



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGIA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



PROCESO DE CONSULTORIA  
DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
EN UN SISTEMA EDUCATIVO

ETAPA DE INTERVENCION

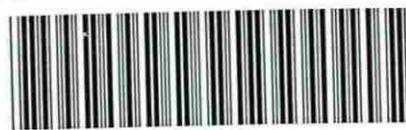
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

TRABAJO PRESENTADO PARA OPTAR AL TITULO  
DE MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL  
por MANUEL SANTACRUZ SANTOS

MONTERREY, N. L., JUNIO DE 1984

TM  
Z7201  
FPS  
1984  
S2



1020074112



# UANL

---

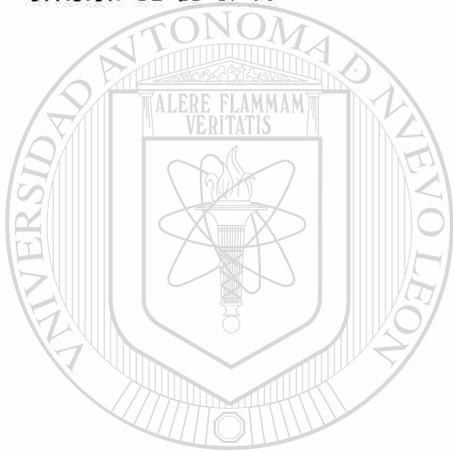
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGIA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



PROCESO DE CONSULTORIA  
DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
EN UN SISTEMA EDUCATIVO  
ETAPA DE INTERVENCION

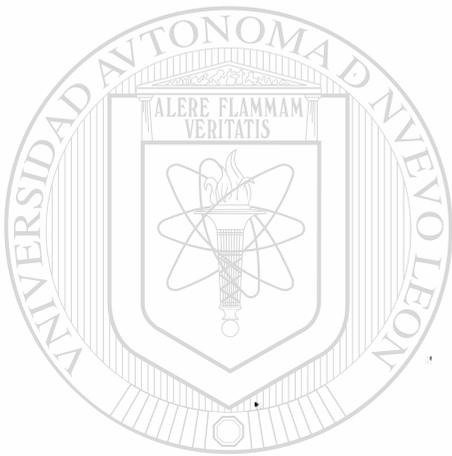
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

TRABAJO PRESENTADO PARA OPTAR AL TITULO  
DE MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL  
por MANUEL SANTACRUZ SANTOS

MONTERREY, N. L., JUNIO DE 1984

T 111  
Z7201  
F P3  
1984  
S 2

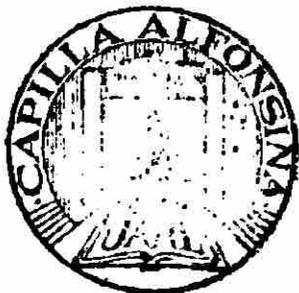


# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



153154

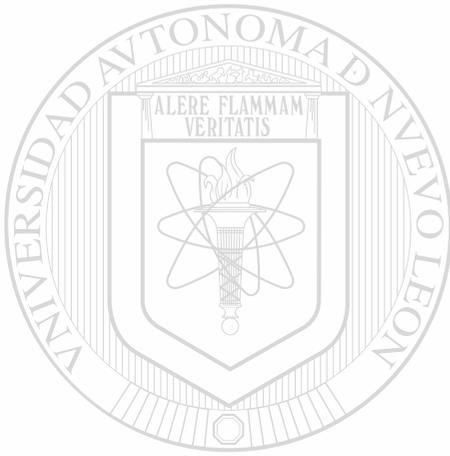
## CONTENIDO

	INTRODUCCION	
	PRESENTACION	
1.	MARCO TEORICO	1
1.1.	NATURALEZA Y DEFINICION	2
1.2.	CARACTERISTICAS Y FUNDAMENTOS	8
1.3.	OBJETIVOS	12
1.4.	FAMILIAS O TIPOS	14
1.5.	MODELOS Y ESTRATEGIAS	25
1.6.	JUNTA FAMILIAR	30
1.7.	CRITERIOS DE LA EFECTIVIDAD DE LAS INTERVENCIONES DE D.O.	39
2.	ORGANIZACION INTERVENIDA	41
2.1.	PRESENTACION Y DESCRIPCION	42
2.2.	ORGANIGRAMA	43
2.3.	MOMENTO ACTUAL	44
2.4.	PLANES CONCRETOS	46
2.5.	PUNTO DE PARTIDA	47
2.6.	DIAGNOSTICO	48
2.7.	ANALISIS CONCEPTUAL DEL DIAGNOSTICO	63
3.	PLANES DE ACCION	66
3.1.	METODOS Y TECNICAS UTILIZADAS EN ESTA INTERVENCION	67
3.2.	PLANES DE ACCION CONCRETOS	69
3.2.1.	JUNTA FAMILIAR	69
3.2.2.	RETROINFORMACION: CONSULTORES-CLIENTE-CONSULTORES	86
4.	CIERRE DE LA INTERVENCION	88
5.	RECONTRATACION Y ACCIONES DE SEGUIMIENTO	94
	SIGNIFICACION DEL PROYECTO PARA LOS CONSULTORES	96
	CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES	97
	ANEXOS	99
	REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	100

## AGRADECIMIENTOS

**A MIS PADRES :**

Con gran cariño y gratitud  
por sus palabras de aliento  
en mis momentos difíciles.



**A MI ESPOSA E HIJA :**

A quienes robé tiempo y  
momentos que debimos  
disfrutar juntos. Gra  
cias por su comprensión.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**A MIS HERMANOS :**

Quienes en todo momento  
me impulsaron siempre a  
seguir adelante.

**A MIS MAESTROS.**

Doy las gracias de modo especial al Lic. Patricio Pimentel por sus sabias y oportunas orientaciones, por su profesionalismo tan marcado, por la paciencia y atención que tuvo en la revisión del trabajo.

Asimismo, a los Licenciados Javier Lamas, Rogelio Martínez y Jorge Sill por enriquecer mi trabajo de valiosas y sabias sugerencias, por el optimismo que me participaron y por el soporte en tiempo y energía empleadas.

A mi compañero y Facilitador Lic. Miguel Medina Ramos, por su compañerismo, dedicación y amistad.

Agradezco al Arq. Armando Flores y a todo su personal, las atenciones y apertura que me brindaron para hacer realidad la investigación.

A Enedina Leyva por su excelente trabajo de mecanografía del manuscrito para el impresor.

## INTRODUCCION

No cabe duda que esta parte final llamada intervención, adquiere, su verdadero significado al permitirnos no dejar inconcluso un proceso de desarrollo que se inició con una sinergia y que en ningún momento el reto de llevarlo a cabo dejó de instigarnos y motivarnos para -- hacerlo una realidad.

Un objeto de esta intervención es aplicar el D.O. a una Institución -- Educativa en la que cuando se piensa en cambio, se piensa en cambios en el currículo, en el proceso educativo o administrativo y no en la preocupación básica del D.O.: Las relaciones entre el individuo y la organización como único camino para la eficiencia y la productividad.

El propósito nuestro es mostrar los planes de acción realizados en la relación de ayuda a nuestro sistema cliente.

Nos dimos cuenta de la necesidad de cambio en la organización después de conocer el diagnóstico; nos percatamos que el individuo debe aprender a enfrentarse al cambio, participar como agente de cambio para -- iniciar y controlar la transformación.

Esta fase de intervención, consecuencia de la fase de diagnóstico, -- tendrá como objetivo explícito el resolver dificultades, retirar obstáculos y acumular energías para hacer resaltar la efectividad en la organización, para terminar un proceso total iniciado.

Estamos conscientes que es fuerte el desafío, pero trataremos de conjuntar lo ya investigado y diagnosticado en el sistema -- cliente para encontrar en conjunto y con su ayuda, nuevos conocimientos acerca de la conducta en la organización y el de aplicar los nuevos conocimientos de manera que surja como fruto final a largo plazo una organización más innovadora, más reactiva y más funcional.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## P R E S E N T A C I O N

Lograr que las personas funcionen adecuadamente consigo mismas, en relación con otras personas y en su entorno, es la función-básica que el Psicólogo desempeña. Por su parte el Psicólogo-Laboral es mas ambicioso en sus alcances, pues trascendiendo - el nivel individual, busca la salud mental, satisfacción y el logro de objetivos de los miembros de grupos y organizaciones, entendiendo estos últimos como sistemas sociales complejos.

Paradójicamente se ha encontrado que generalmente entre más -- grandes y sofisticados sean los sistemas sociales, requieren para cambiar y mejorar de acciones más elementales y sencillas, así como de un enfoque de quien estimula, coordina y controla, el cambio, que posea como características distintivas una alta

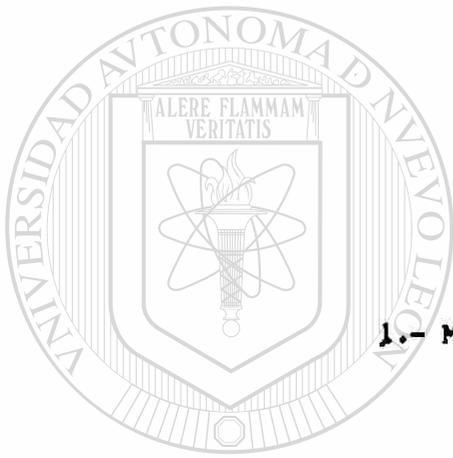
consideración y cuidado por las personas. La presente investigación posee los atributos antes señalados y su autor es una - de las personas más bondadosas y transparentes con quienes he tenido la oportunidad de trabajar.

Ojalá nunca pierdas Manuel, la rara y cada vez más escasa virtud de poder ver simples las cosas complejas y el genuino cuidado por la gente, que te caracteriza.

Tu Amigo y Maestro

Lic. Patricio Pimentel M.D.O..

Monterrey, N.L. Junio, 1984.



1.- MARCO TEORICO

UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**1. MARCO TEORICO**

**1.1. NATURALEZA Y DEFINICION**

**1.2. CARACTERISTICAS Y FUNDAMENTOS.**

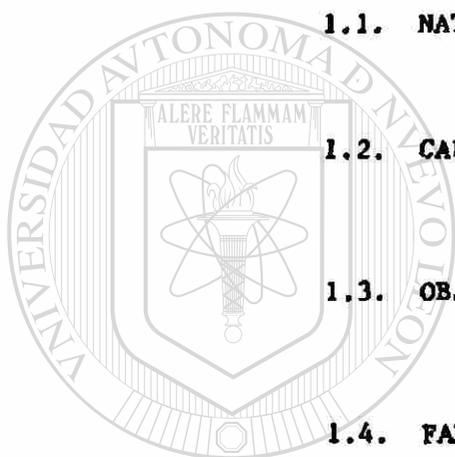
**1.3. OBJETIVOS.**

**1.4. FAMILIAS O TIPOS.**

**1.5. MODELOS Y ESTRATEGIAS.**

**1.6. JUNTA FAMILIAR.**

**1.7. CRITERIOS DE LA EFECTIVIDAD  
DE LAS INTERVENCIONES DE D.O.**



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 1.1. NATURALEZA Y DEFINICION DE LA INTERVENCION DE D.O.

