbins, 1987), se espera que un equipo eficaz mantenga un sentido de importancia y autoestima en los miembros del grupo. Además conceden

mucho valor al rol del liderazgo y a las relaciones de apoyo (Robbins, 1987). Las características de estos equipos son:

1. Los miembros son expertos en los papeles de liderazgo y pertenencia, así como en las funciones que requieren la interacción entre líderes y miembros, entre miembros y otros miembros.
2. El grupo cuenta con relaciones funcionales, bien establecidas y tranquilas, entre sus integrantes.
3. Los miembros del grupo se sienten atraídos hacia él y son fieles a sus miembros, incluyendo a los líderes.
4. Los valores y metas del grupo son una integración y expresión satisfactoria de los valores y necesidades relevantes de sus miembros.
5. Cada miembro está motivado para hacer todo lo que razonablemente ayude al grupo a conseguir sus objetivos centrales.
6. Toda la interacción, solución de problemas y las actividades conexas con la toma de decisiones del grupo tienen lugar en una atmósfera propia. Aunque los miembros aceptan que hay diferencias de opinión reales e importantes, se centran en llegar a soluciones adecuadas sin que deseen exacerbar ni agravar los conflictos.
7. El grupo desea ayudar a cada miembro a adquirir su pleno potencial.
8. Cada miembro acepta con gusto y sin resentimiento las metas y normas establecidas por el grupo.
9. Los miembros se prestan ayuda mutua cuando es necesaria o recomendable, de manera que cada uno alcance sus objetivos.
10. Una atmósfera propicia favorece la creatividad.
11. El grupo conoce el valor del conformarse a las normas del grupo para ser aceptado por él, sabe cuándo servirse de él y para qué sirve.
12. Existe una gran motivación en todos los miembros para iniciar y recibir abiertamente las comunicaciones
13. Los miembros son flexibles y adaptables en sus metas y actitudes

14. Los miembros se sienten seguros al tomar decisiones que les parecen apropiadas porque las metas y filosofía de la operación son claramente entendidas por cada uno de ellos.

Glenn Parker ha estudiado las características de los equipos efectivos y ha desarrollado una lista de características similar a la mencionada por McGregor (1966), un equipo efectivo tiene (Robbins, 1987):

1. Un propósito claro (una visión, misión, meta o tarea, y un plan de acción definidos y aceptados).
2. Informalidad (informal, cómodo y relajado)
3. Participación (mucha discusión, y se anima a todos para que participen).
4. Escuchar (los miembros emplean técnicas efectivas para escuchar, tales como interrogatorios, parafraseo y recapitulación).
5. Desacuerdo civilizado (el equipo se siente cómodo con el desacuerdo; no evita, allana ni reprime el conflicto)
6. Toma de decisiones mediante un consenso (hay un considerable acuerdo a través de discusiones, se evitan las votaciones).
7. Comunicaciones abiertas (los sentimientos son legítimos, hay muy pocas agendas ocultas).
8. Roles y asignaciones de trabajo claros (expectativas claras y un trabajo dividido en forma equitativa).
9. Liderazgo compartido (a pesar de que hay un líder formal, todos participan en conductas de liderazgo efectivas).
10. Relaciones externas (el equipo le presta atención al desarrollo de relaciones, recursos y credibilidad externos).
11. Diversidad de estilo (el equipo tiene un amplio espectro de procesos de grupo y de habilidades en sus tareas).
12. Autoevaluación (el equipo se detiene periódicamente para examinar lo bien que está funcionando).

Los equipos eficaces aprovechan los recursos internos y externos para mejorar su desempeño, se preocupan por los sentimientos, el desempeño y los conflictos dentro del equipo, son hábiles solucionadores y buscadores de alternativas. Existe una autorregulación en cuanto a metas y acciones a seguir en busca del logro de los objetivos del grupo.

El trabajo en equipo reporta mejores resultados que si se trabaja de forma individual, sin embargo el convertirse en un equipo eficaz requiere del desarrollo de habilidades de conocimientos o funcionales, de solución de problemas y toma de decisiones y de habilidades interpersonales en donde los miembros del equipo tienen un mayor compromiso que en un equipo común, el nivel de responsabilidad es dado por ellos mismos y no por un nivel jerárquico, ven por el bien común y dan seguimiento a sus acciones.

MOTIVACION Y TRABAJO EN EQUIPO

¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

La motivación es del deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

El elemento esfuerzo es una medida de la intensidad. Cuando alguien está motivado, suele poner todo su empeño. Una necesidad significa algún estado que hace atractivos ciertos resultados. Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula impulsos en el interior del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda tendiente a encontrar metas especiales que, si se consiguen, satisfarán la necesidad y atenuarán la tensión (Robbins , 1987)

La teoría más conocida de la motivación es la jerarquía de necesidades de Maslow. El supuso que en cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Necesidades fisiológicas. Comprenden hambre, sed, vivienda, sexo y otras necesidades corporales.
2. Necesidades de seguridad. Incluyen seguridad y protección contra daño físico y emocional.
3. Amor. Abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. Estima. Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, y comprende también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.
5. Autorrealización. Está representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser; comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

A medida que van satisfaciéndose estas necesidades, la siguiente se torna dominante, desde el punto de vista de la motivación, la teoría establece que si bien ninguna necesidad queda satisfecha enteramente, una necesidad satisfecha en lo fundamental ya no motiva.

La teoría del establecimiento de metas afirma que las intenciones de luchar por una meta son la fuente principal de la motivación para el trabajo. Las metas específicas mejoran el desempeño; las metas difíciles si se aceptan, producen un rendimiento más adecuado que las fáciles; y que la retroalimentación favorece un rendimiento superior a la no retroalimentación.

El individuo da mejores resultados cuando obtiene retroalimentación sobre su progreso en la consecución de un objetivo porque la retroalimentación ayuda a descubrir las discrepancias entre lo que ha hecho y lo que quiere hacer, sirve de conducta guía. La retroalimentación autogenerada (en la cual el empleado puede vigilar su propio progreso) constituye un motivador más potente que la que procede del exterior.

Las implicaciones que la motivación tiene sobre el desempeño de los empleados y los equipos eficaces y más satisfechos pueden comprenderse mejor:

1. Reconociendo las diferencias individuales. Los empleados no tienen las mismas necesidades por lo que el trato es diferente para los integrantes del equipo.
2. Utilizando metas y retroalimentación. Los equipos deben tener metas específicas y firmes, lo mismo que retroalimentación acerca del cumplimiento de sus objetivos.

La motivación es un factor importante en el proceso de grupo, si los integrantes no encuentran un motivo o razón para involucrarse y comprometerse con el equipo, simplemente los resultados serán poco alentadores, sin embargo cuando los miembros del equipo encuentran una razón, la cuál va en función de sus propias necesidades, sus aportaciones serán importantes para impulsar el crecimiento de sus compañeros. Su nivel de compromiso y responsabilidad serán mayores ayudando así a la integración y desempeño del equipo.

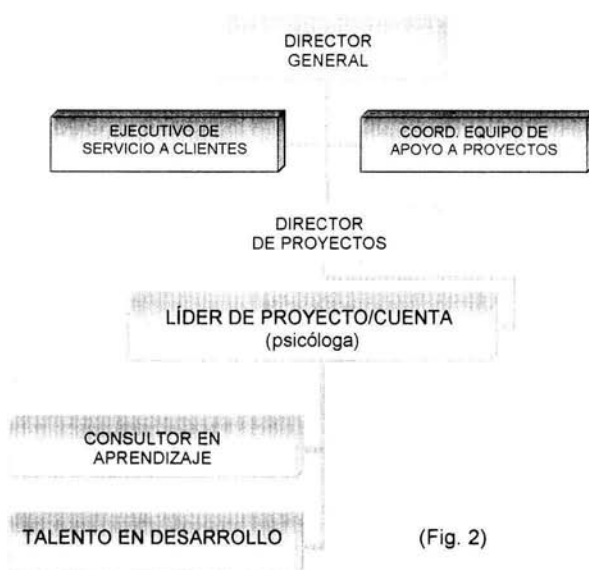
CONTEXTO LABORAL

CARACTERÍSTICAS GENERALES

La empresa en dónde se llevó a cabo la intervención era de origen español, con 20 años de antigüedad de los cuales, los últimos siete años han sido en México. Se trata de una organización de consultoría integral, la cual tenía como valores organizacionales la "ética y el aprendizaje".

La misión de la organización se describe como: "TU VISIÓN, NUESTRA MISIÓN" es decir que la misión cambia de acuerdo a las necesidades de los clientes que solicitan sus servicios.

En esta empresa, el Director General (ver fig. 2) es quien se encargaba de realizar la mayor labor comercial dentro del despacho con los clientes, haciendo la presentación de los servicios que se ofrecen además de dar conferencias y cursos.



