Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
Facultad de Psicología
Secretaría

PUCE

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Nosotras: **JOHANA ELIZABETH DELGADO MOYA,** con **C.I. 172396422-5 y MARÍA BELÉN RUÍZ RUALES** con **C.I. 171538953-0** autoras del trabajo de graduación intitulado: **"DISEÑO DE UN PLAN DE INTERVENCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA PUCE, CAMPUS QUITO, EN EL AÑO 2018,** previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL,** en la Facultad de **Psicología.**

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, abril 2019

JOHANA ELIZABETH DELGADO MOYA
C.I. 172396422-5

MARÍA BELÉN RUÍZ RUALES
C.I. 171538953-0

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

DISEÑO DE UN PLAN DE INTERVENCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA PUCE, CAMPUS QUITO, EN EL AÑO 2018.

JOHANA DELGADO

MARÍA BELÉN RUÍZ

DIRECTOR: FABIÁN VASQUEZ

QUITO – 2019

DEDICATORIA

Johana:

Este trabajo lo dedico especialmente a mis padres quienes son el pilar fundamental de mi vida y depositaron en mí su esfuerzo, sacrificio y confianza; y me brindaron todo el apoyo incondicional para poder llegar a esta meta y culminarla. De igual manera, a mi hermano por su compañía, ayuda y sabios consejos en todo momento a lo largo de esta etapa. A cada uno de los amigos que me deja la Universidad quienes me acompañaron y ayudaron a lo largo de toda la carrera, principalmente a María Belén, por su hermosa y sincera amistad que hizo que cada uno de los momentos vividos en la Universidad sean aún más valiosos.

Ma. Belén:

Esta investigación sin lugar a dudas la dedico principalmente a mis padres, Consuelo y Fernando quienes me apoyaron y motivaron en cada momento y sobre todo por el esfuerzo y dedicación que sembraron en mí siempre. Les agradezco infinitamente por estar ahí y guiar cada paso en mí vida. A mi hermano Fernando que es mi compañero eterno de aventuras, consejos y confidencias. Los amo y les agradezco por todo su soporte.

De igual manera a la mejor compañera de investigación con la cual viví una increíble etapa universitaria y compartí un sin número de anécdotas que hoy, la han convertido en una amiga única e incondicional, y ahora también la mejor colega del mundo, Johana.

AGRADECIMIENTO

A cada una de nuestras familias y amigos quienes nos acompañaron en todo este tiempo y nos apoyaron para cumplir nuestras metas, superando cada uno de los obstáculos que se presentaron a lo largo del camino.

A nuestros profesores, por cada conocimiento impartido a lo largo de la carrera y principalmente a Fabián Vásquez por ser nuestro tutor y mentor en este proceso. Por confiar en nosotras para el desarrollo del presente trabajo.

A la Facultad de Psicología y a cada uno de sus integrantes por la apertura y por brindarnos las facilidades para poder realizar la investigación.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA ii
AGRADECIMIENTO iii
TABLA DE CONTENIDO iv
ÍNDICE DE TABLAS vii
ÍNDICE DE viii
RESUMEN EJECUTIVO ix
CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO 1
1.1 Tema 1
1.2 Datos de la Organización 1
1.2.2 Actividad 1
1.2.3 Ubicación 1
1.2.4 Características 1
1.2.5 Contexto 2
1.2.6 Misión 2
1.2.7 Visión 2
1.2.8 Objetivos 3
1.2.9 Organigrama 3
1.3 Justificación 4
1.4 Antecedentes 5
1.5 Objetivos 7
1.5.1 General 7
1.5.2 Específicos 7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 8
2.1 Desarrollo Organizacional 8
2.1.1 Historia 8
2.1.2 Definición de desarrollo organizacional 9
2.1.3 Características 10
2.1.4 Objetivos 12
2.1.5 Importancia 13
2.1.6 Etapas de DO 14

2.1.7 Modelos de DO 15
2.1.7.1 Modelo del cambio de Kurt Lewin 15
2.1.7.2 Modelo de planeación 16
2.1.7.3 Modelo de investigación acción 16
2.1.7.4 Modelo del cambio planeado de Faria Mello 17
2.2 Cambio organizacional 17
2.2.1 Definición 17
2.2.2 Resistencia al cambio 19
2.3 Enfoque sistémico 20
2.3.1 Historia 20
2.3.2 Sistema en la Organización 20
2.3.3 Enfoque de sistema abierto 21
2.3.4 Diagnóstico del sistema organizacional 23
2.3.5 Modelo de sistemas de Rensis Likert 24
2.4 Diagnóstico Organizacional 25
2.4.1 Recolección de la información 25
2.4.2 Retroalimentación de la información 28
2.5 Tipos de intervenciones 28
2.5.1 Intervenciones en procesos humanos 28
2.5.2 Intervenciones tecno-estructurales 28
2.5.3 Intervenciones en administración de recursos humanos 29
2.5.4 Intervenciones estratégicas y del medio 29
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO 30
3.1 Tipo de disertación 30
3.2 Alcance 30
3.3 Diseño de la investigación 30
3.4 Población y muestra 30
3.4 Técnicas 30
3.5 Instrumentos 32
3.5.1 Formato de consentimiento informado 32
3.5.2 Guía de entrevista 32
3.5.3 Cuestionario de Bloqueos y Apoyos 32
3.5.4 Grupos Focales 35
3.6 Aplicación de instrumentos 35
3.7 Procesamiento de datos 36

3.7.1 Entrevista 36
3.7.3 Grupo Focal 38
3.8 Análisis de datos 40
CAPÍTULO IV: PROPUESTA 43
4.2 Actividades 44
4.2.1 Identificación de los modelos de intervención 44
4.3 Precondiciones 56
4.4 Fuentes de verificación 57
4.5 Sostenibilidad 58
4.6 Matriz de Marco Lógico 59
4.7 Monitoreo 63
4.8 Evaluación 64
4.9 Destinatarios 64
4.10 Cronograma 64
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 65
5.1 Conclusiones 65
5.2 Recomendaciones 66
BIBLIOGRAFÍA 68
ANEXOS 71
ANEXO 1 71
ANEXO 2 73
ANEXO 3 74
ANEXO 4 76
ANEXO 5 77
ANEXO 6 79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de preguntas 34
Tabla 2 : Distribución Focus group 35
Tabla 3: Lista Colectiva-Personal Administrativo 38
Tabla 4: Lista Colectiva - Profesores tiempo parcial 38
Tabla 5: Lista Colectiva - Profesores Tiempo Completo 39
Tabla 6: Lineamiento Estratégico 44
Tabla 7: Método GRID de Blake y Mouton 44
Tabla 8: Estableciendo un objetivo alcanzable 45
Tabla 9: Comunicación Interna 45
Tabla 10: Ventana de Johari 46
Tabla 11: Trabajo según instrucciones 47
Tabla 12: Innovación 47
Tabla 13: Cambiar no cambiar 48
Tabla 14: Tormenta de ideas 49
Tabla 15: Estabilidad 50
Tabla 16: Planes de outplacement 50
Tabla 17: Inducción 51
Tabla 18: Journey Maps 51
Tabla 19: Nuevos Ingresos 52
Tabla 20: Evaluación y Retroalimentación 53
Tabla 21: I done this 53
Tabla 22: El sándwich 54
Tabla 23: Sentido de pertenencia 55
Tabla 24: El trabajo como motivación 55
Tabla 25: Mejoramiento de consejería 56
Tabla 26: Fuentes de verificación 57

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1: Organigrama Estructural 3
Figura 2: Resultados obtenidos 37
Figura 3: Jerarquización de Síntomas 40
Figura 4: Agrupación de síntomas 41
Figura 6: Agrupación de síntomas 40

RESUMEN EJECUTIVO

El principal objetivo de esta investigación fue realizar un estudio sobre las fortalezas y debilidades de la Facultad de Psicología de la PUCE, con el fin de elaborar un plan de intervención de desarrollo organizacional, que permitirá fomentar el progreso de la Facultad a través de la implementación de nuevas actividades.

Para llevar a cabo un plan de intervención de desarrollo organizacional es importante que cada una de las partes de la unidad trabajen en conjunto, es por esto que las investigadoras solicitaron a la autoridades de la Facultad el apoyo para el diseño del plan, el cual generará un aporte significativo para sus colaboradores.

Para sustentar la presente investigación, se citó a varios autores con sus respectivas teorías de desarrollo organizacional, además de cada uno de sus componentes y argumentos por los que se debería llevar a cabo esta práctica en las organizaciones. De igual forma, se explica cada uno de los tipos de intervenciones que se pueden aplicar, junto con sus modelos y técnicas. Posteriormente, se describe la metodología, herramientas e instrumentos (focus groups, encuesta y entrevistas) que se utilizaron para el levantamiento de información y diseño del plan de intervención .

Se detallaron y analizaron los resultados obtenidos en el cuestionario de bloqueos y apoyos de Rafael Guizar (2015), con lo que se determinó que los aspectos a trabajar dentro de la unidad son: comunicación, innovación, estabilidad, sentido de pertenencia y retroalimentación. Finalmente, esta información permitió diseñar un plan de intervención de desarrollo organizacional ajustado a la realidad de la Facultad .

CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Tema

Diseño de un plan de intervención de Desarrollo Organizacional para el personal de la Facultad de Psicología de la PUCE, campus Quito, en el año 2018.

1.2 Datos de la Organización

1.2.1 Nombre

Facultad de Psicología – Pontificia Universidad Católica del Ecuador

1.2.2 Actividad

La PUCE es una universidad particular que brinda a la comunidad servicios de educación superior, creada e inspirada en los principios de la iglesia católica (PUCE, 2016). Dentro de la universidad Católica se encuentra la Facultad de Psicología, la cual oferta un nuevo plan de estudios desde febrero 2017 correspondiente a licenciaturas tanto en Psicología como en Psicología Clínica.

1.2.3 Ubicación:

Se ubica en el distrito centro-norte de Quito en la Av. 12 de Octubre 1076 y Roca.

La Facultad de Psicología se encuentra ubicada en el 5to piso de la Torre 1 dentro del campus universitario.

1.2.4 Características:

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) es una persona jurídica de derecho privado, autónoma, sin fines de lucro, constituida como una sola Universidad con su sede matriz en Quito y cinco sedes más en Ambato, Esmeraldas, Ibarra, Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas. Ofrece planes de estudio tanto de grado como de posgrado (PUCE, 2016).

Por otro lado, la Facultad de Psicología, una de las más grandes de la Universidad consta de aproximadamente 1200 alumnos de los cuales el 70% son clínicos, 28% organizacionales y el 2% educativos. En cuanto a personal administrativo y docente de tiempo parcial y completo son 119 colaboradores.

1.2.5 Contexto:

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador fue fundada en 1946. Es la Universidad privada más antigua del país, y unas de las más prestigiosas por lo que es reconocida entre los empleadores y medios de comunicación. Además, obtiene los primeros puestos en los rankings a nivel nacional y entre los 100 primeros a nivel Latinoamericano (Jesuitas Ecuador, n.d.).

1.2.6 Misión:

La PUCE tiene como misión ser una comunidad académica que, de modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales guiándose en las dimensiones éticas, proponiendo la práctica de los valores humanos (Estatuto PUCE, 2016).

1.2.7 Visión:

"La Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), fundamentada en el pensamiento Ignacio se consolidará como un sistema nacional integrado, competitivo y auto sostenible, con infraestructura tecnológica de vanguardia" ("Estatuto PUCE," 2016, pág.4). También será reconocida por su gestión ética en el servicio a la comunidad y por los resultados de la investigación que se desarrolle en sus unidades académicas.

1.2.8 Objetivos

En el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2016-2020 PUCE (2016) se plantearon lo siguiente objetivos:

a) Innovar e implementar la oferta académica.

b) Incrementar el número de graduados.

c) Disponer de talento humano altamente calificado y cualificado.

d) Reposicionar el prestigio de la PUCE.

e) Aumentar el impacto de la PUCE.

f) Promover la investigación y producción científica.

g) Mejorar la gestión institucional asegurando la calidad y mejora continua.

h) Administrar los recursos de manera sobria y eficiente.

i) Buscar nuevas fuentes de financiamiento.

1.2.9 Organigrama



Figura 1: Organigrama Estructural
Fuente: Obtenido de PUCE, 2017

1.3 Justificación

El desarrollo organizacional es un tema que está en tendencia dentro de algunas empresas a nivel nacional ya que permite a las organizaciones conocerse a sí mismas y generar un ambiente propicio para adaptarse a los cambios internos y externos. La PUCE es una entidad de educación superior que cuenta con aproximadamente 2000 colaboradores entre personal docente y administrativo; cuenta con 13 facultades de grado, entre ellas una de las más grandes es la de Psicología; la cual tiene una gran acogida en el mercado y destaca por ofertar dos menciones, Psicología y Psicología clínica con un excelente nivel académico.

Realizar un diagnóstico de DO en la Facultad, permitirá identificar las posibles problemáticas existentes y de esa manera establecer planes de mejora, orientando a la unidad a solucionar y potenciar sus procesos, con el fin de fortalecer las habilidades de quienes la conforman, propiciando un ambiente de trabajo adaptable al cambio con lo cual los colaboradores serían los principales beneficiarios de este plan. Por otro lado, las investigadoras también se beneficiarán porque profundizarán y aplicarán los conocimientos aprendidos a lo largo de su carrera y les permitirá adquirir su título profesional. Para la consecución de este proyecto se utilizó como herramientas de levantamiento de información las técnicas descritas por Rafael Guízar (2015) y Hernández & Gallarzo (2011): entrevistas, encuestas y grupos focales. Este plan es viable ya que contamos con el respaldo de las autoridades de la facultad y la apertura de sus colaboradores

Anderson (2016) plantea que el DO es un proceso que consiste en incrementar la efectividad de la organización, el cual facilita el cambio tanto personal como organizacional a través de una intervención basada en las ciencias sociales y del comportamiento. Por otro lado, Robbins (2013) afirma que el DO es un conjunto de herramientas que permiten dar frente al cambio buscando el bienestar de la organización y de sus trabajadores mejorando así, su desempeño a través de la resolución de problemas. Es así que para esta investigación se

tomó en cuenta algunos modelos del DO, los cuales han sido de refuerzo para el diseño del plan de intervención, entre estos modelos está el de Kurt Lewin (1947 citado en Guizar 2015),

Al finalizar esta investigación, se entregará un plan de mejora enfocado en los puntos críticos identificados en el diagnóstico. Esta investigación es factible porque cuenta con las herramientas necesarias para levantar la información y también cuenta con la autorización de la decana de la Facultad para iniciar el proyecto.

1.4 Antecedentes

Según Corrales (2013), en la actualidad y debido a los cambios que debe enfrentar la sociedad es importante que todos los organismos sean capaces de adaptarse al medio a través de cambios planificados que permitan aumentar la productividad y la eficiencia de los colaboradores dentro de la organización. Es ahí donde el desarrollo organizacional toma un papel fundamental para el diagnóstico de factores influyentes en el funcionamiento adecuado de una organización basado en el concepto de "ganar -ganar".

La Facultad de Psicología, podría estar experimentando problemáticas que pueden afectar sus procesos o generar inconvenientes en diferentes factores inherentes a su organización. Por lo que un diagnóstico organizacional permitiría confirmarlo, para así establecer los niveles de gravedad o impacto que estos tienen en el funcionamiento de la Facultad.

El desarrollo organizacional según J. Porras; P. Robertson (1992 citado en Guízar 2013) es un proceso que permite una mejor adaptación al cambio, trabajando en las conductas del individuo, por medio del uso de las ciencias de la conducta, herramientas tecnológicas y de investigación. Esto se hace con el fin de mejorar el desarrollo y el desempeño tanto individual como el de la organización.

Para poder identificar los factores que están interfiriendo en los procesos a nivel general de la Facultad, es indispensable realizar un plan de intervención de desarrollo organizacional

con soluciones viables e innovadoras que permitan potenciar aquellos aspectos en los que la Facultad se ha desenvuelto correctamente y mejorar sus puntos débiles.

Varias investigaciones se han realizado a nivel de Latinoamérica referente al desarrollo organizacional, una de ellas es la realizada por Bolaños (2011) acerca del DO como estrategia para la modernización en la administración pública, donde se da una descripción de cómo esta potenciaría y reorganizaría la administración pública, tomando en cuenta estrategias que incrementen la participación y la unión de los trabajadores. Otra investigación describe un nuevo enfoque del DO direccionado a ver a este como herramienta de planificación de relaciones sociales de producción, además como un instrumento para la innovación y el desarrollo socioeconómico, con el objetivo de mejorar mediante estrategias el fortalecimiento de capacidades y competencias dentro de la organización poniendo al desarrollo humano como prioridad (Petit, 2012).