El término intervenciones de DO se refiere a la gama de actividades y programas planeados, en los que participan clientes y consultores durante la ejecución de un programa de Desarrollo Organizacional.

En la actualidad se aplica de diferentes maneras:

" Una aplicación que acostumbramos los Profesionales, es que la intervención es algo que realiza al consultor externo con el sistema cliente.

Los defectos en esta definición son:

- No se dice en ella que el sistema cliente haga nada por sí mismo, sin la ayuda de un consultor externo o interno.

- Se hace caso omiso de la colaboración entre el consultor y el cliente " ( 1 ).

( 1 ) CIENCIA DE LA CONDUCTA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Wendell L. French y Cecil H. Bell Jr.

Editorial : Diana 1979 Pag. 140

" A menudo, el término intervención se usa vinculándose a cualquier técnica de aprendizaje o método asequible al Profesional.

Por eso, cualquiera de los métodos disponibles existentes ( los llamados por Burke y Hornstein " Tecnología del D. O. ), constituyen una intervención, en este sentido, del término los procedimientos técnicos que se hallan a disposición, tanto del sistema cliente como de los consultores "

Probablemente es el uso más difundido y resulta apropiado. La tecnología de DO está formada por trabajos educativos, métodos y técnicas, algunas "cosas que hacer" y " cosas que es preciso asegurarse de no hacer " cuestionarios, programas, observaciones y entrevistas, etc. cualquiera de estos elementos puede considerarse una intervención, si se orienta a realizar mejores organizaciones planeadas.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

" Se aplica también el término a los diferentes grados de actuación:

( 2 ) Véase: Introducción de la obra : " The social technology of organization development".

W.W. Burke y H.A. Hornstein Pag. 1

- A una sola tarea aislada Vgr. Un ejercicio para tomar decisiones.

- A una sucesión de tareas conexas en torno a algún tema u objetivo: Vgr. La junta de confrontación de Backhard.

- A una "Familia" de trabajos relacionados entre sí, pero que -- pueden ser totalmente diferentes. Vgr. El conjunto de trabajos para formar equipos contiene una variedad externa de actividades diversas, todas planeadas para mejorar la eficiencia del equipo como unidad.

- Al plan global para vincular e integrar los trabajos para mejorar las operaciones que quizá esté realizando la organización en un período de años. Vgr. Cualquier estrategia de intervención. ®

Todos los usos anteriores del término INTERVENCION son -- correctos aunque se refieran a niveles diferentes de abstracción. Finalmente, nuestra propia definición del término es:

INTERVENCION



" SON CONJUNTOS DE TRABAJO ESTRUCTURADOS, EN LOS QUE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES CONCRETAS ( GRUPO O PERSONAS PARA ALCANZAR METAS ) EMPRENDEN UNA TAREA O UNA SUCESION DE ELLAS, CUYOS OBJETIVOS SE RELACIONAN DIRECTA O INDIRECTAMENTE CON MEJORAS ORGANIZACIONALES ".

Estas actividades se destinan a ajustar el funcionamiento de la organización, al permitir a sus miembros que controlen mejor su mentalidad relativa a los equipos humanos y a la organización.

Las intervenciones del D.O. constituyen la Tecnología en constante evolución (los métodos y las técnicas) en la práctica del Desarrollo Organizacional.

En la práctica, quién ejerce :- una intervención como parte del D.O. aporta una serie de atributos al marco de la Organización.®

- 1.- Un conjunto de principios ( Valores )
- 2.- Un conjunto de hipótesis acerca del hombre, de la organización y de las relaciones interpersonales.

3.- Un conjunto de metas u objetivos para sí mismo y para la -  
Organización y sus miembros y

4.- Un conjunto de trabajos estructurados que son los medios --  
para implantar los principios, hipótesis y metas (3).

Estos trabajos son los que queremos significar con la palabra --  
Intervención.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## 1.2. CARACTERISTICAS Y FUNDAMENTOS DE LA INTERVENCION

Muchas de las características atribuidas al D.O. son también aplicables a las intervenciones, de ahí que para entender en qué consiste una intervención, qué herramientas utiliza, cuáles son sus bases teóricas, sus aplicaciones concretas y que elementos integrantes posee; Hay que ver a la intervención desde 2 puntos de vista:

### 1.-En Relación con el proceso mismo:

Si se considera a la intervención como un proceso en marcha mediante planes de acción recíprocos, podrá entenderse mucho acerca de su naturaleza; así sus fundamentos y características se dan de la siguiente forma:

- a) Son datos y experiencias fundamentales con hincapié en la actuación, en el diagnóstico y en la determinación de las metas.
- b) Son trabajos desarrollados por grupos para conquistar las metas.

- c) Descansan en un enfoque de sistemas en las organizaciones.
- d) Son estrategias normativas, reductivas de los cambios en un proceso en marcha.

2.- En función de los temas en que se apoyan:

Warren Bennis da un enfoque diferente en relación a la índole de las intervenciones y da una lista de las más principales en función de los temas en que se apoya: ( 4 ),

1.- INTERVENCION EN LAS DISCREPANCIAS:

La atención se concentra en las contradicciones observadas en las actuaciones o en las actitudes.

2.- INTERVENCION TEORICA

En las que se usan los conocimientos y la teoría de la ciencia de la conducta para explicar esta y las hipótesis en que se apoya.

3.- INTERVENCION DE PROCEDIMIENTOS:

Qué representa una crítica de la manera como se está haciendo algo, para determinar si se están utilizando los mejores métodos.

**4.- INTERVENCION EN LAS RELACIONES:**

Enfoca la atención a las relaciones entre personas y se --  
hacen salir a la superficie los problemas por resolver --  
para estudiarlos y hallar soluciones fáciles.

**5.- INTERVENCION EXPERIMENTAL:**

En la que se ponen a prueba dos planes diferentes de ----  
actuación para estudiar sus consecuencias antes de que --  
se formule una decisión definitiva.

**6.- INTERVENCION EN UN DILEMA:**

Para realizar un exámen estricto de las posibles opciones  
selectivas ~~asequibles~~ y de las hipótesis en que se apoyan.

**7.- INTERVENCION DE PERSPECTIVA:**

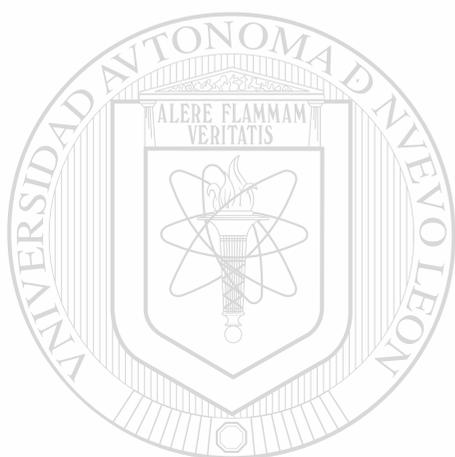
En la que se estudian los antecedentes históricos, el con--<sup>®</sup>  
texto y los objetivos futuros, con objeto de hacer una va-  
loración de si las actuaciones presentes " todavía siguen  
siendo la meta".

**8.- INTERVENCION EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Que exige examinar y evaluar las causas estructurales de --  
las deficiencias en la organización.

**9.- INTERVENCION CULTURAL:**

**Que estudia las tradiciones, los precedentes y las prácticas por medio de un enfoque directo y concentrado. (5)**



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

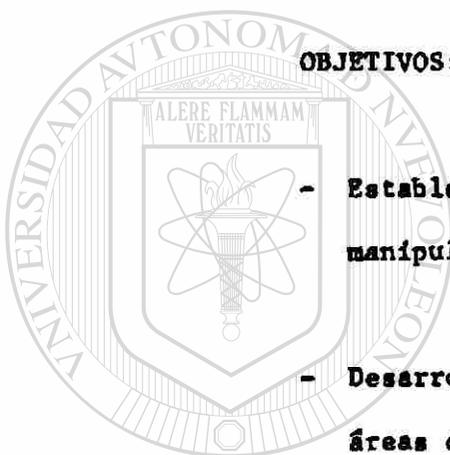
- ( 4 ) Véase Organization Development ; Nature, Origins and -  
Prospects.  
Warren Bennis Pags. 37 a 39
- ( 5 ) Véase : Process Consultation  
E.H. Schein  
Editorial : Fondo Educativo Interamericano, S.A.  
Pag. 9

### 1.3. OBJETIVOS BASICOS DE LA INTERVENCION.

Aunque cualquier esfuerzo realizado en la intervención surge de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desea modificar, existen de cualquier forma objetivos básicos generales.

#### OBJETIVOS:

- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas" y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: TECNOLOGIA-ADMINISTRATIVA Y HUMANO SOCIAL.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- Buscar nuevas fuentes de energía ( física-mental y emocional ) liberar la energía bloqueada en individuos o grupos o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellos.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- Estimular las emociones y sentimientos de las personas que componen la organización.

- Despertar la conciencia para hacer crecer los valores humanos y una concepción más humanista de las personas en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.

- Examinar el COMO, CUANDO, DONDE Y CUANTO, tales valores, concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.

- Desarrollar la organización a través del crecimiento de los individuos.

- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación ( ascendentes, descendentes y laterales ).

- Mejorar y acrecentar la eficiencia de equipos en el seno de la Organización.

#### 1.4. LAS PRINCIPALES FAMILIAS O TIPOS DE INTERVENCIONES DE D.O.

No todos los programas de D.O. contienen el conjunto de trabajos que pueden realizarse en las intervenciones; sin embargo, el profesional tiene a su alcance un amplio caudal de tareas. A continuación presentamos las principales familias o tipos de intervención de D.O.

1.-TRABAJOS DE DIAGNOSTICO: Se efectúan para determinar los hechos y se destinan a averiguar el estado en que se halla el sistema, la situación de los problemas y " cómo están - las cosas",

2.-TRABAJOS PARA FORMAR EQUIPOS HUMANOS: Son los destinados a realizar el funcionamiento eficiente de los equipos en el sistema.

3.-TRABAJOS INTERGRUPOS: Son los proyectiles para mejorar la eficiencia de los grupos interdependientes entre sí.

