

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Gestión del Talento Humano



**Intervenciones de desarrollo organizacional aplicados a una empresa de servicios**

Tesis

Brad Ruano Ramos

Guatemala, Marzo 2014

**Intervenciones de desarrollo organizacional aplicados a una empresa de  
servicios**

Tesis Maestría

Lic. Brad Ruano Ramos  
M.A. Anna Lorena Arroyo Marroquín (Asesor)  
M. Sc. Gabriela Corado (Revisora)

Guatemala, Marzo 2014

**AUTORIDADES DE LA  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica y Secretaria General

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**  
Vicerrector Administrativo

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD  
DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**  
Vice Decano

**M. Sc. Ana Rosa Arroyo**  
Coordinadora

**REF.:UPANA.C.C.E.E.0004-2014-MSc.GTH.**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 24 DE ENERO DEL 2,014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Anna Lorena Arroyo Marroquín, asesora y M. Sc. Gabriela Corado, revisora de la Tesis, titulada: "INTERVENCIONES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADOS A UNA EMPRESA DE SERVICIOS", elaborada por el licenciado Brad Ruano Ramos, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Gestión del Talento Humano.

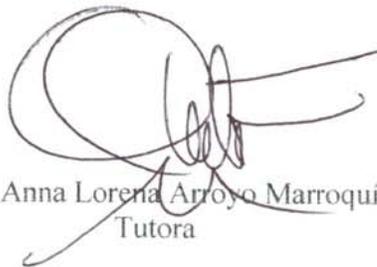
  
  
**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano Facultad de Ciencias Económicas**

Guatemala, 05 de Noviembre del 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema “Intervenciones de Desarrollo Organizacional aplicados a una Empresa de Servicios”, presentado por el estudiante: Brad Ruano Ramos, previo a optar al grado Académico de “**Maestría en Talento Humano**” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Licda. Anna Lorena Arroyo Marroquín  
Tutora

Guatemala, 03 de diciembre del 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema: “Intervenciones de Desarrollo Organizacional en una empresa de servicios”, presentado por el estudiante: Lic. Brad Ruano Ramos, previo a optar al grado Académico de “Maestría en Gestión del Talento Humano” cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



M. Sc. Gabriela Corado  
Revisor

## **Dedicatoria y Agradecimientos**

Este trabajo lo dedico primeramente a Dios por la vida, la bendición y oportunidad que me ha brindado de poder acceder a tener una educación universitaria superior.

**A mi hijo** Bradley quien desde su llegada a la familia ha sido mi fuente de inspiración, de esfuerzo y sacrificio.

**A mi esposa** Natalie que me ha acompañado en los últimos nueve años de mi vida y ha sido una gran compañera y apoyo.

**A mi madre** Maggie quien con sacrificio me sacó adelante con su incondicional amor y comprensión.

**A mi padre** Henry quien ya no está en esta tierra pero que su amistad, cariño y ejemplo de trabajo me han empujado a ser el hombre que soy y que ha marcado el estándar y sendero de lo que puedo llegar a ser.

Dedicatoria y especial agradecimiento al señor Decano, Licenciado Custodio y a la Licenciada Sucely de Díaz, quienes me brindaron su apoyo durante situaciones críticas personales y laborales.

Al Licenciado Ariel De León, Licenciada Anna Arroyo y a la Licenciada Gabriela Corado por su supervisión, asesoramiento y revisión de este trabajo de tesis que representa la culminación del conocimiento adquirido.

Y por último pero no menos importante a todos los Licenciados que dieron de sus talentos, esmero y profesionalismo en las cátedras de la Maestría en Gestión del Talento Humano.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1 Antecedentes de la Organización</b>	1
<b>Capítulo 2 Marco Teórico</b>	3
2.1 El Desarrollo Organizacional	3
2.1.1 Definición de D.O	3
2.1.2 Premisas y supuestos:	5
2.1.3 Características del D.O	6
2.1.4 Objetivos generales del D.O	7
2.1.5 Fases del D.O	9
2.2 Tipos de Intervención de D.O	10
2.2.1 En Proceso de Recursos Humanos	10
2.2.2 Tecnoestructurales	11
2.2.3 Administración de R.H	11
2.2.4 Estrategias y del Medio Ambiente	11
2.2.5 La organización como sistema:	13
2.2.6 El fenómeno del cambio:	17
2.2.7 El cambio en las organizaciones:	20
2.2.8 Resistencia al cambio:	22
2.2.9 Administración del cambio:	24

2.3 Modelo para la administración del cambio	27
<b>Capítulo 3 Planteamiento del Problema</b>	<b>28</b>
3.1 Problema de Investigación	28
3.2 Pregunta de Investigación	29
3.3 Objetivos de la Investigación	29
3.3.1 Objetivo General	29
3.3.2 Objetivos Específicos	29
3.4 Alcances y Limites de la Investigación	29
3.4.1 Alcances	29
3.4.2 Limites	30
3.5 Tipo de estudio por realizar	30
3.6 Población	31
3.7 Instrumentos a utilizar	31
<b>Capítulo 4 Resultados de la Investigación y discusión de los mismos</b>	<b>32</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>57</b>
<b>Propuesta</b>	<b>58</b>
7.1 Actividad de Intervención 1	60
Comunicándose clara y efectivamente	60
7.2 Actividad de Intervención 2	65
Dando y recibiendo retroalimentación	65
7.3 Actividad de Intervención 3	72
Equidad, viendo a través de los ojos de alguien más	72

7.4 Actividad de Intervención 4:	74
Reciprocidad. Vinculando el esfuerzo y desempeño a recompensas de valor	74
7.5 Calendario de Trabajo	82
<b>Referencia Bibliográfica</b>	84
<b>Anexo 1</b>	86
Encuesta de Clima Organizacional	86

## Contenido de gráficas

Grafica 1	12
Grafica 2	16
Grafica 3	27
Grafica 4	27
Grafica 5	33
Grafica 6	34
Grafica 7	35
Grafica 8	36
Grafica 9	37
Grafica 10	49
Grafica 11	40
Grafica 12	41
Grafica 13	42
Grafica 14	43
Grafica 15	45
Grafica 16	47
Grafica 17	58
Grafica 18	49
Grafica 19	50
Grafica 20	52
Grafica 21	53
Grafica 22	54
Grafica 23	55
Grafica 24	56
Grafica 25	83

## Resumen

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planeado en sistemas socio-técnicos abiertos que comprende toda la organización, manejado por la alta gerencia, para aumentar la eficiencia y la eficacia organizacional (medidas para la capacidad de adaptar sus metas, estructura, cultura, estilo, etc., como respuesta al cambio) y el desarrollo mutuo y bienestar de los miembros de la organización, mediante intervenciones en los procesos fundamentales de la organización, utilizando el conocimiento proporcionado por las ciencias de la conducta.

Los objetivos del Desarrollo Organizacional son:

- Obtener o generar información objetiva y subjetiva, válida y pertinente sobre las realidades organizacionales y asegurar la retroinformación a los participantes del sistema cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza exento de manipulaciones entre miembros.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.

Entre sus principales características están:

- Enfoca a la organización total para que la misma responda con eficiencia. El D.O. es un programa integral cuyo fin primordial es asegurar el apoyo de todas las partes del sistema para un mejor resultado. Orienta los subsistemas hacia el cambio de manera coordinada y complementaria.

- Resuelve problemas existentes y orienta el esfuerzo de cambio hacia una organización que aprende, es decir un sistema que asimila experiencias y crece día a día en su esfuerzo por prevenir problemas y la óptima resolución de conflictos. Analiza tanto el medio externo como el interno de la organización.

### Capítulo 3

Las Oficinas Administrativas pasan desde el 2011 un proceso de cambios y de downsizing debido a un programa establecido e impulsado por la cabecera de la organización en Estados Unidos. Dicho programa es conocido como T.M.T (Transition Management Team) y consiste en eficientar los procesos, tareas y responsabilidades con menos personal.

### Capítulo 4

Se elaboró una encuesta y se pasó a los empleados de las Oficinas Administrativas para poder identificar el clima laboral de la organización.

### Capítulo 5

Con el análisis de resultados de las encuestas se pudo evidenciar que hay problemas de: comunicación, de retribución y de equidad por parte de los supervisores de la organización.

## **Introducción**

Desde la implementación del nuevo programa (TMT) en las Oficinas Administrativas, problemas han surgido, los cuales son:

- Existe mala comunicación entre supervisores y colaboradores
- No hay reciprocidad de los supervisores hacia los colaboradores
- Falta de equidad en el trato de los supervisores a los colaboradores, como también en la aplicación de promociones, llamadas de atención y evaluaciones de desempeño.

Debido a que el tema de estudio está enfocado a un Desarrollo Organizacional en una empresa de servicios, la tesis está enfocada a poder identificar el Clima Organizacional que se vive en la empresa y proponer intervenciones de D.O. para poder mejorar el mismo en un futuro cercano.

Los objetivos específicos de esta tesis son los siguientes:

- Identificar la percepción de los colaboradores en cuanto a los temas de los liderazgos, motivación, reciprocidad, así como demostrar el grado de participación, involucramiento y comunicación que tienen un colaborador con su jefe.
- Elaborar una propuesta de intervenciones de D.O. para ser aplicadas en la organización en un futuro cercano para mejorar el clima organizacional.

El interés científico de esta tesis dentro del ambiente empresarial es poder servir de guía para poder conocer en cuanto al Desarrollo Organizacional y como poder identificar el clima organizacional y proponer una gama de intervenciones que puedan solucionar los problemas de una empresa.

El tipo de estudio utilizado en este trabajo es de carácter explicativo, ya que estos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su

nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

## **Capítulo 1**

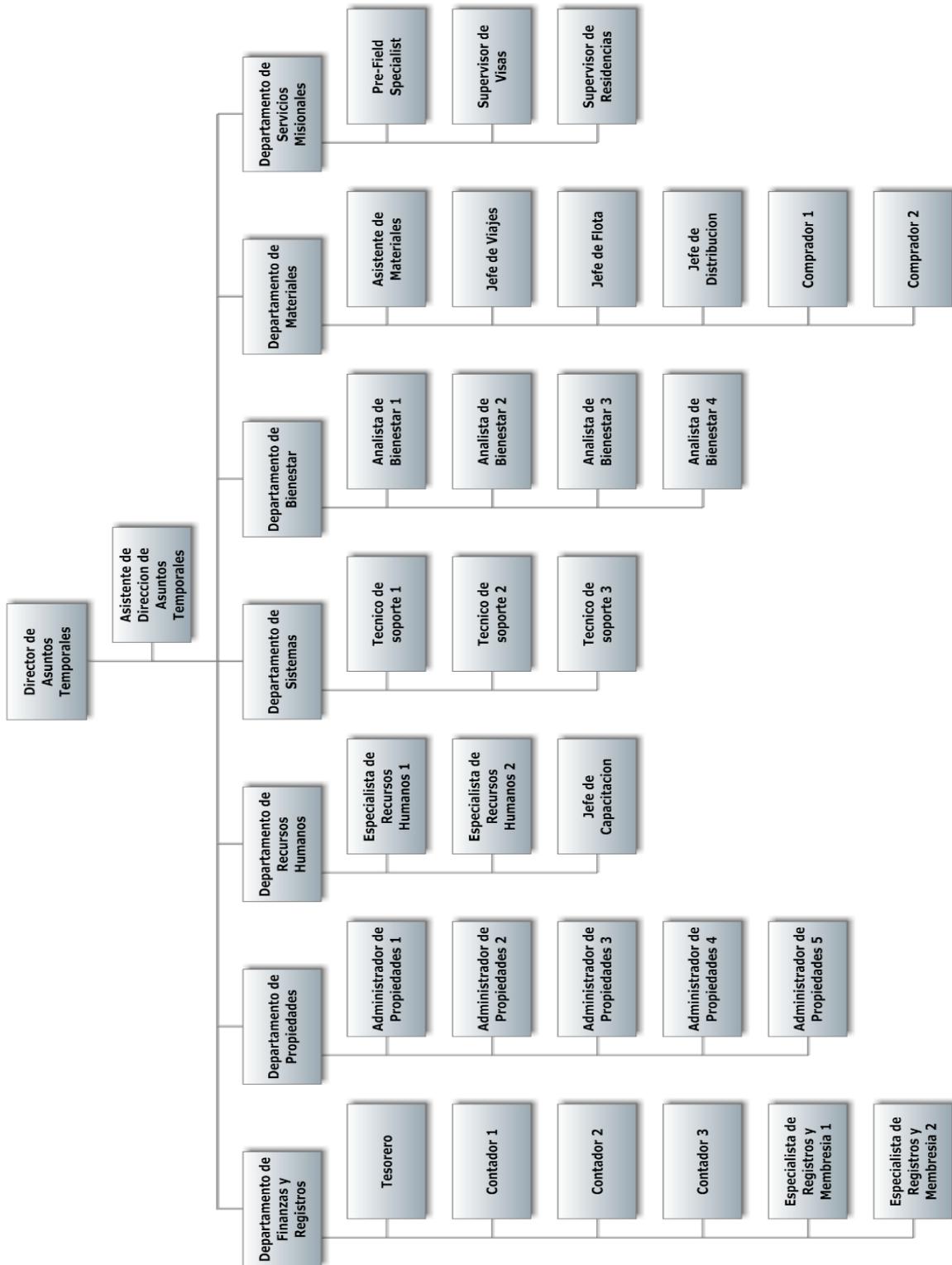
### **Antecedentes de la Organización**

En el año de 1979 se establecen las Oficinas Administrativas para dar soporte a la parte eclesiástica de la Iglesia mormona. Estableciéndose diferentes departamentos que darían un soporte específico a las áreas de interés de la iglesia, siendo estos:

- Departamento de Finanzas y Registros
- Departamento de Propiedades
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Sistemas
- Departamento de Bienestar
- Departamento de Materiales
- Departamento de Servicios Misionales

# Organigrama

Fuente: Organigrama elaborado en base al Oficial de la Organización



## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

El propósito principal del presente capítulo es aportar un marco teórico sobre el Desarrollo Organizacional y presentar una síntesis del tema para comprender mejor los lineamientos bajo los cuales se desarrolló el estudio en cuestión.

A continuación se incluyen elementos, términos y conceptos acerca de Desarrollo Organizacional, los cuales son útiles para la comprensión del tema objeto de estudio.

#### **2.1 El Desarrollo Organizacional**

##### **2.1.1 Definición de D.O:**

Es imprescindible establecer una definición formal de Desarrollo Organizacional (D.O.), misma que es adaptada a la dada por varios autores, principalmente Reckhard:

"Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planeado en sistemas socio-técnicos abiertos que comprende toda la organización, manejado por la alta gerencia, para aumentar la eficiencia y la eficacia organizacional (medidas para la capacidad de adaptar sus metas, estructura, cultura, estilo, etc., como respuesta al cambio) y el desarrollo mutuo y bienestar de los miembros de la organización, mediante intervenciones en los procesos fundamentales de la organización, utilizando el conocimiento proporcionado por las ciencias de la conducta".

Neilsen concluye, luego de revisar varios modelos de relación entre los miembros de una organización, que "el desarrollo organizacional funciona mejor con organizaciones cuyos miembros son adultos, maduros y psicológicamente sanos, comprometidos con el bienestar de la organización, que tienen importantes recursos que ofrecer y cuyos líderes están dispuestos a arriesgarse, a experimentar para aumentar el bienestar, tanto de la persona como de la organización".

Es importante a la vez citar la definición que Bennis postula al afirmar: "el DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y el aturdidor ritmo de los propios cambios".

El D.O. se refiere esencialmente a la creación de una forma organizacional que por su naturaleza sea más capaz de manejar un cambio propiamente dicho. En este sentido, es un método de manejar el desarrollo natural de una organización en forma tal, que sea más probable lograr resultados benéficos de fuentes internas y externas de cambio, es decir, crear una organización efectiva en el manejo del mismo. El D.O. pretende cambiar a la organización en la dirección de algún concepto de una forma ideal. La meta consiste en aumentar la capacidad de la organización para manejar el cambio.

Faria Mello ofrece una conceptualización personal del DO de manera esquemática, que será de gran utilidad para el propósito de la elaboración de la presente síntesis de la teoría del D.O. Sostiene este autor lo siguiente:

- a) el D.O. debe ser: un proceso dinámico, dialectico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que tiendan a optimizar la interacción entre personas y grupos para el constante perfeccionamiento y renovación de sistemas socio- técnicos abiertos, de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus colaboradores.
- b) el D.O. requiere: una visión global de la empresa, un enfoque de sistemas abiertos, la compatibilización con las condiciones del medio externo, un contrato consciente y responsable de los directivos, el desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas) y la institucionalización del proceso y auto sustentación de los cambios.
- c) el D.O. implica: valores realísticamente humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa), una adaptación, evolución y renovación, esto es, cambios que,

aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implican modificaciones de hábitos o comportamientos.

- d) el D.O. no es o no debe ser: un curso de capacitación (aunque esto sea frecuentemente necesario), la solución de una emergencia para un momento de crisis, ni un sondeo o investigación de opiniones solamente para información. Tampoco es D.O. una intervención aislada y por esto desligada de los procesos gerenciales normales, una iniciativa sin continuidad en el tiempo, una especie de laboratorio en una "isla cultural" aislada, un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables, ni lo es una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones.

### **2.1.2 Premisas y supuestos:**

El D.O. se estructura a partir de una serie de premisas y supuestos, en parte resultantes de estudios empíricos, en parte de valores apriorísticos.

Básicamente se pueden citar las siguientes:

- El trabajo se estructura, de manera que sean atendidas tanto las necesidades de las personas (que son la base de su motivación para desempeñarse bien o mal), como las necesidades de la organización. Ello es lo que tiende a asegurar la mayor productividad y la mejor calidad de los resultados de la empresa.
- Las personas tienen un impulso de crecimiento, desarrollo y auto-realización que, para concretizarse en comportamientos útiles, requieren condiciones que representen verdaderos desafíos y, a la vez, cuenten con suficiente apoyo para hacerles frente.
- Los individuos, cuyas necesidades básicas se resuelven, tienden a hacer más profundo su interés por el trabajo que les presenta desafío, responsabilidad y continuo progreso, en consonancia con la concretización del desarrollo de sus potenciales.

- Individuos que, funcionando como grupos, desarrollen una fuerte identificación interpersonal con los miembros de su equipo de trabajo, así como con las metas del grupo mismo, que a la vez adquiere conciencia de sus capacidades y posibilidades de influir sobre determinada situación y sobre la prevención o resolución de problemas para el equipo de trabajo.
- El conflicto de ideas en un clima de respeto a las diferencias individuales como una actitud saludable.
- Un clima de colaboración que conduce a mejores resultados. La ayuda y el apoyo mutuo que caracteriza los esfuerzos cooperativos, solamente son posibles si existen las condiciones deseables de confianza y respeto.
- La organización como medio para la realización personal y humana, mismas que deben ser medio para la supervivencia y desarrollo de la organización.
- Retroalimentación objetiva sobre hechos y actos que se dan dentro o fuera de la organización y que repercuten sobre esta. Inexistencia de manipulación.
- Los recursos humanos son tan importantes como los recursos económico financieros.
- Modificación de hábitos y actitudes.

### **2.1.3 Características del D.O.**

Las características principales del Desarrollo Organizacional son las siguientes:

- Enfoca a la organización total para que la misma responda con eficiencia. El D.O. es un programa integral cuyo fin primordial es asegurar el apoyo de todas las partes del sistema para un mejor resultado. Orienta los subsistemas hacia el cambio de manera coordinada y complementaria.

- Resuelve problemas existentes y orienta el esfuerzo de cambio hacia una organización que aprende, es decir un sistema que asimila experiencias y crece día a día en su esfuerzo por prevenir problemas y la óptima resolución de conflictos. Analiza tanto el medio externo como el interno de la organización.
- Establece procesos de grupo como debates, sesiones de confrontación, resolución de conflictos, formación de equipos de trabajo, etc. Constituye un esfuerzo canalizado hacia la mejora de las relaciones interpersonales, abriendo y mejorando canales de comunicación, aumentando la confianza y cooperación grupal.
- Retroalimenta a los miembros de la organización para que los mismos basen sus decisiones en datos concretos.
- Orientado por contingencias; el D.O. es flexible y práctico y adapta las acciones para que satisfagan las necesidades específicas de la organización en proceso de cambio.
- Cambia, no sólo a los individuos, sino también los valores y patrones de conducta de la organización.
- Decide lo que debe cambiarse y lo que no y determina la intervención necesaria para provocar el cambio, haciendo la organización más eficaz, adaptable a los cambios y conciliando las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la organización.

#### **2.1.4 Objetivos generales del D.O.**

Aunque cualquier esfuerzo de D.O. surge de fines específicos, procedentes de un diagnóstico de la situación que se debe modificar, existen objetivos del Desarrollo Organizacional que podemos mencionar como generales, estas son:

- Obtener o generar información objetiva y subjetiva, válida y pertinente sobre las realidades organizacionales y asegurar la retroinformación a los participantes del sistema cliente.

- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza exento de manipulaciones entre miembros.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos que conduzca a la sinergia de esfuerzos y al trabajo (principalmente de equipo).
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes la conforman.
- Estimular las emociones y sentimientos de los miembros de la organización.
- Poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- Estimular la necesidad de establecer objetivos cuantitativos y cualitativos que orienten la programación de actividades y evaluación objetiva de departamentos, áreas de trabajo e individuos (administración por objetivos y resultados).
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores. Examinar cómo, cuándo, dónde y cuánto, dichos valores, concepciones y cultura influyen sobre los objetivos; métodos, procesos, comportamientos, desempeño y resultados obtenidos.

- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización, en relación con las características del medio externo (demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos, etc.).
- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución o decisión (estratégica, táctica, operacional).
- Desarrollar a la organización a través del desarrollo de los individuos que la conforman.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos, etc.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicaciones (ascendentes, descendentes, diagonales y laterales).
- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

### **2.1.5 Fases del D.O.**

De manera general las fases de un programa de Consultoría de Desarrollo Organizacional son las siguientes:

- 1) Exploración: del sistema cliente por parte del consultor. Aproximación inicial de la situación mediante sondeo general.
- 2) Entrada: establecimiento del sistema meta o situación deseada. Contacto inicial con personas para el sondeo de problemas e insatisfacciones.
- 3) Contrato: elaborando un contrato general y el objetivo del mismo.