Rivera (2012), describe en su investigación que en esta época de cambios, ciertas organizaciones de servicio en el Ecuador buscan mejoras que permitan optimizar el servicio prestado, además de la calidad de vida laboral de los servidores. Es así que considera importante realizar evaluaciones en las áreas de trabajo con el fin de reconocer la situación actual y hacer cambios donde sea necesario. Para lograr que todos estos cambios se adapten correctamente a las organizaciones y que no destruyan el ambiente de trabajo, se debe realizar un plan de DO.

En la Facultad de Psicología todavía no se han realizado investigaciones previas relacionadas a desarrollo organizacional, por lo que es pertinente ejecutar la presente investigación.

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Diseñar un plan de intervención de desarrollo organizacional para el personal de la Facultad de Psicología en el año 2018, con el propósito de plantear medidas que permitan a la Facultad adaptase al cambio.

1.5.2 Específicos

- Establecer las herramientas metodológicas y técnicas que se van a utilizar.
- Realizar un diagnóstico de los factores organizacionales en la Facultad.
- Elaborar una propuesta de intervención de desarrollo organizacional para los factores de mayor impacto.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Desarrollo Organizacional

2.1.1 Historia

El interés por el desarrollo organizacional inicia con las contribuciones de varios autores a una de las investigaciones más famosas en psicología aplicada que fue realizada en la fábrica Hawthorne, en donde se estudiaron los efectos que producen las modificaciones en las condiciones de trabajo. Gracias a esta investigación varios autores como Kurt Lewin, Douglas McGregor, Rohald Lippit, entre otros, descubrieron la influencia que sufrían ciertos factores de comportamiento al momento de obtener resultados en el trabajo. Después en 1973 French y Bell tras realizar entrenamientos a equipos de una organización con grupos T en laboratorios, empiezan a visualizar el origen del desarrollo organizacional y a tomar en cuenta a la organización como un cliente (Garzón, 2005).

Ferrer en el año 1976 plantea que las actividades de desarrollo organizacional no nacieron con los autores mencionados anteriormente, sino que aparecieron con algunos programas desarrollados por Douglas McGregor que tenían como objetivo aplicar algunas técnicas e ideas que se utilizaban en laboratorios de entrenamiento a toda una organización. Por otro lado, Garzón plantea que el desarrollo organizacional nació con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard, quienes establecieron la idea de utilizar los grupos T, que generalmente se utiliza a individuos, para desarrollar a una organización a través del trabajo con grupos de personas que pertenecen a la empresa (Garzón, 2005).

Existe un debate entre varios autores para establecer quién fue el principal inventor del desarrollo organizacional, sin embargo, está claro que surgió como un conjunto de ideas que principalmente se enfocaban en el hombre, la organización y el ambiente, con el objetivo de otorgar crecimiento y potenciarlos. En pocas palabras, el desarrollo organizacional es un

"desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento" (Garzón, 2005, pág.27).

Por lo tanto, según Garzón (2005) el origen del desarrollo organizacional se lo puede atribuir a los siguientes factores:

- La dificultad para establecer los conceptos de varias teorías de la organización ya que, cada una tenía un enfoque diferente.
- La existencia de estudios sobre la motivación humana y la poca importancia que se le daba a esto dentro de las organizaciones. Se comprobó que los objetivos de las personas no siempre están alineados con los organizacionales, por lo que los colaboradores presentan un comportamiento alienado e ineficiente.
- El inicio de estudios a través de grupos T, en los cuales se diagnosticaba y experimentaba el comportamiento de los participantes en el grupo.
- Los diversos cambios que se viven en el mundo, como el aumento de tamaño de las empresas y el avance constante y complejo de la tecnología.

2.1.2 Definición de desarrollo organizacional

Todos los seres humanos somos parte de una serie de agrupaciones humanas como pueden ser la familia; un grupo de amigos; la afición por un club deportivo; entre otros. Es decir, de forma voluntaria o involuntaria somos parte de una organización ya sea formal o informal que nos ha permitido crear relaciones generando así protección, afecto e incluso ciertos conflictos. Debido a que ningún ser humano es independiente, es importante estudiar el medio social donde se desarrolla para generar estrategias viables y reales que lo haga adaptable a los cambios.

> El desarrollo organizacional es un proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la

> resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia (Hernández J., Gallarzo M., & Espinoza J., 2011,pág. 9).

El DO de acuerdo a varios autores está formado por tres etapas fundamentales que son: el diagnóstico, la acción y la administración de un programa . La primera etapa, es el diagnostico el cual consiste en la recopilación de datos sobre la organización total, incluyendo cada una de sus unidades, procesos, cultura y objetivos. El segundo es la acción, la cual hace referencia a todas las actividades e intervenciones que se han planteado para mejorar el funcionamiento de la organización. Finalmente, la administración de un programa, que son todas las actividades que se han diseñado para que el plan tenga éxito Hernández et al. (2011).

Es así que, el desarrollo organizacional se ha convertido en el principal instrumento para el cambio porque es una táctica que permite modificar las creencias, valores, actitudes y estructuras organizacionales con el fin de obtener mayor eficiencia en una organización. La adaptación al cambio es una condición de suma importancia en la actualidad ya que la competencia laboral cada día es mayor, tanto en ámbitos nacionales, como internacionales lo que mantiene a las organizaciones en constante búsqueda de métodos tecnológicos e innovadores para combatir dicha situación. Si las organizaciones no logran adaptarse a los cambios, la competencia se aprovecha de dicha resistencia al cambio abriendo mayor participación en el mercado.

2.1.3 Características

Para no dejar de lado el resto de las definiciones de DO Mclean (2005) y Chiavenato (2009), han establecido ciertas características:

- El DO es una ciencia interdisciplinaria y de la conducta que proviene principalmente de otros campos científicos como el comportamiento organizacional, negocios, psicología, sociología, antropología, economía, educación y administración pública.
- Su objetivo principal, pero no exclusivo es mejorar la eficacia de las organizaciones.
- El grupo objetivo del cambio planeado es toda la organización, los grupos de trabajo y cada uno de sus integrantes.
- Es una estrategia planificada y de largo alcance para gestionar el cambio y a la vez reconoce que el entorno en el que vivimos es dinámico y esto requiere que las organizaciones tengan la capacidad de responder rápido a las circunstancias cambiantes.
- Utiliza un enfoque colaborativo que involucra a los afectados por medio del cambio en sus procesos.
- Es guiado principalmente por valores humanos, por lo que es un programa educativo diseñado para desarrollar valores, actitudes, normas y manejar prácticas que den como resultado un ambiente organizacional saludable.
- Es un acercamiento basado en datos que permiten entender y diagnosticar las organizaciones.
- Está dirigido a las interacciones de cada uno de los elementos de la organización, las cuales se afectan de forma recíproca. Busca lograr que todas las partes trabajen juntas con eficacia y no que cada una actúe por su lado.
- Emplea uno o varios agentes de cambio, personas que buscan estimular y coordinar el cambio.
- Ayuda a aprender de la propia experiencia ya que son los integrantes de las organizaciones los que analizan y discuten de su experiencia para así resolver los problemas.

- Proporciona retroalimentación a los participantes para que concreten la toma de decisiones con datos.
- No sigue un proceso rígido, se adapta dependiendo de las situaciones, con el fin de adecuarlas a las necesidades de cada organización.

2.1.4 Objetivos

Como se mencionó anteriormente, el desarrollo organizacional consiste en la implementación de ciertas estrategias que han sido planeadas previamente gracias a un diagnóstico que permite conocer las fortalezas y debilidades de una organización, para establecer un proceso de cambio planeado que permita a la organización desarrollar completamente su potencial. Es por esto que Garzón (2005) considera los siguientes objetivos estratégicos del desarrollo organizacional:

- Permitir el reconocimiento, aprovechamiento y protección de los recursos que posee una organización en ese momento, al igual que las necesidades que tendrá en un futuro para potenciarla a fin de obtener una ventaja competitiva durable a través del diseño de estrategias que permitan implementar procesos dinámicos.
- Integrar en los procesos de cambio planeado de la organización los cuatro tipos de conocimientos: saber qué, saber por qué, saber cómo y el saber quién.
- Establecer el aprendizaje como una constante por medio de factores organizacionales, humanos y tecnológicos para lograr equipos de trabajo dinámicos, comprometidos, auto dirigidos y aplicadores de las mejores prácticas.
- Lograr que las habilidades del factor humano y las nuevas tecnologías armonicen para conseguir la exclusividad ante el mercado.
- Contribuir al acceso de nuevos mercados, lo que favorecerá a que la organización se expanda y diversifique, a través del modelo de empresa red y el e – business.

- Formar culturas organizacionales de carácter global que permitan la transferencia de conocimiento.

2.1.5 Importancia

Las organizaciones se encuentran en constante cambio pues buscan siempre la adaptabilidad a nuevas necesidades y al mundo que los rodea sin embargo, cada uno de estos cambios dentro de las empresas ocasiona un desequilibrio global debido a las restructuras de personal o del régimen interno.

"La habilidad para establecer diagnósticos objetivos y oportunos es una condición indispensable para la toma de decisiones acertadas" (Arias & Heredia, 2006). Para lograr adaptarse a estos cambios constantes, es necesario hacerlo de forma macroscópica y sistemática, para esto existe el desarrollo organizacional, el cual permite diagnosticar fortalezas y debilidades dentro de la empresa como problemas de comunicación, conflictos entre grupos, aspectos de dirección, el cómo satisfacer las necesidades del personal o cuestiones de eficiencia organizacional. Lo que permite el DO una vez realizado el diagnóstico, es establecer cambios en la cultura, es decir modificar los sistemas y las creencias para lograr que las personas generen sentido de pertenencia, lo cual implica que hay que planear, diseñar y evaluar estrategias pertinentes de cambio para evitar la resistencia al mismo. Además, es importante mencionar que debido a que existen varios autores que aportan con enfoques distintos de DO utilizando tecnología diferente dependiendo de los problemas que se encuentren en la organización, el DO se ha convertido en una técnica adaptable según su requerimiento (Maldonado, 2017).

Por otro lado, es importante mencionar que el campo de acción principal del desarrollo organizacional es el recurso humano pues este será el que perciba directamente los cambios y son quienes lo aceptarán o no de manera cooperativa y voluntaria. Por esta razón, que su aplicación es de gran importancia para el fortalecimiento organizacional y empresarial,

porque permite adecuar la estructura de la organización, continuando con una eficiente conducción de grupos y equipos de trabajo. Finalmente, previniendo los conflictos y resolviéndolos de forma rápida y oportuna a través del desarrollo de relaciones humanas Hernández Jorge et al. (2011).

2.1.6 Etapas de DO

Como se mencionó anteriormente, existen varias definiciones del DO, por lo que va a depender del lector escoger la que más le agrade y se ajuste a realidad de su empresa, sin embargo, todas estas definiciones tienen ciertos aspectos en común, los cuales se ven reflejados en las etapas con las cuales de seria idóneo realizar un plan de DO. Chiavenato (2009) establece que este proceso consta de cuatro fases:

El proceso se inicia con la recolección de datos, el cual consiste en conocer las fortalezas y debilidades de la organización, para así establecer los métodos adecuados y dar paso a la intervención. Posteriormente, se describe el sistema organizacional, las relaciones entre los elementos que la conforman y las herramientas que se utilizan para identificar los problemas.

El segundo paso es el diagnóstico organizacional, el cual se establece tomando en cuenta los datos que fueron recolectados, se los interpreta y analiza para poder establecer un diagnóstico. En este caso se trata de identificar principalmente los problemas y preocupaciones con sus consecuencias, lo que permite establecer prioridades, así como las metas y objetivos del programa de DO. Además, en este paso se establecen las estrategias y los planes para iniciar con la ejecución.

El tercer paso es la acción de intervención, en esta fase se selecciona la intervención que vaya más acorde con las necesidades de la empresa , permitiendo así, resolver un problema específico de la organización y se ejecuta el plan de acción que se había establecido previamente. El proceso culmina con la etapa de evaluación, en la que se hace un análisis de

los resultados obtenidos tras la aplicación del plan de acción, en el caso de no haber solucionado los problemas que identificaron, las organizaciones pueden llevar a cabo nuevas auditorías.

2.1.7 Modelos de DO

Los modelos de DO permiten a los miembros de una organización administrar el cambio según las necesidades de la misma lo que le permitirá u adaptabilidad al entorno. Para poder implementarlos de manera satisfactoria e imparcial, es necesario que la organización trabaje con un agente de cambio (consultor de DO), es así que para esta investigación se mencionaran algunos de ellos los cuales han sido planteados en el libro de Guízar (2013).

2.1.7.1 Modelo del cambio de Kurt Lewin

"Es una modificación de fuerzas que mantiene el comportamiento de un sistema estable" Lewin citado en (Guízar, 2015, pág. 28). Por lo tanto, un comportamiento siempre será el resultado de las siguientes fuerzas: las impulsoras, que son las que permiten que se efectúe el cambio y las restrictivas, que son las que buscan mantener el statu quo y que no se realice el cambio. Cuando estas dos fuerzas mantienen un equilibrio, según Lewin citado en (Guízar, 2013, pág. 28), se logra un "equilibrio cuasi estacionario" y para modificar este estado es necesario hacer cambios en alguna de las fuerzas, dependiendo del objetivo.

Para poder realizar un cambio planeado, es necesario que se determine el problema; se identifique la situación actual, las metas a alcanzar, las fuerzas impulsoras y restrictivas para finalmente desarrollar una estrategia que logre el cambio. Las fases del presente modelo son las siguientes: descongelamiento, fase en la que se deben reducir las fuerzas restrictivas; cambio o movimiento, fase en la que se debe desplazar hacia un nuevo estado, implicando así

el desarrollo de nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes; y re congelamiento, fase en la que se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio (Guízar, 2013).

2.1.7.2 Modelo de planeación

Este modelo fue desarrollado por Lippit, Watson y Westley, el cual se enfoca en desarrollar una planificación previa a un proceso de cambio para así asegurar el éxito. Es por esta razón que este modelo muchas veces no es aplicable para todas las empresas ya que la fase de planeación puede ser muy compleja para las organizaciones que no quieren aceptar el cambio.

A diferencia del modelo anterior, que tenía una estructura más lineal, este modelo es cíclico y contiene las siguientes fases: exploración, fase en la que el sistema, en conjunto con un agente de cambio, exploran y conocen a detalle la organización; entrada, fase en la que se desarrolla un contrato en donde se manifiestan las expectativas mutuas; diagnóstico, fase en la que se identifican las metas de mejoramiento; planeación, fase en la que se identifica los pasos para realizar el cambio y las posibles resistencias; acción, fase en la que se implementan los pasos de acción; y por último, la fase de terminación, en la que se suspende un proyecto y se inicia otro nuevamente con la fase inicial (Guízar, 2013).

2.1.7.3 Modelo de investigación acción

En este modelo, se estima al cambio planeado como un proceso cíclico en el que es necesaria la colaboración entre los miembros de la organización y expertos de DO. Se inicia con la percepción de los problemas que tienen los administradores de la organización; se consulta con los expertos en ciencias del comportamiento; el consultor recopila datos e inicia con el diagnóstico; se da una retroalimentación a los administradores; se diagnostica en conjunto los problemas; en conjunto se planea los objetivos y medios para aplicar el programa de DO; se pone en marcha el programa de acción; se recopila los resultados y finalmente, se

da una retroalimentación a los administradores. En el caso de que haya problemas no solucionados se establece un nuevo plan de acción y se continúa con los demás pasos del proceso hasta que ambas partes hayan cumplido las expectativas (Guízar, 2013).

2.1.7.4 Modelo del cambio planeado de Faria Mello

Al igual que los modelos anteriores, este se divide en etapas y es un proceso cíclico. Inicia con el contacto que es la exploración entre el consultor y el cliente; posteriormente se realiza un contrato en el que se establece el objetivo del plan y se manifiestan las expectativas y compromisos mutuos; se hace un contacto con los integrantes de la organización para generar confianza e indagar los problemas; se recolecta datos a través de entrevistas, observación, reuniones, y documentos; se realiza un diagnóstico en el que se define la situación y las necesidades de cambio que tiene la organización; se define la estrategia que se va aplicar, los puntos de acción y las tácticas; se pone en marcha el plan; se realiza un acompañamiento para controlar los resultados, conocer la evaluación del cliente y en el caso de requerir un nuevo contrato se realiza un nuevo plan, en el caso de no requerirlo, se da por terminado el proceso (Guízar, 2013).

2.2 Cambio organizacional

2.2.1 Definición

El desarrollo organizacional es una herramienta que permite a las empresas y a cada uno de sus integrantes adaptarse al cambio, por lo que a continuación se establecen ciertos aspectos del cambio que son importantes identificar. En este sentido Audirac et al. (1994) establecen que el cambio es cualquier modificación de un estado a otro, que es visible dentro de un contexto, y se lo realiza con el fin de lograr la homeostasis perdurable. De este modo, el cambio es uno de los principales objetivos que tienen que afrontar las organizaciones actualmente ya que, están siendo constantemente atacadas por la tensión que genera el ambiente competitivo que cada vez se vuelve más dinámico. Tomando en cuenta esto, en el

contexto de las organizaciones, el concepto de cambio tiene ciertos elementos importantes, por lo que el cambio organizacional se lo define de la siguiente manera: "capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje"(Ma, 2017). O también se lo define como el "conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional"(Ma, 2017).