4.-TRABAJOS DE RETROINFORMACION DE ENCUESTA: Consiste en un proceso de recopilar sistemáticamente datos acerca del sistema funcional y es retroinformado a individuos y grupos en todos los niveles de la organización para analizarlos, interpretar el significado de las etapas de actuación y formular las medidas correctivas.

5.- TRABAJOS EDUCATIVOS Y DE ADIESTRAMIENTO: Son los proyectados para mejorar los conocimientos, la habilidad y las aptitudes de las personas.

6.- TRABAJOS TECNICO-ESTRUCTURALES: Son los proyectados para acrecentar la eficiencia de los elementos que entran al proceso, de orden técnico o estructural.

7.- TRABAJOS DE CONSULTORIA ACERCA DE PROCESOS: Son los trabajos a cargo del consultor " quien ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los procesos humano-sociales que tiene lugar en el medio ambiente del cliente. (6).

8.- TRABAJOS DE TIPO ORGANIZACIONAL "Grid" (PARRILLA ADMINISTRATIVA)

Son los trabajos inventados y respaldados por ROBERT BLAKE Y JANE MOUTON, contenidos en un modelo de seis fases para hacer cambios que afectan a la totalidad de la organización. (7).

9.- TRABAJOS DE UN TERCERO (MEDIADOR) PARA ESTABLECER LA PAZ: -

Son los dirigidos por un consultor competente (tercero en discordia) proyectados para "ayudar a que dos miembros de una organización solucionen sus conflictos interpersonales". Se basan en tácticas de confrontación y en la comprensión de las personas que intervienen en los conflictos y en su solución.

10.- TRABAJOS DE PREPARACION Y DE ASESORAMIENTO: Son los correspondientes al consultor u otros miembros del organismo que trabajan con los interesados para ayudarlos:

1- A determinar las metas del aprendizaje.

2- A Aprender a conocer la impresión que genera su conducta ante los demás.

3- Aprender nuevas formas de conducta para ver si ayuda a conquistar las metas.

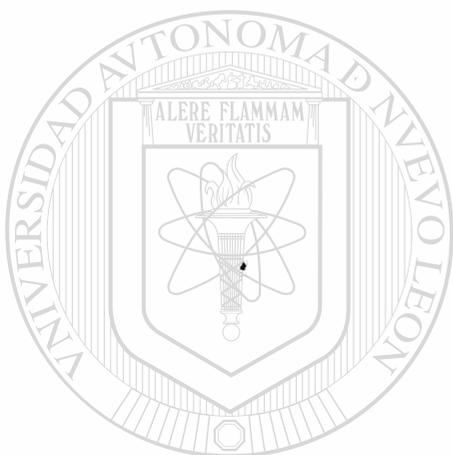
11.- TRABAJOS DE PLANEACION Y DETERMINACION DE METAS: Estos trabajos permiten a los sujetos concentrarse en los objetivos personales y de su carrera profesional, así como en lo que deben hacer para conquistarlos.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Los trabajos estructurados llevan a "inventariar" la vida y las carreras, a discutir las metas y los objetivos y a valorizar las aptitudes, la necesidad de capacitación adicional y los aspectos en que se es competente o deficiente.

12.- TRABAJOS DE PLANEACION Y DETERMINACION DE METAS: En estos trabajos están contenidas la teoría y la experiencia en la formulación de planes y la determinación de objetivos.

Cada una de estas "familias" de intervenciones contiene muchas operaciones y ejercicios. Todos ellos se apoyan - en elementos que entran al proceso, tanto como materias - conceptuales como en calidad de experiencias reales para estudiar el fenómeno. Algunas de estas "familias" se --- encauzan a metas, a problemas o a procesos.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

( 6 ) Véase : Process Consultation

E.H. Schein

Editorial : Fondo Educativo Interamericano, S.A.

( 7 ) Véase : Building a Dynamic Corporation Through Organization Development.

R.R. Blake and J.S. Mouton Editorial : F.E.I.

## ESQUEMAS DE CLASIFICACIÓN DE LAS INTERVENCIONES DE D.O.

Hay muchas maneras clasificar las intervenciones de DO.

Ya mencioné dos de ellas: Las "Familias" de intervenciones que representan uno de los enfoques y los tipos de intervenciones -- de Bennis representan otro.

En seguida se muestran varios esquemas (Proyectos) clasificados-- res que representan las intervenciones desde varias perspectivas. Esto ayudará para estudiar el DO desde un punto de vista Macroscópico en vez de Microscópico.

1.-Una manera de lograr una perspectiva de las intervenciones de DO convierta en formas una tipología de intervención basadas en las preguntas siguientes:

A.-¿Se encausa primordialmente la intervención hacia el aprendizaje, a la representación interna y al desarrollo de aptitudes, o -- bien al aprendizaje del grupo?

B.-¿Se concentra la intervención en los problemas por resolver en las tareas e procesos? (Una tarea es lo que se está haciendo; el proceso es cómo se hace, inclusive cómo se están relacionando las personas unas con otras y qué procesos y dinanismos están vigentes)

Cfr. Gráfica # 1

Operaciones para tareas comparadas con las del proceso

Enfoque a problemas por resolver en los procesos

Enfoques a problemas por resolver en las tareas.

-Enfocadas con la persona	-Enfocadas con el grupo
<p>Técnica analítica en el desempeño de funciones.</p> <p>Educación: Aptitudes técnicas; - también toma de decisiones, solución de problemas, determinación de metas y planeación.</p> <p>Planeación de carreras Profesionales.</p> <p>Fase 1 de la técnica "Grid" (parrilla administrativa) de DO (véase también abajo)</p> <p>Si es posible, procurar dar variedad a los puestos de trabajo e implementar la administración por --- objetivos.</p>	<p>Cambios tecnoestructurales.</p> <p>Retroinformación de encuestas (véase también abajo)</p> <p>Juntas: para confrontaciones.</p> <p>• Sesiones para formar equipos humanos.</p> <p>Trabajos entre grupos.</p> <p>Fase 2 y 3 de la técnica "Grid" (parrilla administrativa) (véase también abajo).</p>
<p>Elaboración de planes personales de vida.</p> <p>Consultas acerca de procesos con adiestramiento y asesoría a las personas.</p> <p>Educación: Dinámica de grupos, cambios fruto de planes, Grupos-T entre personas extrañas entre sí.</p> <p>Conciliación de controversias - actuando como tercero en discordia.</p> <p>Fase 1 de la técnica "Grid" (parrilla administrativa) para el DO.</p>	<p>Retroinformación de encuestas.</p> <p>Sesiones para formar equipos humanos.</p> <p>Trabajos entre grupos.</p> <p>Grupos T de "Familias"</p> <p>Fase 2 y 3 de la técnica "Grid" (parrilla administrativa) para el DO.</p>

2.-Otra manera de considerar las intervenciones es verlas como -- proyectos para mejorar la eficiencia de una unidad organizacional determinada. Si se trata de diferentes metas organizacionales, ¿ Qué intervenciones son las que se usan más comúnmente para mejorar la eficiencia ? (Cfr. Gráfica # 2)

3.-Otro esquema conceptual para clasificar por categorías las intervenciones de DO se funda en el intento de determinar los mecanismos medulantes y probables en apoyo causal de la intervención, -- la que probablemente es causa de su eficiencia.

En la práctica el profesional elige y determina la clase de intervención basándose en una dinámica hipotética de cambios y aprendizajes y por consiguiente, podría ayudar a presentar un plan tentativo de clasificación basados en estos mecanismos.

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Varios mecanismos causales en las hipótesis inherentes a las -- intervenciones de DO pueden dar lugar a cambios y a aprendizajes.

Estos mecanismos causales se hayan en mayor o menor grado, en -- intervenciones diferentes y es probable que la eficacia de las -- mismas depende de distintas causas. (cfr. Gráfica # 3)

**Grupo objeto de la Intervención**

**INTERVENCIONES**

Intervenciones destinadas a mejorar la eficiencia - de las PERSONAS.

Trabajos encauzados a la vida personal y a las carreras Profesionales,  
 Técnica analítica del desempeño de funciones.  
 Asesoría de adiestramiento y operación.  
 Grupos T (adiestramiento de la sensibilidad)  
 Educación y Admiestramiento para acrecentar las actitudes. Los conocimientos en el campo de los requisitos - de tareas técnicas, aptitudes para relaciones mutuas, - aptitudes para los procesos, toma de diecisiones, solución de problemas y aptitudes para determinados objetivos.  
 Fase 1 de la Técnica "Grid" (parrilla administrativa)

Intervenciones destinadas a mejorar la eficiencia - de grupos de DOS O TRES-PERSONAS.

Consultas acerca de los procesos,  
 Conciliación de discordias por intervención de un tercero  
 Fase 1 y 2 de la técnica "Grid" (Parrilla administrativa)

Intervenciones destinadas a mejorar la eficiencia - de EQUIPOS HUMANOS Y GRUPOS.

Formación de equipos humanos: Encauzados a las tareas Encauzados a los problemas.  
 Grupos T de "Familias".  
 Retroinformación de encuestas.  
 Consultas acerca de los procesos,  
 Técnica analítica de desempeño de funciones.  
 "Iniciación" de trabajos para formar equipos; Educación para formular decisiones, resolver problemas, hacer planes, determinar metas, en el seno de los grupos.

Intervenciones destinadas a mejorar la eficiencia - de las RELACIONES ENTRE - GRUPOS.

Operaciones entre grupos: Encauzados a los procesos Encauzados a las tareas. ®  
 Representación de Organizaciones (Para tres o mas grupos)  
 Intervenciones técnico-Estructurales.  
 Consultas sobre los procesos  
 Conciliación de desavenencias, por intervención de un -- tercero en discordia, a nivel de grupos.  
 Fase 3 de la técnica "Grid" (parrilla administrativa)  
 Retroinformación de encuestas.

Intervenciones destinadas a mejorar la eficiencia - de la ORGANIZACION TOTAL.

Operaciones técnico-Estructurales  
 Juntas para confrontaciones  
 Trabajos de planeación estratégica  
 Fase 4,5 y 6 de la técnica "Grid" (parrilla administrati va)  
 Retroinformación de encuestas.

**TIPOLOGIA DE LAS INTERVENCIONES EN DO BASADAS EN GRUPOS-OBJETO (Gráfica # 2)**

Algunas características de las Intervenciones diferentes que pueden vincularse en forma causal con el aprendizaje y con los cambios, se presentan a continuación:

\* **RETROINFORMACION.**- Se refiere al aprendizaje de nuevos datos -- acerca de uno mismo, de los demás procesos en los grupos o de la dinámica organizacional.

Se refiere a operaciones y procesos que reflejan como un espejo una imagén objetiva del mundo real.