- 4) Elaboración de un plan esbozado sobre las expectativas y compromisos mutuos.
- 5) Diagnóstico: determinando la situación y las necesidades de cambio identificando y evaluando problemas. Definición de objetivos de cambio y metas. Consideración de alternativas, efectos, costos, riesgos, resistencia, etc. Evaluación del potencial de cambio.
- 6) Planificación del cambio: definiendo y planeando estrategias y tácticas, puntos de acción y de apoyo. Programación de actividades para el cambio.
- 7) Acción: implementando el plan de acción para el cambio.
- 8) Institucionalización del cambio: definiendo e implementando mecanismos que aseguren la continuidad y sostenimiento de la nueva situación.
- 9) Evaluación: controlando los resultados de la intervención.
- 10) Terminación: de la relación sistema cliente y el agente de cambio sin que se dependa de las partes para la continuidad y el sostenimiento de los resultados logrados.

## **2.2 Tipos de Intervención de D.O.**

### **2.2.1 En Proceso de Recursos Humanos**

Estas intervenciones están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como hacia sus procesos de interacción, tales como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo.

Como su nombre lo indica, se enfocan en los aspectos humanos de las organizaciones.

### **2.2.2 Tecnoestructurales**

Estas intervenciones están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para “ligarlas” con el personal.

La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo.

Estas herramientas son conocidas como intervenciones tecnoestructurales, porque se enfoca, al aspecto técnico estructural de las organizaciones.

### **2.2.3 Administración de R.H.**

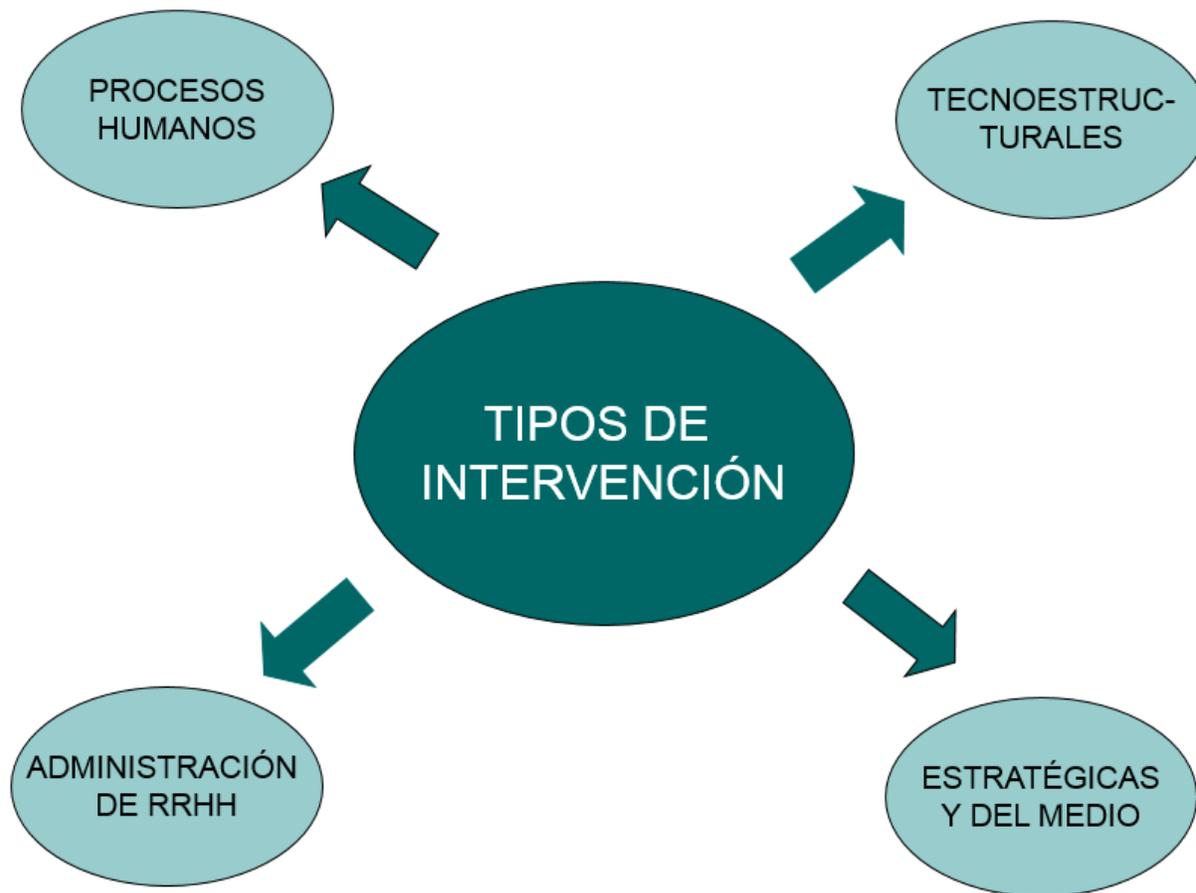
Estas intervenciones se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, tales como los sistemas de recompensa y planeación y desarrollo de carreras.

Para ello se utilizan mecanismos para integrarlo a las organizaciones, tradicionalmente relacionados con el campo de los R.R.H.H. más que con las intervenciones clásicas.

### **2.2.4 Estratégicas y del Medio Ambiente**

Estas intervenciones están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, cómo utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio ambiente.

**Gráfica 1 - Tipos de Intervención**



*Fuente: Catedra del D.O. de la Universidad Panamericana*

<b>Tipos de Intervenciones del D.O.</b>			
<b>Intervenciones de Procesos Humanos</b>	<b>I</b> ndividuo	<b>G</b> rupos	<b>O</b> rganización
Grupos "T"	X		
Consultoría de Procesos		X	
Intervenciones de tercera parte		X	
Formación de Equipos		X	
Ensayo o encuesta de retroalimentación		X	X

Reuniones de confrontación			X
Relaciones intergrupos			X
Enfoques normativos		X	X
<b>Intervenciones Tecnoestructurales</b>	<b>I</b> ndividuo	<b>G</b> rupos	<b>O</b> rganización
Diferenciación e integración			X
Diseño estructural			X
Organización colateral			X
Calidad de vida en el trabajo	X	X	
Diseño del trabajo	X	X	
<b>Intervenciones en Admón. De RRHH</b>	<b>I</b> ndividuo	<b>G</b> rupos	<b>O</b> rganización
Instalación de objetivos o metas	X	X	
Sistemas de recompensas	X	X	X
Planeación y desarrollo de carrera	X		
Administración del estrés	X		
<b>Intervenciones Estratégicas</b>	<b>I</b> ndividuo	<b>G</b> rupos	<b>O</b> rganización
Planeación de sistemas abiertos		X	X
Cultura corporativa			X
Admón. Del cambio estratégico			X

*Fuente: Cátedra del D.O. de la Universidad Panamericana*

## **La Organización y el cambio**

### **2.2.5 La organización como sistema:**

Un sistema es, por definición, un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan. Se entiende que dicha interacción debe darse en armonía para el desempeño de la función o finalidad de la organización. Se considerará a la organización, básicamente, como

un sistema socio-técnico abierto compuesto en su forma más simple, por componentes tecnológicos y recursos humanos, influenciados por el medio externo, dentro del cual realiza transacciones o intercambios.

Donald Kingdon hacia el año de 1973, presentó un modelo socio-técnico de D.O. en el cual la interacción de los subsistemas de la organización da lugar al comportamiento organizacional.

Dichos subsistemas se exponen a continuación:

a) Misión y Objetivos: constituido por la misión, la visión, los objetivos y la estrategia corporativa. La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el que debe hacer. Los objetivos principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La exposición de la misión de una compañía consiste en una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr. La descripción minuciosa de estos elementos proporciona orientación a la exposición de la misión corporativa y ayuda a guiar la formulación de estrategias. La misión y los objetivos corporativos de una organización proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias intentadas (planeadas) y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes (no planeadas). La estrategia a nivel corporativo de una organización pretende resolver la siguiente interrogante: ¿En qué negocio debemos ubicarnos para maximizar la utilidad a largo plazo de la organización?

b) Humano Social: las personas constituyen el sistema social dentro de la organización, compuesta de individuos y grupos. La mayoría de las personas no solo tiene la capacidad potencial de hacer un mayor aporte al logro de los objetivos de la organización, sino también el deseo de realizarlo, siempre y cuando exista una reciprocidad de intereses. Las personas se ven motivadas no por lo que piensan que deben tener, sino por lo que desean. Los colaboradores motivados son aquellos que consideran su trabajo como algo que les permite alcanzar sus metas importantes. El trabajo de la gerencia consiste en identificar y activar los motivos de su personal, encauzándolos para desempeñar eficientemente las tareas. Los motivos son expresiones de las necesidades de las personas, y son por lo tanto personales e internos. Los incentivos son, por otro lado, externos a la persona. Forman parte del ambiente de trabajo por acción directa de la gerencia, con el fin de

alentar a los colaboradores a desempeñar sus tareas eficientemente. La motivación es esencial para la operación de las organizaciones.

c) Estructural: consiste en la creación de subdivisiones, políticas, normas, medios de comunicación e información, parámetros de autoridad y jerarquía. Asimismo, trata aspectos como la previsión y planeación, la coordinación y los mecanismos de control dentro de la organización. Define las relaciones formales de las personas en el interior de la organización. La estructura se relaciona principalmente con el poder y las funciones y la misma se debe diseñar para facilitar el cumplimiento de las metas y la toma de decisiones necesarias para poner en práctica los planes.

La estructura organizacional implica:

1. La identificación y clasificación de las actividades requeridas,
2. El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos,
3. La asignación de cada agrupamiento a un encargado con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y
4. Las medidas para coordinar horizontalmente (el mismo nivel organizacional o uno similar) y verticalmente (distintos niveles organizacionales).

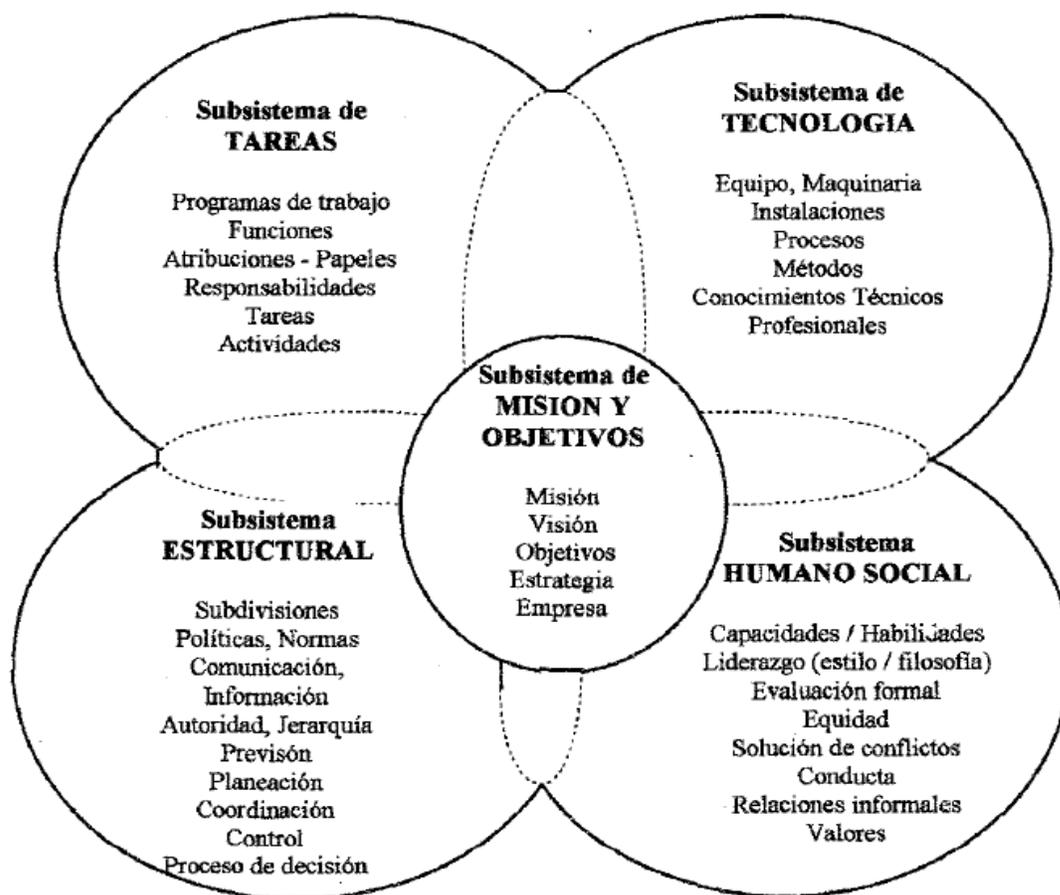
La estructura formal debe ser flexible y dar cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales. También se da la organización informal que no es más que una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí (grupos de amistades, ideológicos, deportivos, etc.)

d) Tareas: está íntimamente relacionado con el subsistema estructural y consiste en el establecimiento de programas de trabajo, delimitación de funciones, atribuciones y papeles, así como la asignación de responsabilidades, tareas y actividades a todos y cada uno de los miembros de la organización.

e) Tecnología: consiste en equipo, maquinaria, instalaciones, procesos, métodos y conocimientos que mejoran los recursos físicos y económicos con los que trabajan las personas y posee una influencia significativa en las relaciones de trabajo. Una de sus características clave es la especialización, pues, al incrementarse la tecnología, la especialización tiende a crecer y cambiar la naturaleza de los empleos.

f) Frontera externa: toda organización no es más que parte de un sistema mayor del cual recibe influencias y dentro del cual se dan parámetros de acción. Las organizaciones individuales no pueden escapar a dicha influencia porque esta repercute en la conducta de sus miembros, afecta las condiciones de trabajo y exige competir por los recursos y el poder.

**Grafica 2 - Principales Subsistemas y Divisiones**



**Figura 2.1**

Fuente: Subsistema de Frontera Externa, Faria Mello, pag 19.

## **El fenómeno del cambio:**

Aunque siempre ha vivido la humanidad en un mundo en transformación, ninguna época de la historia se compara a la rapidez con que los cambios se dan en la actualidad. Vivimos bajo una oleada de impactos, de nuevas circunstancias y nuevos acontecimientos, sin precedentes. Prueba de ello es que la velocidad de los cambios que se han dado durante la década de los dos mil es aproximadamente diez veces mayor a la registrada en la de los noventa. Las principales características que denotan dichos cambios giran alrededor de la globalización, la tecnología y la necesidad de la delegación de autoridad para una mejor adaptación al cambio.

Los cambios necesarios en las organizaciones presentan principalmente las siguientes características:

- Mayor espíritu empresarial y orientación hacia afuera.
  - Comprensión de otras culturas, mercados y sistemas.
  - Mayor productividad en el sistema total, con calidad global y orientación al cliente.
  - Informática y comunicación.
  - Visión empresarial y estratégica.
  - Liderazgo proactivo, transformacional para el manejo del cambio.
  - Compromiso para con la sociedad como un todo, con ética individual social.
  - Gerencia del desarrollo de los recursos humanos para la productividad.
- a) Habilidades
- Mayor adaptación al ambiente, mediante flexibilidad, innovación, creatividad, constante renovación y habilidad para el manejo del cambio.

- Papel de un liderazgo más amplio a través de visión, planeamiento estratégico, habilidad de comunicación, conocimiento de gerencia y entendimiento histórico.
- Mayor énfasis en la tecnología por medio del reforzamiento de las habilidades tecnológicas, énfasis en la eficiencia, en la calidad y en los procesos.
- Creación de nuevas formas de relación, vía las habilidades negociadoras y creadoras del consenso, trabajo en equipo, empatía, integración de los objetivos de la organización y los objetivos individuales, habilidades para el manejo transcultural.

b) Actitudes:

- Roles más amplios y límites mayores de la empresa.
- Mayor adaptación al ambiente, mediante mayor pro actividad hacia el cambio, orientación externa antes que interna, actitudes de competitividad, aceptación de la eficiencia y la calidad como elementos para competir globalmente y una actitud positiva para asumir riesgos.
- Papel expandido del liderazgo, comprendiendo las motivaciones de autorrealización de las personas, traspasándoles poder, dando importancia a los valores, con cometido al desarrollo de equipo y orientación al compromiso antes que al control.
- Creación de nuevas formas de relación considerando la comprensión del elemento humano, dando más reconocimiento, cambiando la actitud suma cero o negativa a una relación de suma positiva.
- Roles y límites expandidos de la empresa a través del movimiento de intereses individualistas a intereses comunitarios, con responsabilidad social y ética.

Existen diferentes maneras de reaccionar a los "hechos nuevos" del medio que rodea a las organizaciones y en el cual están insertas, como sistemas abiertos:

- a) Negación de la realidad: desconocer, negar, ignorar o despreciar el hecho nuevo.
- b) Resistencia (pasiva o activa): resistir al hecho nuevo, oponerse a cambios anticipados o consecuentes del hecho nuevo.
- c) Acomodación inercial: acomodarse, aceptar amorfamente, dejarse llevar por la inercia, esperar pasivamente que las cosas ocurran.
- d) Cambio planeado: percibir, entender y asimilar el nuevo hecho, integrándolo con el que ya existe: desarrollar, evolucionar, innovar, perfeccionar, crear, prever y planear soluciones y acciones (pro acción), cambiar de modo intencional, aprovechando toda la potencialidad de crecimiento personal u organizacional.
- e) Subversión o revolución: atacar y destruir lo que ya existe, reconstruir solo en función del nuevo hecho, rechazando y eliminando lo actual por haberse vuelto anticuado e ineficaz o por tener el germen de la resistencia al cambio o del retroceso inercial.

El Desarrollo Organizacional se compone por una gran variedad de estrategias de intervención que utilizan el proceso de grupo para enfocar la cultura organizacional y efectuar los cambios necesarios.

El D.O. se enfrenta a la perspectiva de los cinco procesos arriba citados y opta conscientemente por el cuarto -el cambio planeado- como el único modo en que la organización y sus responsables puedan dirigir el proceso de cambio.

Se minimiza así el riesgo de la deterioración causada por el choque, o del tratamiento radical para soportar el choque con el cambio. Trata de la adaptabilidad y flexibilidad para cambiar y anticiparse al cambio - de modo lúcido, proactivo, eficaz y saludable- y como identificar, controlar y dirigir favorablemente las fuerzas y factores implícitos en el proceso de cambio, que es uno de los grandes desafíos del arte de desarrollar la organización.

### **2.2.6 El cambio en las organizaciones:**

El cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización. El D.O. tiene como objetivo principal el aumentar la capacidad de la organización para manejar el cambio en su desarrollo natural a lo largo de su vida. Los cambios científicos, tecnológicos, económicos, sociales, etc. alcanzan e influyen en el desarrollo de las organizaciones.

El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio dentro de la organización, sean estas fuerzas exógenas o endógenas a la empresa.

Las fuerzas exógenas provienen del subsistema de la frontera externa de la organización, como se expuso con anterioridad, en la primera sección de este capítulo. Las mismas crean la necesidad de cambio organizacional interno. Los intentos de cambio interno pueden ser conscientemente planeados para que el ajuste a las nuevas condiciones externas se procese con el mínimo de perturbación o efecto de desgaste estructural o conductual.

Las fuerzas endógenas, que crean la necesidad de cambio estructural y conductual, provienen de la tensión organizacional: tensión en las actividades, interacciones, actitudes o desempeño en el trabajo. Estas fuerzas de cambio representan condiciones de equilibrio, ya perturbadas, dentro de una o más partes de la organización, y la actitud proactiva de la gerencia ante las mismas, es fundamental para el eficaz manejo del cambio y desarrollo de la organización.

El D.O. enfatiza en el organicismo y el globalismo de la organización como sistema. Trascendió el nivel de los cambios individuales -objeto de los grupos T, laboratorios de sensibilidad y diversas psicoterapias-. Las modificaciones individuales son importantes pero, el cambio individual, sin la contrapartida de modificaciones en las relaciones e interfaces del individuo con el grupo, tiende a no generar efecto duradero. De ahí la necesidad de hacer hincapié en la totalidad del sistema organizacional, que como se expuso con anterioridad, en su forma más básica es un sistema socio-técnico abierto.

Todo cambio sobre un sistema, aun planeado e intencional, corresponde siempre a un cambio de fuerzas (factores) en equilibrio o en desequilibrio. No se puede modificar algo en una parte del

sistema sin afectar las otras partes, de algún modo y sin tender a causar modificaciones en esas otras partes. O sea, que modificaciones aisladas pueden tener efectos múltiples, en vez de efectos aislados o simples. En el momento de intentar obtener o introducir cambios en las organizaciones se debe comprender muy bien la dinámica organizacional de la misma.

Todo sistema corresponde a un campo de fuerzas, internas y externas. Hay tres tipos de fuerzas o factores que existen, influyen o pueden influir sobre el cambio:

- a) Pro: propulsoras, positivas, favorables al cambio.
- b) Contra: restrictivas, negativas, contrarias al cambio.
- c) Neutras: indefinidas, indecisas, dudosas, confusas.

Ejemplos de posibles fuerzas o factores son los siguientes: personas, grupos organizaciones; actitudes, comportamientos, acciones, reacciones, actividades; intereses, aspiraciones, deseos, necesidades, motivaciones, valores, expectativas; poderes, recursos movilizados; condiciones físicas, materiales, tecnológicas, geográficas; demandas, presiones, competencias, etc.

Al intervenir el campo de fuerzas de la organización, para lograr el cambio deseado, se puede acudir a tres metodologías básicas:

- a) Aumentar la presión para el cambio, aumentando el peso o esfuerzo de las fuerzas o factores pro. Tal acción, aunque favorece el desplazamiento de la organización hacia la situación deseada, corre el riesgo de: Aumentar la resistencia al cambio y Aumentar la tensión interna del sistema, con el consecuente desgaste del mismo.
- b) Disminuir la resistencia al cambio, disminuyendo el peso o esfuerzo de las fuerzas o factores contra. Tal acción tiene las ventajas de: Disminuir la tensión del sistema y Facilitar la acción de las fuerzas pro que ocupan, sin mayor esfuerzo, el espacio vacío generado por la retracción de las fuerzas contra.
- c) Movilizando o inmovilizando las fuerzas o factores hasta entonces neutros, dándoles nueva dirección de modo que se transformen en fuerzas pro o eliminándolas, de modo que no se tomen en

fuerzas contra. Tal acción encierra el riesgo de: Aumentar la tensión del sistema y Aumentar la resistencia al cambio.