Cabe acotar, que no todas las alteraciones que se realicen dentro o fuera de la organización generarán un cambio en la estructura interna de la empresa sino que también existen cambios genéricos que podría ser un cambio de ubicación, que si bien es cierto puede ayudar a cambiar el ambiente y la conformidad en una organización, no son el tipo de cambios que originan una nueva conducta permanente. De esta manera, es importante que el cambio que se realice a través de un plan de desarrollo organizacional debe ir de la mano con el aprendizaje y la cultura organizacional.

Muchas veces las organizaciones tratan al cambio como algo repentino, sin embargo, para que el cambio esté orientado a metas, es necesario que este tenga un propósito y sea planificado con antelación y estudiado conjuntamente con la cultura de la organización para evitar posibles resistencias. Para lograr el cambio con éxito la cultura organizacional también debe cambiar ya que dentro de esta se generan las estrategias basándose en las creencias y estilos de la empresa, es por esto que las actividades deben ser guiadas por un agente de cambio, que es una persona que toma acciones para lograrlo y que asuma esta responsabilidad; generalmente estos guías suelen ser los líderes de las organizaciones o consultores externos (Robbins & Judge, 2009).

2.2.2 Resistencia al cambio

Con el paso de los años, es posible observar cómo muchas de las más conocidas empresas a nivel mundial han ido desapareciendo debido a que existen nuevas empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, pero llegan al cliente de manera diferente. La principal explicación a esto es que la mayoría de esas empresas no fueron capaces de generar una respuesta a los cambios que estaba viviendo su entorno. Varios autores establecen como principal razón que la incapacidad de una organización para aceptar el cambio es su preferencia a mantener su status quo (Jones, 2008).

Existen varios elementos que hacen que una organización se resista al cambio, entre ellos podemos encontrar el poder y el conflicto, que generalmente se presenta cuando se está realizando un cambio y este beneficia en un inicio solo a ciertas personas o funciones, por lo que los que no están siendo beneficiados se encuentran inconformes y se resisten al cambio. Otro impedimento son las diferencias en la orientación funcional, la cual se presenta porque cada una de las divisiones de la organización ven la fuente del problema de manera diferente porque lo consideran desde su punto de vista, este tipo de "visión de túnel" retarda el proceso de cambio porque se debe llegar a un consenso entre todas las áreas para cambiar el problema en conjunto. Cuando las organizaciones tienen una estructura jerárquica también se observa resistencia al cambio principalmente porque todos los integrantes de la organización no han desarrollado su capacidad para adaptar su comportamiento a condiciones cambiantes. Finalmente, los valores y normas de la cultura de una organización pueden ser un factor que impida el cambio, por el simple hecho de que si se hacen modificaciones en estos aspectos, tendrán que adaptarse y no podrán actuar de manera predecible como lo venían haciendo (Jones, 2008).

2.3 Enfoque sistémico

2.3.1 Historia

El enfoque sistémico tiene sus inicios de la mano del Austriaco Ludwig von Bertalanffy en el año de 1995, fecha en la cual dio a conocer su teoría como tal, sin embargo se conoce que mucho antes ya venía resonando dicho término con Aristóteles quien mencionó que el sistema significa "cosas reunidas e interrelacionadas en un mismo contexto" (Martínez, Ortiz, & González, 2009), desde entonces la Teoría General de Sistemas se ha vuelto una teoría con enfoque interdisciplinario pues es aplicable al estudio de todas las ciencias.

2.3.2 Sistema en la Organización

Un sistema según Ackoff y Gharajedaghi citado en Licht & Humana (2013) hace referencia a un conjunto de dos o más elementos que interactúan entre sí y que deben cumplir los siguientes parámetros:

- El comportamiento de cada elemento causará efecto en el comportamiento del todo.
- Los comportamientos de los elementos y el efecto que tienen sobre el todo siempre va a ser dependiente.
- A pesar de que se creen subgrupos, cada uno tendrá efecto en el todo.

Es así que un sistema en forma global siempre estará ligado a resultados y efectos que repercutirán en el todo de forma directa por lo cual es difícil que se divida en partes, ya que de esta manera pierde automáticamente el sentido de sistema como tal. Dado que un sistema trabaja en función de la interacción de sus partes, una vez que las partes se separan del todo como sistema, este ya no funciona con las mismas características en conjunto, por tanto, pierde su esencia.

Faria Mello (1995) citado por Guízar (2013), propone al sistema como un conjunto de órganos o partes que interactúan entre sí de manera armónica para poder subsistir y lograr

cumplir los objetivos. En conclusión, el término sistema tiene varias definiciones que abarcan a un grupo de elementos con múltiples relaciones entre sí que van con miras a objetivos y metas comunes, que logran adaptarse al medio en el que se encuentran, permitiendo así mantener un equilibro y luchar por permanecer siempre unidos e integrados.

Según Licht y Humana (2013) se debe diseñar organizaciones sistémicas sociales que permitan a todos los miembros tener poder de decisión y para ello plantean algunas características tales como organizaciones democráticas, mejoramiento de procesos, estructuras multidisciplinarias y planeaciones interactivas.

Las organizaciones democráticas hacen referencia a la capacidad que tienen todos los miembros de poder tomar decisiones y actuar respecto ellas y a sus criterios, teniendo así plena autoridad de sus acciones, esto permite que los miembros se involucren dentro de las decisiones de la organización y además que sean consecuentes y responsables de sus acciones, lo que genera retos. En cuanto a la estructura organizacional multidimensional, se refiere a que cada una de las organizaciones tiene que armar su estructura de acuerdo a su giro de negocio. Mantener procesos de planeación interactiva significa que cada proceso o acción que se tome debe incluir el desglose o descripción de la metodología que se va a usar contemplando con los recursos, el seguimiento y el control del plan. Por otro lado, la mejora de procesos tiene que ver con la optimización e innovación de los planes y acciones en cuanto a un análisis sistemático.

2.3.3 Enfoque de sistema abierto

Los sistemas pueden dividirse en abiertos y cerrados; los abiertos hacen énfasis a interacciones dinámicas (cambiantes) e interactivas que generan relaciones con el entorno, es así que se catalogan a las organizaciones como sistemas abiertos pues los elementos que en

ellas intervienen generan interacciones directas entre ellos y de igual forma con el medio exterior (Guízar, 2013). A diferencia de los sistemas cerrados que mantiene una interacción rígida entre si y no logran interactuar con el entorno.

Se considera a las organizaciones como un conjunto de elementos con actividades vinculadas y orientadas a objetivos específicos, por lo tanto para considerarlos sistema se basa en tres hipótesis (Jiménez, 2016):

1. Una empresa no existe como total si no hay individuos y estructura que la cree.
2. La empresa existe sin embargo hay que moldearla a las condiciones actuales.
3. Sí, la empresa existe pero hay que predecir su futuro y adaptarle a etapas de cambio.

Las organizaciones, como sistema abierto, están sometidas a varias transformaciones que son influenciadas por cuatro factores que van a permitir que la organización se vuelva funcional:

- **El entorno:** hace referencia al contexto donde se desarrolla la organización, el cual es influenciado por el medio ambiente.
- **La estrategia:** se refiere a las metas y objetivos que se generan y los recursos que se necesitarán para poder cumplir con los mismos.
- **La tecnología:** según Charles Perrow (1967) citado en Jiménez (2016), es el conjunto de acciones y procesos de transformación de factores. Esto tiene que ver con la innovación y adaptación a nuevos escenarios.
- **Dimensión:** hace referencia al tamaño de una organización de lo cual va a depender la división de trabajo y especialización de tareas.

Todas las organizaciones poseen una orientación hacia el desarrollo organizacional, pues buscan conseguir que el trabajo dentro de las mismas sea armónico entre todo el sistema y,

para ello, es indispensable tomar en cuenta las estrategias planteadas, las metas y objetivos organizacionales, los cambios internos y externos, los valores y sobre todo, la cultura corporativa. Por tanto, el desarrollo organizacional es el camino que promulga el crecimiento y mejoramiento de un sistema donde todas sus partes vayan de acuerdo a una misma dirección (Hernández Jorge et al., 2011).

2.3.4 Diagnóstico del sistema organizacional

El enfoque de sistema abierto establece tres niveles de diagnóstico para las organizaciones (Guízar, 2013)**:**

1. La organización es vista como un todo y contiene las herramientas que servirán para la restructuración de recursos, así como son: la cultura organizacional y los sistemas de recompensa y medición.
2. El segundo nivel, corresponde a las herramientas que se necesitan para restructurar las relaciones e interacciones entre los miembros de la empresa, por ejemplo: las normas y estrategias de trabajo.
3. El último nivel corresponde al puesto de trabajo en sí, donde se diseñan todas las tareas que requiere el trabajo.

Para que el diagnóstico sea realmente ejecutado de la mejor manera, se requiere conocer y trabajar con cada uno de los niveles, dado que estos realizan un trabajo interdependiente donde el uno afecta al otro y viceversa. La interacción dentro de estos tres niveles permite que el sistema se visualice desde distintos aspectos organizacionales, ya sea de grupo o individuales donde se analizaran todas las variables de un proceso logrando así que la cultura dentro de la organización sea un juego de ganar- ganar, tanto para los trabajadores como para la organización.

Por lo mencionado anteriormente, es que el DO dentro de un sistema ofrece herramientas para que los seres humanos se desempeñen adecuadamente, además de brindar oportunidades de crecimiento profesional y personal que permitan que la consecución de metas y retos se vuelvan placenteras y no un simple deber (Guízar, 2013).

2.3.5 Modelo de sistemas de Rensis Likert

El modelo de sistemas de Likert logra explicar la dinámica del clima organizacional, sugiriendo un ambiente donde todos participen activamente facilitando así la eficiencia y eficacia de todo el sistema. Hoy en día la motivación juega un papel importante dentro de las organizaciones pues asegura la consecución de metas de cada uno de sus miembros, así como las corporativas. Cuando las metas individuales difieren de las organizacionales se reflejan en la productividad, el ausentismo, las tasas de rotación, y la satisfacción de los colaboradores. Es por tal razón que se propuso una teoría de diagnóstico del sistema organizacional, el cual se basa en tres variables (Rodríguez, 2016):

- **Variables causales:** son variables independientes que puedes ser modificadas, las cuales indican la forma en la que las organizaciones se desarrollan y logran conseguir resultados, por ejemplo: la estructura de la organización, política, y estrategias.
- **Variables intermedias:** están orientadas a medir el estado interno de la organización, por ejemplo: la motivación, la toma de decisiones, la comunicación, el desempeño y el rendimiento.
- **Variables finales**: estas variables son dependientes y hacen referencia al resultado de las variables causales e intermedias: como la productividad, ganancia y pérdida.

2.4 Diagnóstico Organizacional

2.4.1 Recolección de la información

Para realizar un proceso de diagnóstico organizacional efectivo es necesario filtrar y recolectar información que sea de utilidad para la empresa y sobre todo que contenga información de toda la organización, lo cual permitirá generar una evaluación objetiva y de forma global. Con la información que se obtiene se identifican los problemas y así se pueden desarrollar ideas viables que solucionen dichos problemas. La etapa de recolección de la información consta de los siguientes ítems: planeación, recolección, análisis, retroalimentación y seguimiento de la información.

2.4.1.1 Planeación: En esta etapa se planifica la recolección de datos de acuerdo a la información que brinden los directivos de la empresa para conocer más a acerca de lo que ocurre en la organización.

2.4.1.2 Recopilación de la información: La información puede adquirirse desde distintas fuentes tales como (Guízar, 2013):

- **Cuestionarios:** Tienen como objetivo indagar opiniones y hechos que mediante preguntas que clarifiquen el objetivo del diagnóstico que se está realizando. Cabe recalcar que dicho instrumento debe ser validado por otro por ejemplo, una entrevista, ya que mediante el cuestionario no se logra tener percepciones de sentimientos cara a cara con la persona, además de que las respuestas pueden llegar a ejecutarse de forma automática. Los cuestionarios pueden aplicarse cuando el tiempo que se tiene es corto, el presupuesto es limitado y la información es extensa.

- **Cuestionario de bloqueos y apoyos:** Técnica de recopilación de información que permite conocer aspectos de motivación, relaciones interpersonales, manejo administrativo, toma de decisiones, sistemas de remuneración, retroalimentación y seguimiento de procesos y percepciones acerca del manejo de la organización.

- **Modelo de diagnóstico de seis cuadros de Marvin Weisbord:** Corresponde a una herramienta que permite detectar los problemas en la organización mediante situaciones determinadas. Este modelo indica donde se debe buscar y que es lo que se debe buscar para poder diagnosticar los problemas de una organización (French y Bell, 1996). Como primer punto se tiene que identificar seis áreas críticas donde cualquier mal funcionamiento repercutirá en el éxito de la organización. Para cada una de las áreas escogidas se realizan preguntas abiertas que se basen tanto en información formal, lo que se supone debe sucede en la organización. Y la informal que visualiza la manera en la que están sucediendo las cosas en la actualidad.

- **Entrevistas:** Es otro de los instrumentos más comunes al momento de recolectar información. Su objetivo principal es indagar aspectos importantes de distintos temas, por lo que las preguntas que se realicen deben ser lo suficientemente claras para que el entrevistado logre detallar con precisión su percepción acerca de la organización. Cabe mencionar que, al principio de la entrevista, el entrevistador debe generar un ambiente de confianza que permita al entrevistado sentirse cómodo y dispuesto a responder las preguntas. Una gran ventaja de las entrevistas es que, dentro de estas, el entrevistador puede darse cuenta de emociones e ideas que el entrevistado no verbaliza pero que sin embargo su lenguaje no verbal lo deja en evidencia.

- **Observación:** Con esta herramienta se genera información de primera mano además que no tiene ningún costo y se puede realizar en cualquier momento. Proporciona información valiosa, sin embargo, hay que tener mucho cuidado en no sesgarla pues puede volverse subjetiva llegando a la generalización. Cabe mencionar que con este instrumento la información que se genera puede no ser del todo real dado que cuando las personas se sienten observadas tienden a cambiar modificando así su comportamiento.

- Información documental (archivo): Este tipo de información es un complemento para la información que se necesita pues logra brindar datos de varios aspectos tales como estudios previos, índices de rotación y ausentismo. Hay que tomar en cuenta que la información se encuentre actualizada.

- Grupos de enfoque (focus group): Es una técnica de recolección de datos donde se obtiene información importante acerca de los pensamientos de un grupo de miembros del sistema respecto a una situación, ya sea de un departamento específico o a nivel de toda la organización. Esta técnica se basa en una entrevista donde todo el grupo de participantes (de tres a diez participantes) interviene de manera simultánea en las preguntas que se les realiza. Aquí los integrantes del grupo emiten sus opiniones individuales y grupales intercambiando puntos de vista con los otros miembros del grupo focal.

Esta técnica se basa en un principio clínico que dice que las personas al encontrarse en grupo se les hace más fácil hablar y emitir comentarios frente a las situaciones expuestas (Guízar, 2013). Hay que procurar que los integrantes del grupo sean seleccionados basándose en aspectos como: antigüedad en la empresa, desempeño, capacidad de trabajo bajo presión y confiabilidad. Es importante que se informe sobre el anonimato de esta herramienta al igual que los aspectos por los cuales fueron elegidos y sobre todo explicarles que durante la sesión no existirán respuestas correctas ni erróneas.

- **Conversación informal (café) con el jefe**

Herramienta de recolección de información por la cual se puede conocer las necesidades que tiene un colaborador o grupo de colaboradores dentro de su lugar de trabajo. En este enfoque se realiza una entrevista no estructurada ya que genera una gran variedad de comentarios para poder mejorar y potenciar a la organización.

2.4.2 Retroalimentación de la información

Cualquiera que fuere el instrumento de recolección de la información es necesario tener en cuenta que una vez que se obtengas los resultados, los sujetos que ayudaron en la investigación merecen conocer los mismos y estar al tanto de cómo se manejó la información en el proceso Hay que tomar en cuenta que dicha información puede presentarse en sistemas tanto cualitativos como cuantitativos. Entre los sistemas cualitativos se encuentra el análisis de campo de Kurt Lewin, mientras que en los cuantitativos están las medias los coeficientes de correlación y la desviación estándar.

2.5 Tipos de intervenciones

Se conoce a las intervenciones como todo proceso o actividad previamente planeada que tiene como objetivo preparar a las organizaciones en su transición hacia un cambio que genere mayor eficiencia, productividad y un ambiente laboral óptimo.

2.5.1 Intervenciones en procesos humanos

> "Las intervenciones en procesos humanos están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre indica, se enfocan en los aspectos humanos de las organizaciones" (Guízar, 2013, pág. 136).