\* **CONOCIMIENTO DE LAS NORMAS SOCIO-CULTURALES EN MUTACION :**

A menudo, los sujetos modifican, sus actitudes, sus principios, etc. Cuando se han dado cuenta de la presencia de cambios en las normas- que contribuyen a determinar su conducta.

\* **ACRECENTAMIENTO DE LAS ACCIONES RECÍPROCAS Y DE LAS COMUNICACIONES.** El incremento de la actuación recíproca y de las comunicaciones entre las personas, individualmente y entre los grupos, puede en sí y por sí mismo efectuar cambios en las actitudes y en la conducta.

\* **CONFRONTACIONES.**- Se refiere al intento de hacer salir a la superficie y a resolver referencias en convicciones, sentimientos, - actitudes, principios o normas para despejar obstáculos en la actuación recíproca eficiente.

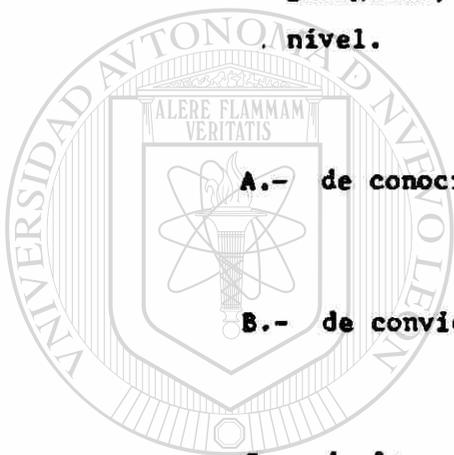
La confrontación es un proceso en que se busca activamente — hallar las diferencias reales que son "Obstáculo" para que — salgan a la superficie los problemas no resueltos y para abordarlos en forma constructiva.

\* EDUCACION,- Se refiere a trabajos destinados a subir el - nivel.

A.- de conocimientos y conceptos.

B.- de convicciones y actitudes anticuadas.

C.- de la pericia.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En el D.O. puede encauzarse la educación incrementando estos - tres factores integrantes en varios campos. (Cfr. Gráfica # 3).

Hipotesis acerca del mecanismo de los cambios.

Intervenciones basadas principalmente en el mecanismo de los cambios.

<p>Retroinformación</p>	<p>Retroinformación de las encuestas Grupo T Consultas acerca de los procesos Representación de la Organización Instrumentos de DO en la técnica "Grid" (parrilla administrativa)</p>
<p>Percepción del cambio en las normas socioculturales</p>	<p>Formación de equipos humanos Grupo-T Sesiones entre grupos conexos limítrofes. Primeras tres fases de la técnica "Grid" (parrilla administrativa) - para el DO.</p>
<p>Actuación recíproca y comunicaciones acrecentadas.</p>	<p>Retroinformación de las encuestas Sesiones entre grupos conexos limítrofes. Conciliación de desavenencias con ayuda de un tercero en discordia. Presentación simulada de organización. Administración por objetivos. Formación de equipos. Cambios técnico/estructurales.</p>
<p>Confrontaciones y trabajos para resolver diferencias (controversias)</p>	<p>Conciliación de desavenencias con ayuda de un tercero en discordia. Sesiones entre grupos conexos limítrofes. Asesoría y consejos a personas. Juntas de confrontación. Presentación simulada de organizaciones.</p>
<p>Educación através de: 1.- Nuevos conocimientos 2.- Prácticas de actitudes. (habilidades)</p>	<p>Planes de vida personal y de carreras profesionales. Formación de equipos Determinación de metas, de decisiones, solución de problemas, planeación de trabajos Grupo-T Consultas acerca de los procesos</p>

TIPOLOGIA DE INTERVENCIONES BASADA EN EL HINCAPIE PRINCIPAL DE LA INTERVENCION, EN RELACION CON LOS DIFERENTES MECANISMOS DE LOS CAMBIOS. (Gráfica # 3)

### 1.5. MODELOS Y ESTRATEGIAS DE INTERVENCION,

Existen diferentes maneras de clasificar los métodos, técnicas e instrumentos de intervención de D.O.

Una de ellas de basa en dos preguntas :

A-¿Se dirige básicamente la intervención a los individuos y a las relaciones individuales, o se dirige al aprendizaje de los grupos ?.

B-¿El método, técnica o instrumento se dirige más bien al nivel de tarea-contenido (lo que hace: ahí predominan los aspectos del subsistema técnico administrativo-estructural)?.

¿O más bien al nivel de proceso-clima (Cómo se hace, lo que ocurre en términos de proceso Psico-social, comportamiento humano, dinámica de grupos, psicología individual y grupal.

### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Con este desdoblamiento de cada una de las dos preguntas, se puede construir una clasificación con cuatro cuadrantes, como se muestra en la figura # ( 1 ).

Otro modelo de relacionar diferentes aspectos de las intervenciones de DO es el llamado "Cubo de tecnología de DO" y concebido por Schmuck y Miles. (Cfr. figura # ( 2 ).

ENFOQUE INDIVIDUO

ENFOQUE: GRUPO-INTERGRUPO-EMPRESA

DIAGNOSTICO: Entrevistas, observación, cuestionario.

Análisis de papeles y expectativas  
Empatía--rotación funcional  
Capacitación y desarrollo individual  
Planeación de carrera.

ENFOQUE

TAREAS--CONTENIDO

SUBSISTEMA

TECNICO  
ADMINISTRATIVO  
ESTRUCTURAL

Enriquecimiento y ampliación de funciones  
Rediseño de tareas.  
A.P.O. : Plan de Molhori  
Grado de DO (Blake) -fase 1  
Investigación funcional (Par-Trio)  
Administración del tiempo

Sensibilización : diagnóstico en grupo  
Búsqueda... retroinformación...diagnóstico...acción.  
Cambios: Tecnológico y ambientales.  
Cambios dn directrices y procesos administrativos.  
Cambios de estructuras, cargos, tareas.  
Organización colateral..temporal (grupo-tarea-proyecto).

Sistema de información de gerencias.  
Desarrollo de equinos: Solución de problemas  
Grado de desarrollo organizacional (Blake fase 2 a 6.

Actividades intergrupos (ejemplo:Confrontación)  
Planeación estratégica y A.P.O.  
Análisis del campo de fuerzas.

DIAGNOSTICO : Entrevistas, observación y cuestionario.

Planeación de vida  
Consultoría de proceso individual  
Consultoría individual  
Educación de desarrollo individual  
Laboratorio interno (Horizontal)  
Laboratorio externo (Sensitividad- T)  
Grado de DO (Blake) Fase 1  
Representación de papel. sociograma, psicograma. etc.  
Integración interpersonal (par-Trio)  
Análisis transaccional  
Terapia

ENFOQUE

PROCESO--CLIMA

SUBSISTEMA

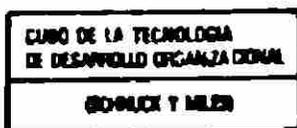
PSICOSOCIAL  
DE COMPORTAMIENTO  
HUMANO.

Investigación, retroinformación, diagnóstico, acción.  
Análisis del campo de fuerzas.  
Desarrollo de equipo: Aspectos interpersonales, -- procesos, dramatización, trueque, negociación de comportamientos y papeles.

Consultoría de proceso grupal.  
Prueba de sensibilidad del equipo (Lab. Interno).  
Grado de desarrollo Organizacional (Blake Fase 2 y 3.

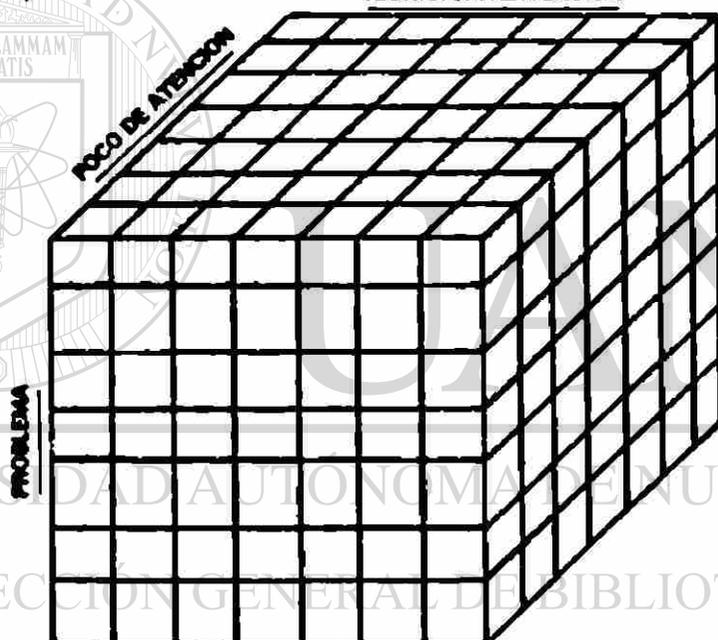
Actividades intergrupos: (espejo, confrontación, acuario).  
Administración de recursos humanos.  
Enfoque: Grupo... intergrupo...empresa.

## CUBO DE TECNOLOGIA DE D.O. (Schmuck y Miles)

TIPO DE  
TECNICA/INTERVENCION

- DIAGNOSTICO: ENTREVISTAS, CUESTIONARIO, OBSERVACION, "SENSIBILIZACION"
- CONSULTORIA DE PROCESO: ¿POR QUÉ?, ¿COMO, EFECTOS?
- CENSO Y RETRANSFORMACION DE DATOS: HECHOS, OPINIONES, SENTIMIENTOS
- RESOLUCION DE PROBLEMAS/ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZAS
- DINAMICA DE GRUPOS: FORMACION DE GRUPOS/GRUPO T, ETC.
- DRAMATIZACION/NEGOCIACION DE PAPELES
- CONFRONTACION/EMPLEO/AQUARDO: INTERGRUPOS
- GRUPOS-TAREA, PROYECTOS, ETC.: INTERFUNCIONES
- PERFECCIONAMIENTO TECNICO/ESTRUCTURAL/ADMINISTRATIVO: PROCESOS
- ENTRENAMIENTO, CURSO, DESARROLLO INDIVIDUAL
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS: SELECCION, DESARROLLO
- A.P.D.
- CONSULTORIA INDIVIDUAL: ASESORIA, CAPACIDAD, TERAPIA
- INTEGRACION INTERPERSONAL: ASESORIA MUTUA

## TECNICA/INTERVENCION



## POCO DE ATENCION

- ORGANIZACION TOTAL/SISTEMA, SUBSISTEMA/ENTRE GRUPOS
- ZONA JERARQUICA
- EQUIPO/GRUPO
- DOBLE/TRIPLE
- ESPECIALIDAD/FUNCION/PAPEL
- PERSONAL

## PROBLEMA DIAGNOSTICADO

- DEMANDAS, PRESIONES
- METAS, PLANES, ESTRUCTURA
- RELACIONES
- CULTURA, CLIMA
- MOTIVACION, VALORES, EXPECTATIVAS
- PODER, LIDERAZGO, AUTORIDAD
- COMUNICACION, INFORMACION
- PROCESO DE SOLUCION DE PROBLEMAS
- TOMA DE DECISION
- COMPETENCIA/CONFLICTO/COOPERACION
- SUPERPOSICION/FALTA DE DEFINICION DE PAPELES
- NORMAS, PROCEDIMIENTOS, METODOS
- TECNOLOGIA

A continuación se mencionan otros (modelos) o instrumentos que son usados en intervenciones o actividades y que pudieron no ser contemplados en los esquemas anteriores.