En este sentido, Kurt Lewin ideó un modelo de tres pasos para el cambio:

a) Descongelamiento de la situación actual. Las ideas y políticas antiguas deben desecharse, para dar lugar al aprendizaje de las nuevas.

b) Cambio y avance hacia el desarrollo de un nuevo patrón. Es la etapa en la cual las nuevas ideas y políticas se aprenden, de tal manera que el colaborador piense y trabaje de acuerdo a ellas. Consiste en el desarrollo de las aptitudes de grupo, que viene a dinamizar a la organización.

c) Re congelamiento del nuevo patrón. Lo que se ha aprendido se integra a la política real y cotidiana. Las nuevas políticas llegan a convertirse en algo que el colaborador ejecuta. Se trata de mantener y conservar el nuevo patrón y no regresar al anterior o desviarse de los lineamientos deseados.

### **2.2.7 Resistencia al cambio:**

Un gran obstáculo que se presenta en la ejecución de políticas, metas o métodos de operación por los miembros de una organización es la resistencia a que haya cambio. Cabe citar en este sentido el principio de Le Chatelier, según el cual cualquier factor interno o externo que cause un desequilibrio en el sistema, es resistido por fuerzas que restauran el equilibrio, e igual, en lo posible al estado anterior. A nivel psicológico, la resistencia al cambio puede ser causada por aspectos como los siguientes:

- Mecanismo de defensa de negación de la realidad: no aceptar aquello que incomoda.
- Percepción selectiva: tendencia a percibir solamente aquello que conviene y es agradable.
- Desconfianza: poca claridad sobre el nuevo patrón y de las consecuencias del cambio.

- Recelo de perder el estatus actual.
- Inseguridad personal, que coloca en vulnerabilidad a la persona frente a cosas desconocidas o que no puede controlar personalmente.
- Necesidad de evitar la ansiedad que es suscitada por la novedad, por el desconocimiento o inseguridad en cuanto a los resultados finales del cambio.
- Dependencia, esto es, necesidad de esperar que otra persona actúe para que se pueda entonces proceder de acuerdo.
- Contra dependencia, o sea, necesidad de reaccionar "contra".
- Miedo a lo desconocido.

Frente a la resistencia al cambio, cabe citar los siguientes procesos para reducirla o eliminarla:

- I. Información de hechos, necesidades, objetivos y probables efectos del cambio.
- II. Persuasión sobre los factores que llevarán a la decisión del cambio.
- III. Diálogo, intercambio y confrontación de percepciones, opiniones y raciocinios, negociación y consenso.
- IV. Expresión de sentimientos y emociones asociadas a la perspectiva del cambio.
- V. Consulta y, en lo posible, participación en los procesos de:
  - Diagnóstico de la situación.
  - Selección o decisión.
  - Planeación de acciones resultantes.

Una contribución de Elton Mayo, presentada por Hersey y Blanchard, es aquella que sostiene que existe relación entre el grado o intensidad de la resistencia al cambio y el tiempo necesario para obtener el cambio deseado, conforme se trate de modificaciones a nivel de:

1. Conocimientos o informaciones.
2. Habilidades (aptitud ejercitada).
3. Valores y actitudes internas.
4. Comportamientos individuales (externalización).
5. Comportamiento de grupos.

### **2.2.8 Administración del cambio:**

La administración del cambio comprende tres fases básicas:

#### a) Planeación del cambio:

A menos que suficientes personas clave de la organización sientan una verdadera necesidad y compromiso para con el cambio, lo más probable es que no se dé ninguno, al menos planeado y administrado.

La primera fase de planeación del cambio consiste en descongelar la organización, lo que significa crear conciencia de la necesidad del cambio. El mejor modo de hacerlo es contrastando un estado actual con otro deseable. También, el liderazgo es crítico para esta fase inicial de planeación y en la que ha de ser capaz de establecer condiciones con las que sea posible determinar el estado futuro. Por último, para una planeación adecuada hay que dirigirse a la dinámica política y de poder dentro de la organización, lo que implica incluir en la planeación a los líderes informales y cerciorarse de que el modo en que se describe el estado futuro, sea totalmente claro para todos los miembros de la empresa involucrados.

#### b) Administración del cambio:

El trabajo más arduo es el de administrar el proceso de cambio. Cuanto más complejo parezca este, tanto más habremos de apearnos a las actividades que hayan demostrado ser útiles en el pasado. Los principios y directrices siguientes responden al criterio de utilidad demostrada:

- Desprendimiento del pasado: Una vez decidido y planeado el cambio, o ya que está en proceso, es preciso desprenderse del pasado, es decir, de determinadas formas de trabajo (programas, procesos, situación geográfica, grupo de trabajo, etc.). Para ello deben tomarse en cuenta dos principios críticos de gerencia ligados a la emoción humana: el de asunto inacabado y el orgullo personal.

El asunto inacabado se da en cuanto que cuando algo queda incompleto, los humanos tendemos a intentar alguna forma de terminación. Cuando se enfrenta a los miembros de la organización con una novedad, sustituyendo antiguas formas o prácticas, sin tiempo de desprenderse de ellas y "acabar el asunto", gastaran energías en un intento por remediar la ausencia de terminación que se manifestara al seguir hablando acerca de los modos antiguos o criticando los nuevos modos. Lo que denominamos resistencia al cambio a menudo refleja energía dedicada a intentos de cierre o terminación. Proporcionar a los miembros de la organización alguna forma para que se desprendan del pasado, que le den fin, les ayuda a centrar su enfoque en el cambio y el futuro. El orgullo personal trata del aspecto socio afectivo de las personas.

- Administración de la transición: Beckhard y Harris (1987) proponen la creación de un equipo responsable de esta actividad. Cuanto más amplio y poderoso sea el esfuerzo de cambio, tanta mayor atención habrá de concederse a su administración. Otros factores importantes para el manejo del proceso del cambio son, como señala Nadler (1981), los siguientes: 1. Participación: La participación conduce al compromiso, el grado en que las personas se comprometen con una acción, está en función del grado en que participan en su determinación. Para lograr la entrega total es crítico que se relacione a los miembros de la organización con la planeación de cómo alcanzar las metas. 2. Palancas o subsistemas múltiples: con frecuencia los responsables del cambio confían demasiado en la intervención sobre una sola palanca o subsistema. La que se elige con mayor frecuencia es la estructura.

En un estudio de esfuerzos exitosos de D.O. frente a otros que no tuvieron éxito, Burke, Clark y Koopman (1984) encontraron que la intervención asociada más veces a la falta de éxito era un cambio de la estructura y que esa intervención era el único cambio que se había efectuado. Cuando se cambió uno de los varios subsistemas de la organización, tarde o temprano resultarían afectados todos los demás. Este principio se basa en la válida teoría del sistema general (Katz y Kahn, 1978). Por tanto, cuando se administra el cambio han de tomarse múltiples subsistemas o palancas. A criterio de Chandler (1902), la revisión de la estrategia es lo mejor para preceder el cambio, pues esta constituye el subsistema núcleo de la organización como sistema socio-técnico abierto, como se expuso en la primera sección del presente capítulo. Cambiar exitosamente una organización exige que se preste atención a la multiplicidad de sus subsistemas o palancas en tándem y en apoyo mutuo del esfuerzo general. 3. Retroinformación: es necesario proporcionar retroinformación a los miembros de la organización acerca de los adelantos logrados.

c) Estabilización del cambio:

El proceso de estabilización deberá comenzar durante la fase de desprendimiento o descongelamiento. Para los miembros de la organización tiene exactamente la misma importancia enterarse de lo que será diferente, que el estar informados acerca de lo que no cambiara. Un factor del que podemos valer en esta fase es el sistema de recompensas de la organización. Otro factor importante son los reconocimientos públicos y formales a las personas que hayan ayudado a la organización en el sentido del cambio, ello servirá no solo para reforzar y estabilizar los nuevos comportamientos, sino también enviara una clara señal para los demás, de lo que son los comportamientos y la actitud correcta hacia el cambio. Es de gran importancia elegir determinados miembros de la organización y desplegarlos de manera estratégica con el objetivo que los mismos desempeñen la función de modelos de la nueva cultura, miembros que sean poderosos líderes y representantes del futuro de la organización.

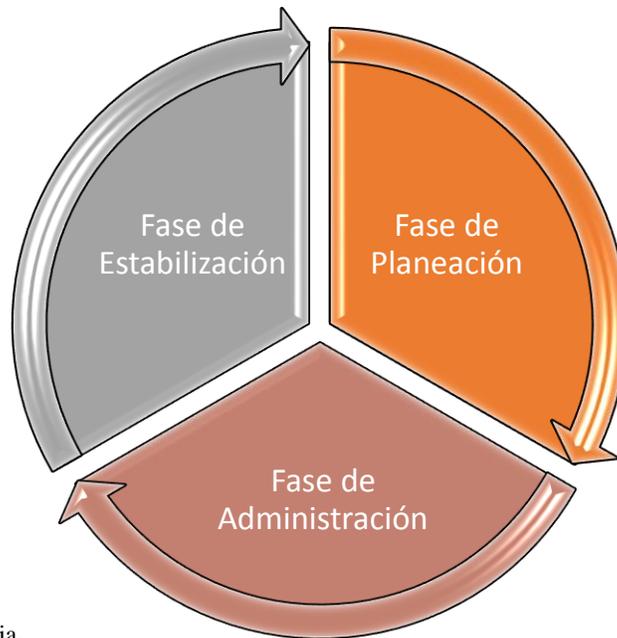
## 2.3 Modelo para la administración del cambio

Grafica 3



Fuente: elaboración propia.

Grafica 4



Fuente: elaboración propia.

## **Capítulo 3**

### **Planteamiento del Problema**

#### **3.1 Problema de Investigación**

Las Oficinas Administrativas pasan desde el 2011 un proceso de cambios y de downsizing debido a un programa establecido e impulsado por la cabecera de la organización en Estados Unidos. Dicho programa es conocido como T.M.T (Transition Management Team) y consiste en eficientar los procesos, tareas y responsabilidades con menos personal.

Los cambios y el downsizing han estado sucediendo debido al traslado de tareas en muchos de los procesos a la cabecera de la organización así como la automatización que tienden a la mejora de las actividades y que tienden a la reducción del capital humano, tales como la creación de un Call Center a nivel mundial que recibe inquietudes y que ellos tienen la capacidad y el sistema para resolverlas de manera remota. Desde la implementación del nuevo programa (TMT) han dejado de laborar para la organización 28 colaboradores.

Lo anterior, ha venido a repercutir en el clima organizacional de la empresa.

Los problemas identificados son:

- Existe mala comunicación entre supervisores y colaboradores
- No hay reciprocidad de los supervisores hacia los colaboradores
- Falta de equidad en el trato de los supervisores a los colaboradores, como también en la aplicación de promociones, llamadas de atención y evaluaciones de desempeño.

Para sustentar lo acontecido en Oficinas Administrativas, por parte de los colaboradores de nivel operativo-administrativo, se corrió una encuesta a 27 personas.

Debido a que el tema de estudio está enfocado a un Desarrollo Organizacional en una empresa de servicios, la herramienta está enfocada a poder identificar el Clima Organizacional que se vive en la empresa y proponer intervenciones de D.O. para poder mejorar el mismo en un futuro cercano.

## **3.2 Pregunta de Investigación**

¿Qué tipos de intervenciones de D.O. podrán aplicarse en el futuro cercano dentro de la empresa para mejorar el clima organizacional?

## **3.3 Objetivos de la Investigación**

### **3.3.1 Objetivo General**

Identificar qué tipos de intervenciones de D.O. se deberán aplicar en la organización de estudio para poder mejorar el clima organizacional en un futuro cercano.

### **3.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar la percepción de los colaboradores en cuanto a los temas de los liderazgos, motivación, reciprocidad, así como demostrar el grado de participación, involucramiento y comunicación que tienen un colaborador con su jefe.
- Elaborar una propuesta de intervenciones de D.O. para ser aplicadas en la organización en un futuro cercano para mejorar el clima organizacional.

## **3.4 Alcances y Límites de la Investigación**

### **3.4.1 Alcances**

Con la encuesta a realizar se logrará evidenciar lo siguiente del clima organizacional y por ende establecer propuestas de intervención. Las variables que se usarán para medir el clima organizacional son:

- Liderazgo
  - Conducción
  - Estímulo a la excelencia
  - Estímulo al trabajo en equipo
  - Solución de conflictos
- Motivación
  - Adecuación de condiciones de trabajo

- Responsabilidad
  - Reconocimiento a la aportación
  - Realización personal
- Reciprocidad
    - Retribución
    - Aplicación al trabajo
    - Equidad
    - Cuidado del patrimonio
- Participación
    - Comunicación
    - Involucramiento en el cambio
    - Compromiso con la productividad
    - Compatibilización de intereses

### **3.4.2 Límites**

La desconfianza e incertidumbre de los colaboradores hacia el resultado de las encuestas, temiendo que los resultados puedan afectar su continuidad laboral. Sin embargo en el transcurso de las encuestas se explicó que estas herramientas eran con fines académicos y de la tesis de la Maestría en Gestión de Talento Humano de la Universidad Panamericana de Guatemala.

### **3.5 Tipo de estudio por realizar**

El tipo de estudio a utilizar es de carácter explicativo, ya que estos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

### **3.6 Población**

La población del estudio son 27 colaboradores de nivel operario-administrativo medio de las Oficinas Administrativas ubicadas en Ciudad de Guatemala. La población general de las Oficinas Administrativas está compuesta entre colaboradores de nivel administrativo medio, medio alto y alto. Instrumentos de Recolección de Datos.

### **3.7 Instrumentos a utilizar**

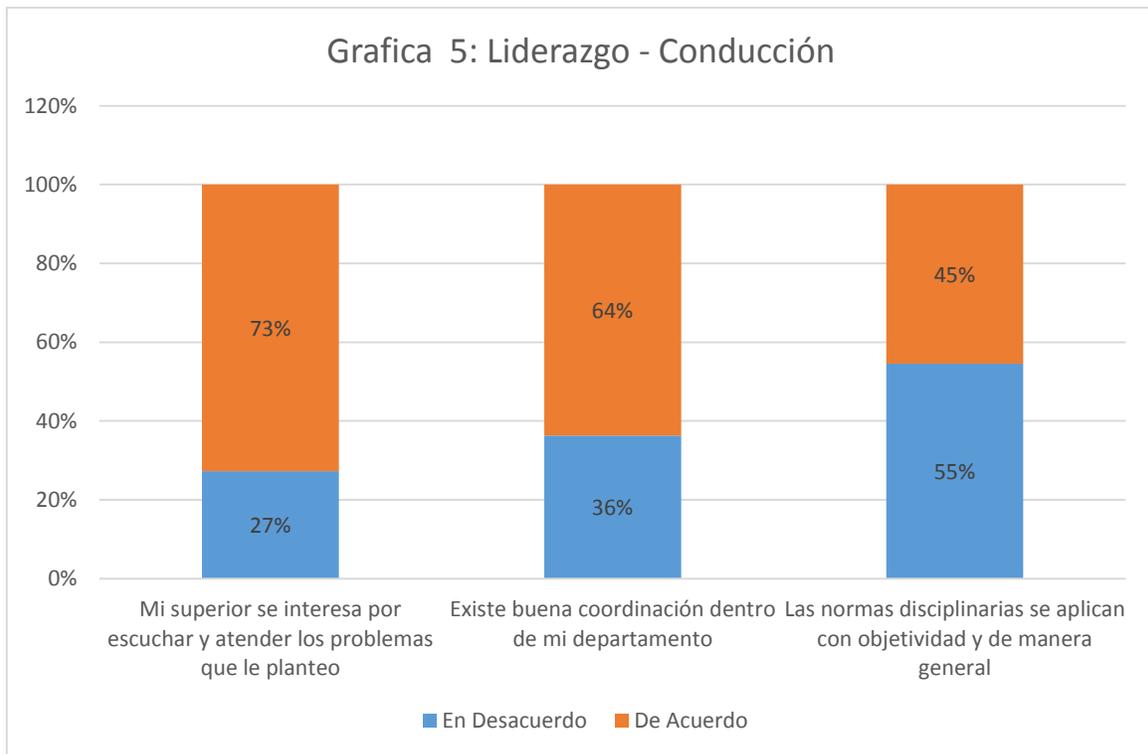
- Una encuesta elaborada en Excel para llevar a cabo un diagnóstico organizacional y así evidenciar el clima organizacional.

## Capítulo 4

### Resultados de la Investigación y discusión de los mismos

El margen de rechazo es del 40% de los que respondieron la encuesta, dándole así una validez y ponderación a las opiniones recabadas en las encuestas en cuanto a las variables y sub variables a identificar; siendo los resultados los siguientes:

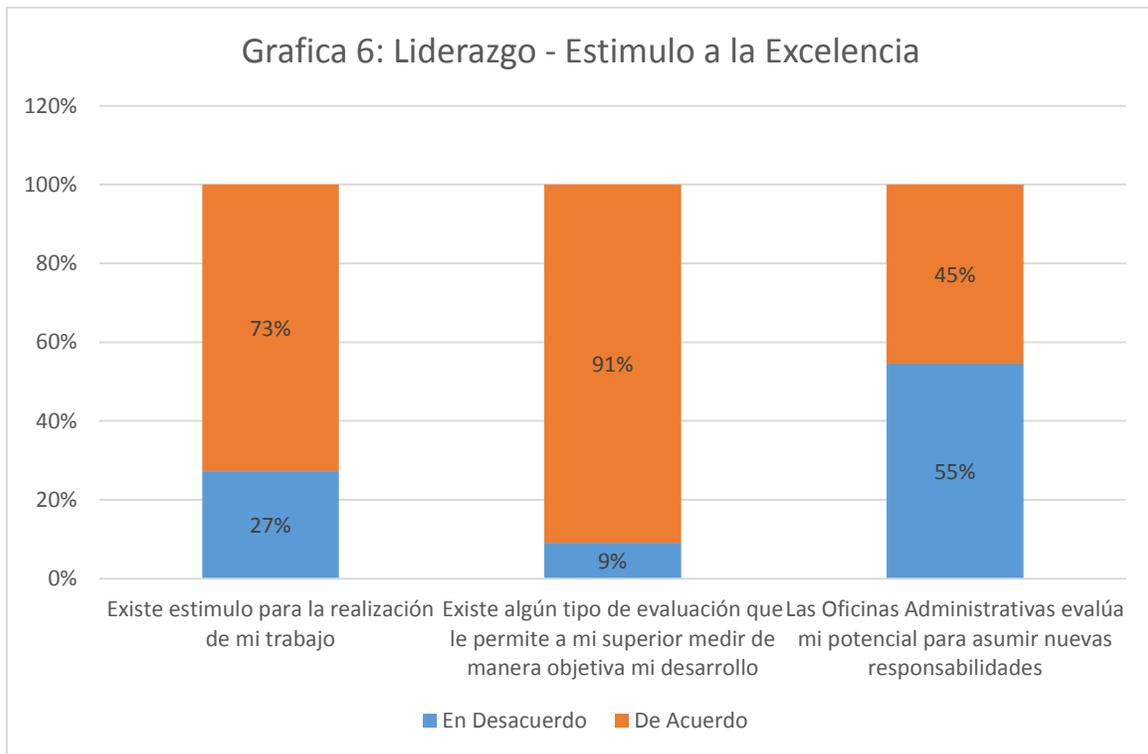
<b>Liderazgo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>
Tengo claro lo que mi superior espera de mi	9%	91%
Mi superior se preocupa porque entienda bien mi trabajo	27%	73%
Mi superior se interesa por escuchar y atender los problemas que le planteo	27%	73%
Mi superior atiende mis inquietudes en materia de compensaciones	36%	64%
Mis iniciativas reciben el respaldo de mi superior	18%	82%
Tengo el apoyo de mi superior	18%	82%
Tomo en cuenta las opiniones de mi superior para realizar mis tareas	0%	100%
Mi superior promueve cambios positivos para la empresa y para nosotros	36%	64%
Existe buena coordinación dentro de mi departamento	36%	64%
Considero que mi superior tiene la capacidad para tomar decisiones acertadas	9%	91%
Las normas disciplinarias se aplican con objetividad y de manera general	55%	45%
Me siento satisfecho de trabajar con mi superior	27%	73%
<b>Conducción</b>	25%	75%



Fuente: Propia

No. de entrevistados: 27 colaboradores

Los colaboradores están de acuerdo con la conducción por parte de sus líderes. Únicamente hay falta de concordancia en que las normas disciplinarias no sean aplicadas con objetividad y de forma parcial.



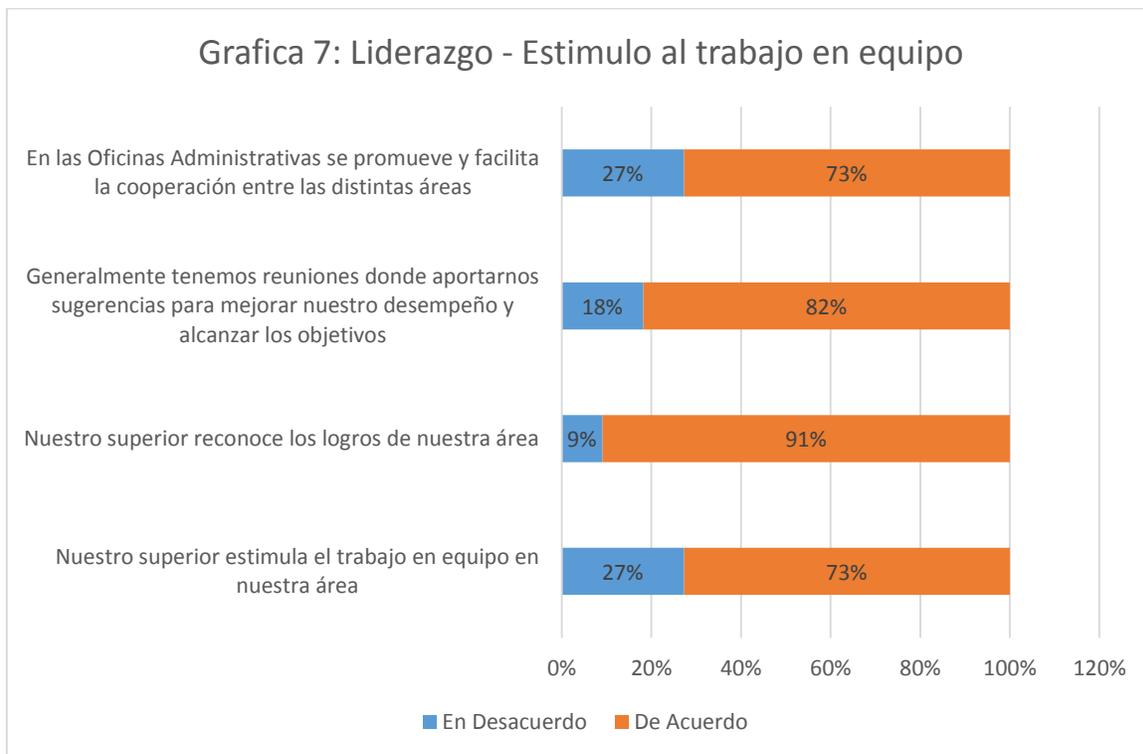
Fuente: Propia

No. de entrevistados: 27 colaboradores

Existe un tipo de estímulo por medio del cual los superiores les invitan a los colaboradores a desempeñar su trabajo de una buena manera sin embargo carecen de un plan de desarrollo por parte de las Oficinas Administrativas.