2.5.2 Intervenciones tecno-estructurales

Están orientadas, como su nombre lo indica, hacia la tecnología y estructura de las organizaciones incluyendo métodos, flujos y esquemas de trabajo, división, jerarquía y diseño de la organización (Guízar, 2013).

2.5.3 Intervenciones en administración de recursos humanos

Este tipo de intervenciones enfocan principalmente su objetivo hacia las relaciones con el personal, como los sistemas de recompensas y la planeación y desarrollo de carrera (Guízar, 2013).

2.5.4 Intervenciones estratégicas y del medio

"Las intervenciones estratégicas y del medio están dirigidas hacia la manera en la que la organización utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva frente al medio" (Guízar, 2013, pág. 137).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de disertación

La modalidad de esta investigación es de tipo proyecto producto debido a que es una disertación práctica que utiliza fundamentos teóricos para la planificación, los cuales posteriormente se utilizarán para realizar un producto concreto para la Facultad.

3.2 Alcance

La presente investigación es de carácter descriptivo pues detalla las características y conceptos a estudiar, además de que se enfoca ya sea de manera individua o colectiva en las variables de estudio.

3.3 Diseño de la investigación

El presente estudio tiene un diseño no experimental de tipo transeccional descriptivo porque se levantó información en un tiempo determinado, posteriormente se analizó la misma, identificando así factores críticos que pueden afectar el desarrollo de la Facultad, para finalmente plantear una propuesta de mejora.

3.4 Población y muestra

Población: La totalidad de colaboradores de la Facultad es de 116; distribuidos en tres áreas generales, personal administrativo, profesores a tiempo parcial, profesores a tiempo completo.

Muestra: Para realizar la investigación se consideró efectuarla con el total de la población, es decir 116 integrantes.

3.4 Técnicas

Para el levantamiento de la información se utilizaron como fuentes secundarias libros y artículos. Como fuente primaria: entrevista, encuesta y focus group, los cuales se aplicaron

en las distintas áreas de la Facultad. La investigación se inició con una entrevista a las autoridades de la Facultad ya que, como menciona Galicia (1976, citada en Grados, 2017) "la entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto recibir información, y en virtud de la cual se toman determinadas decisiones". Por lo que esta técnica nos permitió entrar en contexto y conocer información más detallada sobre la Facultad y cada uno de sus integrantes.

Una vez realizadas las entrevistas, se inició con la aplicación de una encuesta que es una "interrogación verbal o escrita que se realiza a un número de personas con el fin de obtener la información necesaria para una investigación (Escudero Serrano, 2012)". En este caso, debido a que la encuesta es escrita, se utiliza un cuestionario amigable en la cual no se necesita la supervisión de un evaluador, esta tiene que ser elaborada o adaptada a la realidad en la que se está llevando a cabo la investigación. Por este motivo, para realizar la encuesta se hizo una adaptación del cuestionario de bloqueos y apoyos de Guizar (2013), este cuestionario originalmente consta de 100 preguntas distribuidas en 10 factores. Para fines de esta investigación se redujo el número de preguntas a 50 según la realidad de la unidad.

A continuación se realizaron grupos focales con el personal administrativo, profesores a tiempo completo y tiempo parcial, ya que mediante una conversación planificada y estructurada se puede captar información relevante como "representaciones ideológicas, valores, formaciones imaginarias y afectivas dominantes" (Icart Isern & Pulpón Segura, 2012), que tiene cada uno de los integrantes sobre la Facultad , además que el grupo focal se da en un " ambiente permisivo y no directivo para provocar auto confesiones de los participantes" (Icart Isern & Pulpón Segura, 2012).

Finalmente, se analizó la información obtenida de cada uno de los instrumentos aplicados para identificar las principales debilidades de la Facultad y posteriormente realizar

entrevistas a expertos para buscar soluciones viables que permitan establecer un plan de intervención.

3.5 Instrumentos

3.5.1 Formato de consentimiento informado

Para comenzar a aplicar los instrumentos se elaboró un formato de consentimiento informado donde se afirma que la participación en la investigación es voluntaria, no presenta ningún riesgo y que toda la información recopilada únicamente tiene fines educativos y beneficiará principalmente al desarrollo de la Facultad. Este formato se lo aplicó a cada uno de los participantes antes de la participación en la entrevista, encuestas y grupos focales (Anexo 1).

3.5.2 Guía de entrevista

El primer instrumento que se realizó fue una guía de entrevista para realizar entrevistas semi –estructuradas y poder conocer más a profundidad y de manera más descriptiva algunas situaciones del manejo de la Facultad. La guía de entrevista, como primer punto, consta de 6 preguntas de rapport que permiten generar confianza entre el entrevistado y el entrevistador. Posteriormente, se realizaron 10 preguntas de desarrollo e indagación que apuntan a visualizar y comprender de mejor manera procesos de retroalimentación, recompensa, desempeño, trabajo en equipo, pertenencia, entre otros (Anexo 2).

Las guías de entrevista se las utilizaron principalmente con las autoridades de la Facultad tales como fueron, Decanato, Subdecanato, secretario abogado, ya que son ellas las que nos pueden proveer de información precisa y desde una perspectiva gerencial.

3.5.3 Cuestionario de Bloqueos y Apoyos

Como instrumento principal se utilizó el cuestionario de bloqueos y apoyos (Anexo 3) creado por Rafael Guizar Montufar, el cual ha tenido cinco ediciones: 1998, 2003, 2008,2013.

Dicho cuestionario consta de 100 preguntas distribuidas entre 10 factores sin embargo para la presente investigación se redujo el número de preguntas a 50 distribuidas dado que algunas de ellas no aplicaban para la realidad de la unidad de investigación. A continuación, se describen los factores conjuntamente con una síntesis sobre el ámbito que evalúa cada uno de ellos:

A. Reclutamiento y selección: cómo se puede identificar a personas adecuadas para una vacante dentro de la empresa.

B. Organización clara: se puede reorganizar para tratar con mayor eficiencia las tareas y necesidades del personal.

C. Estándares de control: De qué manera se puede mejorar la información, comunicación y toma de decisiones.

D. Adecuada capacitación: Cómo se ayuda al personal a aprender habilidades relevantes con mayor eficacia.

E. Alta motivación: Razones por las que el personal no se preocupa por la empresa y qué se puede hacer para cambiar dicha situación.

F. Alta creatividad: Creación y uso de ideas nuevas.

G. Buen trabajo en equipo: Qué se puede hacer para que la gente trabaje en conjunto, cumpliendo objetivos en menor tiempo.

H. Filosofía administrativa: Cómo podemos actualizar las actitudes del personal.

I. Planeación para la sucesión y capacitación administrativa: Cómo desarrollar de manera sistemática los recursos administrativos de la empresa.

J. Metas claras: Cómo se puede definir la misión y objetivos de la empresa de manera precisa.

Dicho cuestionario consta de una escala de likert que va desde totalmente de acuerdo a total mente en desacuerdo. Es importante mencionar que se realizó una adaptación de este cuestionario por lo que se distribuyó las preguntas en cada factor de la siguiente manera:

Tabla 1: Distribución de preguntas

Factor	*Preguntas*
A. Reclutamiento y Selección	1,2,3
B. Organización	4,5,6,7
C. Control	8,9,10,11,12
D. Capacitación	13,14,15,16,17,18,19
E. Motivación	20,21,22,23,24
F. Creatividad	25,26,27,28,29
G. Trabajo en equipo	30,31,32,33,34,35
H. Filosofía administrativa	36,37,38,39
I. Planeación para la sucesión y capacitación administrativa	40,41,42,43
J. Metas	44,45,46,47,48,49,50

Para la aplicación del cuestionario se utilizó la plataforma de Google Forms (Anexo 4) donde se logra visualizar únicamente las dos primeras preguntas para tener una idea de la forma en la que fue diseñado el cuestionario. Esta plataforma permitió optimizar el tiempo,

además de ser amigable con el usuario porque únicamente se lo envía por correo electrónico y el encuestado puede responder cuando disponga de tiempo.

3.5.4 Grupos Focales

Finalmente, para la realización de los focus groups, los cuales tuvieron una duración aproximada de dos horas cada uno, se realizó una agenda oculta (Anexo 5), en donde se detallan cada uno de los elementos que lo componen como son: materiales, dinámica rompe hielo introducción sobre el grupo focal, material didáctico como videos lo cual permite ejemplificar de mejor manera el tema central.

Con el objetivo de conocer a profundidad y de una manera directa las opiniones de los colaboradores de la unidad acerca de las fortalezas y debilidades de la facultad se realizaron tres grupos focales, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2 : Distribución Focus group

Área	*Grupo*
Área Administrativa	Grupo # 1
Profesores a tiempo parcial	Grupo # 2
Profesores a tiempo completo	Grupo #3

3.6 Aplicación de instrumentos

La presente investigación fue dividida en tres fases para organizar de mejor manera la información recolectada. En primer lugar, se realizaron tres entrevistas semi estructuradas a los directivos, los cuales fueron: decana, sub decana y la secretaria abogada donde se recolectó información sobre una visión general de la unidad. Posteriormente se administró el cuestionario adaptado de bloqueos y apoyos al personal docente tanto tiempo parcial como

completo, el cual arrojo resultados procesados mediante la plataforma digital google forms, corroborando la información obtenida de la primera fuente y especificando con mayor claridad los factores con los cuales se diseñó el plan de desarrollo organizacional. Como última etapa de la investigación, se realizaron tres grupos focales con personal docente y administrativo para de esta manera comparar las percepciones de estos dos grupos en cuanto al funcionamiento técnico y práctico que se maneja dentro de la facultad.

Una vez analizados los datos e identificados los factores se diseñó el plan con el objetivo de tomar en cuenta acciones de mejora para los factores que se identificaron con puntajes más bajos. A continuación, se presenta el análisis de resultado de cada uno de los instrumentos.

3.7 Procesamiento de datos

3.7.1 Entrevista

Dentro de las tres entrevistas se indagaron aspectos de retroalimentación, planificación, comunicación, capacitación, motivación y restructuración. Donde se coincidió que existe una falta de comunicación dentro de la unidad así como también un sistema de retroalimentación poco estructurado al que no se le da seguimiento constante y del cual se benefician únicamente ciertos colaboradores. La restructuración de normas y leyes impuesta a la Facultad ha provocado inconformidad en ciertos colaboradores por lo que las autoridades se han visto en la necesidad de aclarar la situación actual de la unidad en reiteradas ocasiones. Si bien es cierto que la universidad cuenta con un plan estratégico como organización, dentro de la unidad de psicología se visualiza la falta de objetivos administrativos y estratégicos, así como misión y visión propios de la misma, que estén alineados a los estatutos de la universidad.

En cuanto a los aspectos referentes a las capacitaciones, dentro de la Facultad son muy pocos los cursos que se han dictado para el personal y los que se han realizado fueron por pedido de la universidad.

Un aspecto de fortaleza para la facultad, es el gran trabajo en equipo que se maneja pues la mayoría está dispuesta a colaborar en distintos aspectos dentro de la unidad mucho más si se trata de proyectos o talleres.

3.7.2 Encuesta

Se analizaron los resultados de la encuesta por cada uno de los diez factores sobre la base de 100% siendo este el puntaje mayor.

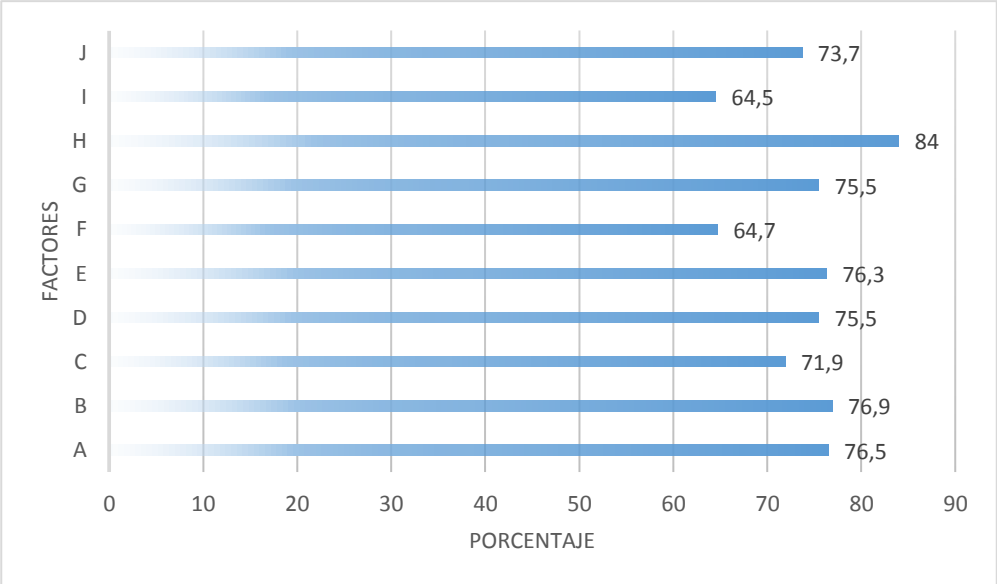


Figura 2: Resultados obtenidos

En la Figura 2. Resultados, se puede observar los diez factores de desarrollo organizacional que se analizaron, obteniendo como puntajes más bajos los siguientes: Factor I (Planeación para la sucesión y capacitación administrativa) con el 64,5%, Factor F (Alta Creatividad) con el 64,7% y Factor C (Estándares de control) con el 71,9%.

Por otro lado, los factores con puntaje más alto fueron: Factor H (Filosofía Administrativa) con el 84%, Factor B (Organización Clara) con el 76,9% y Factor A (Reclutamiento y selección) con el 76,5%.

El análisis previo indica que existen tres factores con los puntajes más bajos, en los cuales se basó el diseño del plan de intervención. Si bien los puntajes no son críticos pues se encuentran arriba de la media, están generando ciertas barreras en el desarrollo de la Facultad.

3.7.3 Grupo Focal

El resultado de los grupos focales se analizó de manera independiente por cada grupo, donde se les solicitó a los participantes identificar las fortalezas y debilidades de la unidad obteniendo una lista colectiva que sintetiza los aspectos de mayor incidencia así como se presenta a continuación:

Tabla 3: Lista Colectiva-Personal Administrativo

PROBLEMA	**REPETICIÓN**
FALTA DE COMUNICACIÓN	3
INSTALACIONES INADECUADAS	3
INADECUADA REPARTICIÓN DE CARGA LABORAL	2
AUTORITARISMO	1

Tabla 4: Lista Colectiva - Profesores tiempo parcial

PROBLEMA	**REPETICIÓN**
FALTA DE PLANIFICACIÓN	3
HORARIOS NO ADECUADOS	2
FALTA DE INTEGRACIÓN ENTRE ÁREAS	3
FALTA DE INDUCCIÓN	2
FALTA DE COMPROMISO	1
FALTA DE INVESTIGACIÓN (IDEAS	3

INNOVADORAS)	
INADECUADA EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN	2
FALTA ENDOMARKETING	1

Tabla 5: Lista Colectiva - Profesores Tiempo Completo

PROBLEMA	**REPETICIÓN**
CARGA DE TRABAJO	3
FALTA DE INTEGRACIÓN (PARCIAL – COMPLETO)	3
INNOVACIÓN (REDUCCIÓN DE PROCESOS)	2
FALTA DE APEGO A CIERTAS ACTIVIDADES	1

Es importante mencionar que en los tres grupos focales se destacaron como fortalezas el compañerismo y el trabajo en equipo.

Por otro lado, con la información obtenida en cada uno de los grupos focales, se realizó una jerarquización de las fortalezas y debilidades, permitiendo de esta manera visualizar cuales son los aspectos que se trabajaran con prioridad. A continuación se puede observar la pirámide de jerarquización de síntomas.