El director de proyectos se encargaba de dar seguimiento a todos los proyectos que se llevaran a cabo, así como supervisar a cada uno de los consultores líderes de cuenta y/o proyecto. Asimismo, supervisaba al ejecutivo de servicio a clientes externos quien era responsable de la información y paquetería que debían recibir los clientes así como a la coordinación de equipo de apoyo a proyectos quienes armaban los manuales y todo el material para los cursos y conferencias.

Se contaba con seis áreas de servicio: Consultoría, Formación, Selección, Diseño, Diseño Electrónico y Publicidad, cada una de ellas dirigida por un líder de proyecto y/o cuenta.

El área que desarrolló el proyecto para la empresa refresquera fue Formación con el apoyo de Consultoría. Estas dos áreas estaban formadas por un consultor líder en cada una de ellas y consultores junior que daban apoyo a los diferentes proyectos de manera indistinta. Ambos líderes eran psicólogos y desarrollaban los planes de capacitación y el análisis de las necesidades del cliente estableciendo así las acciones a seguir para cada uno de los proyectos que surgían.

La labor del líder de proyecto y/o cuenta (psicólogo) en el área de Formación, era el realizar en las empresas que solicitaran los servicios, una detección de necesidades de capacitación posteriormente dar soluciones a los problemas que el cliente manifestaba y realizar la propuesta, en caso de que esta fuera aceptada, el psicólogo supervisaba toda la logística del proyecto incluyendo el diseño de los manuales, la investigación para los cursos y dinámicas a aplicar y en su caso la impartición de las sesiones. Este puesto reportaba directamente al Director de proyectos.

Adicionalmente el líder del área de Formación tenía como función el realizar labor comercial y elaborar propuestas definiendo estrategias de acuerdo a las necesidades manifestadas por los clientes. Participaba en proyectos, dando capacitación a grupos o asesorando en sesiones de coaching, en la elaboración de manuales y en la investigación para la realización de los mismos.

Asimismo se encargaba de supervisar y dar seguimiento a las actividades de los consultores en aprendizaje quienes daban apoyo a los líderes en la elaboración de propuestas, investigación y desarrollo de manuales.

El Talento en Desarrollo tenía como principal actividad la investigación para el desarrollo de metodología y búsqueda de información bibliográfica. Era asesorado por el consultor en aprendizaje y reportaba sus actividades al Consultor líder del área correspondiente.

SERVICIOS

Entre los diferentes servicios que ofrecía la empresa estaban: Consultoría en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos; Formación; Selección; Diseño y Comunicación; Desarrollos Electrónicos; Imagen Profesional y Publicidad.

- Consultoría: DNC, Diagnóstico 360°, Clima Laboral, Cambio Organizacional, Consultoría de Procesos, etc.
- Formación: Liderazgo, outdoors, comunicación, ventas, formación de formadores, etc.
- Selección: Evaluación de Personal, headhunting, assessment center, etc
- Diseño y Comunicación: campañas de comunicación internas, diseño de imagen, diseño de manuales, trípticos, promocionales, etc.
- Desarrollos Electrónicos: Diseño Pagina Web, Cd interactivo, intranet, etc.
- Imagen Profesional: Consultoría en Imagen personal
- Publicidad: Comunicación externa y diseño de imagen corporativa.

Las condiciones de trabajo eran diferentes de acuerdo a cada proyecto, la mayoría se realizaron dentro de la empresa pues se trataba de consultoría no presencial en dónde

el tiempo utilizado en su mayoría era en la investigación para el desarrollo de la metodología y los manuales a utilizar en el caso de la formación.

Una vez desarrollada la metodología y que ésta era aprobada por el cliente, se procedía a la implementación y las condiciones variaban de acuerdo a la empresa en que se aplicaba, en este proyecto en particular, por tratarse de formación, la empresa únicamente contribuyó prestando sus instalaciones para la impartición de los cursos.

DESARROLLO DEL PROYECTO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a los cambios tan rápidos que se dan en las empresas actualmente, éstas se han visto en la necesidad de diseñar programas preventivos enfocados a desarrollar a las personas en su organización, ha podido constatarse que el rendimiento de los empleados mejora considerablemente si reciben un aliciente o motivador por parte de su empleador.

Este aliciente o motivador no necesariamente debe ser económico, en ocasiones es suficiente que las personas se sientan parte del lugar en donde trabajan, que sientan que forman un equipo en el cual si uno tiene un problema los demás seguramente de alguna u otra forma estarán involucrados y esto afectará el rendimiento y por lo tanto los resultados que se obtengan.

Las empresas muestran un mayor interés en el equilibrio que puedan tener las personas con su trabajo y su vida personal. La calidad de vida es un factor muy importante que impacta en la vida de los trabajadores y a su vez en su desempeño laboral. El dar a los empleados herramientas que les permitan desarrollarse personalmente, ya sea mediante capacitación o algunos otros planes de vida y carrera en la empresa, es un factor determinante en el involucramiento puesto persona.

La oportunidad de realizar este proyecto, se dio con una empresa refresquera, la cual atravesaba por cambios importantes, ya que se realizaría la implementación de nueva tecnología para pasar del embotellado en vidrio al embotellado plástico (PET), este cambio además de ser tecnológico, traería consigo formas de trabajo distintas, esto incluía los horarios de trabajo, empezarían a rolar turnos, serían jornadas más largas y descansarían un día más

Por ello, el área de Recursos Humanos consideró importante formar un equipo de trabajo con características especiales que les permitieran incrementar la productividad e iniciar el proyecto de Línea PET con personas motivadas y preparadas tanto técnicamente como profesionalmente.

Las características de este equipo estuvieron enfocadas al liderazgo, comunicación, manejo de conflictos, relaciones interpersonales, entre otras habilidades, el propósito fue que el equipo quedara conformado por personas preparadas técnica y profesionalmente para resolver cualquier problema que pudiera surgir durante las horas de trabajo.

Adicionalmente se consideró la capacitación en conocimientos técnicos, certificación en el manejo de maquinaria y herramientas necesarias para el desempeño de las funciones diarias, dicha capacitación debería llevarse de forma paralela al programa de desarrollo humano.

El cliente pidió que se diseñara un programa que facilitara el desarrollo de habilidades en las personas y que fomentara una mejor condición de trabajo además de no pasar por alto la calidad de vida pues no solo buscaban un cambio en la organización sino implementar un cambio interior de las personas que repercutiera en la empresa.

Este fue el primer proyecto de este tipo que se realizó en la empresa. Más que un problema, el proyecto estuvo pensado a manera de prevención y crecimiento de la organización.

Necesitaban formar un equipo en donde todos los integrantes tuvieran los conocimientos técnicos y habilidades personales para ocupar el puesto de cualquiera de sus compañeros y de esta manera evitar parar la producción y mantener los estándares requeridos en caso de que alguna de las personas no estuviera presente.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización del presente trabajo, se utilizó un diseño longitudinal panel, en el cual se recolectan datos sobre un mismo grupo de sujetos y es medido u observado en todos los tiempos y momentos (Hernández, S., 2003).

Este estudio alcanzó un nivel descriptivo ya que pretendía recoger información de manera independiente y buscaba especificar propiedades, características y rasgos importantes respecto al grupo observado, los datos que se obtuvieron fueron a un nivel cualitativo. (Hernández, S., 2003).

OBJETIVO

Objetivo: Integrar un equipo de trabajo multihabilidades que permitiera el desarrollo a nivel personal y profesional, logrando así las metas organizacionales.

CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Se trabajó con un grupo inicial conformado por 60 personas con edades comprendidas entre los 18 y 45 años.

No se tomaron características específicas, fue un equipo formado por personas que se inscribieron de manera voluntaria, teniendo como requisitos el renunciar al sindicato y disponibilidad para rolar turnos. Las personas inscritas pertenecían al área de embotellado en vidrio.

INSTRUMENTOS

Se utilizó un formato de observación el cual fue proporcionado por la empresa de consultoría, que ya había sido previamente utilizado en otros proyectos, el formato corresponde al tipo de material usado en sesiones de observación para la técnica

conocida como Assessment Center que sirve para determinar habilidades administrativas, sociales y psicológicas de los participantes. Adicionalmente se utilizaron ejercicios de acuerdo a los temas tratados durante los diferentes módulos para reforzar los conocimientos teóricos de los asistentes a las sesiones de capacitación.

En el formato (ver anexo 1) para registrar las conductas de los participantes se tomaron en cuenta 3 diferentes procesos:

Para el proceso administrativo,

- a) Análisis y Solución de problemas: en este apartado se observa
 - a. Comprensión de los problemas y su contexto
 - b. Innovación y rapidez de respuesta para los obstáculos
 - c. Calidad de aportaciones e ideas al grupo
 - d. Sigue una metodología y diseña un plan.