<b>Liderazgo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>
Nuestro superior estimula el trabajo en equipo en nuestra área	27%	73%
Nuestro superior reconoce los logros de nuestra área	9%	91%
Generalmente tenemos reuniones donde aportarnos sugerencias para mejorar nuestro desempeño y alcanzar los objetivos	18%	82%
En las Oficinas Administrativas se promueve y facilita la cooperación entre las distintas áreas	27%	73%

<b>Estímulo al trabajo en equipo</b>	20%	80%
--------------------------------------	-----	-----



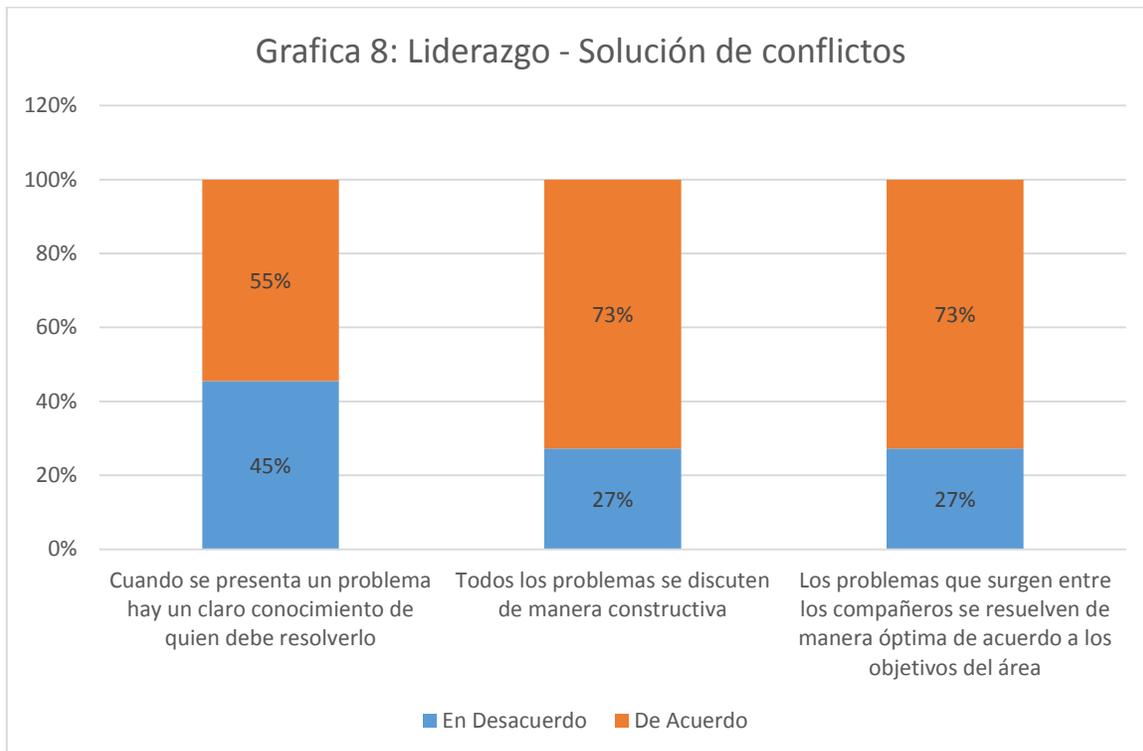
Fuente: Propia

No. de entrevistados: 27 colaboradores

El trabajo en equipo es inculcado por parte de los superiores en los distintos departamentos de la organización.

<b>Liderazgo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>
Cuando se presenta un problema hay un claro conocimiento de quien debe resolverlo	45%	55%
Mi superior realiza reuniones para conocer y tratar de resolver problemas	27%	73%
Todos los problemas se discuten de manera constructiva	27%	73%
Los problemas que surgen entre los compañeros se resuelven de manera óptima de acuerdo a los	27%	73%

objetivos del área		
<b>Solución de conflictos</b>	32%	68%



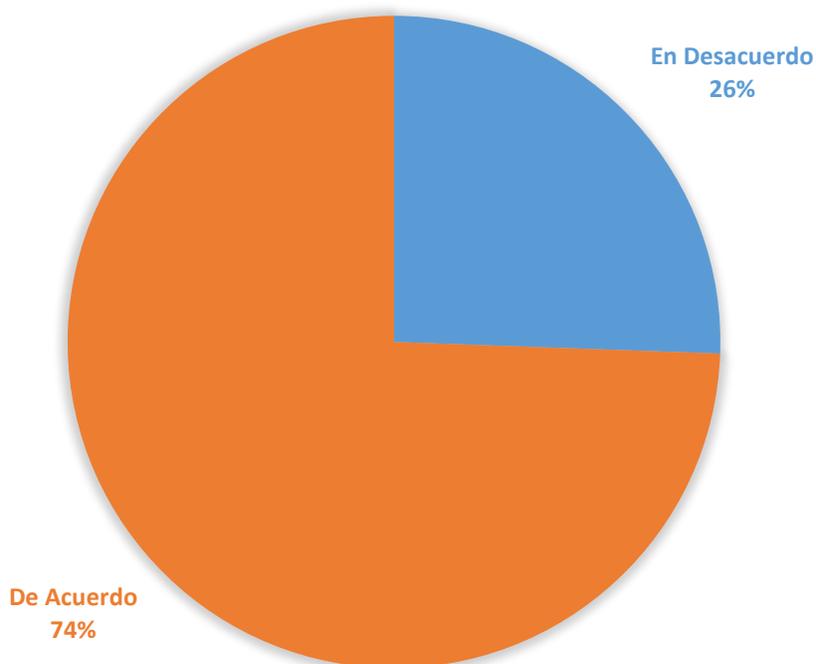
Fuente: Propia

No. de entrevistados: 27 colaboradores

Existe una iniciativa en resolver los problemas que surgen en la organización. Los mismos se resuelven en equipo porque existe el compromiso de resolverlos aunque falte dirección clara de quien debe hacerlo.

<b>Liderazgo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>
<b>Liderazgo -Total</b>	26%	74%

### GRAFICA 9: LIDERAZGO -ACEPTACIÓN ORGANIZACIONAL



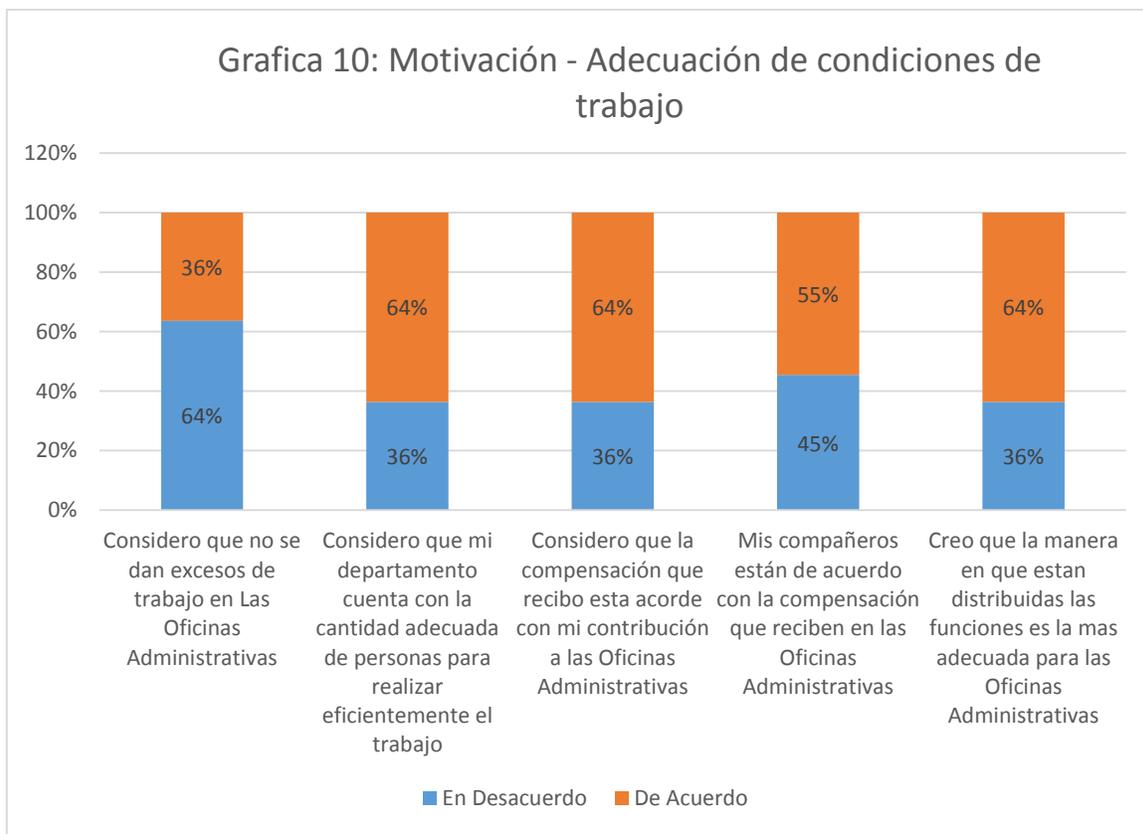
Fuente: Propia

No. de entrevistados: 27 colaboradores

En términos generales todos acuerdan en que el liderazgo por parte de los superiores es el adecuado, sin embargo concuerdan en tres particulares puntos de debilidad en tres sub variables del liderazgo que tienen que ver con la comunicación, retribución y dirección.

Motivación	En Desacuerdo	De Acuerdo
En mi lugar de trabajo el espacio físico es agradable y bien distribuido	18%	82%
En mi lugar de trabajo la temperatura es adecuada	27%	73%
En mi lugar de trabajo hay suficiente iluminación	0%	100%
Los servicios sanitarios satisfacen las necesidades	18%	82%

de las personas		
Recibo material suficiente para cumplir con mis objetivos	9%	91%
El tiempo asignado a mis tareas es suficiente para cumplirlas de manera eficiente	27%	73%
Considero que no se dan excesos de trabajo en Las Oficinas Administrativas	64%	36%
Considero que mi departamento cuenta con la calidad de personas para realizar eficientemente el trabajo	27%	73%
Considero que mi departamento cuenta con la cantidad adecuada de personas para realizar eficientemente el trabajo	36%	64%
Considero que la compensación que recibo está acorde con mi contribución a las Oficinas Administrativas	36%	64%
Mis compañeros están de acuerdo con la compensación que reciben en las Oficinas Administrativas	45%	55%
Creo que la manera en que están distribuidas las funciones es la más adecuada para las Oficinas Administrativas	36%	64%
<b>Adecuación de condiciones de trabajo</b>	29%	71%



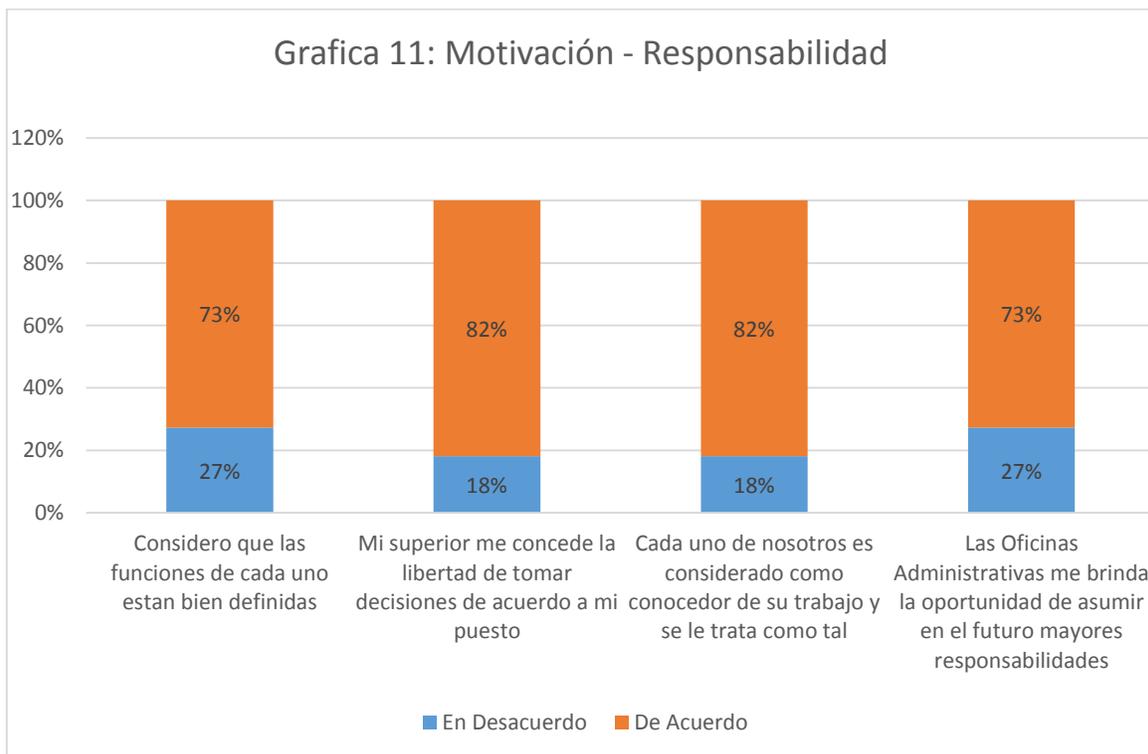
Fuente: Propia

No. de entrevistados: 27 colaboradores

Los colaboradores se sienten motivados con los materiales y facilidades físicas que proveen las Oficinas Administrativas aunque es posible que los efectos del TMT provoquen que los colaboradores tengan que trabajar más horas y consideren la retribución económica es desproporcional en relación al tiempo trabajado.

Motivación	En Desacuerdo	De Acuerdo
Considero que las funciones de cada uno están bien definidas	27%	73%
Mi superior me concede la libertad de tomar decisiones de acuerdo a mi puesto	18%	82%
Cada uno de nosotros es considerado como	18%	82%

conocedor de su trabajo y se le trata como tal		
Las Oficinas Administrativas me brinda la oportunidad de asumir en el futuro mayores responsabilidades	27%	73%
<b>Responsabilidad</b>	23%	77%



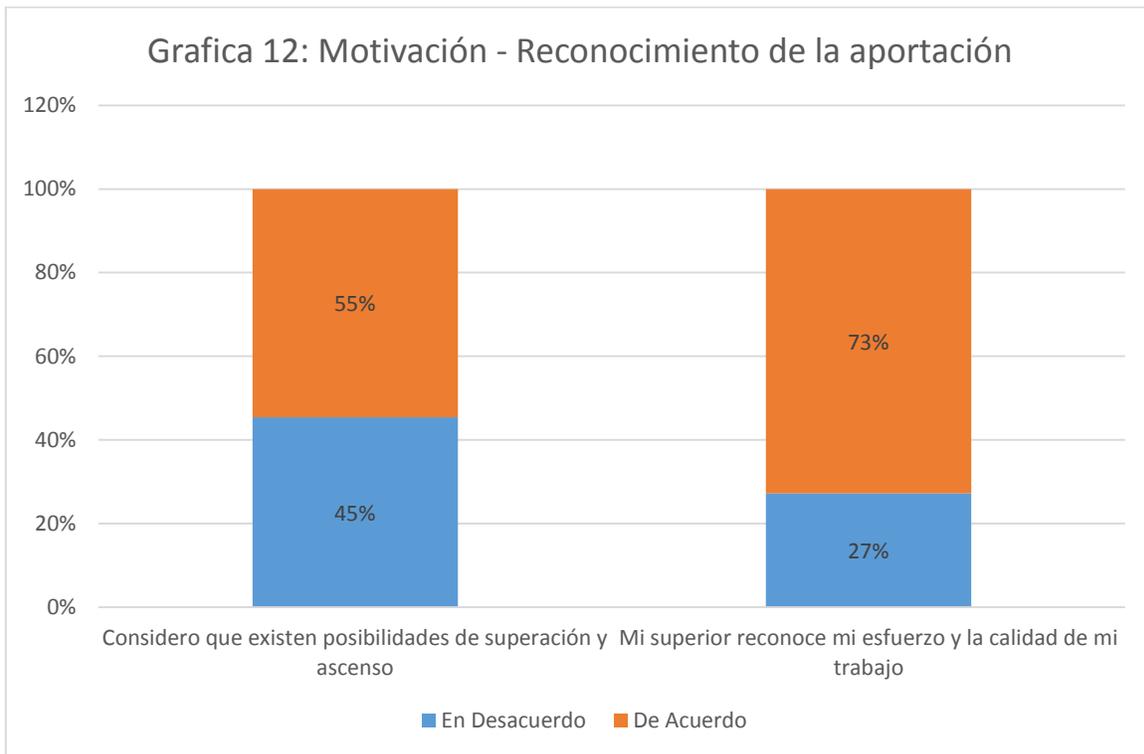
Fuente: Propia

No. de entrevistados: 27 colaboradores

Los empleados sienten un sentido de pertenencia por la libertad y responsabilidad que se les otorga. Esto es importante de acuerdo a la Pirámide de Motivación de Maslow.

Motivación	En Desacuerdo	De Acuerdo
Considero que existen posibilidades de superación y ascenso	45%	55%
Mi superior reconoce mi esfuerzo y la calidad de mi trabajo	27%	73%

Mis compañeros valoran mis contribuciones al trabajo del área o departamento	18%	82%
Mi departamento es valorado y respetado por el trabajo que realiza dentro de las Oficinas Administrativas	18%	82%
<b>Reconocimiento de la aportación</b>	27%	73%



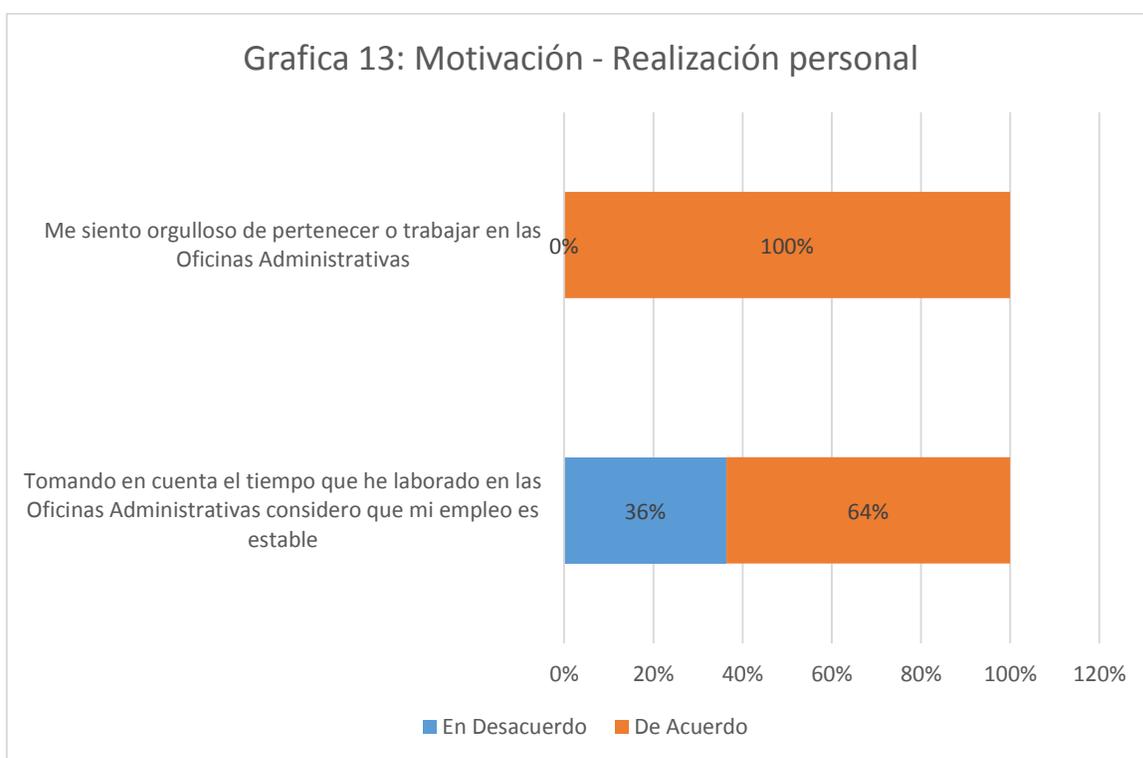
Fuente: Propia

No. de entrevistados: 27 colaboradores

De acuerdo a la Pirámide de la Motivación de Maslow, es importante que los colaboradores se sientan reconocidos por su trabajo y esfuerzo. Se puede constatar que esto pasa en la organización. Sin embargo sienten que falta un plan de desarrollo tomado en cuenta para ellos.

Motivación	En Desacuerdo	De Acuerdo
Tomando en cuenta el tiempo que he laborado en las Oficinas Administrativas considero que mi	36%	64%

empleo es estable		
Aquí ser promovido significa enfrentarse a desafíos mayores	27%	73%
Se han cumplido las expectativas laborales que tenía	36%	64%
Me siento orgulloso de pertenecer o trabajar en las Oficinas Administrativas	0%	100%
<b>Realización personal</b>	25%	75%



Fuente: Propia

No. de entrevistados: 27 colaboradores

La realización personal está ubicada en la cúspide de la Pirámide de Motivación de Maslow. En esta organización la mayoría de los colaboradores sienten que han alcanzado dicha escala. El 100% comentó estar orgulloso de trabajar para las Oficinas Administrativas.