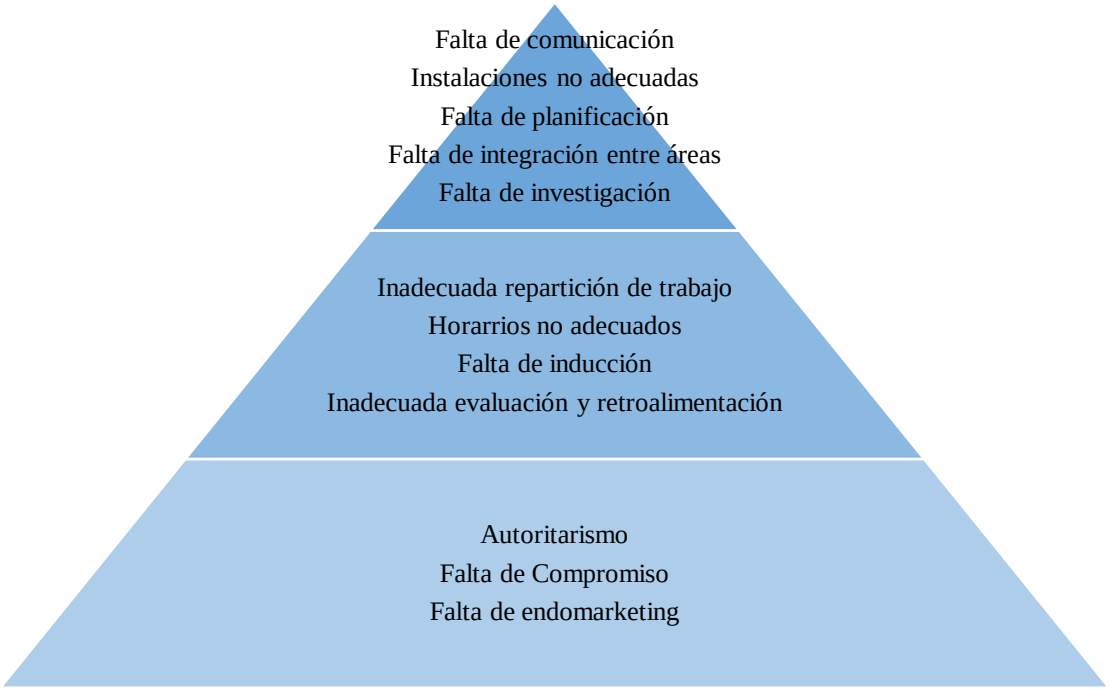


Figura 4: Jerarquización de Síntomas

3.8 Análisis de datos

Una vez procesados los datos, se realiza una pirámide que sintetice y agrupe todos los síntomas recolectados tanto de las entrevistas y grupos focales como de la encuesta; finalmente, se realizó el respectivo análisis de cada uno de las debilidades identificadas.

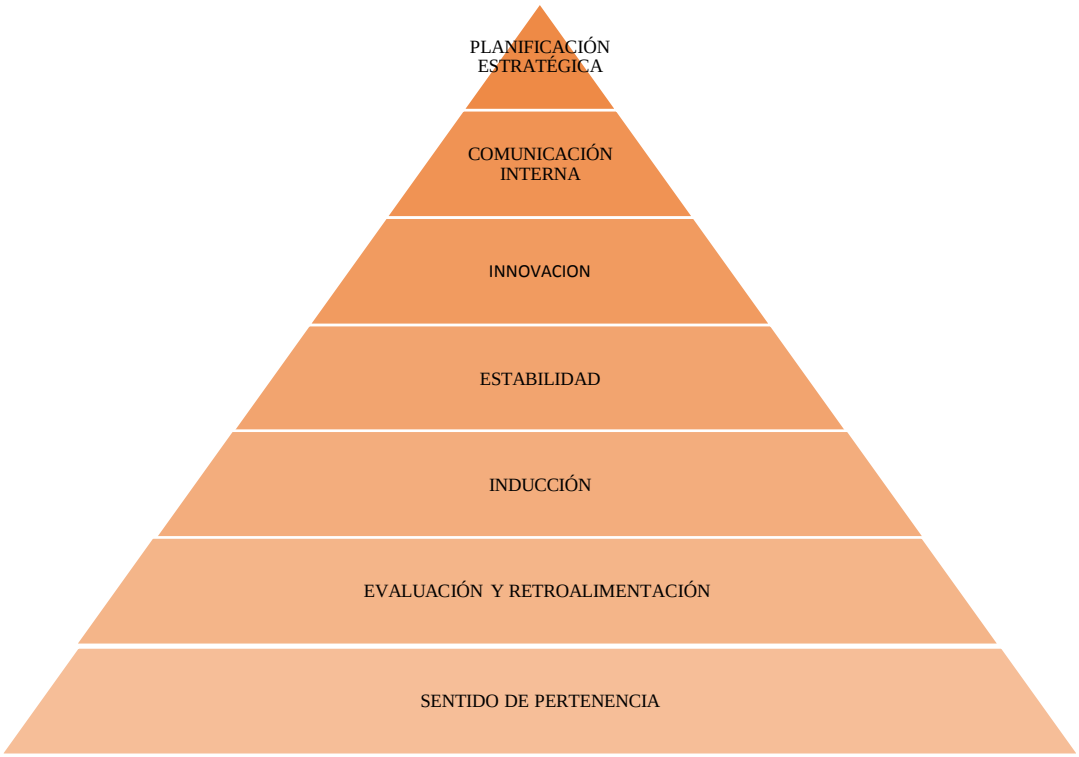


Figura 5: Agrupación de síntomas

a) No existe un lineamiento estratégico de la unidad: se pudo identificar que uno de los principales problemas que tiene la facultad es que no posee misión, visión ni objetivos propios.

b) Problemas de comunicación interna: se pudo detectar que existe una falla dentro de los canales de comunicación interna, lo que dificulta la transmisión de información relevante como temas de ausencias, aulas, clases, comunicados importantes, e información que proviene de áreas administrativas. Tampoco existen espacios destinados a la socialización entre compañeros en los cuales se podría compartir información relevante, y en el caso de existir la reunión semanal muchas veces no llega a efectuarse a tiempo.

c) Falta de innovación: se identificó que existe un malestar debido a que los colaboradores dentro del grupo focal manifestaron que la Facultad no se enfoca en nuevas investigaciones, ideas ni procesos que no salgan de los lineamientos de la universidad pero que generen un aporte significativo para la misma.

d) Inestabilidad: en el último año y debido al cambio de malla académica ha surgido el problema de inestabilidad dentro de la Facultad ya que varios de los profesores han tenido que ser reubicados en otras facultades, lo que generó malestar dentro de la unidad.

e) Falta de inducción de personal: otro de los problemas que se encontró fue que muchos de los colaboradores nuevos no han pasado por un proceso de inducción que les proporcione las herramientas necesarias para desenvolverse dentro de la Facultad desde su llegada, lo cual retrasa su adaptación a la misma en cuento a procesos dentro de la unidad. Además, existe falta de cohesión entre colaboradores debido a que los nuevos colaboradores no han tenido la oportunidad de conocer a los antiguos y viceversa.

f) Evaluación y retroalimentación: la Facultad realiza una evaluación periódica a cada uno de sus integrantes, sin embargo existe un malestar porque creen que no se da la retroalimentación adecuada para que cada uno se dé cuenta de sus falencias y vaya mejorando, generando así también la impresión de que la evaluación que se realiza no es correcta. Por otro lado, se identificó que la poca retroalimentación que se da, es únicamente sobre aquellas cosas en las que se tiene dificultades y no se reconoce aquellas actividades que se ejecutan de una manera adecuada, por lo que los colaboradores no pueden saber las buenas prácticas que se deben mantener.

g) Sentido de pertenencia: dentro de las entrevistas realizadas se logró evidenciar que hay varios procesos donde no existe la acogida esperada por parte de los colaboradores, pues es un grupo minoritario el que siempre se encuentra dispuesto a colaborar a la unidad.

Como se mencionó anteriormente, las dos grandes fortalezas que se destacan en la Facultad son el trabajo en equipo, el cual fortalece los procesos y las relaciones dentro de la misma permitiendo así impulsar los objetivos que se les presenta durante cada semestre; y por otro lado el compañerismo que ha permitido que la Facultad esté exenta de problemas de rivalidad entre sus miembros.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

La presente investigación tiene como objetivo determinar los principales factores que intervienen en el desarrollo organizacional de la Facultad a través del establecimiento de herramientas y técnicas que permitan levantar este tipo de información. Una vez obtenidos estos resultados, se procede a diseñar un plan de intervención que responda al diagnóstico analizado; por tal motivo, a continuación se detalla el plan de intervención de desarrollo organizacional para la Facultad.

4.1 Objetivos del diseño del plan de intervención de desarrollo organizacional

4.1.1 Objetivo general

Contrarrestar el efecto de los factores de bloqueo que afectan el desarrollo organizacional de la Facultad de Psicología mediante estrategias de acción alineadas a las necesidades de la unidad.

4.1.2 Objetivos específicos

- Socializar los resultados del diagnóstico a todo el personal
- Sensibilizar al personal tanto administrativo como docente sobre el plan de desarrollo organizacional.
- Analizar la información levantada sobre los factores del desarrollo organizacional de la facultad.
- Desarrollar sistema de retroalimentación 360° basado en competencias.
- Proponer un plan de recompensas no monetario.
- Proponer actividades concretas que potencien las debilidades encontradas en el diagnóstico.

4.2 Actividades

4.2.1 Identificación de los modelos de intervención

Primeramente, para establecer cada una de las actividades que se va a realizar es necesario identificar qué modelos de intervención se utilizarán. En este caso, se establecieron cuatro modelos, basándose en el autor Rafael Guizar:

- Administración de Recursos Humanos
- Tecnoestructurales
- Intervenciones estratégicas y del medio
- Intervenciones en Procesos Humanos

Tabla 6: Lineamiento Estratégico

Problema	Lineamiento estratégico	**Número: 1**
Brecha	No existe una planificación que permita a los trabajadores saber cuál es su objetivo y dónde quieren llegar.	**Código: P1**
Modelo de intervención	Intervenciones tecnoestructurales Diferenciación e integración	
Descripción del modelo	Permite que el cambio se realice en la Facultad, tomando en cuenta la relación entre la estructura interna de la misma, el cómo alcanza sus metas y las exigencias de la universidad (Guízar, 2013).	
Técnicas	Estableciendo un objetivo alcanzable Método GRID de Blake y Mouton	

Tabla 7: Método GRID de Blake y Mouton

Técnica	**Método GRID de Blake y Mouton**	**Código: P1.T3**
Propósito	Esta técnica permite realizar una evaluación de la unidad tomando en cuenta el grado de interés de las autoridades y cada uno de sus integrantes, permitiendo así mejorar el funcionamiento de la administración de la Facultad.	
Proceso	1. Para iniciar con esta técnica, se realiza varios grupos con los coordinadores y cada uno de los integrantes de cada área (profesores a	

	tiempo parcial y completo). En un primer día se explica al grupo sobre el método GRID y se trabaja en la encuesta del método GRID (Anexo 6). 2. En la segunda sesión tomando en cuenta los resultados de la encuesta realizada, se perfecciona el trabajo en equipo mediante modelos de trabajo en equipo. Aquí se da una retroalimentación individual y en equipo. 3. En la tercera sesión cada uno de los grupos deberá analizar y realizar una propuesta de cuál sería la relación ideal que deben tener cada uno de los integrantes en la Facultad. Se comparte el análisis y se desarrolla un consenso en el grupo. 4. En la última sesión tomando en cuenta cada uno de los análisis anteriores se diseña un modelo de alineamiento estratégico de la Facultad, definiendo la unidad ideal.

Tabla 8: Estableciendo un objetivo alcanzable

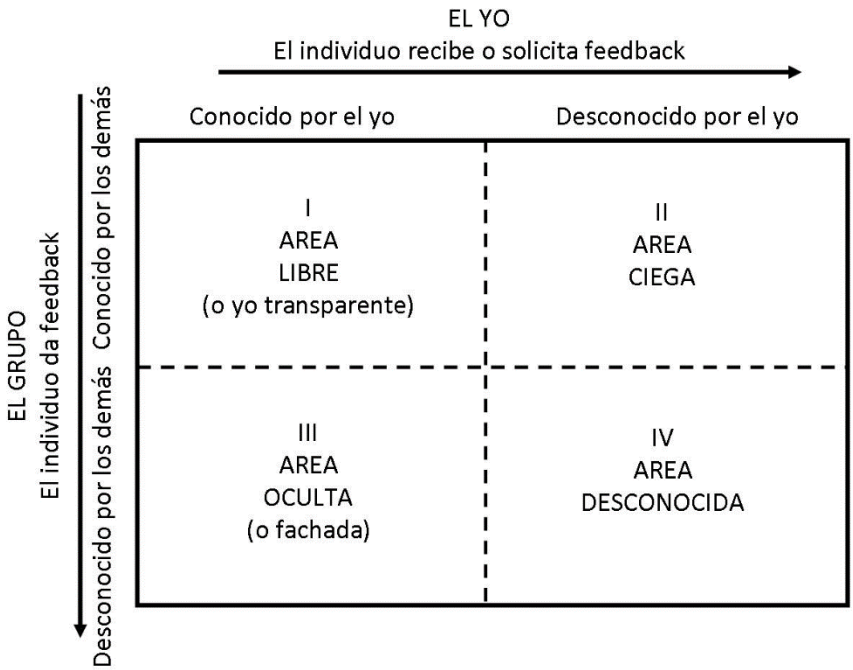
Técnica	**Estableciendo un objetivo alcanzable**	**Código: P1.T1**
Propósito	Esta técnica está diseñada para definir de forma más clara la organización formal de la unidad, mediante el análisis de las actividades que se desean alcanzar a largo plazo.	
Proceso	1. Para la actividad es necesario que se solicite la participación de los colabores en una lluvia de ideas. Cada colaborador que quiera participar tendrá un mes como máximo para enviar a su coordinador de área cuál sería su propuesta de misión, visión y objetivos de la Facultad tomando en cuenta los lineamientos establecidos por la universidad. 2. Establecer una reunión con la decana y los coordinadores de la Facultad para analizar cada una de las propuestas y adaptarlas la necesidad de la misma. 3. Para esto se deberá responder a las siguientes preguntas: ¿Qué se quiere lograr? ¿Es factible? ¿Cumple los lineamientos de la universidad? 4. A finalizar la reunión con la misión, visión y objetivos establecidos se deberá socializarlos con cada uno de los integrantes de la Facultad.	

Tabla 9: Comunicación Interna

Problema	Comunicación interna	**Número: 2**
Brecha	La comunicación que existe en la Facultad muchas veces dificulta procesos internos debido a que se realiza a destiempo. Generando así malestar entre áreas.	**Código: P2**

Modelo de intervención	Intervenciones en procesos humanos Consultoría de procesos
Descripción del modelo	Esta intervención se ocupará de los procesos de interacción de la Facultad como son: comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo para conjuntamente con la ayuda de un consultor tomar medidas sobre los factores antes expuestos (Guízar, 2013).
Técnicas	Ventana de Johari Trabajo según instrucciones

Tabla 10: Ventana de Johari

Técnica	**Ventana de Johari**	**Código: P2.T1**
Propósito	El objetivo es comprender la forma en que cada uno de los colaboradores procesa la información y cómo varía la percepción que tiene cada uno.	
Proceso	1. Realizar copias de la siguiente imagen para todos los integrantes del equipo.  -Primera ventana- área libre: Se escribe lo que la persona conoce de sí misma y lo que los demás conocen de esa persona. Lo que la persona y los demás saben de esa persona. -Segunda ventana- área ciega: Información que los demás conocen de una persona, y que ella no es consciente de aquello. -Tercera ventana-área oculta: toda la información que la persona oculta a los demás y no quiere que se sepa.	

	- Cuarta ventana- área desconocida: Ni los demás, ni la persona conocen 2. Posterior a esto cada persona debe analizar el cuadro que realizó y compartir ideas de mejora para aquellos aspectos que le gustaría mejorar.

Tabla 11: Trabajo según instrucciones

Técnica	**Trabajo según instrucciones**	**Código: P2.T2**
Propósito	Esta técnica busca mejorar la comunicación de la unidad, mediante el desarrollo de habilidades observacionales para dar instrucciones y escuchar.	
Proceso	1. Se organiza a los colaboradores en grupos de al menos tres personas cada uno. 2. El consultor debe construir una figura modelo usando materiales como piezas de lego, dados o algún otro tipo de material para construir, son una buena elección: plastilina, palos de pincho o incluso fósforos. Es importante que el diseño del modelo no sea tan sencillo, sin embargo la comunicación del concepto debe ser fácil. 3. Se elige un instructor de cada grupo y se le dan cuatro minutos para estudiar el modelo fuera de la vista del resto del grupo. Durante este tiempo, el instructor sólo puede observar; se puede determinar previamente si se le permitirá tomar apuntes y hacer dibujos. Es claro que no se le debe permitir complicar la tarea. Una vez comenzado el ejercicio se le dará 5 minutos al instructor para dar directrices sobre la construcción del modelo, luego de los 5 minutos el consultor elije aleatoriamente otro instructor de grupo y así sucesivamente. 4. A cada uno de los otros miembros del grupo se le da un juego de materiales idénticos a los que se usaron en la construcción del modelo. Y se invita al instructor de cada grupo a entrenar a los participantes en la construcción del modelo. En este momento, sólo puede usar palabras; no se permite que muestre dibujos ni ejemplos. Esta parte de la actividad tomará aproximadamente 10 o 20 minutos en proporción a la complejidad del modelo que se usó. 5. Una vez finalizada la actividad todos los participantes hacen una reflexión sobre la importancia de escuchar, dar instrucciones y trabajar en conjunto. Finalmente, se establece compromisos para mejorar la comunicación dentro de la unidad.	