- b) Toma de Decisiones:
 - a. Seguridad en sus argumentos y acciones
 - b. Es reflexivo y piensa antes de actuar
 - c. Toma en cuenta los beneficios o perjuicios de su decisión
 - d. Pide opinión al grupo y fomenta las decisiones conjuntas.

- c) Organización
 - a. Sabe priorizar entre lo importante y lo urgente
 - b. Diseña un plan de trabajo
 - c. Delega tareas al grupo y fomenta la participación de todos
 - d. Analiza los recursos para su optimización.

- d) Planeación
 - a. Analiza la situación y participa activamente con ideas al grupo
 - b. Se guía por un plan de trabajo
 - c. Aprovecha los recursos materiales y humanos

- d. Toma su tiempo antes de realizar las tareas
- e) Evaluación y Seguimiento de Resultados
 - a. Se interesa en los resultados obtenidos
 - b. Es objetivo y acepta sus errores
 - c. Analiza sus resultados y plantea acciones de mejora
 - d. Apoya a sus compañeros para obtener mejores resultados

Para el proceso social,

a) Comunicación

- a. Escucha a sus compañeros
- b. Busca las palabras adecuadas de acuerdo al nivel del grupo
- c. Al dar mensaje se asegura que éste haya sido recibido correctamente
- d. Es empático con sus compañeros

b) Liderazgo

- a. Toma el control de las actividades
- b. Sus compañeros escuchan y aceptan sus opiniones
- c. Conoce y aprovecha las habilidades de sus compañeros
- d. Da instrucciones y distribuye actividades.

c) Colaboración

- a. Se interesa en la integración de su equipo
- b. Busca impulsar y apoyar el trabajo en equipo
- c. Participa en las actividades de los demás
- d. Comparte sus recursos con el equipo.

d) Manejo de conflictos

- a. Cuando surgen problemas se interesa en dar una solución
- b. Participa como mediador
- c. Busca el bien común
- d. Sabe negociar con los involucrados

Para el proceso psicológico,

a) Creatividad

- a. Busca alternativas a los problemas
- b. No se limita a lo establecido
- c. Es innovador
- d. Participa activamente en creación de ideas y enriquece la de los demás

b) Motivación

- a. Realiza sus actividades con energía
- b. Se contagia fácilmente con la alegría de los demás
- c. Motiva a sus compañeros a mejorar
- d. Confía en su desempeño y en el de sus compañeros

c) Trabajo bajo presión

- a. Mantiene la calma en momentos de estrés elevado
- b. Responde a las necesidades de la tarea
- c. Es persistente en las actividades que realiza
- d. Trabaja rápidamente y cuidando no cometer errores

d) Actitud ante el cambio

- a. Se muestra dispuesto a aceptar nuevas situaciones
- b. Se adapta fácilmente al nuevo ambiente
- c. Es receptivo a las nuevas ideas
- d. Enfrenta la adversidad con voluntad y entusiasmo

f) Ambición

- a. Busca obtener los mejores resultados
- b. Es cuidadoso de los detalles
- c. Busca la perfección
- d. Utiliza los recursos para beneficio propio y del equipo

Con este formato de observación, se calificó a los participantes en una escala del 1 al 5, donde 5 era la puntuación más alta y 1 la mas baja, en cada uno de los procesos, esto se hizo mediante la observación de sus comportamientos durante la primera sesión de dinámicas, en donde cada uno de los facilitadores otorgó una calificación a los participantes de manera individual según su desempeño en las actividades.

Con base en la calificación otorgada se obtuvieron promedios individuales lo que dio como resultado, los perfiles de los participantes y sus áreas a reforzar, desarrollando así un programa de capacitación para cubrir sus áreas de oportunidad y mejorar su desempeño dentro de la organización.

MATERIALES Y EQUIPO

El equipo utilizado a lo largo de todo el proyecto consistió en:

- Proyector de acetatos
- Manual del instructor
- Manual del participante
- Acetatos Blancos
- Hojas de rotafolios
- Plumones
- Computadora portátil
- Cañón
- Materiales diversos (papel de colores, plumas, popotes, pegamento, etc)
- Video

FASES Y ETAPAS

Duración: Este proyecto se realizó en 10 meses. El programa constaba de 4 etapas, con 4 módulos de 8 horas cada uno, dando un total de 32 horas por etapa. El proyecto se impartió con un total de 128 horas. Los cursos fueron realizados con una frecuencia

quincenal con un descanso de un mes a la mitad del proyecto y antes de finalizar el mismo.

El programa fue dividido en dos fases, la primera fue de pre-selección y evaluación de candidatos para formar el grupo que tomaría la capacitación y la segunda fase está conformada por el programa de capacitación, el cual fue diseñado de acuerdo a las necesidades detectadas durante la primera fase.

FASE 1

La preselección se llevó a cabo por medio de entrevistas a las personas de embotellado en vidrio, de las cuales resultaron 60 candidatos para ser evaluados y finalmente formar el equipo que se dedicaría al embotellado plástico con un total de 45 integrantes.

La evaluación que se realizó a los 60 candidatos consistió en una sesión de 8 horas en la cual se les aplicaron 4 dinámicas:

- Recopilación de firmas (dinámica rompehielo)
- Collage (integración visión/misión personal y organizacional)
- Construcción de un modelo con piezas de lego
- Construcción de un puente con diferentes materiales

Estas dinámicas fueron realizadas por equipos, se dividió al grupo en 4 equipos de 15 personas cada uno, cada persona fue evaluada en:

- Procesos Administrativos, entendiendo estos como un conjunto de tareas que facilitan el control y desarrollo de un proyecto o actividad específica, mediante la puesta en práctica de habilidades, conocimientos y actitudes.
- Procesos Sociales, se entienden como un conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que permiten interactuar con diferentes personas y en diferentes grupos de forma efectiva.

- Procesos Psicológicos, entendiéndolos como la integración de factores emocionales, conductuales e intelectuales que manifiesta una persona durante la ejecución de una tarea.

Cada uno de los grupos tenía asignado un facilitador quién se encargó de observar y evaluar a cada uno de los integrantes del equipo. Cada facilitador debía observar a todos los grupos en diferentes momentos, es decir tenían asignado un equipo diferente en cada dinámica y de esta manera todos los facilitadores observarían las conductas de todos los participantes para después poder compartir opiniones y tener una evaluación más objetiva de los asistentes y del grupo en general.

La evaluación se realizó mediante el formato de observación antes mencionado, cada facilitador debía ver los comportamientos de las personas del equipo y anotar dicho comportamiento positivo o negativo en el formato 2 del Anexo 1 para posteriormente asignar un valor a este comportamiento en la escala de 1 a 5 según el caso y calificarlo en el formato 1 del Anexo 1.

Las calificaciones se dieron de acuerdo a las observaciones obtenidas durante las 4 dinámicas aplicadas, las cuales se explican a continuación:

- 1) Conociéndonos: Esta dinámica consiste en recabar un número determinado de firmas de acuerdo a las instrucciones por ejemplo "tiene el cabello rojo" y la persona que tenga esta característica deberá firmar en ese recuadro, todos los participantes deberán llenar todos los espacios sin repetir ninguna firma en el menor tiempo posible. Además de fomentar la integración del grupo esta dinámica apoyó la evaluación del nivel de motivación y creatividad en los participantes.
- 2) Collage: Los participantes deberían formar con recortes de periódicos y revistas un cartel en dónde expresaran qué significa para ellos su empresa, cómo viven y entienden su visión, su misión y valores y de qué manera estos se relacionan en su vida personal así como su contribución a la organización.

Esta dinámica apoyó la evaluación de: **Planeación, comunicación, colaboración, creatividad, motivación y ambición.**

- 3) Construcción de un modelo con piezas de lego: Esta dinámica consiste en que los participantes deben observar un modelo previamente realizado con piezas de lego y realizarlo lo más parecido posible, sólo pueden observarlo 1 minuto cada participante y comunicar a su equipo lo que observó y de esta manera realizar la réplica del modelo. Se evalúa **Análisis y Solución de problemas, organización, planeación, evaluación y seguimiento de resultados, comunicación, liderazgo, colaboración, manejo de conflictos, creatividad, motivación y trabajo bajo presión.**
- 4) Construcción de un puente: En esta dinámica los equipos deben construir un puente, de acuerdo a las instrucciones del ejercicio, el puente debe ser "original, funcional (que pueda atravesar un carrito por el) y bonito", el material con el que realizarán su ejercicio será elegido por ellos de entre un grupo de materiales presentados. Se evalúan todos los procesos, **el Administrativo, el social y el psicológico.**

Una vez concluida la sesión, se realizó la recopilación de la información obtenida de los participantes, para escoger a las 45 personas que obtuvieron mayor puntuación en cada una de las actividades realizadas, que serían los integrantes del proyecto.

Se entregó un reporte con los resultados obtenidos de los 45 participantes de acuerdo al formato de evaluación previamente mencionado. Este reporte consistió en la detección de fortalezas y áreas de oportunidad del grupo y de esta manera establecer un plan de capacitación para desarrollar dichas áreas.