Motivación	En Desacuerdo	De Acuerdo
<i>Motivación -Total</i>	26%	74%

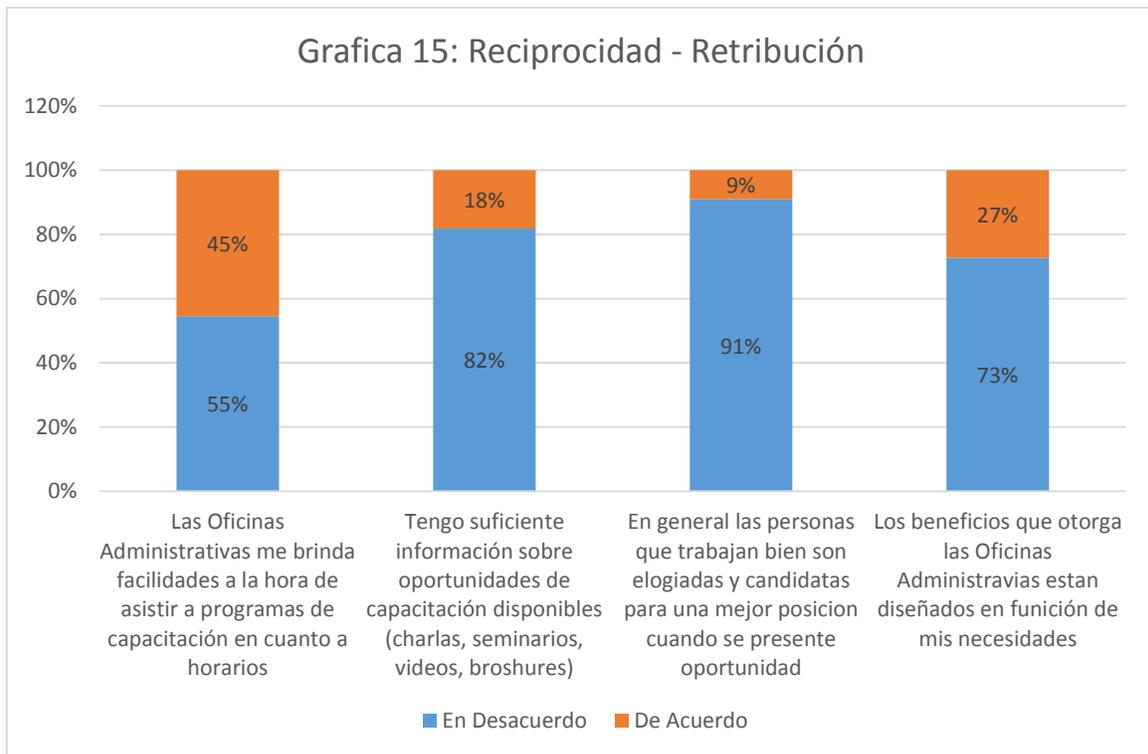


*Fuente: Propia*

*No. de entrevistados: 27 colaboradores*

Los empleados se encuentran motivados. Sin embargo observan que la organización tiene limitantes para proveer posibilidades de superación y ascenso, los empleados esperan que se les pueda dar posibilidades de hacer carrera dentro de la organización. Problema de reciprocidad en cuanto a que se les provea con un plan de carrera.

<b>Reciprocidad</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>
He recibido algún tipo de capacitación desde mi llegada a las Oficinas Administrativas	18%	82%
La capacitación disponible en las Oficinas Administrativas me prepara para ser ascendido	27%	73%
Las Oficinas Administrativas me brinda facilidades a la hora de asistir a programas de capacitación en cuanto a horarios	55%	45%
Las Oficinas Administrativas me brinda facilidades a la hora de asistir a programas de capacitación en cuanto a apoyo financiero	9%	91%
Tengo suficiente información sobre oportunidades de capacitación disponibles (charlas, seminarios, videos, brochures)	82%	18%
El plan de desarrollo del recurso humano de las Oficinas Administrativas me prepara para avanzar dentro de mi carrera profesional	36%	64%
En general las personas que trabajan bien son elogiadas y candidatas para una mejor posición cuando se presente oportunidad	91%	9%
Tengo claro cuál es mi futuro dentro de las Oficinas Administrativas	27%	73%
Los beneficios que otorga las Oficinas Administrativas están diseñados en función de mis necesidades	73%	27%
Considero que existe oportunidad de mejorar mi compensación en el puesto que ocupo	9%	91%
<b>Retribución</b>	43%	57%



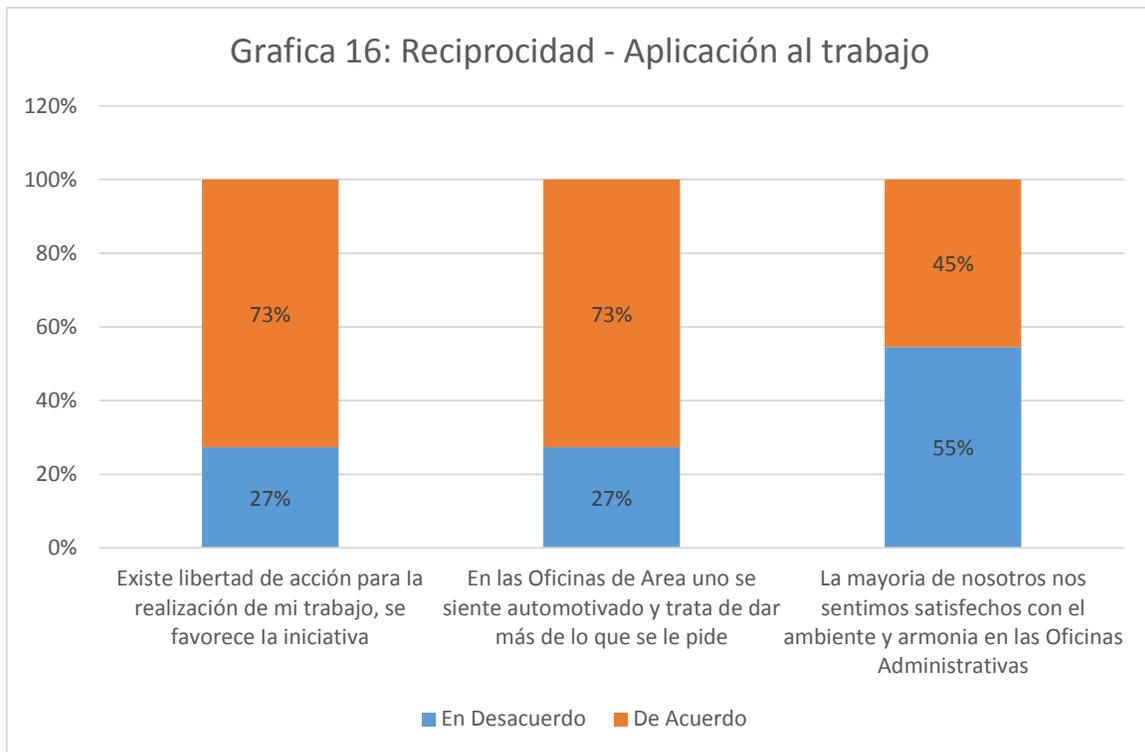
Fuente: Propia

No. de entrevistados: 27 colaboradores

Hay un problema de reciprocidad en la organización. Los colaboradores no sienten tener oportunidades de un desarrollo profesional, personal ni tampoco de carrera. No hay información ni motivación para capacitación, ni tampoco hay una flexibilidad para poder tomar un tipo de capacitación buscada por ellos mismos por motivo de horario y falta de permiso. También existe falta de reconocimiento cuando un trabajo es efectuado de buena manera.

La mayoría de los colaboradores sienten que los beneficios no están diseñados en base a sus necesidades.

<b>Reciprocidad</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>
Me gusta mi trabajo en las Oficinas Administrativas	0%	100%
Mi trabajo representa un reto profesional	0%	100%
Mis responsabilidades están claramente definidas	0%	100%
Existe libertad de acción para la realización de mi trabajo, se favorece la iniciativa	27%	73%
Mi trabajo me permite aportar lo mejor de mí	27%	73%
En las Oficinas de Administrativas uno se siente auto motivado y trata de dar más de lo que se le pide	27%	73%
La mayoría de nosotros nos sentimos satisfechos con el ambiente y armonía en las Oficinas Administrativas	55%	45%
Comparada con otras empresas, las Oficinas Administrativas es una excelente empresa para trabajar	27%	73%
<b>Aplicación al trabajo</b>	20%	80%

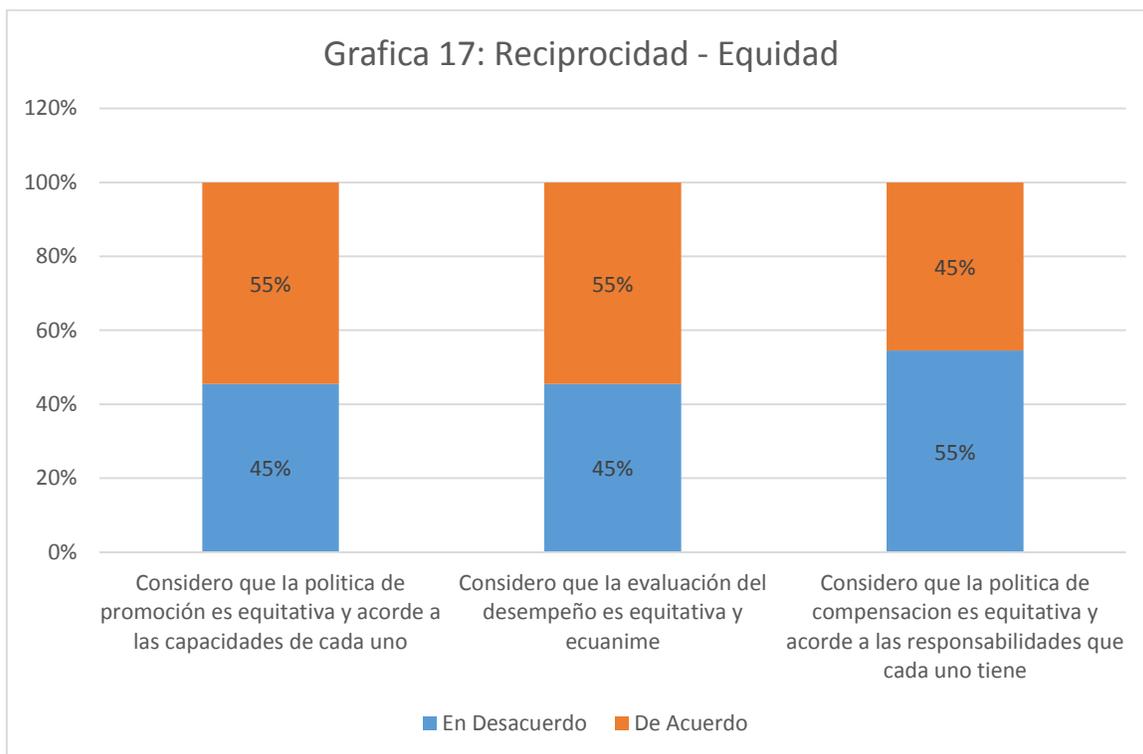


Fuente: Propia

No. de entrevistados: 27 colaboradores

Al 55% de la organización le disgusta el ambiente que se respira dentro de la misma. La falta de reciprocidad y comunicación son la base de esto.

<b>Reciprocidad</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>
Existe un trato justo y sin preferencias por parte de mi superior	36%	64%
Considero que la política de promoción es equitativa y acorde a las capacidades de cada uno	45%	55%
Considero que la evaluación del desempeño es equitativa y ecuánime	45%	55%
Considero que la política de compensación es equitativa y acorde a las responsabilidades que cada uno tiene	55%	45%
<b>Equidad</b>	45%	55%

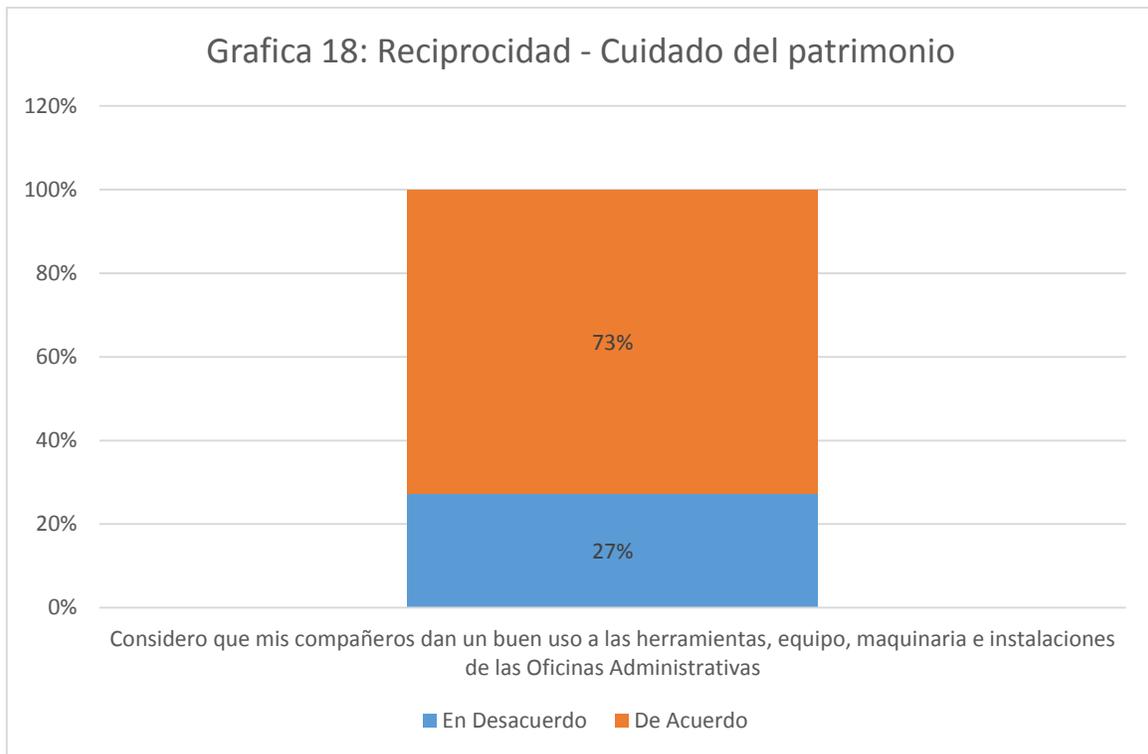


Fuente: Propia

No. de entrevistados: 27 colaboradores

La equidad es un problema, no hay una parcialidad y pareciera ser que existe favoritismo hacia algunos empleados.

<b>Reciprocidad</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>
Me preocupo por dar un buen uso a las herramientas, equipo, maquinaria e instalaciones de las Oficinas Administrativas	0%	100%
Considero que mis compañeros dan un buen uso a las herramientas, equipo, maquinaria e instalaciones de las Oficinas Administrativas	27%	73%
<b>Cuidado del patrimonio</b>	14%	86%



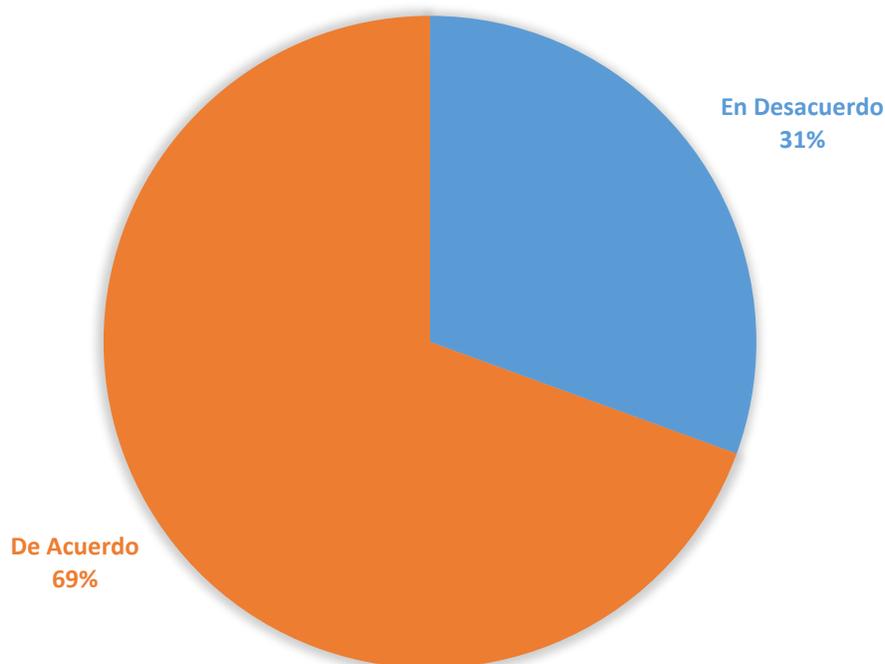
*Fuente: Propia*

*No. de entrevistados: 27 colaboradores*

La mayoría de los colaboradores desde la perspectiva propia y externa dicen darle un buen uso a los activos fijos y circulantes de las Oficinas Administrativas.

<b>Reciprocidad</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>
<b><i>Reciprocidad -Total</i></b>	31%	69%

### GRAFICA 19: RECIPROCIDAD -ACEPTACIÓN ORGANIZACIONAL



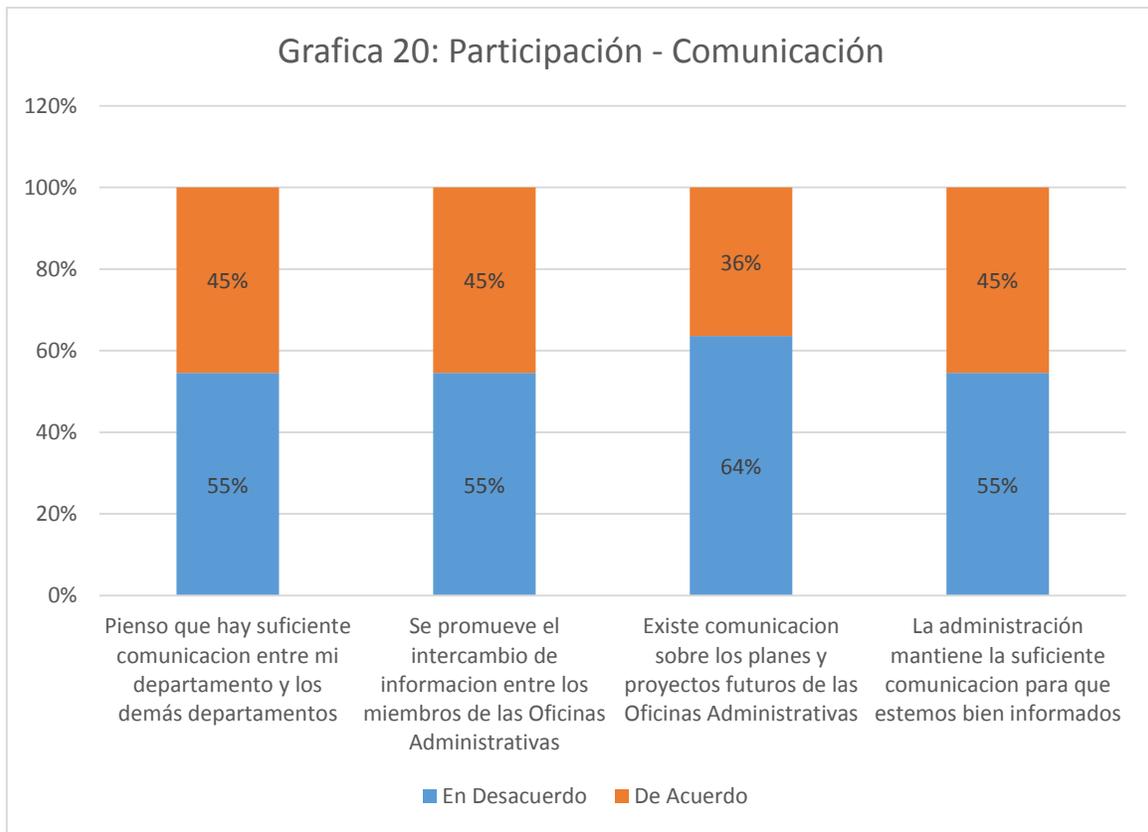
Fuente: Propia

No. de entrevistados: 27 colaboradores

En términos generales la organización reconoce a sus colaboradores por el trabajo y participación que estos proveen. Sin embargo las sub variables de la retribución y de equidad son un factor común que muestran la debilidad del trato y reciprocidad de los supervisores hacia sus colaboradores inmediatos.

Participación	En Desacuerdo	De Acuerdo
Mi superior se comunica de manera clara y directa	27%	73%
La información requerida para realizar mis labores fluye eficientemente	18%	82%
Los que poseen algún conocimiento que puede ser útil para los demás compañeros lo dan a conocer	45%	55%

fácilmente		
Se realizan reuniones para conocer y tratar de resolver problemas en el Área	9%	91%
Pienso que hay suficiente comunicación entre mi departamento y los demás departamentos	55%	45%
Sé que procedimiento seguir cuando deseo comunicar algo a la gerencia	0%	100%
Se promueve el intercambio de información entre los miembros de las Oficinas Administrativas	55%	45%
Existe comunicación sobre los objetivos, planes y proyectos futuros del área en la que me desempeño	45%	55%
Existe comunicación sobre los planes y proyectos futuros de las Oficinas Administrativas	64%	36%
La administración mantiene la suficiente comunicación para que estemos bien informados	55%	45%
Pienso que existe retroalimentación clara sobre mi desempeño en las Oficinas Administrativas	45%	55%
Conozco la misión, los objetivos y las metas de las Oficinas Administrativas	9%	91%
<b>Comunicación</b>	36%	64%



Fuente: Propia

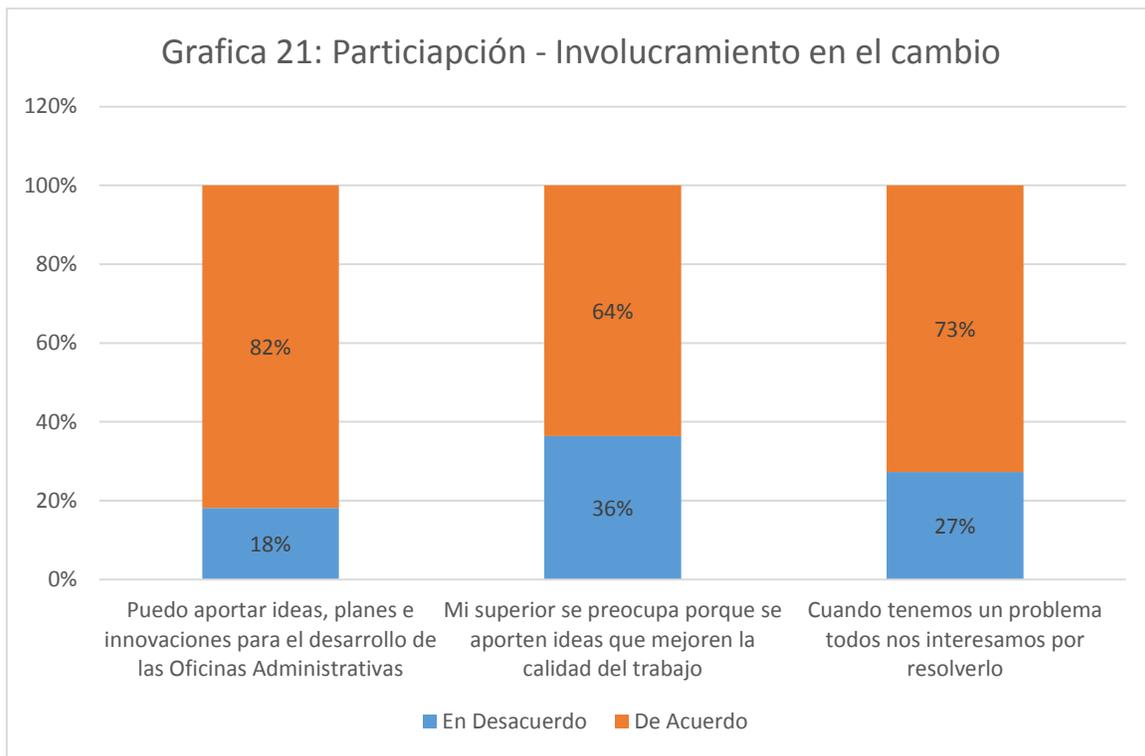
No. de entrevistados: 27 colaboradores

Aunque pareciera que en términos generales la sub variable de comunicación no es un problema, se puede evidenciar que la mayoría de sus rubros que la componen tienen deficiencias y tienen calificaciones bajas por parte de los colaboradores.