Tabla 12: Innovación

Problema	Innovación	**Número: 3**
Brecha	La Facultad durante los últimos períodos no ha destacado en el aporte de ideas novedosas que busquen destacarse frente la competencia. Además existe un fuerte apego a las decisiones que determina la Universidad, sin establecer previamente planes de	**Código: P3**

	acción innovadores que permitan alinear los requerimientos de la universidad a las necesidades actuales de la Facultad.	
Modelo de intervención	Intervenciones estratégicas y del medio Planeación de sistemas abiertos	
Descripción del modelo	Este tipo de intervención afecta directamente a la organización debido a que busca establecer de mejor manera el uso de recursos para llegar a ser competitivos con el medio ambiente. Y la planeación de sistemas abiertos es un conjunto de herramientas que permiten a una organización evaluar su ambiente y así generar respuestas claves su cultura (Guízar, 2013).	
Técnicas	Cambiar no cambiar Tormenta de ideas	

Tabla 13: Cambiar no cambiar

Técnica	**Cambiar no cambiar**	**Código: P3.T1**
Propósito	Esta actividad busca identificar las fuerzas restrictivas e impulsoras que intervienen en el cambio.	
Proceso	1. Para realizar esta técnica se debe planificar una reunión con representantes de cada una de las áreas de la Facultad y al menos una autoridad. 2. Para iniciar, entre todo el grupo se debe escoger un problema que actualmente está afectando directamente a todos y que debe ser solucionado inmediatamente pero no ha tenido solución aun. 3. Se debe entregar una hoja y esfero a cada uno de los participantes para que puedan tomar apuntes. Se solicita a cada uno de los participantes que identifique el problema según su manera de verlo y que lo describa por escrito. 4. A continuación se debe solicitar a los participantes que en la parte posterior de la hoja describan la situación que quisieran ver cuando se resuelva el problema. 5. Posterior a esto en consenso se debe realizar una lista de los factores que no han permitido que el cambio se realice (fuerzas restrictivas) y una lista de los que favorecen al cambio (fuerzas impulsoras). En esta parte es importante mencionar a los participantes que estos factores pueden ser: personas, factores económicos, factores externos, etc. Y para finalizar se debe subrayar aquellas fuerzas que parezcan más importantes. 6. Para cada una de las fuerzas restrictivas señaladas se debe realizar una lista de factores que ayuden a reducirlas o eliminarlas; y para cada fuerza impulsora se debe realizar una lista de factores que ayudarían a incrementarlas. 7. Finalmente, en conjunto se determinarán los pasos de acción que debe seguir la Facultad para resolver dicho problema, tomando en cuenta los recursos disponibles.	

Tabla 14: Tormenta de ideas

Técnica	**Tormenta de ideas**	**Código: P3.T2**
Propósito	Esta actividad busca impulsar ideas creativas sobre cualquier tema para llevar a cabo un proceso de cambio.	
Proceso	1. Para realizar la actividad se debe seleccionar participantes voluntarios de cada una de las áreas, y al menos dos autoridades. Además, se debe buscar un espacio de al menos tres horas en el que se puedan reunir los participantes sin tener ningún tipo de interrupción. 2. Se debe seleccionar un tema de discusión en el que el cambio y la creatividad jueguen un papel fundamental. Para esto se puede utilizar como ejemplo el tema "Formas de mejorar la Facultad". 3. Para iniciar se debe dar una pequeña explicación que el objetivo de la reunión es realizar la técnica "tormenta de ideas", en la cual todos los participantes pueden aportar libremente sus ideas sobre un tema específico; por lo que es importante mencionar las siguientes reglas: - Se aceptan todas las ideas, sin importar lo absurdas o incongruentes sean. - No está permitido discutir ninguna idea apenas haya sido presentada. 4. Estas reglas deben ser escritas en un lugar visible mientras dura la sesión. 5. Una vez realizado esto, se debe empezar con la lluvia de ideas sobre el tema propuesto. Cada una de las ideas que se vayan aportando se deben enlistar en una pizarra. 6. Posteriormente, se debe dividir a los participantes en dos grupos. Solicitar a cada grupo que divida todas las ideas en las siguientes categorías: A: Importante y factible B: Posible C: No viable 7. Solicitar a cada participante que analice la lista de ideas que se ubicaron el grupo "A" y que de esas escoja aquella que considere sería la idea que más aportaría al mejoramiento de la facultad. Una vez se haya escogido, los participantes deben mencionar las ideas escogidas y el moderador deberá ir marcando en la pizarra aquellas ideas que fueron seleccionadas. 8. De estas ideas, en conjunto se va a elegir las tres ideas que más marcaciones tuvieron y solicitar a cada grupo que elija entre ellas, cuál es la que consideran más importante. 9. Esto permite formar un equipo de trabajo ya que cada grupo tendrá la tarea de planificar un plan que permita implementar la idea. 10. Después de seis semanas el grupo de todos los participantes se debe reunir nuevamente para discutir el progreso de la implementación de la idea y tomar las decisiones necesarias.	

Tabla 15: Estabilidad

Problema	Estabilidad	**Número: 4**
Brecha	Durante los últimos períodos, la Facultad ha estado realizando varios cambios en cuanto a su malla curricular, lo que provoca incertidumbre en los colaboradores debido a que no saben si sus materias continuarán en el pensum o no.	**Código: P4**
Modelo de intervención	Intervenciones en administración de recursos humanos Planeación y desarrollo de carrera.	
Descripción del modelo	El foco principal de esta técnica son los sistemas de recompensa. Tiene como objetivo guiar y encaminar al personal de la facultad en su formación profesional mediante factores fundamentales para que una vez finalizado su proceso dentro de la unidad puedan continuar ejerciendo sus funciones (Guízar, 2013).	
Técnicas	Planes de outplacement	

Tabla 16: Planes de outplacement

Técnica	**Planes de Outplacement**	**Código: P4.T1**
Propósito	El principal objetivo de esta técnica es lograr que los colaboradores puedan planear su transición de un puesto en la unidad a otro.	
Proceso	1. Para realizar este proceso primeramente es necesario asignar a un responsable sobre este tema para que sea el encargado de dar seguimiento (el consultor). 2. Se debe establecer una reunión con la persona a la que se le va a realizar el cambio para así informarle sobre todo el proceso que se llevará a cabo. Además, se le explica cuál es la situación actual de la Facultad y el por qué se realizará el cambio. 3. En la segunda fase de análisis se debe realizar una entrevista en la cual se pueda levantar las motivaciones y cuáles serían los intereses de esa persona en la universidad o fuera. 4. En la tercera fase se realiza un plan de acción, estableciendo cuáles serían las actividades que realizaría la persona una vez se haya realizado el cambio. 5. Finalmente, se le presenta a la persona las opciones que tiene dentro o fuera de la universidad, lo cual le permitirá tener una visión más clara sobre cuál debe ser su elección. En este paso es importante dar un seguimiento para identificar qué tan efectivo ha sido el proceso.	

Tabla 17: Inducción

Problema	Inducción	**Número: 5**
Brecha	Los nuevos integrantes de la Facultad creen que no tuvieron la inducción necesaria sobre los procesos que se realizan en la Facultad, por lo que muchas veces procesos que a los profesores antiguos les toma poco tiempo, ellos se demoran más debido a que tienen que averiguar cómo hacerlos.	**Código: P5**
Modelo de intervención	Intervenciones tecnoestructurales Diferenciación e integración	
Descripción del modelo	Este enfoque pone atención en la productividad y realización humana. Dentro de este, la diferenciación e integración sostiene que hay una relación entre el grado de acoplamiento de la estructura interna, las exigencias ambientales y el desempeño organizacional (Padilla, 2015).	
Técnicas	Journey Maps Nuevos ingresos	

Tabla 18: Journey Maps

Técnica	**Journey Maps**	**Código: P5.T1**
Propósito	Esta técnica está diseñada para comprender todo el proceso (paso a paso) por el cual atraviesa una persona dentro de la organización, esto permite identificar oportunidades de mejora, soluciones a problemas, además de simplificar procesos.	
Proceso	1. Reunir a un grupo significativo de colaboradores de la Facultad, es importante que estén de cada una de las áreas para así poder obtener información más detallada de cada una de las funciones.	

	2. A cada integrante de la reunión se le va a otorgar una hoja con el siguiente gráfico:  3. En la parte superior el moderador deberá escribir cada uno de los procesos/ actividades que quiere que sean evaluadas por los integrantes. 4. Posterior a esto, se debe solicitar a los participantes que pongan un punto bajo cada una de las actividades dependiendo si han tenido una experiencia positiva o negativa. Una vez realizado esto, se unen todos los puntos, los picos más bajos serán las fases más críticas que ha tenido el colaborador dentro de la Facultad, por lo que serán los aspectos que se deben trabajar en una inducción para los nuevos integrantes.

Tabla 19: Nuevos Ingresos

Técnica	**Nuevos ingresos**	**Código: P5.T3**
Propósito	El objetivo de esta técnica es proporcionar un medio que permita investigar un puesto de trabajo que será desempeñado por una nueva persona, así como también permite evaluar si las actividades que se están realizando en dicho puesto de trabajo se está haciendo de manera adecuada o no.	
Proceso	1. Entregar copias de la "Hoja de necesidades de capacitación" a todos los empleados que conocen acerca del trabajo en cuestión, tales como el coordinador, Decana, la persona responsable de asignar la tarea, pares que se encarguen de hacer las mismas actividades y, de ser posible, la persona que actualmente realiza la tarea.	

	Nombre del puesto: ¿Por qué existe este puesto? ¿Cómo sabemos que este trabajo se está realizando en forma correcta? ¿Cuáles tareas hay que realizar? ¿Qué debe aprender la persona que tiene esta responsabilidad para hacer bien su trabajo? 2. Cuando se haya obtenido esta información, se puede desarrollar un plan de formación para los nuevos ingresos. Sin embargo, si el trabajo es particularmente difícil o importante y no es fácil identificar lo que tiene que aprender la persona, puede ser necesario apoyarse en los servicios de alguien que entienda los métodos modernos de capacitación, como un especialista, para ver el problema. En el caso de ser necesario, se debe contactar a alguien dentro de la Facultad, pero si no existe alguien disponible, seguramente será necesario requerir del apoyo de un consultor.

Tabla 20: Evaluación y Retroalimentación

Problema	Evaluación y retroalimentación	**Número: 6**
Brecha	Los docentes conocen del tipo de evaluación que se da en la Facultad sin embargo, creen que no tiene resultados adecuados por la falta de retroalimentación. Además destacan, de la falta de retroalimentación positiva.	**Código: P6**
Modelo de intervención	Administración de Recursos Humanos Sistema de recompensas	
Descripción del modelo	Se enfoca en las relaciones con el personal de la universidad, donde se utilizan mecanismos para integrarlas a las facultades. Y a través del refuerzo de las estructura, se motiva al personal para que se integre y actúe de manera positiva, lo que afecta directamente en para que el colaborador se sienta bien en el trabajo (Guízar, 2013).	
Técnicas	I done this El sándwich	

Tabla 21: I done this

Técnica	**I done this**	**Código: P6.T1**
Propósito	Esta técnica busca además de dar una retroalimentación diaria, generar un vínculo de confianza entre líderes y colaboradores.	

Proceso	1. Para realizar esta actividad, es necesario que cada uno de los coordinadores de área dividan a su equipo en grupos y a cada grupo se debe asignar un líder. 2. Cada líder de equipo deberá organizar su tiempo durante la última semana de cada mes y escribir un correo electrónico a cada uno de sus integrantes de grupo, en el cual se efectuará el diálogo sobre qué es lo que se hizo en esa semana. 3. Esto permitirá integrar al equipo y fomentar una retroalimentación inmediata a actividades que se están haciendo de forma correcta y de aquellas que no. 4. Finalmente, una vez finalizado el mes el líder debe solicitar a cada uno de los integrantes un acta de compromisos donde redactará cuales son las mejoras que realizará en sus actividades diarias y qué actividades debe potenciar.

Tabla 22: El sándwich

Técnica	**El sándwich**	**Código: P6.T2**
Propósito	Esta técnica busca que los resultados obtenidos en la evaluación lleguen de forma oportuna al colaborador para que pueda mejorar.	
Proceso	1. El líder del equipo debe citar a cada uno de los colaboradores de su equipo a una pequeña reunión. 2. En la reunión se iniciará comunicando a la persona lo que está haciendo bien. Posterior a esto se debe mencionar en lo que la persona debería mejorar o hacer correcciones. Finalmente, se debe resaltar los aspectos positivos o actividades destacadas del desempeño general de la persona, en este caso es de gran importancia poner un ejemplo con actividades que ha realizado el colaborador. 3. Posterior a esto, para establecer un mejor plan de mejora, se debe realizar al colaborador las siguientes preguntas: - ¿Estoy cumpliendo mis objetivos del cargo? - ¿Qué mejoras puedo incorporar? - ¿Qué estoy haciendo bien y debo potenciar? - ¿Cuál es mi desempeño en general? 4. Para finalizar, se establece un acta de compromiso con cada una de las mejoras propuestas.	

Tabla 23: Sentido de pertenencia

Problema	Sentido de pertenencia	**Número: 7**
Brecha	Muchas veces los docentes no se involucran en las actividades que la Facultad desarrolla. Además, los que participan muchas veces son los mismos docentes y no se logra incrementar el interés de los demás.	**Código: P7**
Modelo de intervención	Intervención en procesos humanos Grupos T	
Descripción del modelo	Va dirigido al personal de las organizaciones así como a sus procesos de interacción, comunicación, soluciones de problemas, y demás aspectos humanos de las organizaciones (Guízar, 2013).	
Técnicas	El trabajo como motivación Mejoramiento de consejería	

Tabla 24: El trabajo como motivación

Técnica	**El trabajo como motivación**	**Código: P7.T1**
Propósito	Esta actividad busca identificar cuáles son los aspectos de un trabajo que generan motivación en los colaboradores.	
Proceso	1. Para realizar esta actividad se debe realizar una reunión con alguna autoridad de la Facultad y algunos representantes de cada una de las áreas de la Facultad. 2. Se debe entregar a cada uno de los integrantes su descriptivo de cargo. 3. Solicitar a cada uno de los participantes que marquen con las siguientes letras dependiendo de cómo se sienten realizando dicha actividad: A: Extraordinariamente satisfactorio B: Muy satisfactorio C: Algo satisfactorio D: No satisfactorio E: Muy insatisfactorio 4. Una vez hayan marcado, se solicita cada uno de los participantes que apunten al lado de cada una de las escalas qué harían para que el puntaje suba al menos uno para alcanzar la letra más cercana. Finalmente, se establece un momento de análisis y compromiso en el cual los participantes deberán identificar qué es lo que les hace falta para que su rol en la Facultad.	

Tabla 25: Mejoramiento de consejería

Técnica	**Mejoramiento de consejería**	**Código: P7.T2**
Propósito	Tomando en cuenta las necesidades que tiene una persona en el ámbito laboral, esta actividad ayuda a analizar cuánto ayudan las cabezas de la unidad a desarrollar sus habilidades y conocimientos.	
Proceso	1. El consultor se reunirá con cada una de las personas que le fueron asignados, para iniciar con la reunión, se debe iniciar el diálogo explicando que se quiere aprender más sobre la manera en que se están satisfaciendo sus necesidades en la Facultad. Una vez mencionado esto, se debe leer en voz alta cada una de las necesidades que tiene un colaborador: a) **Necesidad de seguridad:** apegarse, proteger y conservar el trabajo como fuente económica principal. b) **Necesidad de amistad y pertenencia:** mantener relaciones adecuadas y satisfactorias con sus pares y autoridades. c) **Necesidad de justicia y equidad:** obtener la recompensa adecuada por las contribuciones que se da a los demás y a la Facultad. d) **Necesidad de dependencia:** Recibir un trato correspondiente al de un adulto responsable, que tiene necesidades de dependencia como de independencia. e) **Necesidad de logro:** Oportunidad de crecimiento dentro de la Facultad y capacidad de desarrollar su potencial laboral al máximo. 2. Después, analizar en conjunto si estas necesidades se están cumpliendo en la Facultad y el por qué. 3. Decidir si se necesita hacer algún cambio para que el colaborador se sienta más a gusto y establecer los acuerdos específicos de cada uno para fomentar el cambio. 4. Una vez finalizado el proceso, se debe agendar una nueva reunión después de seis semanas para dar seguimiento.	

4.3 Precondiciones

Para el cumplimiento de esta propuesta de intervención, es fundamental el apoyo y autorización de las autoridades de la Facultad ya que, son ellos los encargados de administrar los procesos de cambio y propuestas de mejora para el desarrollo de la Facultad. Además, que ellos serían el principal impulsor económico para la realización de las distintas actividades propuestas.

4.4 Fuentes de verificación

Las fuentes de verificación son aquellas que permite corroborar de qué manera se conseguirán los objetivos que se proponen de un plan de intervención. A continuación se detallará por actividad cada una de las fuentes de verificación que pueden ser documentos, datos, registros, informes, documentos, entre otros.