La razón de esto es que el Agente de D.O. posee un rico y variado repertorio de métodos, técnicas e instrumentos a su disposición. El contacto práctico le permite seleccionar cuáles se adaptarán mejor a cada una de las situaciones de lo que, en qué y para qué se debe buscar en el desarrollo del sistema socio-técnico que se toma como pauta; y la experiencia directa del Agente de D.O. en el uso de los diferentes métodos, técnicas e instrumentos, la práctica de tratar con cada uno de ellos, es la que le permite decidir en cuanto cómo intervenir en el sistema, qué actividades incluir en el programa, qué intervención hacer, cómo estructurarla, etc.

Las juntas constituyen una de las principales maneras a través de las cuales se lleva a cabo el cambio.

A.- Juntas enfocadas a efectuar el diagnóstico de la situación existente,

- La serie de juntas del equipo gerencial de diagnóstico.
- La junta de confrontación y fijación de metas.
- La junta de diagnóstico de grupo familiar.
- El espejo organizacional.
- El análisis del campo de fuerzas.

B.- Juntas que tienen como objetivo principal alterar una situación existente:

- Laboratorio de entrenamiento en sensibilización.
- Junta de dos.

- La junta de formación de equipos de grupos familiares.
- La junta de formación de equipo intergrupales. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

C.- Juntas que son aplicables en una organización después avanzar un largo camino por el sendero del desarrollo Organizacional.

- Seguimiento.

Para nuestro sistema- cliente en particular juzgamos que la junta familiar era la mejor estrategia para iniciar nuestra - intervención, por tal motivo, nos detendremos a exponerla en forma detallada.

### 1.6. LA JUNTA DE FORMACION DE EQUIPO DE GRUPO FAMILIAR

Un grupo familiar, formado generalmente por un gerente y aquellos que le reportan, se reúne para explorar maneras de mejorar su desempeño; la técnica se aplica tanto a grupos antiguos como nuevos.

La Junta de formación de equipo difiere de la junta usual de staff en varios aspectos:

- Es más larga; puede durar de dos a cinco días,
- Trata de lograr una atmósfera de comunicación honesta sobre los sentimientos y las opiniones, sobre las fuerzas tradicionales e informales que funcionan dentro de la organización (fuerzas tales como diferencias en el status, camarillas, ect.).
- Normalmente la junta es guiada por una tercera parte,
- Recalamos la necesidad de una participación conjunta al trabajar en el proceso de la junta, desde la planeación preliminar hasta el seguimiento para asegurarse de que el grupo realmente apoya lo que se ha planeado y lo que se ha hecho,

El procedimiento para una junta de formación de equipo es más o menos el siguiente:

**Paso 1: Fijar los objetivos de la junta.**- Aunque el objetivo general de la junta es mejorar la efectividad del grupo familiar, un propósito específico puede ser fijar metas para el próximo año. Un propósito de esta junta deberá ser siempre que el grupo familiar evalúe su propio proceso de trabajo. La tarea de fijar los objetivos de la junta es efectuada por el gerente, los otros miembros del grupo que él puede seleccionar y la tercera parte - ( el comité de planeación ).

**Paso 2: Recopilación de información para la junta.**- Esto se hace preferiblemente antes de la junta, por medio de cuestionarios

o instrumentos. La tercera parte generalmente dirige o lleva a cabo la tarea de recopilar la información. Otra manera de recopilar información es la junta de diagnóstico de grupo familiar.

**Paso 3: Conducción de la junta en sí.**

La información recopilada anteriormente se presenta ahora a la junta del grupo familiar.

- El grupo ( o los subgrupos ) diseña ahora una agenda con los temas clasificados por orden de prioridad.

- El grupo procede a sacar la "escoria"; es decir, los problemas personales e interpersonales que encuentran en su camino. El grupo raramente sigue la agenda que tiene y que ha sido -- formada tan laboriosamente pero, generalmente, esto es bueno.
- El grupo produce una lista de aspectos de acción que deberán ser tratados después de la junta, decide quién es responsable por cada uno y hace un programa.

Paso 4: Seguimiento. Después de la junta es necesario asegurar se de que se llevan a cabo las acciones que se acordaron; también se debe procurar mantener el nivel de honestidad al que se llegó en la junta.

#### Usos

Este método puede ser usado en cualquier junta importante de una organización. Una junta ocasional de este tipo es muy valiosa - para cualquier organización cuyos miembros quieran tratarse más abiertamente unos a otros. La frecuencia depende del esfuerzo - que el gerente quiera invertir en el cambio.

Para un equipo nuevo, la mayor parte del tiempo de la junta se - dedica a conocerse y planear cómo va a funcionar el equipo.

## BENEFICIOS

Descubre el conocimiento y la invertividad total del grupo para identificar los problemas y oportunidades.

Forma un compromiso de grupo para cambiar las metas y los pasos de acción.

Mejora el tono de las relaciones de trabajo.

Con grupos nuevos, el método acelera la formación de un equipo estrechamente unido.

## LIMITACIONES

A menos que el grupo, y especialmente el gerente, esté listo realmente para avanzar hacia una comunicación abierta, la junta será menos efectiva.

## CLAVES OPERACIONALES

**Honestidad:** El gerente debe fijar la pauta para la honestidad. El grupo pondrá a prueba su buena voluntad para enfrentar las diferencias que tiene con él. Evítese sacar a luz problemas -- interpersonales a menos que se cuente con tiempo, ayuda y compromiso para trabajar con éstos, ya sea durante la junta o un poco después.

**Responsabilidad:** el gerente debe aceptar llevar la responsabilidad de la junta. El grupo y la Tercera parte solamente comparten esta responsabilidad.

**Asistencia:** Se puede hacer que la asistencia sea obligatoria pero aclarando cada participante puede sentirse libre para participar - de la manera que el decida.

**Precaución:** No se debe usar una junta de formación de equipos -- para tratar un problema difícil de una persona con otra, tal como una queja sería por parte del gerente acerca del desempeño de un miembro de su grupo.

No se debe efectuar una junta de formación de equipo si se está - planeando despedir a un miembro del grupo: Su despido puede ser - atribuido a haber hablado (o a no haberlo hecho ) en la junta.

**Duración:** Las Juntas varían en duración de uno a tres días. Lo importante es que el grupo sienta que ha llegado "hasta la cima" a lograr los objetivos.

"Nunca chupes tus palillos para quitarles los últimos granitos - de arroz a ellos pegados"

Polleto de la policía de Tokio sobre etiqueta.

Para una primera junta de formación de equipo, tres días es una buena duración. Un grupo experimental puede tratar asuntos específicos en unas cuantas horas. Se debe permitir tiempo suficiente para sacar la "escoria".

Lugar de reunión: Cualquier lugar en donde el grupo no sea molesto. Para la primera junta es recomendable un lugar cómodo e informal alejado del sitio de trabajo acostumbrado.

Tamaño del grupo: de 3 a 30. El tamaño usual es de 8 a 15. Para grupos más grandes, se necesitará emplear los subgrupos y la pesera, así como dedicar más tiempo.

Participación de la alta gerencia: Puede asistir dos o más niveles gerenciales pero debe pensarse y discutirse con anterioridad su efecto en la honestidad del grupo. Una manera de involucrar a un gerente de nivel superior es arreglar su participación cerca ya del final de la junta, tiempo en que el grupo ya habrá resuelto algunos de sus propios problemas y habrá preparado una agenda para comentarla y desarrollarla con él.

Programa de la junta: Generalmente demasiado grande para el tiempo planeado. Deberá restringirse a aquellas cosas sobre las cuales el tiempo puede hacer algo. Típicamente, se pierde mucho tiempo hablando de los que no están presentes (es más seguro).

Bebida: El descanso para cocteles no deberá durar más de media hora.

"Equilibrio" de la junta: Es crucial para una buena junta de formación de equipo. El equilibrio se refiere a:

- La cantidad de atención proporcionada a las relaciones, versus, las tareas.

Los grupos generalmente prefieren trabajar en sus tareas y evitar los problemas interpersonales que se interponen en su camino. O puede pasar lo contrario; esto es, algunos grupos se involucran tanto en sus relaciones que se olvidan de la tarea. Una regla general es trabajar con la tarea y sacar la "escoria" cada vez que se detecte su presencia.

- El "Calor" de la discusión: En discusiones "frías" nadie tiene o expresa muchos sentimientos. Se nota el aburrimiento y la falta de vida. Por otra parte, los problemas demasiado difíciles de manejar pueden retrasar el grupo.

- El "equilibrio" de la retroinformación positiva y negativa. Las juntas de formación de equipo tienden a dar mucha importancia a la información crítica. La retroinformación positiva puede estimular y unir al grupo.

**Métodos para conducir la junta:** La mayoría de los métodos contenidos en la parte tres tienen alguna aplicación en una junta de formación de equino. Especialmente, *¡No deberá usar las hojas de rotafolio y la crítica.*

**Seguimiento:** Las ganancias obtenidas en una junta de formación de equino se perderían seguramente, a menos que se preste una seria atención al seguimiento.

**No para asuntos intergrupales:** No se debe usar este procedimiento para juntas interorganizacionales, a menos que se esté planeando una función de algún tipo.

#### APLICACIONES RELACIONADAS

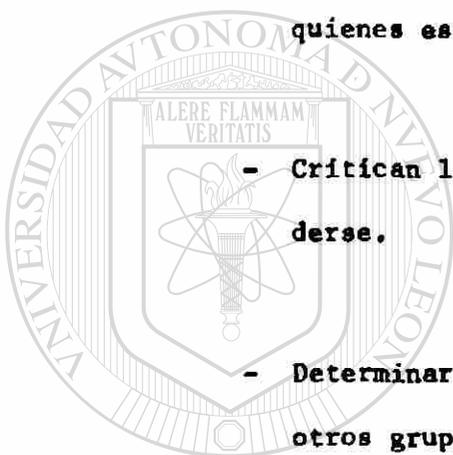
El formato de la junta de formación de equipos de grupo familiar puede ser usada también para disolver equipos temporales ( como los grupos de proyectos ) o para disolver o reducir substancialmente los equipos "permanentes".