Existe mala comunicación entre departamentos, también entre ellos a la hora de informar de los objetivos, estrategias y visión de la organización. De igual manera se evidencia que no hay una buena conversación significativa a la hora de informar sobre el desempeño por parte de los supervisores.

Participación	En Desacuerdo	De Acuerdo
Puedo aportar ideas, planes e innovaciones para el desarrollo de las Oficinas Administrativas	18%	82%
Mi superior se preocupa porque se aporten ideas	36%	64%

que mejoren la calidad del trabajo		
Me gusta colaborar en distintas actividades en las Oficinas Administrativas	0%	100%
Cuando tenemos un problema todos nos interesamos por resolverlo	27%	73%
<b>Involucramiento en el cambio</b>	20%	80%



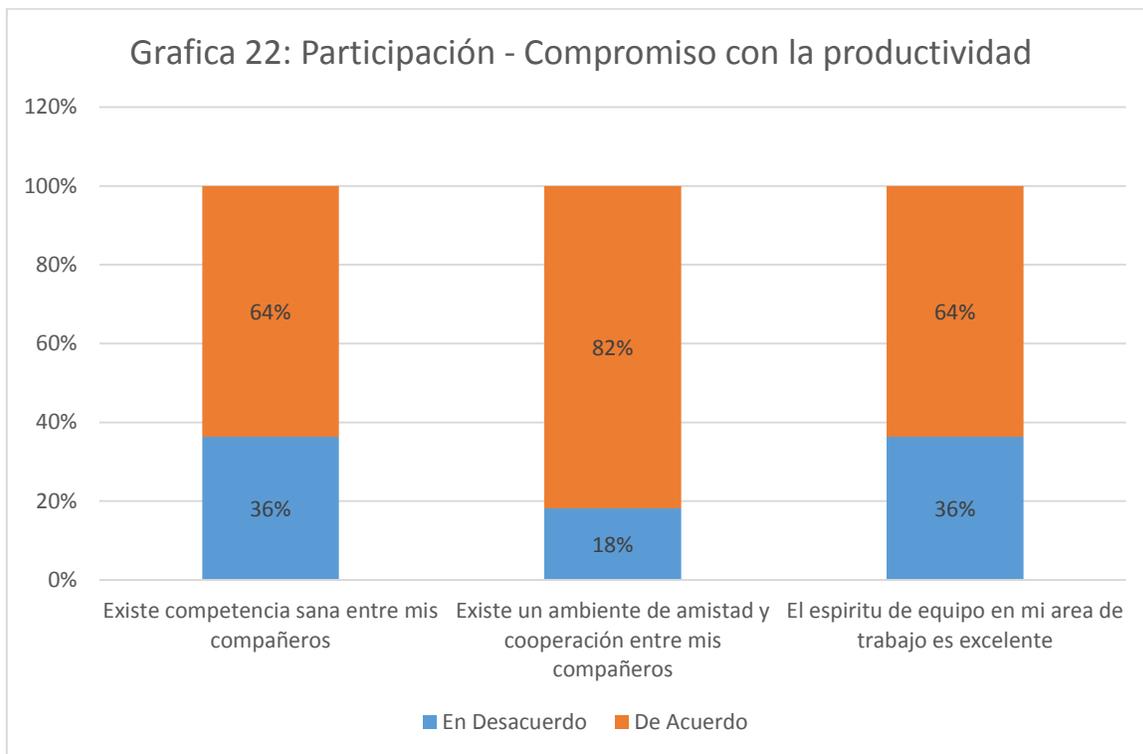
Fuente: Propia

No. de entrevistados: 27 colaboradores

Existe un buen nivel de participación por parte de los empleados al aportar ideas y planes de desarrollo innovadores para buscar el beneficio de la organización.

<b>Participación</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>
Existe competencia sana entre mis compañeros	36%	64%
Existe un ambiente de amistad y cooperación entre mis compañeros	18%	82%

Confío plenamente en mis compañeros de trabajo	45%	55%
El espíritu de equipo en mi área de trabajo es excelente	36%	64%
<b>Compromiso con la productividad</b>	34%	66%



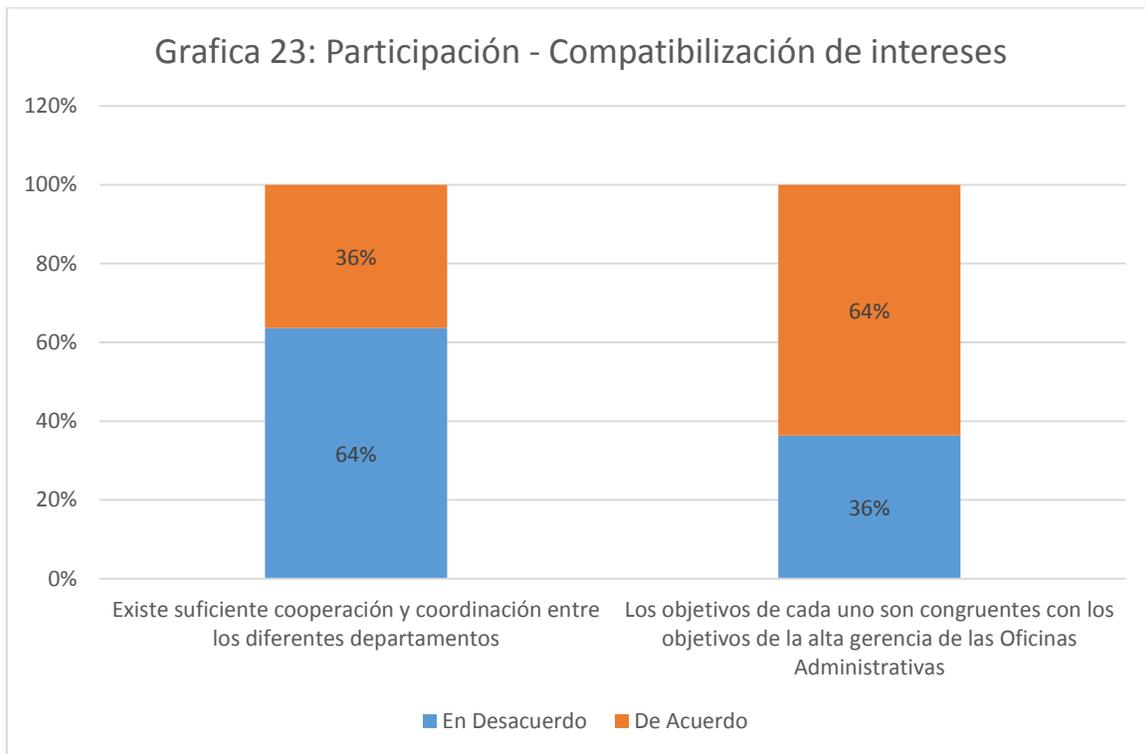
Fuente: Propia

No. de entrevistados: 27 colaboradores

Existe un buen nivel de compromiso con el trabajo y productividad por parte de los colaboradores hacia la organización.

<b>Participación</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>
Existe suficiente cooperación y coordinación entre los diferentes departamentos	64%	36%
Los objetivos de cada uno son congruentes con los objetivos de la alta gerencia de las Oficinas Administrativas	36%	64%

Me siento comprometido con las metas y objetivos de las Oficinas Administrativas, tanto de corto como de largo plazo	0%	100%
Me importa mucho la imagen de nuestra empresa y me siento personalmente identificado con las Oficinas Administrativas	0%	100%
<b>Compatibilización de intereses</b>	25%	75%



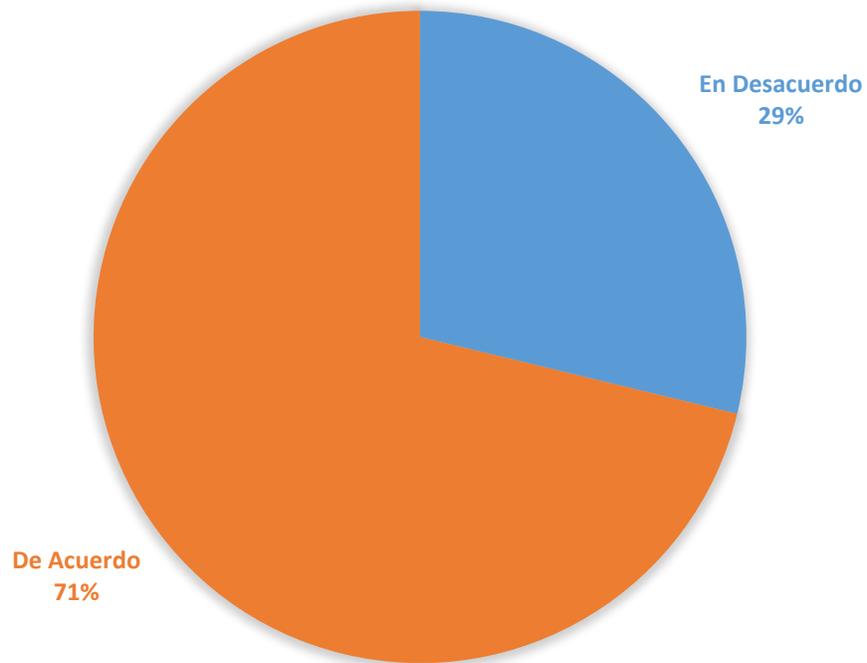
Fuente: Propia

No. de entrevistados: 27 colaboradores

Se vuelve a evidenciar que la relación entre departamentos no es la óptima. Esto trae de fondo el problema de comunicación evidenciado en la gráfica 19.

<b>Participación</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>
<b>Participación -Total</b>	29%	71%

## GRAFICA 24: PARTICIPACIÓN -ACEPTACIÓN ORGANIZACIONAL



*Fuente: Propia*

*No. de entrevistados: 27 colaboradores*

En términos generales hay una aceptación en cuanto a la participación de ellos en la organización. Aunque se puede observar que existe un problema en la comunicación proveniente de los supervisores hacia abajo.

## Conclusiones

1. Luego de la encuesta respondida por los colaboradores se determina que en un marco general en cuanto al diagnóstico organizacional, los colaboradores buscan una plan de carrera y de vida, reconocen la autoridad, conocen la visión y el propósito de la organización y que están dispuestos a poner su esfuerzo en el mejoramiento de la misma, lo cual habla de la actitud positiva que ellos tienen.

Sin embargo se puede evidenciar que hay problemas de: comunicación, de retribución y de equidad por parte de los supervisores de la organización.

2. Los empleados indicaron falta de reconocimiento dentro de la organización. La pirámide de motivación de Maslow menciona que uno de los motivadores de las personas o empleados en este caso es el de ser reconocidos, el de tener un sentimiento de pertenencia. Así mismo los colaboradores consideran que hay una imparcialidad en el trato dado hacia ellos comparado con el que se les da a otros colaboradores. De igual manera, en base a la gráfica 19, la comunicación es deficiente dentro de la organización y esta debe mejorarse ya que es parte de la espina dorsal de la organización y una vez esta fluya debida y correctamente, los problemas, desafíos e inconvenientes en las Oficinas Administrativas, especialmente entre departamentos se solucionarán y existirá más armonía y confianza dentro de los colaboradores.

## Propuesta

Se partirá tomando como base el tipo de intervención llamada grupos "T" el cual es un método para cambiar la conducta por medio de interacciones grupales no estructuradas. Así los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto, donde analizan su personalidad y procesos interactivos, dirigidos sin demasiado control.

Los objetivos de los grupos " T " son proporcionar a los gerentes o supervisores una conciencia de su conducta y de la forma en que otros lo perciben, mayor sensibilidad ante el comportamiento ajeno y un mejor conocimiento de los procesos de grupo.

Tal como se evidenció en la encuesta del diagnóstico del clima organizacional, los problemas identificados son: la comunicación, la retribución y la equidad.

Estos problemas pueden ser trabajados por medio de intervenciones:

1. En proceso de Recursos Humanos y;
2. En Administración de Recursos Humanos.

Ambas intervenciones tienen como fin común el personal y su proceso de interacción.

Todas las actividades de intervenciones que se muestran a continuación requieren un nivel alto de participación de, en este caso, los gerentes de primera y segunda línea. Estas actividades están diseñadas con la creencia que el aprendizaje y el cambio ocurren de mejor manera a través de la experiencia o vivencia y reflexión. Lo que contrario al solo hablar o leer. El experimentar o vivir las actividades ubican a las personas dentro de una situación concreta. Por lo regular a las personas se les piden resolver problemas, completar asignaciones o comunicar alguna información. A menudo, las tareas pueden ser un tanto desafiantes. En conclusión lo que se tratará de hacer con estas actividades es que las personas vivan la experiencia así como viven cualquier otro compromiso y desafío en una vida laboral normal.

Para llevar a cabo las actividades de intervención se deberán llevar los siguientes pasos:

- I. Introducir la actividad
  1. Explicar los objetivos
  2. Vender los beneficios
  3. Crear entusiasmo
  4. Conectar la actividad a actividades o experiencias pasadas
  5. Compartir sentimientos personales y mostrar confianza entre los participantes.
  
- II. Ayudar a los participantes a saber qué es lo que se espera de ellos.
  1. Hablar claro
  2. Usar ayudas visuales
  3. Definir los términos importantes
  4. Demostrar cómo es la actividad
  
- III. Administración de los grupos
  1. Formar grupos de diferentes maneras
  2. Variar el número de personas en una actividad basado en los requerimientos específicos de la actividad
  3. Separar a los participantes en equipos antes de dar más información.
  4. Dar instrucciones por separado a los grupos durante una actividad.
  5. Mantener a los participantes ocupados.
  6. Informar a los grupos en cuanto al tiempo de la actividad.
  
- IV. Mantener a los participantes involucrados.
  1. Mantener la actividad en constante movimiento.
  2. Desafiar a los participantes.
  3. Reforzar la participación en las actividades.
  4. Involucrar movimientos físicos dentro de la actividad.

- V. Hacer que los participantes reflexionen sobre las implicaciones de las actividades.
1. Hacer preguntas relevantes.
  2. Observar como los participantes reaccionan a las interrogantes.
  3. Asistir a un grupo que este teniendo problemas en procesar la actividad.
  4. Evitar mostrar alguna reacción hasta luego de haber oído a los participantes.

A continuación se presentan las intervenciones que se proponen implementar con los supervisores de las Oficinas Administrativas para solucionar los problemas del clima organizacional en cuanto a:

- Comunicación
- Retribución
- Equidad

## **7.1 Actividad de Intervención 1**

### **Comunicándose clara y efectivamente.**

Esta actividad de “comunicación de una vía” está diseñada a ayudar a los supervisores a aprender acerca de los muchos obstáculos inherentes en el proceso de comunicación. A través de un simple y entretenido ejercicio de “dar dirección”, los supervisores experimentarán varias interferencias que les permitirán ser efectivos en dar y recibir mensajes.

**Tiempo sugerido:** 60 minutos

**Materiales necesarios:**

- Rotafolio
- Hojas para rotafolio
- Marcadores
- Formas A, B, C, D

## Procedimiento

1

Preguntar al grupo quien se ve como un comunicador efectivo. Escoger dos de los supervisores que hayan levantado la mano. De estos dos, preguntar a quién de los dos le gusta hablar. Esta será la persona quien será el "orador" y la otra persona será el que escucha.

2

Al que escucha se le dará un marcador y se le pedirá ir al rotafolio que estará en el frente del salón dando la espalda al resto del grupo.

3

Al orador se le pedirá tomar las formas A, B, C, D y pararse en el centro del salón, dándole la espalda al que está escuchando, para lo que se dibuje en el rotafolio no sea visto por el orador. El resto de los supervisores podrán estar sentados o parados en donde ellos escojan siempre y cuando estén viendo al que escucha en el frente del salón.

4

Pedirle al orador que le describa al que escucha que es lo que está dibujado en una o más de las formas, de manera tal que lo pueda dibujar en el rotafolio.

De manera privada se le tienen que dar al orador las siguientes instrucciones:

- > A la hora de describir la figura en la forma, si es una figura geométrica como un triángulo o un cuadrado, que no las llame como tales. Alguna otra descripción como la mitad de un diamante o una caja deben ser usadas. Un círculo podría ser descrito como "una línea de 360 grados que empieza y termina en un mismo punto".
- > El orador no puede ver lo que el que escucha está dibujando, ni siquiera preguntar de cómo le está yendo al que escucha. Únicamente deberá seguir describiendo las figuras hasta que se termine con las cuatro formas.
- > El orador podrá mostrar las figuras al resto de los supervisores antes de que se los empiece a describir al que escucha. También puede considerarse pasarle copias de las formas a los supervisores.

Decirle al que escucha que no haga preguntas o que diga algo hasta que el ejercicio termine.

5

Los otros participantes en el salón podrán reaccionar de cualquier manera siempre y cuando no le ayuden al que está escuchando.

6

Al final de describir las figuras en las formas, el orador le mostrará las mismas al que escucha para que éste último pueda ver cómo deberían haber quedado.

7

El facilitador podrá preguntar al que escuchaba y al orador las siguientes preguntas como parte del proceso de la actividad y del aprendizaje de la misma:

- ¿Cómo le fue en la posición que interpretó en esta actividad?
- ¿Cómo se sintió mientras estaba en su rol (en esta actividad)?
  - ¿Qué tan exitoso fue en esta actividad?
  - ¿Qué fue lo complicado de esta actividad?
  - ¿Qué hubiera hecho fácil esta actividad?

8

Luego de que el que escuchó y el orador tuvieron la oportunidad de responder a las preguntas, se le solicitará a los demás supervisores sus reacciones al proceso de la actividad y se obtendrán sus observaciones y aprendizaje.

9

9. Pregúntele a todos los supervisores las siguientes preguntas:

- ¿Qué le ayuda a ser claro en su comunicación con otros?
- ¿Qué le ayuda a escuchar detenidamente y retener lo que se le ha dicho?

## Cierre

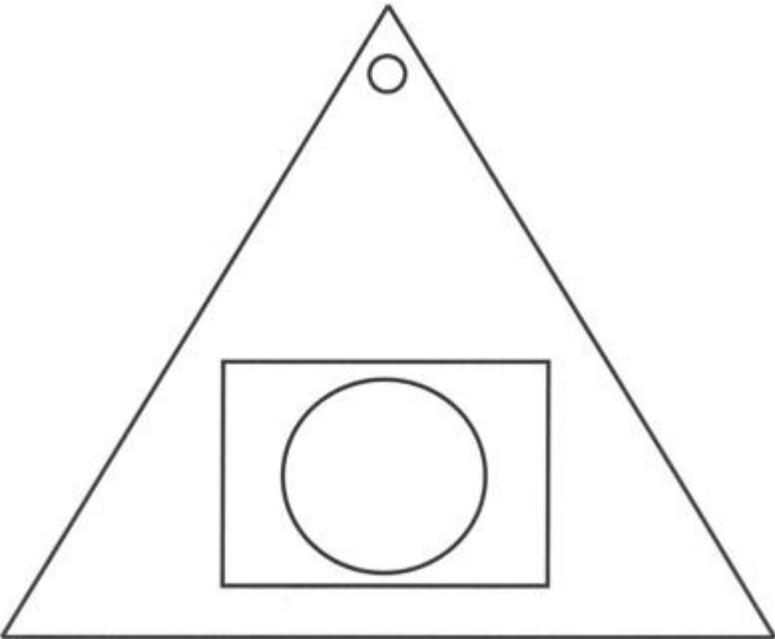
Evidenciarles a los supervisores el problema de comunicación que existe dentro de la empresa tanto de manera descendente hacia sus colaboradores como también de manera horizontal entre departamentos de acuerdo a lo obtenido en las encuestas del clima organizacional.

Invitar a comprometerse a establecer una línea de comunicación clara y constante con los colaboradores de sus departamentos como también entre departamentos.

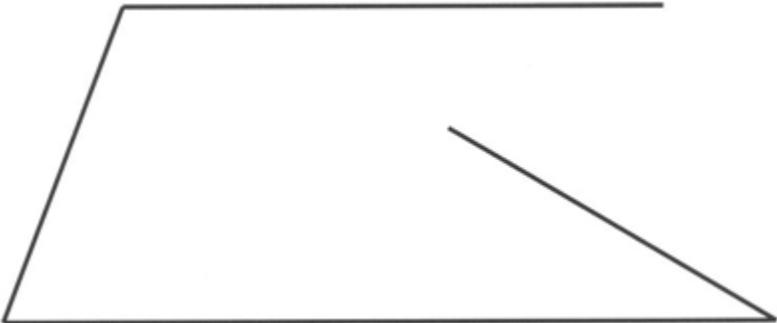
Establecer un tiempo para poder mejorar la comunicación organizacional y evaluar al final de ese periodo por medio de otra encuesta y evidenciar los logros o brechas pendientes de cerrar. Elaborar un reporte y presentarlo al Gerente General.