Tabla 26: Fuentes de verificación

Actividad	Fuentes de verificación
Planificación estratégica	Informe de Análisis FODA. Informe de Plan Estratégico. Actas e informes de reuniones. Contrato de consultor para realizar el levantamiento de información.
Taller de comunicación	Informe con creación de políticas de la Facultad. Definición de un canal de comunicación para la Facultad. Registros de reuniones realizadas con colaboradores de la Facultad.
Benchmarking	Informes de lluvia de ideas de colaboradores. Informe de investigación del mercado. Hojas reuniones. Guías de seguimiento de ideas aportadas.
Manual de inducción	Informe levantamiento de necesidades de inducción. Planificación de la inducción (agenda oculta). Planificación de programa mentor. Manual de inducción.
Perfiles de cargo docente	Número de perfiles realizados Levantamiento de información Reuniones de levantamiento de información

Actividad	Fuentes de verificación
Evaluación 360° basado en competencias	Informe de evaluaciones anteriores. Informe de retroalimentaciones anteriores. Estructura organizacional que permita identificar posición del evaluado. Plantilla de evaluación y retroalimentación. Registro de asistencia a la sensibilización sobre la evaluación.
Fortalecimiento de sentido de pertenencia	Actas de reunión con colaboradores. Informe con ideas obtenidas en reuniones. Informe y planificación de actividades. Informe de seguimiento de actividades.

4.5 Sostenibilidad

Cada una de las intervenciones que se han planteado en la presente investigación, trabajan en el desarrollo organizacional de la Facultad ya que, buscan la efectividad individual de cada uno de sus procesos basándose en los estatutos de la universidad. Es importante mencionar que cada una de estas actividades han sido elaboradas tomando en cuenta los problemas que se hallaron en el diagnóstico; estas actividades potenciarán el crecimiento de la Facultad y de sus colaboradores. Para poder llevar a cabo este plan es importante contar el apoyo de cada uno de los colaboradores, el cual ha sido solicitado durante el desarrollo del proyecto y se ha obtenido una acogida positiva. Así también, se cuenta con el respaldo de la Decana debido a que como se mencionó anteriormente, para realizar un cambio es indispensable contar con este apoyo.

4.6 Matriz de Marco Lógico

DIMENSION	METODO DE INTERVENCION	PROPUESTA DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INSTRUMENTOS	TIEMPO	LUGAR	INDICADORES	PRESUPUESTO
Lineamiento Estratégico	Intervenciones Tecnoestructurles/ Diferenciación e Integración	Método GRID de Blake y Mouton Estableciendo un objetivo alcanzable	1. Sensibilizar a los participantes que en este caso serían los profesores, coordinadores y personal administrativo. 2. Analizar el crecimiento de la facultad, la rentabilidad y el valor agregado que se está dando a los clientes. 3. Realizar el FODA manteniendo siempre como objetivo al cliente. 4. Visualizar estrategias e indicadores de gestión: cómo se miden los resultados y esquemas de seguimiento de los mismos.	Jefes de Área/ Consultor	1. Informe de análisis FODA 2. Indicadores de Gestión según Kaizen 3. Informe de análisis de crecimiento, rentabilidad y valor de la Facultad 4. Informe de resultados de encuesta de Bloqueos y Apoyos	12 meses	Facultad de Psicología	Alineamiento estratégico terminado: misión, visión, objetivos	$2.500

DIMENSION	METODO DE INTERVENCION	PROPUESTA DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INSTRUMENTOS	TIEMPO	LUGAR	INDICADORES	PRESUPUESTO
Comunicación Interna	Intervenciones en Procesos Humanos/ Consultoría	Ventana de Johari Trabajo según instrucciones	1. Sensibilizar a los colaboradores a cerca del por qué esta dimensión está afectando en la Facultad y de qué manera lo está haciendo. 2. Desarrollar un canal recurrente y estructura como por ejemplo chats grupales, delegación de grupos. 3. Talleres de fortalecimiento de habilidades de comunicación personales. 4. Creación de políticas estrictas dentro de la Facultad.	Coordinadores de área/ Consultor	1. Informe de análisis de comunicación en la Facultad. 2. Guía de seguimiento 3. Políticas de la Facultad 4.Guías de taller de comunicación. 5. Guía de canales de comunicación	2 meses	Instalaciones Facultad	1. Cumplimiento de las políticas. 2. Número de personas que asistan a los talleres	$1.300
Innovación	Intervenciones estratégicas y del medio/ Planeación de sistemas abiertos	Cambiar no Cambiar Tormenta de ideas	1. Sensibilizar a los colaboradores. 2. Visualizar y analizar las necesidades del cliente. 3. Realizar concurso de ideas, sobre mejoras y nuevas técnicas de estudio, clase.	Coordinadores de área/ Consultor	1. Informe de análisis de necesidades del cliente. 2. Informe de lluvia de ideas 3. Guía de seguimiento	6 meses	Instalaciones Facultad	Cantidad de ideas nuevas implementadas	$300

DIMENSION	METODO DE INTERVENCION	PROPUESTA DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INSTRUMENTOS	TIEMPO	LUGAR	INDICADORES	PRESUPUESTO
Estabilidad	Intervención en Administración de Recursos Humanos/	Planes de outplacement	1. Sensibilización a los colaboradores. 2. Planificación de entrevistas para levantamiento de información. 3. Realizar planes de outplacement.	Coordinadores de área/ Consultor	1. Informe de funciones de cargo. 2. Guías de entrevistas.	8 meses	Instalaciones Facultad	2. Número de reuniones con colaboradores. 3. Plan de outplacement.	$1.100
Inducción	Intervenciones Tecnoestructurales/ Diferenciación Integración	Journey Maps Nuevos Ingresos	1. Sensibilizar a los colaboradores. 2. Realizar un manual de inducción de la Facultad que contenga temas principales como: calificaciones, vacaciones, permisos, uso de la plataforma, incidentes en clase. 3. Realizar cursos de educación continua. 4. Plan mentor que consiste en apadrinar a un colaborador nuevo por 1 mes.	Coordinadores de área/ Jefe de RH	1. Guía de manual de inducción. 2. Cursos de educación continua. 3. Informe de temas prioritarios para inducción. 4. Planificación de programa mentor	6 meses	Instalaciones Facultad	1. Manual de inducción terminado. 2. Número de cursos de educación continua. 3. Número de apadrinados al semestre	$300

DIMENSION	METODO DE INTERVENCION	PROPUESTA DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INSTRUMENTOS	TIEMPO	LUGAR	INDICADORES	PRESUPUESTO
Evaluación y Retroalimentación	Administración de Recursos Humanos / Sistema de Recompensas	I done this El sándwich	1. Sensibilizar a los colaboradores. 2. Desarrollar un método de evaluación 360 basado en competencias. 3. Desarrollar método de retroalimentación. 4. Capacitar a todos los colaboradores acerca de los formatos de evaluación.	Coordinadores de área/ Jefe de RH/ Consultor	1. Perfiles de cargo basado en competencias 2. Diccionario de competencias. 3. Informes de evaluaciones anteriores. 4. Informes de retroalimentación	9 meses	Facultad de Psicología	1. Número de retroalimentaciones y evaluaciones realizadas 2. Numero de perfiles de cargo levantados.	$1.200
Sentido de Pertenencia	Intervención en proceso humanos	El trabajo como motivación Mejoramiento de Consejería	1. Sensibilizar a los colaboradores. 2. Realizar actividades de acuerdo a la planificación estratégica de la Facultad. 3. Organizar eventos informales, team buildings que promulguen la unión. 4. Realizar clubs de actividades.	Coordinadores de área/ consultor	1. Lista de participantes en actividades. 2. Informe de planificación de actividades. 3. Guía de actividades	6 meses	Instalaciones Facultad	1. Numero de clubs creados por semestre. 2. Número de eventos realizados. 3. Número de asistentes	$500

4.7 Monitoreo

Para mantener un control de las actividades antes descritas se realizara las siguientes actividades:

- **Lineamiento estratégico**: para esta actividad se realizará una guía de metas por parte de los coordinadores de área, que permita evaluar cada fase de la planificación como es: el FODA, descripción de misión, visión y objetivos de la Facultad, así mismo las estrategias y los indicadores de gestión que se utilizarán.

- **Comunicación Interna**: Se llevará un registro de asistencia de las personas que se presenten en los talleres. Mensualmente se ejecutará la revisión a las políticas mediante reuniones del comité. Así mismo de los grupos delegados para la transmisión de información se gestionará un monitoreo mediante reuniones e inspecciones que verifiquen que la información está llegando claramente, esto lo realizará cada coordinador.

- **Falta de Innovación**: se medirá mediante un registro de inscripción donde cada colaborador podrá revisar las ideas propuestas e inscribir nuevas.

- **Inestabilidad:** se conformará un comité que contenga un colaborador de psicología y uno de psicología clínica más el coordinador para poder moldear los descriptivos de cargo. Se crear un segundo comité conformado por los directivos de la facultad los cuales revisarán y darán su aprobación. El mismo procedimiento se realizará con los planes de retención y de carrera.

- **Inducción**: los coordinadores de área y la decana se armará el plan de inducción con reuniones establecidas. En cuanto al plan mentor, se realizará un check list que contenga los principales temas a tratar que deberán ser cubiertos en un mes y entregados a la dirección administrativa de la facultad con las respectivas firmas tanto del apadrinado como del padrino.

4.8 Evaluación

Una vez implementado el plan de mejora se realizará entrevistas y cuestionarios de satisfacción a cada uno de los colaboradores involucrados, para posteriormente analizar mediante una comparación los resultados obtenidos en el levantamiento de la información contra los resultados actuales, permitiendo así identificar el funcionamiento del plan de intervención.

4.9 Destinatarios

El presente plan de intervención está dirigido al personal docente y administrativo de la Facultad de Psicología de la PUCE.

4.10 Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																	
ACTIVIDADES	MESES																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
ALINEACIÓN ESTRATEGICA																	
COMUNICACIÓN INTERNA																	
INNOVACION																	
ESTABILIDAD																	
INDUCCION																	
EVALUACION Y RETROALIMENTACION																	
SENTIDO DE PERTENENCIA																	

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El plan de intervención de desarrollo organizacional impactará a la unidad académica dado que se consideraron los factores que según los colaboradores son debilidades de la Facultad.
- Adaptar el cuestionario de bloqueos y apoyos en Google Forms fue la ideal ya que, facilitó la recolección de información gracias al fácil acceso que tenían los colaboradores.
- Dentro de esta investigación, las dimensiones con menor puntaje fueron: planeación para la sucesión y capacitación administrativa con un 64,5% relacionada a la falta investigación transcendental, y publicaciones. Otra dimensión con puntuación baja fue la falta de creatividad que se evidencia en su puntaje de 64,7% correspondiente a la falta de innovación en cuanto a procesos, técnicas y actividades.
- La fase más importante del DO es la de diagnóstico pues nos permitió conocer la realidad de la Facultad, sus fortalezas y debilidades para con ello realizar el plan de intervención basado en las necesidades de la unidad que son: comunicación, estabilidad, sistema de recompensa, innovación.
- Los estatutos establecidos por la universidad han generado que muchos procesos dentro de la Facultad no sean competitivos al mercado manteniendo lineamientos antiguos que generan inconformidad dentro de algunos colaboradores.
- La falta de comunicación dentro de la unidad genera que muchos de los colaboradores no estén al tanto de las actividades que se manejan lo que los ha llevado a volverse ajenos y poco inmiscuidos en los eventos que propicia la Facultad afectando el sentido de pertenencia de cada uno de ellos.

- El nuevo personal que ha ingresado a la unidad académica no se siente completamente preparado para realizar algunos procesos, esto se debe a que hace falta la planificación de una inducción previa al inicio de sus funciones en el puesto de trabajo.
- Según los colaboradores la evaluación que se realiza no es tan efectiva debido a que no existe una correcta retroalimentación que les permita identificar actividades específicas en las que deben mejorar y aquellas que se deben mantener y potenciar.
- Se determina que en la Facultad si bien existen algunos factores en los que se debe trabajar, hay otros que se deben potenciar como son: el trabajo en equipo y el compañerismo lo cual facilitará el desarrollo del presente plan.
- Los colaboradores se sienten conformes con el ambiente de trabajo debido a que hay un buen trabajo en equipo y compañerismo, sin embargo tienen mayor expectativa con relación a que se integren más entre colaboradores a tiempo parcial y a tiempo completo.

5.2 Recomendaciones

- Implementar un plan de sensibilización para el personal de la unidad con el objetivo de que conozcan las actividades que se llevarán a cabo y así lograr mayor participación de los colaboradores.
- Revisar, evaluar y mantener un plan de control constantemente para detectar nuevas necesidades y así mantenerlo actualizado.
- Es importante que se aplique el plan de intervención que se propone en la presente investigación ya que, se realizó tomando en cuenta las necesidades y la realidad actual de la Facultad.
- Llevar a cabo un proceso de retroalimentación donde los colaboradores estén al tanto de las acciones que se efectúan en cada paso del proceso.

- Realizar procesos de diagnóstico de DO constantemente, para la detección oportuna de nuevas necesidades de los colaboradores, así también en el caso de que lo requiera realizar una mejora al primer diagnóstico realizado.
- Impulsar la participación de todos los colaboradores en las actividades del plan para que este pueda tener mayor cumplimiento y cubra las necesidades de cada uno.
- Una vez se haya iniciado con la implementación del plan, mantener capacitado al personal para que se dé seguimiento al cumplimiento de cada una de las actividades requeridas y así lograr el objetivo.

BIBLIOGRAFÍA

Anderson, D. (2016). *Organization Development: the process of leading Organizacional change.* United States: SAGE publications.

Arias, F., & Heredia, victor. (2006). *Administración de los Recursos Humanos para el alto desempeño* (Sexta). México. Retrieved from https://issuu.com/bibliotecafredman/docs/administraci_n_de_recursos_humanos_para_el_alto_de

Audirac, C., León, V., Domínguez, A., López, M., & Puerta Lourdes. (1994). *ABC del desarrollo organizacional*. México. Retrieved from https://kupdf.com/download/abc-del-desarrollo-organizacional_59e408b108bbc55449e65d62_pdf

Bell, W. F. y C. (1996). *Desarrollo Organizacional*.

Bolaños, R. (2011). El desarrollo organizacional como estrategia para la modernización en la administración pública., 135–144.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. (McGrawHill, Ed.) (Novena Edición). México. Retrieved from https://issuu.com/fanypacheco/docs/244308029-chiavenato-administracion

Corrales, T. (2013). Liderazgo y los retos de un entorno cambiante. *MBA & Educación Ejecutiva*.

Escudero Serrano, M. J. (2012). *Comunicación y atención al cliente*. Paraninfo.

Garzón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Centro Editorial Universidad del Rosario. Retrieved from https://books.google.com.ec/books?id=RDFJi-fNWNMC&dq=historia+del+desarrollo+organizacional&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Grados, A. (2017). *La entrevista en las organizaciones* (tercera ed). Ciudad de México:

Manual Moderno.

Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional*. (M. GrawHill, Ed.) (Cuarta Edi). MéxicoD.f.

Hernández Jorge, Gallarzo Manuel, & Espinoza José. (2011). *Desarrollo Organizacional*. México. Retrieved from CY2Fub19MaWJyby5wZGY%3D&cidReset=true&cidReq=DOMLRH

Icart Isern, M. T., & Pulpón Segura, A. M. (2012). *Cómo eleborar y presentar un proyecto de investigación, una tesina y una tesis*. Universitat de Barcelona, Publicacions i Edicions.

Jesuitas Ecuador. (n.d.). Jesuitas Ecuador » Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE). Retrieved August 25, 2018, from http://www.jesuitas.ec/pontificia-universidad-catolica-del-ecuador-puce/

Jiménez, D. (2016). *Manual de recursos humanos*. Esic.

Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional Diseño y cambio en las organizaciones* (Quinta edición). México: Pearson. Retrieved from www.pearsoneducacion.net/jones

Licht, C. N., & Humana, G. (2013). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana Systemic approach in human resources management processes Approche systémique du processus de gestion des ressources humaines Abordagem sistémica nos processos de. Retrieved from http://www.redalyc.org/pdf/206/20628498008.pdf

Ma, M. (2017). Cambio organizacional. Retrieved June 10, 2018, from https://issuu.com/monyma7/docs/cambio_organizacional

Maldonado, J. (2017). *Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional*. Honduras. Retrieved from https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/comportamiento__desarrollo_y_cambio

Martínez, F., Ortiz, E., & González Humberto, A. (2009). Antecedentes, iniciadores y fundamentos de los estudios de la complejidad, *6*(1), 79–120. Retrieved from http://www.redalyc.org/pdf/1990/199016737004.pdf

Mclean, G. N. (2005). Organization Development Principles, Processes, Performance. Retrieved from https://www.bkconnection.com/static/mcleanexcerpt.pdf

Padilla, T. (2015). INTERVENCIONES TECNOESTRUCTURALES. Retrieved December 25, 2018, from https://es.scribd.com/doc/177629979/INTERVENCIONES-TECNOESTRUCTURALES

PUCE. (2016a). Estatuto PUCE. Quito.