Puede requerirse una o más juntas, según las circunstancias.

Para la agenda, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Planear el cambio.
- Tratar los sentimientos acerca del cambio y los problemas mencionados por los miembros del grupo.

- Planear maneras de llevar a cabo nuevas asignaciones o nuevos reclutamientos. ( Invitar a alguien de la oficina de Personal ).
  
  - Usar el laboratorio de planeación de vida y carrera para quienes estén interesados.
  
  - Critican la experiencia del grupo para ver lo que puede atenderse.
  
  - Determinar que parte de esta experiencia puede ser útil a otros grupos similares y cómo se les puede transmitir esta información.
- 
- Tratar los problemas inmediatos del grupo restante.
  
  - Planear su futuro.



UANI

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

### 1.7. CRITERIOS DE LA EFECTIVIDAD DE LAS INTERVENCIONES DE D.O.

Una intervención en una organización puede medirse en términos de las siguientes preguntas:

Siente el cliente que el consultor de procesos ayudó? estuvo satisfecho con que se resolvieran ?

En la Retroinformación y fase de cambio de la relación entre un consultor y un cliente, la responsabilidad del cambio que da principalmente en las manos del cliente. El consultor de procesos está obligado sólo a ayudar al cliente a que se desarrollen sus propias metas, estrategias y tácticas.

Un consultor efectivo puede ayudar a la organización cliente a que se vea a sí misma y la manera como está funcionando, - las clases de cosas que están sucediendo y como los resultados y la efectividad pueden verse afectados, pero el cliente no puede ser forzado al cambio. Esta es una importante distinción Vgr. En una experiencia de consultoría reciente, - el supervisor interrumpió a los miembros del grupo cuando -- ellos estaban procesando la información sobre la organización. Le preguntó al consultor: Qué le hacía pensar que podía hacer los cambiar la manera como estaban haciendo las cosas ahí. - Estaba cuestionando la relación de consultoría y lo que el - consultor podía hacer para ayudar. El consultor le dijo al grupo que ellos probablemente podrían resolver sus propios - problemas, si se lo proponían que tenían todos los recursos- ahí y en ese momento.

Lo único que él podía hacer era ayudarlos a verse a sí mismos y tal vez a facilitar algunos de los problemas ?

Siente el consultor de procesos que se le ayudó a la organización-cliente ? Se retiró el consultor con información útil acerca de -- sus propias habilidades y de lo que se hizo para ayudar a la organización?.

En el proceso de resolución de un problema, creó otro el consultor? Claramente, tal resultado no puede considerarse como intervención exitosa.

Siente el cliente que el consultor puede ayudarle de otra manera ? Se invitará de nuevo al consultor y se usarán sus habilidades en -- problemas futuros que el cliente pueda tener ?.

Tiene la Organización cliente una nueva visión, un nuevo método o -- un nuevo sentir acerca de como resolver sus futuros problemas ?.

Parece tener mejor conocimiento de diferentes métodos para resolver sus propios problemas ?.

Sabe la Organización cliente algo nuevo acerca de ella misma que -- desconocería antes ? Cómo reaccionó el cliente a esta información?.

Nosotros aunque no somos unos expertos, trataremos de tomar el rol de consultores y efectuar nuestra intervención lo mejor que se pueda en beneficio de la organización y de los miembros que la componen.

**2. ORGANIZACION INTERVENIDA**

**2.1. PRESENTACION Y DESCRIPCION.**

**2.2. ORGANIGRAMA.**

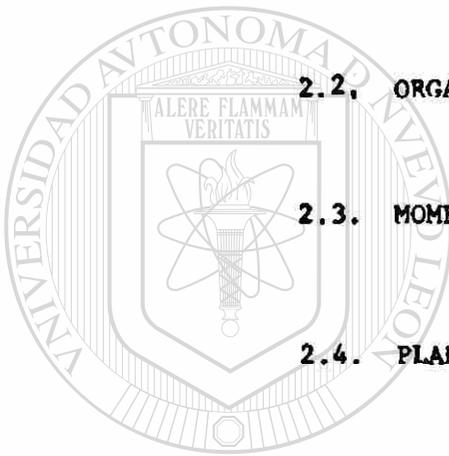
**2.3. MOMENTO ACTUAL.**

**2.4. PLANES CONCRETOS.**

**2.5. PUNTO DE PARTIDA.**

**2.6. DIAGNOSTICO.**

**2.7. ANALISIS CONCEPTUAL DEL DIAGNOSTICO.**



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

. ORGANIZACION INTERVENIDA,

2.1. PRESENTACION Y DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION.

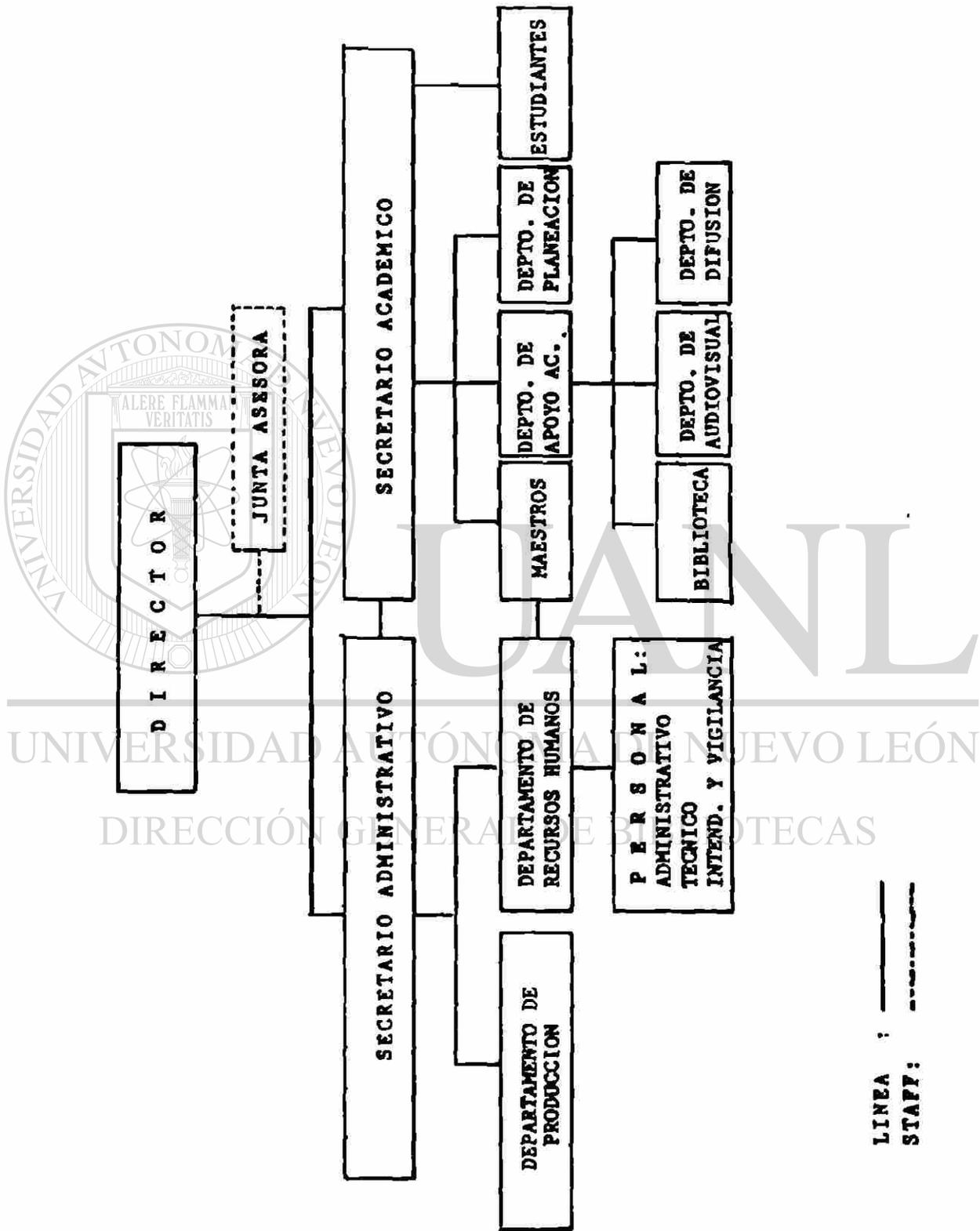
Esta Institución Educativa está enmarcada jurídicamente en la Ley Orgánica; La Universidad le asigna en su razón de ser, la enseñanza, investigación y su correspondiente difusión como actividad — que ejerce y demanda el hombre en su medio social.

Como cualquier otra actividad humana, esta dependencia Universitaria se enfrenta al problema de producción, distribución y consumo de los productos terminados que genera, los que a su vez para que den, implican la existencia de una estructura de soporte que contenga enseñanza, investigación, crítica y difusión; todo esto bajo el concurso de recursos físicos y humanos debidamente organizados.®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ORGANIGRAMA.-

A continuación mostramos la forma como está estructurada la Organización.



LINEA : ———  
STAFF : - - - - -

### 2.3. MOMENTO ACTUAL DE LA ORGANIZACION.-

Actualmente la Facultad se encuentra frente a uno de sus retos más importantes que es el instalar el conocimiento a nivel Universitario y Profesional,

Esto le permitirá dar a conocer las características culturales propias de toda Facultad para que desarrolle una conciencia histórica, que aunada a una actitud crítica, haga más rápido y objetivo el encuentro de nuestra identidad; que nos permita generar conocimientos y no sólo administrarlo como se ha venido sucediendo.

Para lograr lo anterior, la Dirección a través de la secretaría académica y administrativa tratará de mantener programas permanentes de revisión y actualización de sus objetivos generales y particulares,

#### DISTRIBUCION DEL PERSONAL

Actualmente la Facultad cuenta con el personal distribuido de la siguiente forma:

\* Personal Administrativo: 11

\* Personal Secretarial : 6

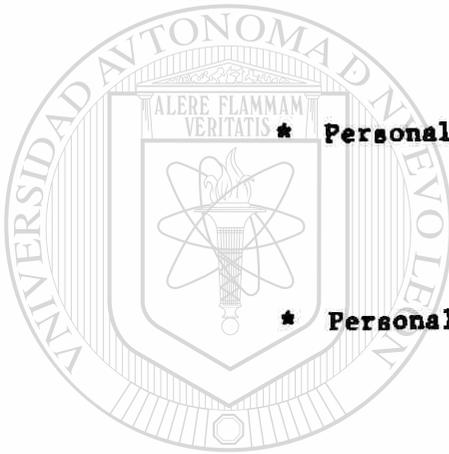
\* Personal de Intendencia : 5

\* Personal de Mantenimiento : 2

\* Personal de Vigilancia : 2

-\* Personal Docente : 20

\* Número de Alumnos : 153



UANL

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

#### 2.4. PLANES CONCRETOS DE LA ORGANIZACION.

El Director de la Institución, manifiesta que actualmente los planes más inmediatos son los que a continuación se nombran:

\* Verificar la oportunidad del plan de Estudios respecto a las demandas del medio social,

\* Instalar un Departamento de Estudios de Post-Grado,

\* Iniciar un programa de seguimiento de egresados,

\* Ampliar programas de producción de artesanía ya terminada como parte de la integración al medio,

\* Inicio del Taller de Artes Tridimensionales.