**Figuras**

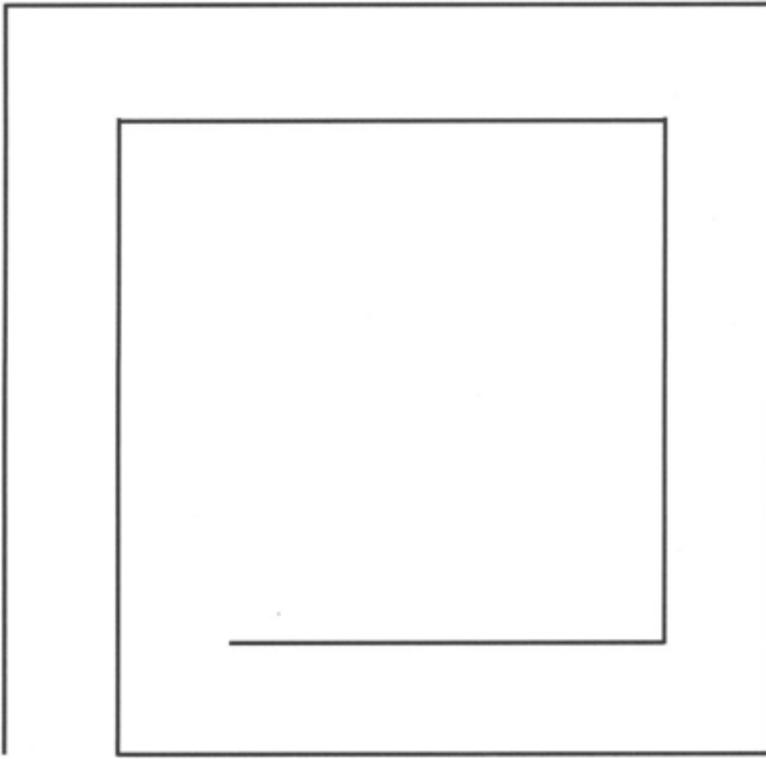
Forma A



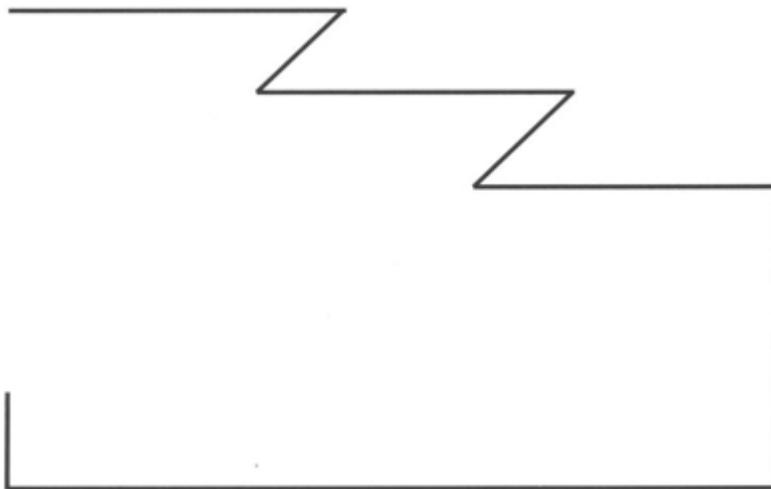
Forma B



Forma C



Forma D



## 7.2 Actividad de Intervención 2

### Dando y recibiendo retroalimentación

Esta actividad es una estrategia para aprender acerca de cinco principios enfocados en dar y recibir una retroalimentación efectiva. En lugar de comprometerse en una actividad y luego pasar la atención a algo más, a los supervisores se les pide que puedan discutir en detalle y desde diferentes perspectivas dos principios y luego compartir los resultados en grupo antes de expresarlos en concreto hacia todo el grupo. Al enfocarse en detalle en la retroalimentación, los supervisores aprenderán los principios que la sustentan.

**Tiempo sugerido:** 90 minutos

#### Materiales necesarios:

- Forma A (Funciones y principios generales de la retroalimentación)
- Forma B (Cinco principios para dar y recibir retroalimentación efectiva)
- Forma C (Cinco roles para discutir o tratar la retroalimentación)

#### Procedimiento:

1. Informar a los supervisores que este ejercicio les dará la oportunidad de aprender acerca de un grupo de principios para dar y recibir retroalimentación de manera efectiva.
2. Distribuir la Forma A y solicitarle a los supervisores que la lean. Conducir una breve discusión en cuanto a los principios y funciones generales de la retroalimentación efectiva.
3. Dividir el grupo de supervisores en cinco equipos.
4. Distribuir una copia de la Forma B a cada miembro de los equipos. Cada miembro de cada equipo debe seleccionar uno de los cinco principios en cuando al dar y recibir retroalimentación efectiva de la Forma B. Asegurarse de que cada uno de los principios es escogido dentro de un equipo y que este no se repita dentro del mismo.

5. Solicitarle a los supervisores que escogieron un mismo principio en particular, que se unan y formen un equipo, al que se le llamaría el equipo experto.
6. Distribuir una copia de la Forma C a cada uno de los miembros del equipo experto. Permitirle a los miembros del equipo a que adopten uno de los roles listados en la Forma C. Ellos deberán discutir el principio de retroalimentación con su rol en mente.
7. Instruir al equipo experto para que discutan el principio seleccionado en la Forma B. informarles que tendrán 10 minutos para asegurarse que los miembros del equipo compartan todo el conocimiento que ellos tienen y su entendimiento del principio y relacionarlo a sus propias experiencias. En cuanto sea posible ellos se deberán adherir al rol durante la discusión.
8. Solicitarle a todos que regresen a sus equipos originales para contribuir con lo encontrado o estudiado con los equipos expertos.
9. Invitar a cada equipo a hacer un resumen en un rotafolio o pizarrón y presentarlo a todo el grupo.
10. Usando los principios aprendidos, solicitarle al grupo que forme pares darse entre sí retroalimentación en cuanto a este ejercicio.
11. Obtener los comentarios de todo el grupo en cuanto a sus sentimientos de cómo ellos fueron capaces de aplicar sus habilidades de retroalimentación.

### **Forma A – Funciones y Principios Generales de la Retroalimentación.**

Tanto como en los mensajes verbales, la retroalimentación consiste de mensajes no verbales incluyendo el silencio. La retroalimentación es la información que es dada al orador concerniente a las reacciones del mensaje por parte del interlocutor. Una vez la atención de la gente es obtenida, todas las respuestas y reacciones son consideradas como retroalimentación. La retroalimentación comienza desde el momento de que la introducción es realizada. La retroalimentación tiene un número de funciones una interacción social.

Retroalimentación	Provee información acerca de las diferentes reacciones de la gente
	Actua como memoria al recapitular eventos
	Mantiene equilibrio dentro de las relaciones,
	Anima a las personas a apreciar la complejidad y la diferencia
	Estimula a las personas para que obtengan una perspectiva
	Logra conocimiento e identifica individuos y grupos
	Asiste en la adquisición de conocimiento, habilidades y actitudes
	Crea posibilidades de mejora en un individuo, grupo y en los sistemas de niveles.

Algunos principios generales de dar retroalimentación son utilizados cuando se comprometen en una interacción social. El primer principio general en cuando al dar retroalimentación es demostrar un genuino respeto hacia todos los miembros del grupo.

El respeto se demuestra por:	Dar reconocimiento a las fortalezas
	Ser abierto e imparcial
	Ofrecer diferentes explicaciones a los problemas
	Preguntarle a las personas como piensan que usan sus habilidades

Este tipo de retroalimentación es diseñado para alentar la investigación y curiosidad a través de la observación y descripción. La retroalimentación es más útil cuando es involucrada en la formulación y prueba de hipótesis. Esto requiere la adopción de una mente abierta y del mantenimiento de una postura de neutralidad.

## **Forma B –Cinco principios para dar y recibir una retroalimentación efectiva.**

Dar información o retroalimentación puede ser utilizado como una manera de dar ayuda. Puede ser un mecanismo de aprendizaje para la gente que quiere tener una perspectiva en cuanto a que tan bien su comportamiento se ajusta a sus intenciones percibidas por los supervisores. La retroalimentación puede ser el medio para establecer o responder a la pregunta ¿Quién soy? El sociólogo Charles Cooley dijo que nosotros llegamos a saber quiénes somos por medio de las reflexiones que otros dan acerca de nosotros.

Los siguientes, son los cinco principios para dar y recibir una retroalimentación efectiva.

<b><u>Principio 1</u></b>
<b>Dando retroalimentación: La retroalimentación describe el comportamiento en lugar de evaluar el comportamiento.</b>
Describir la reacción de uno en respuesta del comportamiento de otro deja al otro libre de usar o no usar la retroalimentación. Evitando un lenguaje de evaluación, reduce la necesidad de un individuo a reaccionar de manera defensiva.
<b>Recibiendo retroalimentación: Alentar la retroalimentación al realizar que preguntas que indiquen que se quiere obtener una retroalimentación.</b>
Obtener información de uno por parte de otros puede ayudar a conocerse mejor y permitir que se interactúe defectivamente en grupos. La reacción a la retroalimentación debe alentar a otros a proveerla libremente.

<b><u>Principio 2</u></b>
<b>Dando retroalimentación: La retroalimentación describe comportamientos específicos.</b>
Al dar retroalimentación, evitar hacer declaraciones generales y categóricas acerca del comportamiento. Al decirle a las personas que son “mandonas” da una interpretación categórica acerca de sus comportamientos y no puede ser muy útil para ellos.

**Recibiendo retroalimentación: Hacer preguntas específicas del desempeño y del comportamiento.**

Se deben hacer preguntas más específicas cuando uno escuche que el desempeño estuvo “bien” o “bueno”. Se pueden hacer preguntas como: ¿Qué tipo de cosas hice que le hicieron decir que estaba “bien” o “bueno”?

### **Principio 3**

**Dando retroalimentación: Una retroalimentación efectiva expresa consideración hacia el receptor.**

La retroalimentación puede ser destructiva cuando sirve las necesidades del supervisor y falla en considerar las necesidades de la persona que la recibe. En lugar de asumir cuales eran los resultados que los colaboradores querían lograr, es mejor pedirles que expresen cuales eran las necesidades y motivaciones que ellos necesitaban durante la interacción. Es entonces donde un supervisor puede enmarcar más acertadamente su retroalimentación con sus orientaciones y perspectivas en mente.

**Recibiendo retroalimentación: Aclarar respuestas.**

Asegurarse que se entienden los comentarios que se hacen en cuanto al comportamiento. Esto se hace por medio de preguntas comprobatorias o de clarificación.

### **Principio 4**

**Dando retroalimentación: La retroalimentación debe enfocarse en el comportamiento que el colaborador pueda cambiar.**

Intentar desarrollar un sentido de que es lo que está dentro del poder de las personas para poder cambiar.

**Recibiendo retroalimentación: Evitar reaccionar y ser defensivo hacia la retroalimentación que se recibe.**

En este punto, se deben “aguantar” todos los juicios propios, razones o explicaciones cuando una retroalimentación está siendo proveída al aceptar las respuestas de otros sin justificar las acciones o palabras. Si se tratan de justificar las acciones, otros pueden pensar que se está siendo defensivo y pueden evitar dar más retroalimentación o aclarar ciertos puntos.

## **Principios 5**

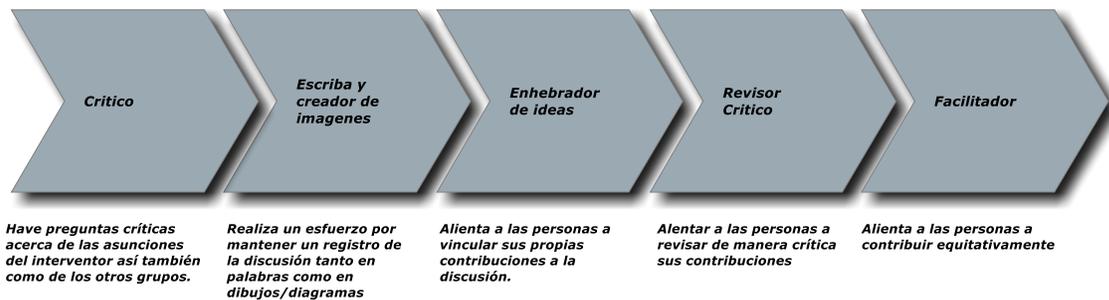
**Dando retroalimentación: Una vez expresada, la propiedad de las declaraciones del supervisor pueden ser asumidas.**

El supervisor debe expresar sus sentimientos y pensamientos en cuanto al comportamiento de la otra persona. Cada uno necesita asumir la responsabilidad por decirle al otro el impacto del comportamiento en ellos.

**Recibiendo retroalimentación: Usar esta secuencia después de recibir retroalimentación.**

- a. Aduéñase de la retroalimentación y reflexionar en cuanto a ella.
- b. Decidir cómo se puede crecer a partir de la retroalimentación.
- c. Dar “gracias” a la persona que está dando la retroalimentación.

## **Forma C – Cinco roles para discutir la retroalimentación**



### **Rol 1: Critico**

A parte de contribuir con ideas propias acerca del principio de dar y recibir retroalimentación, el supervisor debe tratar de hacer preguntas críticas acerca de las asunciones del interventor así también como de los otros grupos.

Utilice las siguientes preguntas para ayudarle a ser crítico en la discusión:

- ¿Qué está asumiendo cuando dice esto?
- ¿Qué pasaría si todos adoptan esa visión o procedimiento?
- ¿Cómo es tu idea similar a las ideas ya expresadas?
- ¿Cuáles son tus razones para decir esto?
- ¿Cómo se puede evaluar el valor de esa idea?

### **Rol 2: Escriba y creador de imágenes**

A parte de contribuir con ideas, se debe hacer un esfuerzo por mantener un registro de la discusión tanto en palabras como en dibujos/diagramas. A la vez de ser un escriba, el rol del supervisor es sugerir metáforas o imágenes para las ideas que mejor simbolicen el pensar del grupo.

### **Rol 3: Enhebrador de ideas**

Alentar a las personas a vincular sus propias contribuciones a la discusión. Alentar al grupo a construir explicaciones coherentes y claras que muestren un vínculo entre todas las contribuciones. Ayudar a clarificar ya consolidar las ideas. Preguntar como las ideas son similares o diferentes a otras ideas compartidas.

### **Rol 4: Revisor Crítico**

Alentar a las personas a revisar de manera crítica sus contribuciones. Preguntar a un supervisor o al grupo en general si la nueva información ha contribuido o ha hecho diferencia a las ideas iniciales.

### **Rol 5: Facilitador**

Alentar a las personas a contribuir equitativamente. Hacer esto al notificar a miembros de un grupo que tienden a ser reservados e invitarlos a expresar su punto de vista en cuanto a lo que ha sido dicho. A dos minutos antes de terminar la actividad, solicitarle a un grupo que resuma la discusión.

Luego de realizar esta actividad, mostrar los resultados de encuesta del clima organizacional y evidenciar que los colaboradores sienten que hay una mala comunicación hacia ellos y que sienten que: no hay una retroalimentación y que cuando hay, no son objetivas sino que son empañadas por otros factores ajenos y externos a la objetividad.

### **7.3 Actividad de Intervención 3**

#### **Equidad, viendo a través de los ojos de alguien más.**

A menudo diferimos no porque que algo sea correcto o incorrecto, sino por diferencias en nuestra perspectiva. Ver los problemas a través de los ojos de alguien más nos ayuda a valorar la opinión de esa persona.

**Tiempo sugerido:** 30 minutos

**Materiales necesarios:**

- Forma A (¿Qué es?) *nota:* hacer dos duplicados, ampliarlos para que todos en el grupo puedan verlos.

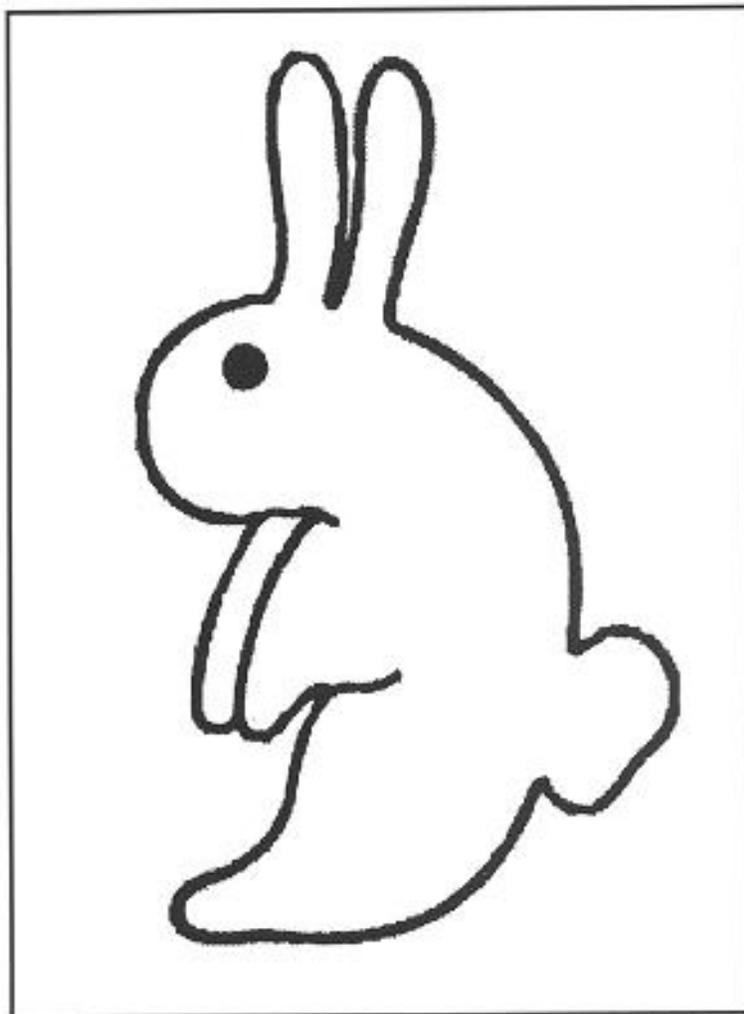
**Procedimiento:**

1. Invite a dos voluntarios del grupo de supervisores. Invítelos a que vengan al frente del salón y se sienten en dos sillas. Para mayor impacto, colocar las sillas a una distancia considerablemente lejos una de la otra.
2. Mostrarle al supervisor a la izquierda una de las figuras a modo de que solo él o ella lo vea. Rotar la foto a modo de que se visualice la figura de un pato. Solicitarle al supervisor que recuerde el animal. Luego colocar la figura boca abajo.
3. Darle la otra figura a la otra persona y rotar la figura para que la misma se visualice como un conejo. Solicitarle a la persona que recuerde el animal y luego que coloque la figura boca abajo.

4. Ahora, solicitarles a los supervisores que revelen el animal en sus figuras. Por supuesto uno dirá que uno es un pato y el otro dirá que es un conejo. Con toda confianza declarar los animales cambiarán de forma, o sea que la figura de uno se convierta en la que el otro veía y viceversa.
5. Mostrar las figuras al resto del grupo de supervisores para que vean la magia.
6. Preguntar a los supervisores que se puede aprender de la magia de la perspectiva.

Esta es una actividad en donde se puede mostrar la necesidad de mostrar y hacer conciencia de que no siempre se estará de acuerdo en lo que se ve. Sin embargo otras perspectivas son tan válidas y valiosas como las propias. Se mostrará los resultados de la encuesta del clima organizacional y se evidenciará los puntos en donde los colaboradores tienen sus propios puntos de vista y los supervisores otros y la importancia de estos últimos de ver los puntos de los colaboradores de otra perspectiva que no sea la de ellos.

#### **Forma A**



#### **7.4 Actividad de Intervención 4: Reciprocidad. Vinculando el esfuerzo y desempeño a recompensas de valor.**

En los negocios y en la industria, mucho del sistema de recompensa está basado en las relaciones entre el trabajo duro, alto desempeño y el éxito de obtener recompensas de valor. Identificar resultados de valor antes que recompensas financieras es regularmente un desafío para los administradores. Esta actividad les permitirá a los supervisores entender la relación entre metas de desempeño y recompensas de valor. Esta actividad está basada en la teoría de motivación de la expectativa de Victor Vroom. Al completar esta actividad, los supervisores entenderán de una mejor manera como identificar recompensas de valor para los colaboradores y como desarrollar planes para ligar tales resultados a los esfuerzos y desempeño.

**Tiempo sugerido:** 60 minutos.

##### **Materiales necesarios:**

- Forma A (Hoja: Expectativas – Esfuerzo – Desempeño – Recompensas de valor)
- Forma B (Implicaciones para la administración)
- Forma C (Estrategias de motivación)
- Lapiceros y lápices.
- Rotafolio, proyector o pizarrón.

##### **Procedimiento:**

1. Empezar la reunión diciendo que hay muchas teorías de la motivación útiles para los supervisores y colaboradores, y que esta actividad se enfocara e una teoría de motivación que liga los esfuerzos de los colaboradores con las metas de desempeño en retorno a la obtención de recompensas de valor.
2. Proverle a los supervisores la Forma A y explicar los principios fundamentales de la teoría cognitiva de la motivación de Victor Vroom. De acuerdo a Vroom, los seres humanos en el lugar de trabajo están constantemente pensando en :
  - El esfuerzo para llevar a cabo el trabajo
  - El desempeño realizado por el esfuerzo, y
  - Los resultados de valor realizados por el colaborador.

- La motivación según Vroom, asume que nos comportamos en el presente de acuerdo a las recompensas de valor que se obtendrán en el futuro si ciertos niveles de desempeño en el trabajo son obtenidos. Si no hay una visión de los recompensas de valor por parte del colaborador, entonces los esfuerzos y desempeño pueden caer a niveles marginales de aceptación por parte de los supervisores. Si unarecompensa de valor es identificada y capaz de ser lograda, entonces los colaboradores están más dispuestos a incrementar el esfuerzo para desempeñar sus trabajos para que estas recompensasde valor sean obtenidas.

3. Dibujar o proyectar el siguiente diagrama y explicarlo.

---


$$\text{Esfuerzo} * \text{Desempeño} * \text{Recompensa de Valor} = \text{PPM (Puntaje Potencial Motivacional)}$$

E\*D D\*R \* RV Dinero, Promoción, Aumento.