Cabe mencionar que adicionalmente se entregó a la organización el reporte de las 15 personas que no participarían en el proyecto con datos que les permitirían establecer planes de acción para su desarrollo o reubicación en alguna otra área. El resultado y reporte de estas personas no será mencionado en este proyecto debido a que carece de relevancia para el procedimiento y resultados del mismo.

Una vez concluida la sesión y teniendo la evaluación de todos los participantes se eligieron a los 45 candidatos con mejor calificación a lo largo de la sesión para formar este grupo que llevaría la producción de embotellado plástico, llamado línea PET.

Ya estando conformado el grupo definitivo, se inició con el proyecto de capacitación el cual se diseñó de acuerdo a las necesidades detectadas, las cuales corresponden a los temas impartidos en cada uno de los módulos, para aquellos temas en los que se consideró que el grupo tenía mayores fallas, se impartió el curso en 3 partes como en el caso de comunicación. El programa quedó conformado según se muestra en el Anexo 2.

FASE 2

La manera para trabajar con la línea de producción sería por medio de un programa de capacitación dividido en 4 etapas, cada etapa constaría de 4 módulos de 8 horas cada uno en los que se revisarían diversos temas que apoyarían el desarrollo de sus habilidades.

Se trabajaría con los 45 seleccionados divididos en 3 grupos de 15 personas c/u para fines de facilitar el aprendizaje y la participación activa de las personas durante los cursos, estos grupos recibían la capacitación de forma simultánea con diferentes consultores, para este proyecto trabajaron 10 consultores, repartidos en los diferentes módulos.

El proyecto de capacitación quedó conformado de la siguiente manera:

- ETAPA 1
 - Módulo 1: Actitud ante el cambio

El objetivo de este módulo fue que los participantes aprendieran el proceso de cambio en las organizaciones entendiéndolo como una oportunidad de crecimiento y desarrollo para la mejora continua.

- Módulo 2: Comunicación 1

Se buscó facilitar en el participante el análisis de su estilo de comunicación por medio de actividades vivenciales que desarrollaran sus habilidades, permitiéndole potenciar su estilo y forma de comunicarse con el entorno.

- Módulo 3: Manejo de conflictos

Que el participante entendiera la importancia de mantener relaciones interpersonales basadas en el principio de ganar-ganar, utilizando mecanismos de comunicación y negociación eficaces.

- Módulo 4: Cadena cliente-proveedor

En este módulo se buscó que los participantes ponderaran la orientación de sus actividades hacia el cliente, asegurando la máxima calidad en sus procesos para el incremento de su productividad.

- ETAPA 2

- Módulo 1: Creatividad

El objetivo fue que los participantes aprendieran la importancia de romper paradigmas y cómo desarrollar su creatividad para solucionar problemas y generar nuevas ideas que los beneficien de manera personal y al mismo tiempo a la organización.

- Módulo 2: Comunicación 2

En la segunda parte correspondiente a Comunicación se buscó que los participantes entendieran la comunicación como un método eficaz para mejorar las relaciones interpersonales y lograr así una mejor integración de grupo así como los diferentes elementos que intervienen en el proceso de comunicación.

- Módulo 3: Colaboración

La finalidad fue fomentar en los participantes, el apoyo en las actividades de sus compañeros para formar e integrar un equipo de trabajo que alcance las metas de la organización y esto se refleje en los resultados.

- Módulo 4: Motivación

Se buscó que los asistentes comprendieran la importancia de sentirse motivados en sus actividades diarias y cómo reflexionar sobre las repercusiones que tiene el no cumplimiento de las expectativas propias y ajenas en el desempeño de un equipo de trabajo.

- ETAPA 3

- Módulo 1: Liderazgo

Este tema tuvo como objetivo desarrollar en los participantes las habilidades necesarias para fijar y alcanzar objetivos, trabajando con el equipo desde una óptica de promotores, animadores y proveedores del grupo, participando activamente y compartiendo el liderazgo.

- Módulo 2: Comunicación 3

El módulo de Comunicación 3 buscó que conocieran las implicaciones del uso correcto del lenguaje verbal y escrito en su desempeño diario así como la importancia de entregar reportes que comuniquen de manera clara y concisa las actividades del grupo o del puesto.

- Módulo 3: Análisis de problemas

Este módulo tuvo por objetivo que los participantes desarrollaran habilidades que les permitieran tomar decisiones adecuadas de acuerdo a un previo análisis de los problemas y situaciones, lo que les permitiría mejorar su desempeño y resultados.

- Módulo 4: Trabajo bajo presión

Desarrollar en los participantes habilidades para el adecuado manejo del estrés aprovechando su energía y canalizándola para un mejor desempeño diario y para el mejoramiento de su calidad de vida.

- ETAPA 4

- Módulo 1: Calidad de Vida

Que los participantes comprendieran la importancia de mantener un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal como un medio para alcanzar los objetivos personales influyendo y mejorando así todos los aspectos que le rodean.

- Módulo 2: Autoconocimiento

El módulo de Autoconocimiento fue dirigido a que los participantes reflexionaran sobre sí mismos y su conducta con quiénes les rodean con la finalidad de realizar un autoanálisis en busca de una mejor calidad de vida.

- Módulo 3: Aprendiendo a aprender

Se trabajó con la finalidad de sensibilizar a los asistentes en la necesidad del cambio personal y organizacional así como de su participación como impulsores del aprendizaje hacia el logro de las metas contando como principio APRENDIENDO A APRENDER EN MI EQUIPO.

- Módulo 4: Retroalimentación individual y grupal

Como tema final se revisó Retroalimentación Individual y Grupal para desarrollar en los asistentes la sensibilidad para poder influir en el aprendizaje de su equipo a través de las conductas observadas en sus compañeros.

Cada uno de los módulos tuvo como finalidad el desarrollar habilidades en los participantes que los apoyaran en el logro de los objetivos de la organización fomentando la independencia, el crecimiento personal y el profesional.

A lo largo de todo el proyecto, se realizaron observaciones de los participantes, cada consultor involucrado en los módulos debía llenar el formato 2 de observación antes mencionado con la finalidad de dar un seguimiento a cada persona y obtener datos de su desarrollo desde el inicio y de esta manera llevar una medición de los resultados de cada uno de los participantes así como de sus avances a durante el desarrollo del programa.

Tomando en cuenta las calificaciones obtenidas, este formato nos permitió también conocer las áreas de oportunidad de forma individual y grupal, para de esta manera, una vez concluido el proyecto, plantear nuevas acciones de mejora para el equipo y la organización.

Al finalizar los 4 módulos se realizó un reporte con los resultados obtenidos por los participantes a lo largo de todo el programa con el comparativo de cómo se encontraba el grupo antes de iniciar y cómo fue que terminó. Este reporte se hizo con la información obtenida del formato de observación 1 que cada uno de los consultores entregaba al finalizar su módulo por cada participante así como de los comentarios realizados por cada uno de los capacitadores.

Para la entrega del reporte final se realizó un panel de expertos con todos los consultores involucrados en el proyecto, este panel consistió en una sesión de 4 horas en donde cada consultor daba sus comentarios respecto a cada uno de los participantes así como de la información cuantitativa que se desprendía del formato de observación. Esta sesión tuvo como finalidad el intercambio de información entre consultores y tratar de dar mayor objetividad a los resultados de cada participante.

Este reporte fue entregado al área de Recursos Humanos con recomendaciones para nuevas acciones.

Durante este proyecto se observaron los cambios que cada participante tuvo a lo largo del proyecto, dentro de un panel de expertos, cada consultor, dio sus observaciones y

comentarios los cuales fueron revisados y corroborados por los demás involucrados, incluyendo los responsables del proyecto dentro de la empresa.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A lo largo del proyecto se evaluó al grupo en cada sesión de capacitación, los consultores se encargaban de realizar observaciones en cada una de sus intervenciones, dichas observaciones fueron comparadas al finalizar el proyecto (Fase 2) con los datos obtenidos en la primera sesión (Fase 1).