PUCE. (2016b). Plan Estrategico de Desarrollo Institucional.

Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizcional* (15th ed.). Mexico: Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México DF: Pearson. Retrieved from https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Enero - Junio*, *1*. Retrieved from http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

Formulario de consentimiento informado para el trabajo de disertación "Diseño de un plan de intervención de desarrollo organizacional para el personal de la Facultad de Psicología de la PUCE campus Quito, en el año 2018"

He sido invitado a participar en la investigación **"Diseño de un plan de intervención de desarrollo organizacional para el personal de la Facultad de Psicología de la PUCE campus Quito, en el año 2018".** Entiendo que la presente investigación tiene fines únicamente académicos, así mismo, estoy muy consciente que como parte de esta investigación se me solicitará participar en un grupo focal en el que aportaré con mi opinión acerca de ciertos temas que involucran a la Facultad de Psicología de la PUCE. Otra actividad de la cual seré partícipe es la resolución de un cuestionario en el que plasmaré mi opinión de la Facultad antes mencionada. He sido informado que no existirá ningún riesgo, que el equipo de investigación mantendrá confidencialidad de la información y que mi participación beneficiará sobre todo al desarrollo de la Facultad antes mencionada. Se me ha proporcionado los nombres de las investigadoras que en el caso de ser necesario pueden ser fácilmente contactadas utilizando las direcciones de correo electrónico que se me ha dado.

He leído con exactitud la información proporcionada; he tenido la oportunidad de preguntar sobre la misma y se me ha contestado satisfactoriamente. Por lo que consiento voluntariamente para participar en las actividades propuestas.

Nombre del participante: _____

Firma del participante: _____

Fecha: _____

Firma de la persona encargada de tomar el consentimiento

Formulario de consentimiento informado para el trabajo de disertación "Diseño de un plan de intervención de desarrollo organizacional para el personal de la Facultad de Psicología de la PUCE campus Quito, en el año 2018"

He sido invitado a participar en la investigación **"Diseño de un plan de intervención de desarrollo organizacional para el personal de la Facultad de Psicología de la PUCE campus Quito, en el año 2018".** Entiendo que la presente investigación tiene fines únicamente académicos, así mismo, estoy muy consciente que como parte de esta investigación se me solicitará responder a ciertas preguntas en una entrevista semi estructurada, con mi opinión acerca de ciertos temas que involucran a la Facultad de Psicología de la PUCE. He sido informado que no existirá ningún riesgo, que el equipo de investigación mantendrá confidencialidad de la información y que mi participación beneficiará sobre todo al desarrollo de la Facultad antes mencionada. Se me ha proporcionado los nombres de las investigadoras que en el caso de ser necesario pueden ser fácilmente contactadas utilizando las direcciones de correo electrónico que se me ha dado.

He leído con exactitud la información proporcionada; he tenido la oportunidad de preguntar sobre la misma y se me ha contestado satisfactoriamente. Por lo que consiento voluntariamente para participar en las actividades propuestas.

Nombre del participante: _____

Firma del participante: _____

Fecha: _____

Firma de la persona encargada de tomar el consentimiento

ANEXO 2

Guía de entrevista

Rapport

1. ¿Cómo se fundó esta facultad? ¿Cuántos años de funcionamiento tiene?
2. ¿Cuál es el giro de negocio de la institución?
3. ¿Qué carreras se ofertan dentro de la Facultad?
4. ¿Cuántos alumnos tienen aproximadamente?
5. ¿Cuentan con maestras?
6. ¿Cuántos profesores tienen dentro de la Facultad?

Preguntas

1. ¿Conocen todos los integrantes los objetivos y metas de la Facultad?
2. ¿Existe el espíritu de "equipo" dentro de la Facultad referente a profesores y administrativos?
3. Existe algún método que ayude a medir el desempeño de profesores y personal administrativo.
4. ¿Existe algún método de retroalimentación de estudiantes hacia profesores o administrativos?
5. En el caso de ser necesario, ¿existe reconocimientos al personal que trabajan dentro de la Facultad?
6. ¿Existen procesos de retroalimentación para los colaboradores?
7. ¿Cómo se podría evidenciar que los colaboradores dentro de la Facultad se encuentran motivados?

ANEXO 3

Cuestionario de Bloqueos y Apoyos

La siguiente información ha sido tomada del Cuestionario de Bloqueos y Apoyos del libro Desarrollo Organizacional de Rafael Guízar.

Factor A. Reclutamiento y Selección

1. Tenemos el número suficiente de miembros de colaboradores dentro de la Facultad.
2. Somos capaces de seleccionar nuevas autoridades de manera confiable.
3. Los nuevos empleados que ingresan a la Facultad permanecen en ella

Factor B. Organización

4. Todas las autoridades actúan con líneas de responsabilidad claramente definidas
5. Como Facultad, nos mantenemos actualizados.
6. Cada uno de los integrantes de la Facultad trabajan por un objetivo común
7. Nuestra estructura administrativa fomenta la comunicación.

Factor C. Control

8. Las autoridades de la Facultad comprenden con claridad las causas de los problemas.
9. Creemos que la mayoría de las decisiones deben ser tomadas por las autoridades de la Facultad.
10. Dentro de la Facultad se dispone con facilidad la información necesaria para tomar decisiones.
11. La Facultad trabaja con nuevas ideas.
12. El control de las autoridades va acorde con las necesidades de la Facultad.

Factor D. Capacitación

13. Todo el personal tiene las habilidades requeridas para desempeñar sus funciones.
14. Existe capacitación para adquirir las habilidades técnicas y manuales requeridas para el desempeño del puesto.
15. Existió algún tipo de inducción al momento de ingresar a la Facultad
16. Las autoridades aceptan con facilidad adaptarse al cambio.
17. No tenemos problemas para intentar que el personal actualice sus habilidades.
18. La Facultad busca que el personal actualice sus habilidades
19. Consideramos que, en gran parte, la calidad lograda se debe a nuestro personal de apoyo (staff).

Factor E. Motivación

20. Se recompensa al personal por un esfuerzo especial.
21. El personal recibe una explicación completa acerca de la manera cómo se evalúa su desempeño.

22. Si las cosas se tornan difíciles, tengo la certeza de que las autoridades de la Facultad podrían ayudarme.
23. Las autoridades de la Facultad se sienten satisfechas con el trabajo realizado por los demás colaboradores.
24. Creo que el personal acepta el reto que implica su trabajo.

Factor F. Creatividad

25. El personal tiene iniciativa para poner en práctica nuevas ideas.
26. Aceptamos las ideas innovadoras.
27. Tenemos éxito porque asumimos los riesgos.
28. Las Facultades de Psicología de la competencia no tienen ideas tan brillantes como las nuestras.
29. En época de cambios, la Facultad se adapta con facilidad a ellos.

Factor G. Trabajo en equipo

30. El personal se reúne para trabajar en problemas comunes.
31. El personal parece estar dispuesto a decir lo que piensa.
32. Las reuniones son bien recibidas porque casi siempre son productivas.
33. Las lecciones aprendidas se comparten con los demás.
34. Los colaboradores se ayudan entre ellos cuando surge algún problema laboral.
35. Los colaboradores emprenden acciones para mejorar su forma de trabajo.

Factor H. Filosofía administrativa

36. Las autoridades creen que el personal se esfuerza en su trabajo.
37. La mayoría de las autoridades se interesan por que el personal esté a gusto en su trabajo.
38. Nos esforzamos para que el trabajo se torne interesante y lleno de sentido.
39. Por lo general todos nos apoyamos para lograr los objetivos de la Facultad.

Factor I. Planeación para la sucesión y capacitación administrativa

40. Planeamos el desarrollo sistemático del personal de la Facultad.
41. Llevamos a cabo acciones para desarrollarnos dentro de la Facultad.
42. El personal sabe lo que la Facultad reserva para el futuro.
43. Preferimos estar abiertos acerca de las posibilidades futuras de nuestro personal.

Factor J. Metas

44. Se llevan a cabo evaluaciones periódicas de todos los que conforman la Facultad.
45. Muchas veces creo que los objetivos personales de los colaboradores están relacionados con los objetivos o metas de la Facultad.
46. Los planes a largo plazo están muy bien desarrollados.
47. Las prioridades son comprendidas dentro de la Facultad.
48. Las autoridades explican los objetivos de la Facultad.
49. Nuestro proceso de planeación puede enfrentar los cambios rápidos del entorno.
50. Nuestros procesos de toma de decisiones se encuentran estructurados.

ANEXO 4

Cuestionario de Bloqueos y Apoyos

*Obligatorio

Factor A. Reclutamiento y Selección

En cada enunciado elija la respuesta que más se ajuste a su opinión.

1. Tenemos el número suficiente de colaboradores dentro de la Facultad. *

- ◯ Totalmente de acuerdo
- ◯ De acuerdo
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Totalmente en desacuerdo

2. Somos capaces de seleccionar nuevas autoridades de manera confiable. *

- ◯ Totalmente de acuerdo
- ◯ De acuerdo
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Totalmente en desacuerdo

ANEXO 5

Planificación del taller

La planificación inicia con la coordinación de la fecha y hora del taller con el Gerente de la empresa con el propósito de no interrumpir sus actividades.

Materiales:

- Papelógrafo
- Marcadores
- Hojas de papel
- Computadora
- Infocus

Desarrollo del taller

1. Presentación de los miembros del equipo
2. Dinámica "Dos verdades y una mentira"

Tamaño del Grupo: Cualquier tamaño.
Tiempo Requerido: Llevará 3 minutos por persona.
Materiales: Ninguno

Instrucciones:

- Informe a los participantes que deben presentarse entre ellos, contando dos cosas o hechos reales y uno falso sobre sí mismos.
- El líder iniciará contando sus dos verdades y una mentira en desorden. Ejm: Mis papas viven en España (mentira), estoy en 9no semestre (verdad), tengo un gato y un perro (verdad). Se solicita a las participantes que adivinen cuál es la mentira.
- Aquel que adivine la mentira correcta, sigue con el juego.

3. Video sobre resistencia al cambio

Nombre del video: Rompa la resistencia al cambio

Resumen: En el video se observa dos personas que están subiendo en una escalera eléctrica, la cual se daña y las dos personas se quedan paradas; lo único que hacen para solucionar su problema es gritar por ayuda. Unos minutos después llega el encargado de mantenimiento que de igual forma sube por otras escaleras eléctricas, las dos personas al ver que el encargado iba a arreglar las escaleras se ponen muy felices, sin embargo las escaleras por las que subía el encargado también se dañan y él también se queda parado esperando por ayuda.

Link: https://www.youtube.com/watch?v=s2Ziz9vmFWM

4. Entrenamiento al grupo

- Explicación de síntoma

Los síntomas son un indicio o una señal de que algo está sucediendo. Por ejemplo, si hay un problema en la empresa y los empleados no se sienten conformes, puede manifestarse a través de ausentismo de los empleados. En muchos casos, los jefes pueden decidir combatir el ausentismo, sin embargo las causas de éste pueden ser otras. Por lo tanto, puede aliviarse el problema de ausentismo, pero si la verdadera causa no es descubierta y atendida, el problema de fondo se manifestará a través de otros síntomas.

Llegar a la raíz de los problemas es vital para las organizaciones. Se ahorra tiempo y recursos y se disminuye considerablemente la pérdida de productividad. Es por esto que tomar el control sobre aspectos que están en la estructura de los sistemas organizacionales a tiempo

permitirá a la empresa mantener y mejorar su productividad. Este proceso siempre conviene hacerlo con un consultor externo, que ayude a la empresa a descubrir la problemática desde una perspectiva distinta.

- Explicación de lo que se va a realizar
- Focus Group
- Encuesta (Cuestionario de apoyos)

5. Síntomas
   - Solicitar a los participantes que escriban en los papelitos los síntomas que creen que existen dentro de la empresa.

6. Elaboración de la lista colectiva
   - Una vez que todos los miembros hayan entregado los papelitos, se inicia con la elaboración de la lista colectiva.
   - Se inicia leyendo un papelito y el facilitador solicita a los miembros una evaluación y aprobación del síntoma descrito.
   - Una vez que se llegue a un consenso, el facilitador escribe el síntoma en el papelógrafo.
7. Sintetizar
   - Finalmente, en conjunto con todos los miembros se analiza los síntomas y se obtiene la conclusión de cuáles son los síntomas que se han presentado en la empresa.

8. Encuesta
   - Solicitar a los participantes que llenen la encuesta que ha sido enviada por correo electrónico. Esta , tiene una duración de máximo 10 minutos.

9. Finalización
   - Agradecer a los participantes por su colaboración y break.

ANEXO 6

1. Un gerente o supervisor es responsable de…

A._____ mantener en alto la moral de sus empleados. En esta forma la producción vendrá por sí sola. B._____ mantener una alta producción. De esta manera responderá el personal.

2. Al tratarse de sugerencias…

A._____ no exprese su reacción a ninguna de ellas hasta que su jefe haya emitido su juicio. Después, comuníquela a sus subordinados.

B._____ léalas escúchelas, y decida por sí mismo si debe pasarlas a su jefe. Sin embargo, cerciórese de que sus empleados sepan que sus sugerencias son tomadas en cuenta.

3. Cuando alguno de los empleados tiene problemas en el desempeño de su trabajo, su jefe deberá…

A._____ apoyarlo y animarlo. El empleado necesita saber que puede contar con su jefe.
B._____ trabajar con él parta que aprenda cual es el problema y como puede evitarlo en el futuro.

4. El administrador que obtiene los mejores resultados es aquel que aclara a sus empleados lo que espera de ellos…

A._____y si no se retracta.

B._____ pero comprende que es probable que la gente no corresponda de manera total a lo esperado.

5. En la planeación, el administrador deberá hacer participar a las personas involucradas con el fin... A._____ a dejar que formen sus propios planes, pero cuando la gente no es presionada aporta ideas con las que colabora en forma voluntaria.
B._____ trabajar con ellas hasta desarrollar un plan mutuamente aceptable. 95

6. Cuando un administrador está planeando una operación y sus empleados le proporcionan algunas ideas, deberá incluir…

A._____ las sugerencias que crea son de valor, y deberá recordar y agradecer a quienes contribuyeron.
B._____ todas las sugerencias, sean buenas o no.

7. La producción debe ser...

A._____ la más alta posible, sin importar las exigencias sobre los subordinados.
B._____ suficiente para mantenerse sin problemas.

8. Cuando un empleado está en desacuerdo con su jefe, este deberá escuchar para comprender… A._____ las ideas del empleado y explicar lo que piensa como jefe. Después deberá tomarse el tiempo necesario para discutir el asunto hasta obtener una solución aceptable.
B._____ los puntos de desacuerdo. Después convencerá al empleado de que sus propias opiniones son correctas.

9. Cuando hay conflictos entre los subordinados, el jefe deberá mantenerse al margen…

A._____ a menos de que haya problemas, en cuyo caso deberá ofrecer su ayuda para aliviar la situación
B._____ para que ellos puedan resolver sus propios problemas de una forma u otra. Así no se involucran ni se lo toman a mal.

10. Para promover más empeño, el jede deberá desarrollar decisiones importantes con sus subordinados…

A._____ en equipo para coordinar esfuerzos.
B._____ en forma aislada para asegurar eficiencia y responsabilidad.

11. Al planear un trabajo, el administrador deberá…

A._____ confiar en su propia experiencia y, si es necesario, en la de los expertos, plantear la forma en que deberá hacerse el trabajo y luego asignar sus responsabilidades individualmente cada persona. B._____ hablar cada uno con sus subordinados.

12. Las juntas con los subordinados son de gran ayuda cuando se usan para…

A._____ mantener en alto la moral de sus empleados. En esta forma la producción vendrá por sí sola. B._____ tomar decisiones en cuanto a la forma en que deberá hacerse el trabajo.

13. Al verificar el progreso del trabajo del subordinado, el administrador deberá...

A._____ dejarlo en paz. Si algo malo ocurre, ya se enterará por los medios usuales.

B._____ averiguar cómo se siente el subordinado, asegurándose de que se dé cuenta.

14. Cuando los subordinados tienen problemas entre sí, el jefe deberá…

A._____ hablar con ellos por separado y, al conocer los hechos, ofrecer solución justa para ambos. B._____ evitar entrometerse, ya que por lo general las personas se vuelven en contra los intrusos.

15. Cuando el jefe se entrevista con sus empleados, el objetivo principal deberá ser...

A._____ desarrollar objetivos para deleitar el trabajo y decidir cómo deberá efectuarse el mismo. B._____ darles la oportunidad de participar haciendo sugerencias y ayudando al jefe a tomar decisiones acerca del curso de acción a seguir.

16. Una manera de obtener resultados es fijar metas para subordinados y…

A._____ solicitar su ayuda si esas metas no se obtienen.
B._____ asegurar su cumplimiento desde el principio.

17. La armonía entre subordinados puede obtenerse…

A._____ induciéndolos a resolver activamente los problemas de trabajo.
B._____ haciéndoles saber que primero está el elemento humano.