\* Aplicación y ampliación de los cursos de extensión.

## 2.5. PUNTO DE PARTIDA.-

A esta Organización y en su momento actual, se le ofrece la oportunidad de lograr un diagnóstico en los componentes de su estructura organizacional para definir :

- Su sistema actual.
- Sus necesidades de cambio.
- Sus efectos.
- Para evaluar el mismo potencial de cambio.
- Para considerar distintas alternativas de Cambio.
- Planes de acción a seguir en el proceso de mejora.
- Sus costos.
- Sus riesgos.
- Sus restricciones.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La citada Investigación de Diagnóstico la efectuó el LIC. - MIGUEL MEDINA RAMOS en la misma Organización que ahora constituye el motivo de nuestra fase de Intervención.

Por lo tanto, para mayor fiabilidad en la intervención, consideramos que es necesario transcribir literalmente las conclusiones de dicho diagnóstico:

## 2.6. "DIAGNOSTICO GENERAL DE LA ORGANIZACION INTERVENIDA"

Para una mayor comprensión del Diagnóstico, hemos creído necesario dividirlo en dos partes:

**I PARTE :** Se presentarán las conclusiones logradas en la Intervención con el Personal Administrativo.

**II PARTE:** Describiremos las conclusiones inferidas de la Intervención con los Maestros y Estudiantes.

Las razones que justifican esta división, fueron expuestas anteriormente.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- HABILIDADES ADMINISTRATIVAS,

. PLANEACION	51%
. ORGANIZACION	57%
. ANALISIS DE PROBLEMAS	57%
. TOMA DE DECISIONES	50%
. CONTROL ADMINISTRATIVO	52%

- HABILIDADES HUMANAS :

. COMUNICACION	52%
. RELACIONES INTERPERSONALES	56%
. SENSIBILIDAD PERSONAL	43%
. INICIATIVA	39%
. PRODUCTIVIDAD	54%

- INTERESES POR LA CALIDAD : 61%

Descripción de las Areas:

- Planeación

- . Claridad en metas y Objetivos de la Organización.
- . Claridad en la asignación de funciones a nivel individual y por Departamento.
- . Desconocimiento de normas y procedimientos.
- . Ausencia de Planes y Programas de Capacitación Técnica para los Recursos Humanos.
- . Ambigüedad en el manejo de conceptos: Unidad de mando, Delegación, Control y Liderazgo.
- . Ausencia de indicadores de Cumplimiento de Objetivos.
- . Se trabaja solamente en objetivos a corto plazo, principalmente en lo académico.
- . El Personal Administrativo no ha sido seleccionado entre un grupo de personas aspirantes al puesto.

- Las oficinas administrativas presentan incomodidad e inadecuación para las personas que allí laboran.

- Organización

- En el organigrama actual, observamos:

Una independencia entre los secretarios Administrativo y académico; ellos por línea de autoridad de penden directamente de la Dirección.

Una línea de interdependencia entre el Departamento de Recursos Humanos y los Maestros; los últimos dependen directamente del Secretario Académico y nada tienen que ver en lo disciplinario con el Departamen to de Recursos Humanos.

El Secretario Académico aparece con sobrecargo de - Secciones o Departamentos.

Una junta Asegora como Staff indefinida en cuanto a funciones y estructura.

- La falta de un manual de procedimiento impide el establecer un proceso claro para desarrollar las díver sas actividades.

- Análisis de Problemas

El personal Administrativo adolece en un 57% de la - habilidad para detectar la información que la permi-

te identificar el Problema, sus causas reales y la -  
mejor solución.

- Toma de Decisiones

. El mayor porcentaje de las decisiones se controla en los niveles altos.

. Existe una limitación en las fuentes de información para las personas que deben tomar una decisión.

. La excesiva carga de funciones en la Secretaría Académica y las que desempeña el jefe de Planeación Académica impide en ciertos momentos madurar una buena decisión.

. Las personas se sienten inseguras al tomar una decisión por la falta de oportunidades y capacitación.

- Control Administrativo

En un 52% se hace necesario desarrollar la habilidad para establecer y mantener un registro de seguimiento de las actividades ejecutadas o delegadas en el personal.

- Comunicación-Retroinformación

. Se presenta una deficiencia en el manejo de la retroinformación a un nivel de 52%

. La terminología utilizada con las personas, no es la más adecuada.

- . Se le dá más importancia a la Comunicación escrita ( orden de trabajo ), que a la comunicación Oral como fuente de interrelación y acercamiento entre las personas.
- . La comunicación está orientada a alimentar los altos niveles; no llega a todos los miembros de la Organización.

#### - Relaciones interpersonales

Las personas se sienten solas y temerosas en su cargo.

- . Se percibe poco acercamiento entre jefes y subordinados lo cual impide un mejor manejo de las relaciones humanas.
- . Pocas oportunidades de acercamiento social.
- . Se trabaja individualmente lo cual conduce a una pobreza en las relaciones interpersonales.

. Se observa un conflicto entre el grupo secretarial y el personal de intendencia.

- . Las personas aceptan la forma de liderazgo institucionalizado como una condición para su desarrollo y crecimiento personal.

#### - Sensibilidad Personal

El desarrollo de esta habilidad para percibir y reaccionar oportunamente ante las necesidades de otros se encuentra aproximadamente en un 57%.

- Iniciativa - Productividad

- . Se observa baja involucración, dinamismo o iniciativa en el personal.
- . Se cumple con las funciones asignadas por una obligación contraída.
- . La acción correctiva no es tomada por la misma persona, sino que se espera una solución de más arriba.
- . Los eventos se dejan pasar y se aceptan más en forma pasiva que tomar acción para influenciarlos.
- . Pocos se sienten orgullosos de llevar puesta la camiseta de su Organización. Falta amor en ella.

- Interés por la Calidad

Se detectó en forma significativa (61%), poca habilidad para establecer y alcanzar altos estándares de desempeño y una alta Productividad.

Si se presentan deficiencias en el proceso administrativo y en el desarrollo de habilidades, esto conduce naturalmente a bajar los niveles de productividad y calidad de vida en el trabajo.

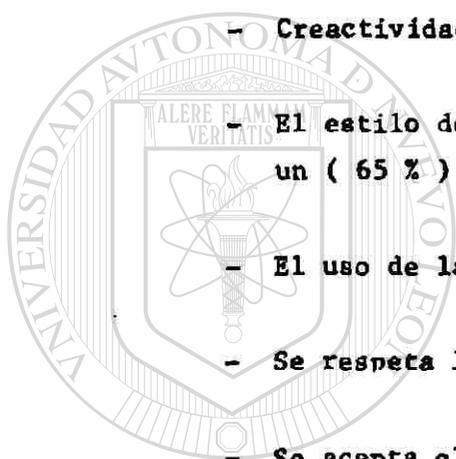
A modo de Síntesis, presentamos el siguiente cuadro que - creemos logre nuestro objetivo de una rápida pero analítica visión de la Organización Intervenida.

**DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**  
**SINTESIS**

INSTRUMENTOS	CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO GENERAL	CUESTIONARIO DE NECESIDADES DE DESARROLLO	ENTREVISTA DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL (correlación con el Cuestionario General).
	Prioridad Variable	Prioridad Variable	Prioridad Variable
	1. TOMA DE DECISIONES 44%	1. INTERES POR LA CALIDAD 61%	PLANEACION 62%
	2. 2.1. PLANEACION (2) 2.2. RETROINFORMACION 38%	2. 2.1. ORGANIZACION 2.2. ANALISIS DE PROBLEMAS 2.3. COMUNICACION ORAL 57%	2. RETROINFORMACION 62%
	3. 3.1. ATENCION INTERPERSONAL 3.2. SENSIBILIDAD PERSONAL 31%	3. PLANEACION 52%	3. COORDINACION DE EQUIPOS DE TRABAJO 62%
	4. 4.1. INICIATIVA 4.2. ESTILO ADMINISTRATIVO. 26%	4. 4.1. TOMA DE DECISIONES 4.2. CONTROL ADMINISTRATIVO. 4.3. INICIATIVA. 52%	4. 4.1. RELACIONES INTERPERSONALES. 4.2. "APRENDIZAJE POR ENSAYO Y ERROR" 55
			5. 5.1. PROACTIVIDAD 5.2. TOMA DE DECISIONES 5.3. SENSIBILIDAD PERSONAL 54

#### AREAS MAS DESARROLLADAS

- Las personas se encuentran satisfechas en el desempeño de sus funciones ( 79% ).
- Se observa un apoyo para el desarrollo y crecimiento personal. ( 67% 0.
- Un adecuado manejo del conflicto ( 67% ).
- Creatividad ( 65% ).
- El estilo del liderazgo institucionalizado es aceptado en un ( 65 % ).
- El uso de la delegación de funciones es un (60%.)
- Se respeta la autonomía de los subordinados ( 59% ).
- Se acepta el riesgo y el error como condición de crecimiento ( 64% ).
- Manejo de Autoridad ( 55% ).
- Manejo de la Persuasión ( 55% ).
- Se observa claridad en la estructura de la Organización ( 55% ).



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**II PARTE : AREAS POR DESARROLLAR. (Maestros)**

- La estructura de la Facultad se encuentra en un grado medio de desarrollo.
- La Tecnología Educativa utilizada se encuentra en un grado de desarrollo medio.
- Los niveles de comunicación no están muy claramente definidos.
- Los Maestros perciben unas positivas relaciones interpersonales a nivel general de la Organización, pero la relación entre ellos mismos es mínima.
- El sistema de contratación por horas, no favorece la involucración del personal docente con su trabajo y menos la asesoría individual a los estudiantes en su formación académica y en el campo de la investigación artística.