Fase 1		
Proceso Administrativo Inicial		
MUY ALTO	35	15.6%
ALTO	79	35.1%
REGULAR	87	38.7%
BAJO	18	8.0%
MUY BAJO	6	2.7%
TOTAL	225	100%

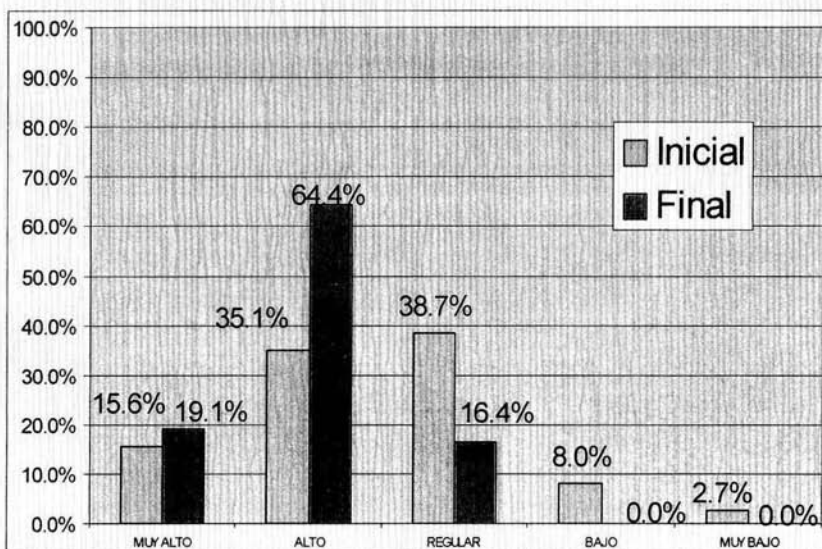


PROCESO ADMINISTRATIVO INICIAL
(Fig. 1)

Fase 2		
Proceso Administrativo Final		
MUY ALTO	43	19.1%
ALTO	145	64.4%
REGULAR	37	16.4%
BAJO	0	0.0%
MUY BAJO	0	0.0%
TOTAL	225	100%



PROCESO ADMINISTRATIVO FINAL
(Fig. 2)



PROCESO ADMINISTRATIVO
(Fig. 3)

Utilizando el formato de observación anteriormente mencionado y tomando en cuenta las habilidades funcionales y/o conocimiento, habilidades en la solución de problemas y toma de decisiones y las habilidades interpersonales necesarias para la formación de equipos de trabajo efectivos según Jon R. Katzenbach (1995) se observó que el grupo de acuerdo a un análisis de frecuencias de sus respuestas (fig 1 y 2) mejoró en cuanto a las escalas correspondientes a muy bajo y bajo en comparación a la primera evaluación del proceso Administrativo. Estas dos escalas pasaron de un 8 y 2.7 por ciento a 0% en ambos casos, en la escala regular también se dio una disminución del porcentaje de participantes que obtuvieron esta calificación, a su vez esto se vio reflejado en las 2 calificaciones restantes con un incremento de 35.1 a 64.4 para la escala correspondiente a "ALTO" y de 15.6% a 19.1% para el puntaje "MUY ALTO" (fig 3).

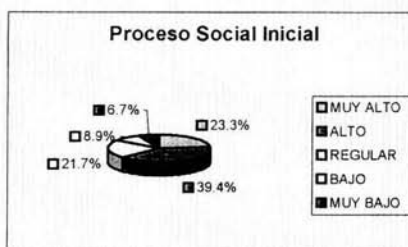
De acuerdo a estos resultados (evaluación cuantitativa) y a las observaciones y comentarios (evaluación cualitativa) dados por el responsable del proyecto (cliente) y

de los consultores participantes, se puede concluir respecto al Proceso Administrativo, que el grupo mostró un cambio, reflejado en el desarrollo de sus habilidades de Análisis y Solución de problemas, Toma de decisiones, Organización, Planeación y Evaluación y seguimiento de resultados (esto de acuerdo a las habilidades de solución de problemas y habilidades funcionales según Katzenbach).

Además de los datos comparados, el cliente manifestó que existía mayor participación por parte de los integrantes del equipo en cuanto a la manera de tomar decisiones y resolver problemas que comprometieran e involucraran a su equipo de trabajo. El equipo por iniciativa propia implementó un plan semanal de trabajo el cual iba cambiando de acuerdo a las necesidades del grupo y de la empresa, esto enfocado a aumentar la productividad y desempeño de todos los integrantes.

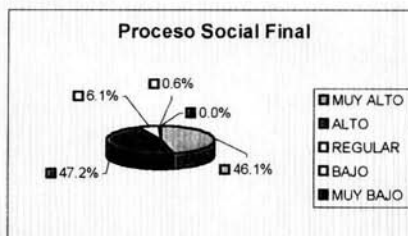
De igual forma, se realizó un análisis de frecuencias de respuestas en cuanto al proceso social del grupo al iniciar y al finalizar el proyecto, lo que pudo observarse fue:

FASE 1 Proceso Social Inicial		
MUY ALTO	42	23.3%
ALTO	71	39.4%
REGULAR	39	21.7%
BAJO	16	8.9%
MUY BAJO	12	6.7%
TOTAL	180	100%

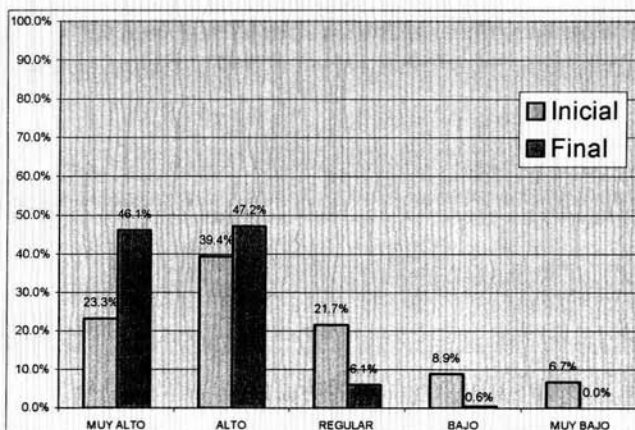


PROCESO SOCIAL INICIAL
(Fig. 4)

FASE 2 Proceso Social Final		
MUY ALTO	83	46.1%
ALTO	85	47.2%
REGULAR	11	6.1%
BAJO	1	0.6%
MUY BAJO	0	0%
TOTAL	180	100%



PROCESO SOCIAL FINAL
(Fig. 5)



PROCESO SOCIAL
(Fig. 6)

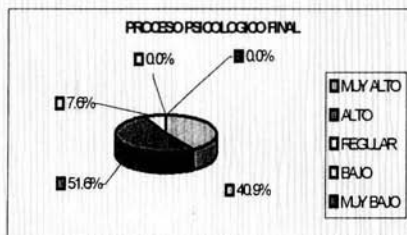
Respecto al nivel correspondiente a "MUY BAJO" pasó de 6.7% al 0%, en cuanto al nivel "BAJO" de 8.9 a 0.6%, de 21.7 a 6.1 con respecto al puntaje "REGULAR", de 39.4 a 47.2 para la escala "ALTO" y de 23.3 a 46.1% para el nivel "MUY ALTO" (fig 4 y 5). Esto significa que el grupo fue aumentando su nivel a lo largo de los meses, aumentando su desempeño y desarrollo obteniendo calificaciones más altas y por consecuencia mejorando y apoyando el desarrollo de los demás miembros del grupo, dando por resultado una mejoría generalizada (fig 6).

FASE 1 Proceso Psicológico Inicial		
MUY ALTO	62	27.6%
ALTO	102	45.3%
REGULAR	41	18.2%
BAJO	18	8.0%
MUY BAJO	2	0.9%
TOTAL	225	100%

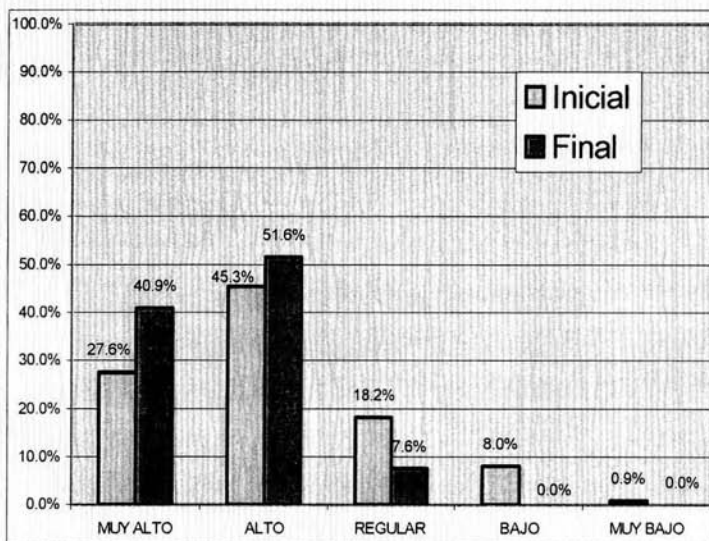


PROCESO PSICOLÓGICO INICIAL
(Fig. 7)

FASE 2 Proceso Psicológico Final		
MUY ALTO	92	40.9%
ALTO	116	51.6%
REGULAR	17	7.6%
BAJO	0	0.0%
MUY BAJO	0	0.0%
TOTAL	225	100%