Ejemplo 1:

$$0.7 * 0.8 * 9 \quad \text{Dirigir un proyecto} = \quad \text{PPM}=5.04$$

Másautonomía  
Capacitación

---

Ejemplo 2:

$$0.7 * 0.1 * 9 \quad \text{Dirigir un proyecto} = \quad \text{PPM}=0.63$$


---

Solicitarles a los supervisores ejemplos de recompensas de valor, otras que no sean dinero, aumentos o promociones, y hacer una lista. Ejemplos de recompensas de valor pueden ser: 1. Una oportunidad de dirigir un proyecto. 2. Másautonomía. 3. Una asignación de valor. 4. Capacitación y desarrollo especializado. Asegurarse que los supervisores entiendan la naturaleza de las recompensas de valor, las cuales son tangibles y que hacen que las personas estén dispuestas a demostrar esfuerzo y desempeño en el trabajo.

4. Escoger una de las recompensas de valor de la lista y solicitarle al supervisor que escogió la recompensa a que la valore usando un número en la escala del 1 al 10, denotando al 10 como el máximo valor. Para efectos de ejemplo y de explicación, se asumirá que el supervisor propuso la recompensa de valor “Oportunidad de dirigir un proyecto” ya que es algo que él

había estado esperando por mucho tiempo. Así que le da el valor de 9. Por lo tanto se escribe el 9 justo a la par de la recompensa de valor.

5. Habiendo establecido el resultado de valor, entonces se le pide al supervisor que determine la probabilidad de que trabajando duro (esfuerzo) resultará en el trabajo bien hecho (desempeño). En esencia, se le está pidiendo al supervisor a que establezca un coeficiente práctico de probabilidad entre las variables – esfuerzo y desempeño. Hay que ser cuidadoso en cómo esta pregunta es planteada porque el supervisor puede confundirse. Una manera para generar esta información es preguntarle al supervisor que estime cuál es la probabilidad usando una pregunta como: “¿Cuál es la probabilidad de que si pones el empeño y esmero o esfuerzo necesario, vas tener un buen desempeño – en una escala del uno al diez, tres de diez, ocho de diez....? Hay que convertir la respuesta del supervisor en un coeficiente porcentual al colocar el punto decimal en frente del número. Por ejemplo, si el supervisor dijo que la probabilidad es siete en diez, ese esfuerzo resulta en un gran desempeño, entonces escriba 0.7.
6. Solicitarle al supervisor que estime la probabilidad que el desempeño tendrá.
7. Para determinar el Puntaje Potencial Motivacional, solicitar a alguien del grupo que multiplique  $0.7 \times 0.8 \times 9$ . El PPM para el primer ejemplo es de 5.04. Discutir con los participantes el poder de tal proceso cognitivo al explicar por qué algunos supervisores y colaboradores parecen estar altamente motivados. Ellos han podido lograr obtener una recompensa de valor al invertir su esfuerzo al desempeñarse bien.
8. Cambiar uno de los números en la ecuación al preguntarle al participante que valora la oportunidad de dirigir un proyecto lo siguiente: ¿Qué pasaría si tú crees que el desempeño no sería un factor determinante en la obtención de una recompensa de valor? Asumir que a pesar que se sabe que el esfuerzo lleva a un desempeño, hay que creer que el desempeño no resultará en una recompensa de valor. Asumir que se cree que la probabilidad de desempeño que resulte en una recompensa de valor es de una en diez. En el segundo ejemplo, multipliquemos  $0.7 \times 0.1 \times 9$ .
9. El PPM del ejemplo 2 es 0.63. Preguntarles a los participantes si la diferencia entre 5.04 y 0.63 es significativa. Explicar que los dos resultados son el resultado de cambiar solo una de las tres variables – la probabilidad del desempeño resulta en una recompensa de valor. Esto explica por qué algunos empleados talentosos quienes empiezan su empleo tan energéticamente empiezan a bajar su esfuerzo y desempeño.

10. Solicitarle a los supervisores del grupo cuales son las recompensas de valor de sus colaboradores. Muchos indicaran que no están seguros. Explicar la teoría de la expectativa usando la Forma B.
11. Proveerle a los supervisores copias de la Forma C (Estrategias de Motivación). Listadas en la columna de la izquierda están las posibles recompensas. Los supervisores pueden añadir recompensas de valor al final de la lista. Solicitar que seleccionen tres de los colaboradores que supervisan y basado en el conocimiento de estos colaboradores, seleccionar de una a tres recompensas que ellos creen que son importantes para cada empleado. Pídales que coloquen una X en la columna apropiada. Luego para cada empleado, pedirle a los supervisores que desarrollen un plan de acción que ligen los esfuerzos, el desempeño y las recompensas de valor.
12. Armar a los supervisores en grupos de 4 a 6. Solicitarles que cambien información en cuanto a lo que ellos han identificado en cuanto a las recompensas de valor para sus colaboradores y compartir las estrategias que han desarrollado para cada uno de ellos. Al final de la discusión de grupo, discutir con todos los participantes lo siguiente:
  - Hay una gran variedad en términos de recompensas de valor y de las estrategias necesarias para obtener los resultados de valor.
  - Dinero, aumentos y promociones no están siempre disponibles, cualquier razón.
  - Hacer vínculos estratégicos para incrementar el esfuerzo y desempeño de los individuos y equipos. Hacer esto resulta en expectativas razonables para administradores.
  - Para hacer esto posible, los administradores deben evaluar apropiadamente las habilidades de los colaboradores y claramente expresarlas expectativas de desempeño.

### **Forma A: Expectativas, Esfuerzo, Desempeño, Resultados de Valor.**

Una de las fuertes teorías de la motivación laboral durante los últimos 30 años está basada en el trabajo de Victor Vroom. El y muchos otros han investigado el efecto de las expectativas en el esfuerzo, desempeño laboral y recompensas de valor de los empleados. De acuerdo a Vroom, los seres humanos en el lugar de trabajo están constantemente pensando en:

- El esfuerzo para llevar a cabo el trabajo
- El desempeño realizado por el esfuerzo, y
- Los resultados de valor realizados por el colaborador.

Tome un momento para pensar en varias de las recompensas de valor que usted puede esperar obtener como resultado de su desempeño laboral. Dos de las más citadas son las promociones y los aumentos. Liste otras recompensas de valor que considere agregar a la lista. Recuerde que las recompensas de valor son recompensas por las cuales usted está dispuesto a esforzarse en orden para desempeñarse en el trabajo.

Recompensas de valor

1. Promoción.
2. Aumento
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_

---

Esfuerzo – Desempeño – Recompensas de Valor

$$E * P * RV$$

---

Ejemplo 1

Promoción, Aumento

PPM=

\_\_\_\_\_

Ejemplo 2

PPM=

\_\_\_\_\_

Ejemplo 3

PPM=

\_\_\_\_\_

Considere su esfuerzo personal para lograr un nivel de desempeño necesario para que pueda obtener una recompensa de valor. ¿Qué pasaría si su esfuerzo para lograr un nivel de desempeño y una recompensa de valor es alcanzado? ¿Concluiría usted que la vinculación entre esfuerzo y desempeño y una recompensa de valor fue evidente en su trabajo?

### **Forma B: Implicaciones para la Administración**

**Diferencias Individuales.** No es una expectativa irracional de la administración el vincular las recompensas con recompensas de valor individuales. Si usted es un supervisor, pregúntese si realmente sabe cuáles son los resultados de valor de su equipo. No asuma que todos son motivados por dinero.

**Amarre recompensas al desempeño visto como algo valuable para la organización.** Por ejemplo, si la organización valora la calidad, recompense por producir trabajo de alta calidad.

### **Provea expectativas claras, entrenamiento y aliento.**

Recuerde que tenemos corazonadas en cuanto a nuestra habilidad de incrementar nuestro desempeño a través del esfuerzo. El entrenamiento y el aliento refuerzan el compromiso de un individuo para aplicar más esfuerzo para lograr un desempeño de alto nivel. Metas claras ayudan a clarificar las expectativas.

**Presentar evidencias de que el desempeño está directamente ligado a las recompensas.** Los supervisores deben darse cuenta de un desempeño digno cuando ocurra. Reforzar que el desempeño será reconocido por la organización. Los supervisores deben escuchar cuidadosamente para entender el vínculo que los individuos han percibido entre el trabajo duro (esfuerzo) y el sistema de recompensas (recompensas de valor)

**Explique el significado y las implicaciones de las recompensas.** Por ejemplo, si un colaborador cuyo interés está en trabajar en una tarea especial, sabe que esa tarea está vinculada al éxito de la finalización de un proyecto, el individuo dará atención especial al proyecto. Los supervisores deben recordar sus responsabilidades para aclarar el sendero hacia la meta y no ser un obstáculo para el desempeño.

**Forma C: Estrategias de Motivación.**

<u>Recompensa</u>	<u>Empleado 1</u>	<u>Empleado2</u>	<u>Empleado 3</u>
-------------------	-------------------	------------------	-------------------

Buena paga

Seguridad laboral

Promoción y crecimiento

Condiciones laborales

Trabajo desafiante

Ayuda con problemas personales

Lealtad

Apreciación del trabajo realizado

---

Estrategias individualizadas para vincular al colaborador

Esfuerzo – Desempeño – Recompensas de Valor

---

Empleado 1

---

Empleado 2

---

Empleado 3

---

**Cierre:** al finalizar la actividad mostrar los resultados de la encuesta del clima laboral y evidenciar la percepción de los colaboradores en cuanto a la retribución por parte de los supervisores.

Al final, el objetivo de esta actividad estará más centrada en crear una conciencia de retribución por parte de los supervisores y el de poder identificar y aplicar recompensas de valor para los colaboradores de la organización.

**Grafica 25: Modelo de las Espectativas.**

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Fuerza de} \\ \hline \text{la} \\ \hline \text{Motivación} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Valor de la} \\ \hline \text{Meta /} \\ \hline \text{recompensa} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Probabilidad} \\ \hline \text{de logro} \\ \hline \end{array}$$

FUENTE: Davis y Newstrom (2005:139)

Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las valencias asignadas a las recompensas por los empleados, con el objeto de accionar a posteriori sobre sus conductas.

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.



La manera de trabajar la implementación de la propuesta será de acuerdo al ciclo administrativo y a la planeación estratégica.

**Grafica 25: Ciclo Administrativo**



*Fuente: propia.*

Las personas cambian, aprenden, progresan y evolucionan. Como dijo el sociólogo Charles Cooley: “nosotros llegamos a saber quiénes somos por medio de las reflexiones que otros dan acerca de nosotros.” Es de personas con actitud positiva el tomar la información que se presenta en cuanto a nosotros como resultado de un clima organizacional y mejorar para no solo ser mejores trabajadores sino mejores personas.

## Referencia Bibliográfica

Beckhard, Richard (1984). "Organization development: Strategies and models". MA EUA, Reading, Adison-Wesley Pub Co.

Blake I Mouton (1973). "El modelo de cuadro organizacional Grid". Fondo Educative Interamericano S A, Buenos Aires, Argentina.

Cantú, Humberto (1997). "Desarrollo de una cultura de calidad". México D. F. México, Editorial McGraw Hill Latinoamericana S. A.

Davidoff, Linda (1971). "Introducción a la psicología". México D. F., México. Editorial McGraw Hill Latinoamericana S.A.

Faria Mello / Fernando Achilles (1983). México, "Desarrollo Organizacional. Enfoque integral". Editorial Limusa.

Fordyce I Well (1976). "Métodos de D.O. para ejecutivos". E.U.A. Adison Wesley Iberoamericana.

Hill/ Jones (1997). "Administraciónestratégica. Un enfoque integrado". Colombia. Tercera edición. Editorial McGraw Hill.

Koontz I Weihrich. "Administracion. Una perspectiva global", México D. F., México, Editorial McGraw Hill. Décimaedición. .

"Desarrollo Organizacional". [http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_organizacional)

"¿Qué es el Desarrollo Organizacional?". <http://www.elblogsalmon.com/management/que-es-el-desarrollo-organizacional>

"Desarrollo Organizacional, D.O.". <http://psicologia.ufm.edu/desarrollo-organizacional-d-o/>

“Desarrollo Organizacional”.

<http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/desarrollo-organizacional.htm>

“La Capacitación: La causa y efecto del Desarrollo Organizacional”.

[http://www.deloitte.com/view/es\\_gt/gt/424c65b70bf38210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/es_gt/gt/424c65b70bf38210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm)

“7 características del Desarrollo Organizacional”.

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7734-7-caracteristicas-del-desarrollo-organizacional.html>

“Desarrollo Organizacional: Objetivos del Desarrollo Organizacional”.

<http://desarrolloorganizacionalnyd.blogspot.com/2010/11/objetivos-basicos-del-desarrollo.html>

“Desarrollo Organizacional”. [http://html.rincondelvago.com/desarrollo-organizacional\\_2.html](http://html.rincondelvago.com/desarrollo-organizacional_2.html)

“Las intervenciones y sus tipos: Desarrollo Organizacional”.

<https://sites.google.com/site/desarroorganizacion/home/las-intervenciones-y>

“Intervenciones”. <http://www.centrodeeducacionalternativa.com/intervenciones.html>

Catedra de Desarrollo Organizacional, Administración I, (2005). Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad Mariano Galvez de Guatemala.

Catedra de Desarrollo Organizacional, Administración III, (2007), Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad Panamericana de Guatemala.

Catedra de Desarrollo Organizacional (2012), Maestría en Gestión del Talento Humano, Universidad Panamericana de Guatemala.

## Anexo 1

### Encuesta de Clima Organizacional

Esta es una encuesta que pretende identificar cual es el clima organizacional de las Oficinas Administrativas y su uso es exclusivo para fines académicos correspondientes a la tesis de la Maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad Panamericana de Guatemala. Por favor responda la misma con una “X” en la casilla que se adapte a su criterio.

Liderazgo	En Desacuerdo	De Acuerdo
1. Tengo claro lo que mi superior espera de mi		
2. Mi superior se preocupa porque entienda bien mi trabajo		
3. Mi superior se interesa por escuchar y atender los problemas que le planteo		
4. Mi superior atiende mis inquietudes en materia de compensaciones		
5. Mis iniciativas reciben el respaldo de mi superior		
6. Tengo el apoyo de mi superior		
7. Tomo en cuenta las opiniones de mi superior para realizar mis tareas		
8. Mi superior promueve cambios positivos para la empresa y para nosotros		
9. Existe buena coordinación dentro de mi departamento		
10. Considero que mi superior tiene la capacidad para tomar decisiones acertadas		
11. Las normas disciplinarias se aplican con objetividad y de manera general		

12. Me siento satisfecho de trabajar con mi superior		
<b>Conducción</b>		
13. Existe estímulo para la realización de mi trabajo		
14. Existe algún tipo de evaluación que le permite a mi superior medir de manera objetiva mi desarrollo		
15. Las Oficinas Administrativas evalúa mi potencial para asumir nuevas responsabilidades		
16. Siento que las Oficinas Administrativas tiene interés por mi desarrollo y mejora personal		
<b>Estímulo a la Excelencia</b>		
17. Nuestro superior estimula el trabajo en equipo en nuestra área		
18. Nuestro superior reconoce los logros de nuestra área		
19. Generalmente tenemos reuniones donde aportarnos sugerencias para mejorar nuestro desempeño y alcanzar los objetivos		
20. En las Oficinas Administrativas se promueve y facilita la cooperación entre las distintas áreas		
<b>Estímulo al trabajo en equipo</b>		
21. Cuando se presenta un problema hay un claro conocimiento de quien debe		

resolverlo		
22. Mi superior realiza reuniones para conocer y tratar de resolver problemas		
23. Todos los problemas se discuten de manera constructiva		
24. Los problemas que surgen entre los compañeros se resuelven de manera óptima de acuerdo a los objetivos del área		
<b>Solución de conflictos</b>		
<b>Motivación</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>
25. En mi lugar de trabajo el espacio físico es agradable y bien distribuido		
26. En mi lugar de trabajo la temperatura es adecuada		
27. En mi lugar de trabajo hay suficiente iluminación		
28. Los servicios sanitarios satisfacen las necesidades de las personas		
29. Recibo material suficiente para cumplir con mis objetivos		
30. El tiempo asignado a mis tareas es suficiente para cumplirlas de manera eficiente		
31. Considero que no se dan excesos de trabajo en Las Oficinas Administrativas		
32. Considero que mi departamento cuenta con la calidad de personas para realizar eficientemente el trabajo		

33. Considero que mi departamento cuenta con la cantidad adecuada de personas para realizar eficientemente el trabajo		
34. Considero que la compensación que recibo está acorde con mi contribución a las Oficinas Administrativas		
35. Mis compañeros están de acuerdo con la compensación que reciben en las Oficinas Administrativas		
36. Creo que la manera en que están distribuidas las funciones es la más adecuada para las Oficinas Administrativas		
<b>Adecuación de condiciones de trabajo</b>		
37. Considero que las funciones de cada uno están bien definidas		
38. Mi superior me concede la libertad de tomar decisiones de acuerdo a mi puesto		
39. Cada uno de nosotros es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal		
40. Las Oficinas Administrativas me brinda la oportunidad de asumir en el futuro mayores responsabilidades		
<b>Responsabilidad</b>		
41. Considero que existen posibilidades de superación y ascenso		
42. Mi superior reconoce mi esfuerzo y la calidad de mi trabajo		
43. Mis compañeros valoran mis		

contribuciones al trabajo del area o departamento		
44. Mi departamento es valorado y respetado por el trabajo que realiza dentro de las Oficinas Administrativas		
<b>Reconocimiento de la aportación</b>		
45. Tomando en cuenta el tiempo que he laborado en las Oficinas Administrativas considero que mi empleo es estable		
46. Aquí ser promovido significa enfrentarse a desafíos mayores		
47. Se han cumplido las expectativas laborales que tenia		
48. Me siento orgulloso de pertenecer o trabajar en las Oficinas Administrativas		
<b>Realización personal</b>		
<b>Reciprocidad</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>
49. He recibido algún tipo de capacitación desde mi llegada a las Oficinas Administrativas		
50. La capacitación disponible en las Oficinas Administrativas me prepara para ser ascendido		
51. Las Oficinas Administrativas me brinda facilidades a la hora de asistir a programas de capacitación en cuanto a horarios		
52. Las Oficinas Administrativas me brinda facilidades a la hora de asistir a programas		

de capacitación en cuanto a apoyo financiero		
53. Tengo suficiente información sobre oportunidades de capacitación disponibles (charlas, seminarios, videos, broshures)		
54. El plan de desarrollo del recurso humano de las Oficinas Administrativas me prepara para avanzar dentro de mi carrera profesional		
55. En general las personas que trabajan bien son elogiadas y candidatas para una mejor posición cuando se presente oportunidad		
56. Tengo claro cuál es mi futuro dentro de las Oficinas Administrativas		
57. Los beneficios que otorga las Oficinas Administrativas están diseñados en función de mis necesidades		
58. Considero que existe oportunidad de mejorar mi compensación en el puesto que ocupo		
<b>Retribución</b>		
59. Me gusta mi trabajo en las Oficinas Administrativas		
60. Mi trabajo representa un reto profesional		
61. Mis responsabilidades están claramente definidas		
62. Existe libertad de acción para la realización de mi trabajo, se favorece la iniciativa		

63. Mi trabajo me permite aportar lo mejor de mi		
64. En las Oficinas de Área uno se siente auto motivado y trata de dar más de lo que se le pide		
65. La mayoría de nosotros nos sentimos satisfechos con el ambiente y armonía en las Oficinas Administrativas		
66. Comparada con otras empresas, las Oficinas Administrativas es una excelente empresa para trabajar		
<b>Aplicación al trabajo</b>		
67. Existe un trato justo y sin preferencias por parte de mi superior		
68. Considero que la política de promoción es equitativa y acorde a las capacidades de cada uno		
69. Considero que la evaluación del desempeño es equitativa y ecuánime		
70. Considero que la política de compensación es equitativa y acorde a las responsabilidades que cada uno tiene		
<b>Equidad</b>		
71. Me preocupo por dar un buen uso a las herramientas, equipo, maquinaria e instalaciones de las Oficinas Administrativas		
72. Considero que mis compañeros dan un buen uso a las herramientas, equipo,		

maquinaria e instalaciones de las Oficinas Administrativas		
<b>Cuidado del patrimonio</b>		
<b>Participación</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>
73. Mi superior se comunica de manera clara y directa		
74. La información requerida para realizar mis labores fluye eficientemente		
75. Los que poseen algún conocimiento que puede ser útil para los demás compañeros lo dan a conocer fácilmente		
76. Se realizan reuniones para conocer y tratar de resolver problemas en el Área		
77. Pienso que hay suficiente comunicación entre mi departamento y los demás departamentos		
78. Sé que procedimiento seguir cuando deseo comunicar algo a la gerencia		
79. Se promueve el intercambio de información entre los miembros de las Oficinas Administrativas		
80. Existe comunicación sobre los objetivos, planes y proyectos futuros del área en la que me desempeño		
81. Existe comunicación sobre los planes y proyectos futuros de las Oficinas Administrativas		
82. La administración mantiene la suficiente		

comunicación para que estemos bien informados		
83. Pienso que existe retroalimentación clara sobre mi desempeño en las Oficinas Administrativas		
84. Conozco la misión, los objetivos y las metas de las Oficinas Administrativas		
<b>Comunicación</b>		
85. Puedo aportar ideas, planes e innovaciones para el desarrollo de las Oficinas Administrativas		
86. Mi superior se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo		
87. Me gusta colaborar en distintas actividades en las Oficinas Administrativas		
88. Cuando tenemos un problema todos nos interesamos por resolverlo		
<b>Involucramiento en el cambio</b>		
89. Existe competencia sana entre mis compañeros		
90. Existe un ambiente de amistad y cooperación entre mis compañeros		
91. Confío plenamente en mis compañeros de trabajo		
92. El espíritu de equipo en mi área de trabajo es excelente		
<b>Compromiso con la productividad</b>		

93. Existe suficiente cooperación y coordinación entre los diferentes departamentos		
94. Los objetivos de cada uno son congruentes con los objetivos de la alta gerencia de las Oficinas Administrativas		
95. Me siento comprometido con las metas y objetivos de las Oficinas Administrativas, tanto de corto como de largo plazo		
96. Me importa mucho la imagen de nuestra empresa y me siento personalmente identificado con las Oficinas Administrativas		
<b>Compatibilización de intereses</b>		