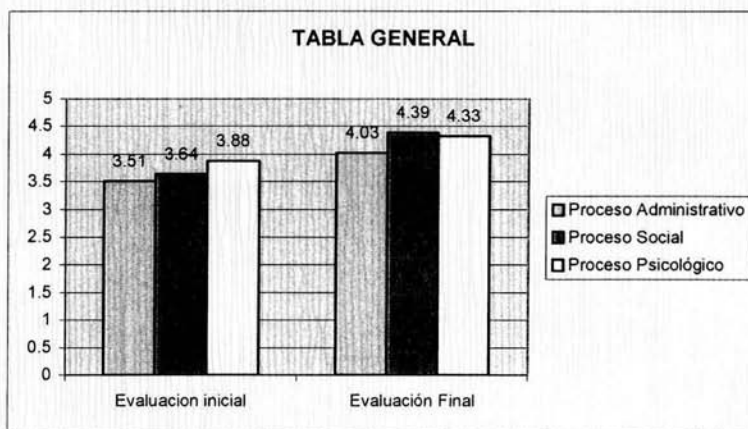
PROCESO PSICOLÓGICO FINAL
(Fig. 8)



PROCESO PSICOLÓGICO
(Fig. 9)

Utilizando el mismo procedimiento de análisis de frecuencias en respuestas del grupo se obtuvo que las puntuaciones correspondientes a 4 y 5 de, ALTO y MUY ALTO, aumentaron entre la primera y la segunda evaluación de 45.3 a 51.6% para el nivel ALTO y de 27.6 a 40.9% para MUY ALTO, en cambio las puntuaciones de los niveles 3, 2 y 1 correspondientes a REGULAR, BAJO y MUY BAJO respectivamente, disminuyeron (Figs. 7, 8 y 9). Esto permite ver que el nivel del grupo aumentó conforme el proyecto iba avanzando y por supuesto al irse integrando mejor como equipo de

trabajo, esta misma integración permitió que los miembros del grupo, se apoyaran e impulsaran indirecta y directamente entre ellos para mejorar en todos los demás procesos y apoyando así el desarrollo de todas las habilidades necesarias para poder seguir formando parte de ese proyecto.



(Fig. 10)

Observando la tabla general nos damos cuenta del cambio que se observó en el grupo, siendo sus puntajes iniciales de 3.51, 3.64 y 3.88 (Fig. 10) correspondientes al proceso administrativo, social y psicológico inicial respectivamente, de acuerdo al intervalo de evaluación, a una calificación de REGULAR en cuanto a las habilidades requeridas en los tres procesos a considerar, al finalizar se observan puntuaciones de 4.03, 4.39 y 4.33 para los mismos procesos en su etapa final, lo que convertido a la escala de evaluación significa un puntaje ALTO.

Además de la información que se obtiene por los datos evaluados, es importante mencionar que a lo largo del proyecto, los consultores participantes dieron comentarios que permitían hacer de una manera cualitativa una evaluación de cómo se estaba llevando al cabo los cursos y cuál estaba siendo su resultado lo que permitía que sobre la marcha se hicieran modificaciones a los temas o a los ejercicios o incluso tratar de manera individual los problemas que pudieran surgir.

De acuerdo a esta información dada por observaciones de los consultores, se pudieron ver cambios en el grupo, adicionalmente, el cliente dio algunos comentarios respecto a los comportamientos que tenía su personal antes de iniciar el proyecto y después de concluido el proyecto, a continuación se mencionan algunos de los cambios mencionados por el cliente y los consultores.

OBSERVACIONES INICIALES	OBSERVACIONES FINALES
<ul style="list-style-type: none"> • El grupo llegaba tarde 	<ul style="list-style-type: none"> • Llegaban antes de la hora y con material (dudas, comentarios, etc) para trabajar durante la sesión.
<ul style="list-style-type: none"> • La vestimenta era inadecuada (shorts, chanclas, pantalones rotos, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> • Su forma de vestir se volvió más formal, utilizaban una camisa y pantalón casual
<ul style="list-style-type: none"> • Burlas ante los comentarios de los compañeros 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptan otras formas de pensar y enriquecen las ideas de otros
<ul style="list-style-type: none"> • Cada quien trabaja para su beneficio 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyan a sus compañeros a terminar el trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizan palabras altisonantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Su manera de hablar cambia pues ya no utilizan groserías ni alburas
<ul style="list-style-type: none"> • Coquetean con las consultoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Ven en la consultora una figura de autoridad y respeto

Los comentarios hechos por el cliente después de concluido el programa fueron:

- Llegan temprano a su lugar de trabajo
- Ha subido su rendimiento
- Ellos proponen ideas de mejora y las ponen en práctica
- Cuando surgen conflictos siempre hay alguien que funge como mediador por lo que la solución es casi inmediata y no afecta a sus labores

- Cuando alguno de los integrantes falta, otro se ofrece a cubrirlo
- Diseñaron un plan de trabajo en dónde cada semana uno de ellos será el líder, quién les dirá en que posición estar, cuales serán sus funciones y qué resultados debe entregar, esto ha dado como resultado que todos conocen las funciones de todos y a su vez todos en algún momento han ocupado el lugar del líder de la línea y esto beneficia a la producción pues no hay necesidad de detenerla por ninguna razón.

Todos estos resultados y los cambios generados no fueron inmediatos, se fueron dando a lo largo de los meses, además de que cada conducta no deseada era manejada inmediatamente por los responsables del módulo en cuestión. Se buscaba reforzar las conductas de integración, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, entre otras anteriormente mencionadas.

Fue necesario ir realizando algunas modificaciones durante este periodo para ir atacando específicamente las áreas que el equipo de acuerdo a su dinámica y trabajo diario iba requiriendo. Cada sesión de capacitación, servía al consultor como diagnóstico grupal y esto permitió implementar acciones inmediatas que mejorara la relación del equipo y llevara al logro de los objetivos planteados en un inicio.

Otro factor que apoya y refuerza el hecho de que el grupo obtuvo cambios satisfactorios es que la empresa reporta que es la línea de embotellado con menor rotación, o mejor dicho, esta no ha existido desde hace un año, actualmente se implementarán otros cambios planeados con este mismo grupo.

Dadas las características logradas y las habilidades desarrolladas por estas 45 personas incluyendo el hecho de que todos conocen las funciones de todos y las aplican como en el caso del liderazgo. La empresa ha decidido emprender un nuevo proyecto con este grupo, pues ha desarrollado características importantes como las multihabilidades lo que les facilitará el implementar EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO.

Actualmente la empresa ha iniciado este proyecto con este grupo de personas, con la finalidad de formar equipos de alto desempeño, el programa se encuentra en su fase inicial, se pretende que dados los resultados favorables obtenidos por este equipo, puedan ser ellos quienes ayuden a la organización a implantar los equipos multihabilidades y posteriormente impulsar el crecimiento de la refresquera por medio de este programa llamado "EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO: EQUIPOS DE CLASE MUNDIAL".

CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DEL PROYECTO

Este proyecto duró alrededor de 10 meses, a lo largo de este tiempo se pudieran realizar observaciones importantes respecto a los cambios conductuales de los participantes.

El comportamiento del grupo en general al iniciar el programa fue de apatía, poca colaboración e incluso fueron groseros en su trato con los instructores, al paso del tiempo se notaron cambios significativos, desde la forma de hablar de cada uno de los participantes, el trato entre ellos y hacia sus jefes directos hasta la manera respetuosa en que se dirigían a las instructoras.

Dados los resultados obtenidos, los cambios observados y la satisfacción manifestada por el cliente, se pudo concluir que el programa funcionó, ya que se logró la integración de las personas como equipo de trabajo, se elevó la productividad, se redujeron los incidentes causados por problemas entre los empleados y se logró el funcionamiento efectivo de la línea PET con el menor índice de desperdicio en la planta.

Sin embargo también existieron algunos problemas que se detectaron a lo largo de la ejecución del programa durante los 10 meses, por lo que se realizaron modificaciones que causaron un poco de confusión en los participantes.

Estas modificaciones primero se dieron en cuanto al programa, en un inicio se presentó una propuesta con todos los temas a tratar durante la capacitación, misma que fue aceptada en su totalidad, sin embargo al iniciar el proyecto se observó que no había un conocimiento específico de la población por lo que algunos temas tuvieron que ser modificados en nombre y contenido.

Asimismo no existieron controles estrictos para la medición de las conductas y cambios de los participantes durante el tiempo de la capacitación, aunque se realizaron observaciones de cada uno de ellos por cada consultor, los resultados y/o conductas

reflejadas en el informe fueron subjetivas ya que era el observador quien daba su opinión de acuerdo a su percepción de la situación y del participante.

El formato observacional utilizado, se obtuvo de la técnica llamada Assessment Center y sólo se le realizaron adaptaciones mínimas y no muy apegadas a características específicas de la empresa.

Este formato fue propuesto por la empresa de consultoría bajo el argumento de que ya había sido utilizado en proyectos anteriores y había dado buenos resultados por lo que simplemente se utilizó sin estudiar las implicaciones de su uso, realizar adaptaciones y un análisis concienzudo respecto a sus ventajas o desventajas. Asimismo, algunos de los consultores que no estaban familiarizados con él, desconocían la forma de aplicación.

Previo al inicio del programa no se realizó ninguna sesión en donde los consultores conocieran el desarrollo del mismo, de hecho solamente 4 consultores conocían los antecedentes y circunstancias en que se diseñó la capacitación. El desconocimiento de los antecedentes de la empresa y del grupo provocó que algunos de los capacitadores no fueran aceptados del todo por los participantes o incluso por el mismo cliente.

Por la magnitud del proyecto era importante conocer más de la organización y realizar un diagnóstico más profundo además de la información proporcionada por el cliente, ya que únicamente se tomó ésta última para realizar la propuesta. Asimismo, la propuesta fue entregada al cliente como si fuese la definitiva y no se platicó con él la posibilidad de que esta sufriera cambios conforme el programa se desarrollara.

En lo personal considero que el método utilizado fue exitoso ya que funcionó tal y como se esperaba, incluso en algunos aspectos las expectativas se cumplieron y en algunos casos más allá de lo esperado, sin embargo de haber existido controles estrictos y frecuentes, los resultados pudieron haber sido mejores y obtenerse evidencias cuantificables para posteriores proyectos.

De igual manera, un mayor conocimiento de la organización hubiera dado como resultado el diseño específico de herramientas que facilitarían la medición y observación de conductas específicas.

Asimismo la aplicación de exámenes de conocimientos y la evaluación directa en sus lugares de trabajo a los participantes hubiera dado información objetiva respecto a su desempeño y al aprovechamiento del programa, permitiendo así, la creación de planes de acción encaminados a generar cambios en las personas para el cumplimiento de las metas de la organización y la elevación del perfil de la gente.

Al principio, el proyecto fue liderado por el director de la empresa de consultoría sin embargo poco antes de iniciar la capacitación, este fue entregado a dos consultoras que no tenían la experiencia suficiente, y aunque fueron aprendiendo sobre la marcha y lograron sacar adelante el programa, hubo momentos en los que los resultados habrían sido mejores si se hubiera contado con mayor experiencia.

El hecho de que la propuesta no haya sido realizada con la planeación suficiente, ocasionó que las consultoras responsables de éste se mostraran en ocasiones confundidas y dieran soluciones que funcionaron a corto plazo pero que no tuvieron mayores beneficios a futuro.

Otro de los problemas presentados durante los 10 meses es que la persona responsable de llevar a cabo el programa por parte de la refresquera, también tenía poca experiencia y a veces solicitaba cambios que no tenían ningún objetivo específico o movía las fechas por falta de salas para dar la capacitación y esto ocasionaba el descontento de los grupos y fomentaba la poca participación.

Por otro lado, aunque los consultores lograron una buena integración por parte de las personas que conformaban el equipo, la empresa a veces realizaba acciones que ponían en entre dicho la buena voluntad y disposición para mejorar la calidad de vida en el trabajo de sus empleados, estas acciones tenían que ver con que les pedían que

trabajaran horas extras y que adicionalmente asistieran a la capacitación lo cual no les permitía estar concentrados pues salían de su turno a las 6 de la mañana y debían presentarse a clase a las 7 a.m.

En general, los resultados que se obtuvieron fueron buenos y cumplieron con las expectativas del cliente, de los consultores y de la empresa que diseñó el proyecto, sin embargo debido a los obstáculos anteriormente mencionados se enlistan algunas sugerencias que mejorarían el proceso.

- Diagnóstico profundo
 - Se necesita tener datos precisos de las organizaciones en donde se va a realizar un proyecto de consultoría, cada empresa tiene valores diferentes, personas diferentes y por lo tanto culturas diferentes y no es correcto utilizar material por el simple hecho de que en otra empresa haya funcionado ya que se corre el riesgo de que dadas las características particulares, el proyecto fracase.
- Diseño de herramientas de acuerdo a la información del diagnóstico
 - Es necesario desarrollar herramientas que vayan de acuerdo a la información obtenida y a la población a la cual va dirigida, esto facilita el desarrollo del proyecto y por lo tanto la obtención de resultados confiables que se refleja en el éxito de la intervención.
- Herramientas de medición cuantificables
 - Es importante contar con elementos que puedan ser realmente medibles y que vayan más allá del "yo supongo, yo imagino, yo siento", esto da confiabilidad al proceso y permite el obtener datos que faciliten dar seguimiento al proyecto.
- Realizar evaluaciones frecuentes para monitorear el comportamiento y avance del grupo
 - Esto va ligado a las herramientas de medición cuantificables, una manera de evaluar al grupo sería mediante exámenes de

conocimientos. Asimismo esto permite conocer el nivel del grupo y en caso de que sea necesario realizar modificaciones y que éstas vayan de acuerdo a las necesidades del equipo y no a suposiciones de los capacitadores.

- Diseñar un plan de acción específico para no realizar cambios de última hora que puedan generar confusión en los participantes.
 - Cada actividad dentro de un programa debe tener un objetivo específico encaminado a cumplir con las necesidades del grupo y de la empresa, cuando se realizan cambios sin un análisis previo, puede tener repercusiones graves pues se corre el riesgo de perder credibilidad, pérdida de interés por parte de los asistentes y generar poca participación.
- El proyecto debe ser liderado por una persona que tenga experiencia en el ramo o en el caso de que esto no sea posible, una persona debe asesorar al responsable de forma directa, frecuente y detallada para evitar el mayor número de errores posibles.
- Dar información detallada de la empresa y su problemática a todas las personas involucradas.

A pesar de los errores cometidos, las limitaciones existentes y algunas imposiciones por parte de la empresa de consultoría y otras por parte del cliente, el proyecto salió adelante y dio buenos resultados, sin embargo siempre es importante realizar un análisis de lo que se hizo bien y lo que se hizo mal para que en posteriores proyectos no se cometan los mismos errores o poner en practica aquellas actividades que han resultado exitosas y pueden ser tomadas como mejores prácticas en las organizaciones.

Es importante tomar en cuenta que cada empresa es diferente pues esta formada por personas diferentes, tiene procesos y horarios distintos a otras organizaciones aunque se trate del mismo ramo y por lo tanto los problemas que enfrentan son distintos

aunque a simple vista sean parecidos, es por esto, que se vuelve indispensable el realizar un diagnóstico que nos permita como consultores conocer la problemática específica para de esta manera dar soluciones que sean efectivas a corto, mediano y largo plazo.

Algunas intervenciones pueden tener éxito, pero si no tenemos los controles suficientes no sabremos si la efectividad del programa se debe a nuestra atinada asesoría o a un simple hecho de la casualidad.

ANEXO 1

PROTOCOLO DE OBSERVACIÓN FORMATO 1



NOMBRE: _____

EVALUA: _____

FECHA: _____

PROCESO ADMINISTRATIVO

		1	2	3	4	5
A	ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS					
B	TOMA DE DECISIONES					
C	ORGANIZACION					
D	PLANEACION					
E	EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS					

PROCESOS SOCIALES

		1	2	3	4	5
F	COMUNICACION					
G	LIDERAZGO					
H	COLABORACION					
I	MANEJO DE CONFLICTOS					

PROCESOS PSICOLÓGICOS

		1	2	3	4	5
J	CREATIVIDAD					
K	MOTIVACION					
L	TRABAJO BAJO PRESION					
M	ACTITUD ANTE EL CAMBIO					
N	AMBICION					

EVALUACION:

- 1 - MUY BAJO
- 2 - BAJO
- 3 - REGULAR
- 4 - ALTO
- 5 - MUY ALTO

PROTOCOLO DE OBSERVACIÓN FORMATO 2

NOMBRE:

EVALUA:

FECHA: _____

A.. ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS

B. TOMA DE DECISIONES

C. ORGANIZACION

PROTOCOLO DE OBSERVACIÓN FORMATO 2

NOMBRE:

EVALUA:

FECHA: _____

D. PLANEACION

E. EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

F. COMUNICACION

PROTOCOLO DE OBSERVACIÓN FORMATO 2

NOMBRE:

EVALUA:

FECHA: _____

G. LIDERAZGO

H. COLABORACION

I. MANEJO DE CONFLICTOS

**PROTOCOLO DE OBSERVACIÓN
FORMATO 2**

NOMBRE:

EVALUA:

FECHA: _____

J. CREATIVIDAD

K. MOTIVACION

L.. TRABAJO BAJO PRESION

**PROTOCOLO DE OBSERVACIÓN
FORMATO 2**

NOMBRE:

EVALUA:

FECHA: _____

M. ACTITUD ANTE EL CAMBIO

N. AMBICION

ANEXO 2

ANEXO 2

CONTENIDOS

	MÓDULO 1	MÓDULO 2	MÓDULO 3	MÓDULO 4
ETAPA 1	<p>ACTITUD ANTE EL CAMBIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones de hoy o Pilares básicos de la organización o La importancia del cambio en la actualidad • Modelo de cambio organizacional o Causas y efectos del cambio o Etapas del proceso de cambio • Transición o Condiciones que facilitan el cambio • Actitud ante el cambio o Resistencia vs Aceptación o Mi papel en el proceso de cambio 	<p>COMUNICACIÓN 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y Organización o El proceso de comunicación o Aspectos importantes de la comunicación • Errores de la Comunicación o El mensaje o Barreras en la comunicación y el entorno • Lenguaje Verbal o El uso de las palabras o La importancia de la voz en la comunicación • Lenguaje No Verbal o Lo que dice mi Cuerpo 	<p>MANEJO DE CONFLICTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de Conflicto o ¿Qué es un conflicto? • Tipos de Conflictos • Actitud ante el conflicto • Actitud Receptiva • Actitud Defensiva • Estilos de Personalidad o Cómo tratar a los diferentes estilos o Autodiagnóstico: ¿Cómo puedo relacionarme con otros estilos? • Negociación y Conflictos o La negociación para el manejo de conflictos o Negociación ganar-ganar 	<p>CADENA CLIENTE-PROVEEDOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión Global del Negocio o ¿En dónde me encuentro yo? o Mi papel en la organización • Cadena Cliente-Proveedor o El proceso y sus actividades o Mi participación en el proceso • ¿Quiénes son mis clientes? o Cliente Interno o Cliente Externo • Calidad en mi servicio o Principios básicos de la calidad integral o Expectativas del servicio
ETAPA 2	<p>CREATIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creatividad en la organización o Creatividad y productividad o Ideas y ahorro • El proceso creativo o Cómo trabajan los hemisferios cerebrales o Pensamiento lateral • Técnicas para desarrollar la creatividad o Lluvia de ideas • Barreras de la creatividad 	<p>COMUNICACIÓN 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación y sus componentes o El mensaje o Emisor y Receptor • Estilos de comunicación o Comunicación interpersonal o Comunicación interpersonal o Comunicación social • Congruencia en la comunicación o Lo que pienso o Lo que quiero o Lo que hago • Facilitadores de la comunicación o Elementos físicos o Elementos sociales o Elementos psicológicos o Elementos semánticos 	<p>COLABORACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es un equipo? o Diferencias entre grupo y equipo • Modelo de desarrollo de equipos o 4 etapas de desarrollo o Implicaciones y riesgos en cada etapa • Etapas emocionales en la formación de equipos o Dependencia o Pelea o Parejas • Misión y visión o Visión personal y visión de grupo o Misión personal y misión de grupo o Integración de equipos de trabajo 	<p>MOTIVACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es motivación? o Su importancia en nuestras actividades individuales y de grupo • La motivación y su relación con nuestras necesidades o Tipos de necesidades • Motivación o Motivación extrínseca o Motivación intrínseca o Automotivación • Expectativas y recompensas o La importancia de cumplir o superar expectativas o Estilos de recompensas o Repercusiones de las recompensas

ANEXO 2

CONTENIDOS

	MÓDULO 1	MÓDULO 2	MÓDULO 3	MÓDULO 4
ETAPA 3	<p>LIDERAZGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exigencias y retos para un nuevo liderazgo • Estilos de liderazgo <ul style="list-style-type: none"> o Liderazgo compartido o Liderazgo innovador o Liderazgo autoritario • El papel del líder en el equipo <ul style="list-style-type: none"> o El líder como motivador o El líder como integrador o La confianza en el líder • El líder como coach <ul style="list-style-type: none"> o Diferencias entre jefe y líder o El coaching como factor de desarrollo del equipo 	<p>COMUNICACIÓN 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lenguaje verbal <ul style="list-style-type: none"> o El impacto de mi lenguaje verbal en los otros • Asertividad y comunicación • Errores frecuentes en la comunicación escrita <ul style="list-style-type: none"> o Gramática o Ortografía • Comunicación escrita <ul style="list-style-type: none"> o Frases cortas y frases largas o Frases negativas • Cartas y reportes <ul style="list-style-type: none"> o ¿Cómo entregar un reporte? o ¿Cómo redactar una carta? 	<p>ANÁLISIS DE PROBLEMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo detectar un posible problema? <ul style="list-style-type: none"> o Tipos de problema • Análisis de la situación <ul style="list-style-type: none"> o El proceso análisis-síntesis o Errores en el análisis • El proceso en la solución de problemas <ul style="list-style-type: none"> o Pasos para solucionar problemas o Toma de decisiones • Tipos de decisiones <ul style="list-style-type: none"> o Elementos en el proceso de decisión o Errores y aciertos en la toma de decisiones 	<p>TRABAJO BAJO PRESIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué significa trabajar bajo presión? <ul style="list-style-type: none"> o ¿Cuáles son las señales de la presión? • Trabajo y estrés <ul style="list-style-type: none"> o Síntomas físicos o Síntomas emocionales • Técnicas para el manejo de la tensión física y psicológica <ul style="list-style-type: none"> o Cuatro dimensiones para el control de estrés o ¿Cómo ayudar a los demás a manejar el estrés? • Eu-estrés <ul style="list-style-type: none"> o Aprovechando positivamente el estrés o Habilidades para dominar el estrés
ETAPA 4	<p>CALIDAD DE VIDA</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es calidad de vida? <ul style="list-style-type: none"> o Familia y trabajo o Calidad personal • Consecuencias de la no calidad <ul style="list-style-type: none"> o Felicidad y desempeño • El valor del trabajo y sus implicaciones <ul style="list-style-type: none"> o Crecimiento personal o Satisfacciones y madurez • Aprendizaje y desarrollo <ul style="list-style-type: none"> o Modelo de Kolb o Proceso de aprendizaje 	<p>AUTOCONOCIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién soy? • Análisis de personalidad • Mi imagen <ul style="list-style-type: none"> o ¿Qué veo en mí? o ¿Qué ven los demás en mí? • Autoestima <ul style="list-style-type: none"> o El inicio: yo o Interacción con el medio • Autoaceptación <ul style="list-style-type: none"> o Reconociendo mis habilidades y errores o Congruencia entre lo que hago, lo que digo y lo que pienso 	<p>APRENDIENDO A APRENDER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de aprendizaje <ul style="list-style-type: none"> o El aprendizaje como medio de desarrollo • La organización en aprendizaje <ul style="list-style-type: none"> o ¿Cómo convertirme en impulsor de aprendizaje de mi equipo? • Aprendiendo a aprender en mi equipo de trabajo <ul style="list-style-type: none"> o ¿Cómo puedo transmitir mis conocimientos y experiencia a mis colaboradores? o ¿Cómo aprender de los demás? • El aprendizaje en grupo <ul style="list-style-type: none"> o Comunicación y aprendizaje o Trabajo en equipo y colaboración 	<p>RETROALIMENTACIÓN INDIVIDUAL Y GRUPAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la retroalimentación en el equipo <ul style="list-style-type: none"> o Usos y beneficios de la retroalimentación • ¿Cómo dar y recibir retroalimentación de forma profesional? <ul style="list-style-type: none"> o Tips para dar y recibir retroalimentación • La retroalimentación como una herramienta de crecimiento en el grupo <ul style="list-style-type: none"> o Dinámica de retroalimentación individual o Dinámica de retroalimentación grupal o Dinámica de retroalimentación consultor-grupo

BIBLIOGRAFÍA

Andrade, H. (2001). Cambio o Fuera. México: INESPO

Bennis, W. (1973). Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, Sus Orígenes y Perspectivas. México: Fondo Educativo Interamericano, S.A.

De Faria Mello, F. (2003). Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral. México: Limusa

Ferrer Pérez, L. (1976). Desarrollo Organizacional. México: Trillas

French, W. y Bell, C. (1996). Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización. (5ª. Ed.) México: Prentice Hall.

García, M., Rodríguez, C., Díaz, J., y Estrada, J. (1988). El Trabajo en Equipo: Productividad y Calidad de Vida en el Trabajo. Wilmington, E.U.A.: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.

Gasalla, J.M., (1996). La Nueva Dirección de Personas: Marco Paradójico del Talento Directivo. México: Pirámide.

Hernández, S. R. (2003). Metodología de la Investigación (3ª ed.) México: Mc Graw Hill

Katzenbach Jon R. y Smith D. (1995). La Sabiduría de los Equipos. México: Compañía Editorial Continental, S. A. De C. V.

Margerison, Ch. y McCann, D., (1993). Administración en Equipo. Buenos Aires: Ediciones Macchi

Novoa Ramos, J. (2000). El Desafío de Cambio: Cómo lograr mejores resultados en las organizaciones. México: Manual Moderno

Robbins S., (1987). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Schein, E. (1990). Consultoría de Procesos: Su papel en el desarrollo organizacional (2ª ed.) (Vol. 1). Wilmington, E.U.A.: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.