**AREAS MAS DESARROLLADAS (Maestros)**

- El personal docente se siente altamente motivado.
- Se sienten orgullosos de ser parte del componente humano de la organización,
- Creen en los valores tanto personales como en los de su empresa.
- Se les respeta la autonomía en el proceso de toma de decisiones.
- Aceptan el liderazgo institucionalizado.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL  
 INTERVENCION ESTUDIANTES  
 ASPECTOS POSITIVOS

AREA	ASPECTOS	No. DE Grupo	%
I ADMINISTRATIVA:	Haber logrado una planta física propia.	5	100
	Mantenimiento y limpieza del edificio.	5	100
	Dinamismo e interés de parte del Director.	5	100
	Gran apertura de parte de directivos y maestros.	4	80
	Interés por solucionar los problemas de Carácter administrativo y de soporte académico.	4	80
	Encuentran una administración accesible a todos.	4	80
	Preocupación por mejorar el nivel académico manifiesta en:		
	Incorporación de maestros con nuevas ideas.		
	Adaptación de los programas.		
	Mayor implementación de talleres	3	60
Apertura frente a propuestas de cambio.	3	80	

**INTERVENCIONES ESTUDIANTILES  
ASPECTOS POSITIVOS**

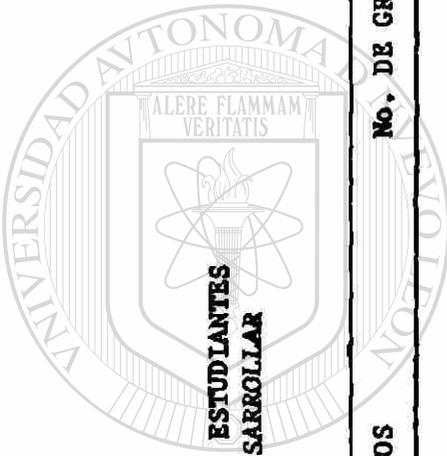
AREA	ASPECTOS	No. DE GRUPOS	X
II ACADEMICA:	Observan un cambio radical en lo académico.	4	80
	Se está generando una Metodología.	4	80
	Buenas relaciones entre alumnos-alumnos, alumnos, maestros.	4	80
	Se está impactando en el Entorno (Cursos de Extensión).	4	80
	Los Talleres tienen una orientación más acertada.	3	60
	Se está dando mayor participación a los estudiantes en la Programación de actividades.	3	60
	Perciben que se les deja fluir su capacidad creadora.	3	60
	Los Programas, se están mejorando.	3	60
	Se está creciendo con el medio cultural lo cual favorece el Mercado de Trabajo.	2	40

**INTERVENCION ESTUDIANTES  
AREAS POR DESARROLLAR**

AREA	ASPECTOS	No. de grupos	Z
I ADMINISTRATIVA:	Inexistencia de un lugar de descanso o acercamiento social (cafetería).	5	100
	Ambientación artística del edificio.	4	80
	Deficiencia en equipamiento.	4	80
	Definición y Difusión de las funciones específicas de cada Departamento.	3	60
	Mayor adecuación de los lugares y elementos de trabajo.	3	60
	Disponibilidad de la Biblioteca después de las 4:00 p.m.	3	60
	Mayor intercambio cultural con otras -- Universidades y Países.	2	40
	Area para manifestación artística y taller de fundición.	2	40
	Estudio de Mercado y bolsa de trabajo	2	40
	Mayor apoyo bibliográfico	2	40

INTERVENCIÓN ESTUDIANTES  
ÁREAS POR DESARROLLAR

AREA	ASPECTOS	No. de Grupos	X
II ACADÉMICA:	Deficiencia en Planeación Académica.	5	100
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Claridad en los objetivos de cada programa.</li> <li>- Contenidos repetidos en algunas materias.</li> <li>- Acentuaciones terminales confusas.</li> <li>- Cambios de decisión sobre el Plan de Estudios en forma extemporánea.</li> <li>- Discontinuidad en las materias seriadas.</li> <li>- Previsión de Recursos Humanos y materiales para el desarrollo de cada programa.</li> <li>- Elaboración de un Sistema de Evaluación para programas y eficiencia de los maestros.</li> </ul>		
	Mayor Orientación a los estudiantes en :	5	100
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectos académicos (acentuaciones terminales, talleres orientativos...)</li> <li>- Planes, programas, y necesidades de la Fac.</li> <li>- Requisitos y oficialización del Servicio social.</li> </ul>		
	Capacitación Pedagógica para Maestros.	3	60
	Mayor investigación en el campo de las Artes - Visuales.	2	40



**INTERVENCIÓN ESTUDIANTES  
ÁREAS POR DESARROLLAR**

ÁREA	ASPECTOS	No. DE GRUPOS	X
<b>III DISCIPLINARIA:</b>	Estructuración del reglamento interno de estudiantes.	4	80
	Formalización del Servicio Social.	2	40
	Mayor disciplina en todos los niveles	2	40
	Formalización y disciplina de las Juntas de Representantes Estudiantiles.	2	40

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Nos dimos a la tarea de extraer los puntos más significativos de su intervención diagnóstica que nos servirá como base, o punto de partida para iniciar los Planes de Acción.

QUE HIZO ?

Obtuvo el Diagnóstico Organizacional por medio de la Intervención en sus tres Sub-sistemas :

- . Administrativo.
- . Humano-Social.
- . Tecnológico.

Además de trabajar con los Estudiantes quienes son parte importante de la Organización.

COMO LO HIZO ?

Tomó como base el Modelo de Cambio de Lippitt, Westey y Watson, -- un proceso de Intervención Específico, además la utilización de :

- . La Observación.
- . La Entrevista de Diagnóstico Organizacional ( uno para personal administrativo y otro para maestros).
- . Junta Familiar de Diagnóstico (con los estudiantes ).

#### QUE LOGRO ?

- . Un Diagnóstico del Personal Administrativo,
- . Un Diagnóstico del personal Docente y Estudiantil.
- . Un Cuadro Sinóptico que resume el Diagnóstico.

#### 2.7. ANALISIS CONCEPTUAL DEL DIAGNOSTICO,

Al analizar la información anteriormente presentada, encontramos diferentes variables que presentan diversas características desfavorables que en una u otra forma afectan el desarrollo total de la Organización.

Según el principio de Pareto, si resolvemos el 20% de los problemas, (importantes) lograremos al menos un 80% de efectividad en la intervención.

En nuestro caso, presentamos las Areas más significativas por desarrollar:

- 1- Planeación.
- 2- Organización.
- 3- Análisis de problemas.
- 4- Toma de decisiones.
- 5- Control Administrativo.
- 6- Comunicación.

- 7- Relaciones Interpersonales.
- 8- Sensibilidad Personal.
- 9- Iniciativa.
- 10- Pro-actividad.
- 11- Interés por la Calidad.

De este grupo de 11 variables, creemos que las áreas que necesitan una mayor atención son las siguientes:

- 1- PROCESO ADMINISTRATIVO (Enfasis: Planeación)
- 2- COMUNICACION
- 3- INTERES POR LA CALIDAD

**JUSTIFICACION:**

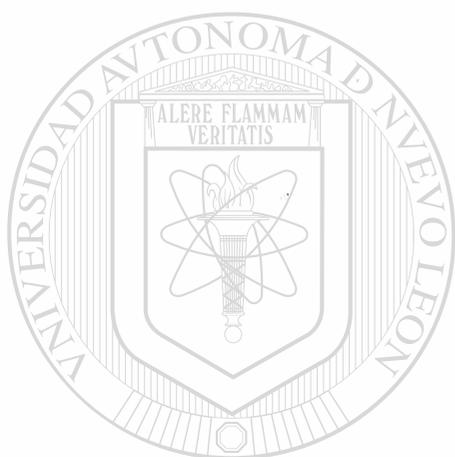
Las variables: Planeación y Comunicación, aparecen como áreas con problema en los cinco instrumentos utilizados.

La Variable interés por la calidad, aparece directamente como la más significativa en el segundo instrumento (detección de - necesidades de desarrollo) y en el resto de los instrumentos - se dejó entrever, principalmente en la entrevista.

**SUPUESTO :**

Ahora bien, si trabajamos estas tres variables con programas- y planes de acción específicos, suponemos poder influenciar en el logro de una mayor efectividad y productividad, además de las satisfacción para las personas que componen el sistema cliente,

Tomando como base el Supuesto anterior,<sup>1)</sup> nos permitimos proponer --  
los siguientes planes de acción,



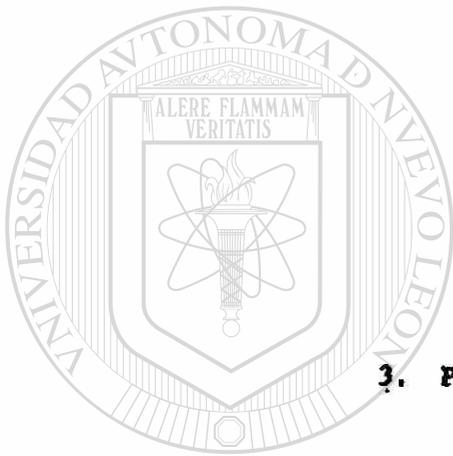
# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



### 3. PLANES DE ACCION

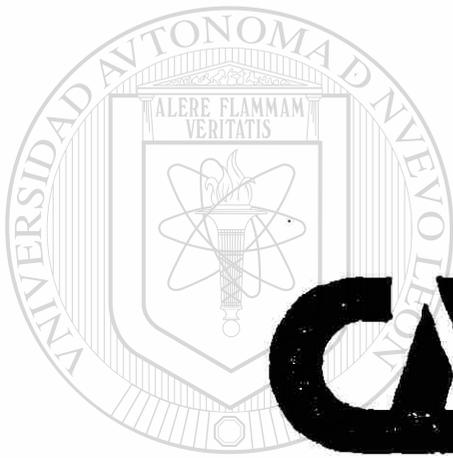
# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**CAMBIO**

**Organizacional**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### **3. PLANES DE ACCION**

#### **3.1. METODOS Y TECNICAS UTILIZADAS EN ESTA INTERVENCION**

#### **3.2. PLANES DE ACCION CONCRETOS**

##### **3.2.1. JUNTA FAMILIAR**

##### **3.2.2. RETROINFORMACION: CONSULTORES-CLIENTE-CONSULTORES**

---

#### **4. CIERRE DE LA INTERVENCION**

#### **5. RECONTRATACION Y ACCIONES DE SEGUIMIENTO**

- SIGNIFICACION DEL PROYECTO PARA LOS CONSULTORES
- CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES.

### 3.1. LOS METODOS Y TECNICAS QUE SE UTILIZARON EN ESTA INTERVENCION

#### \* DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA NORMATIVA/REDUCTIVA.-

La estrategia de intervención global está vinculada con cambios y mejora en la cultura de la Organización; el cliente definió su situación y también los cambios que desea efectuar, se validó públicamente la información y se acordó participativamente la estrategia de cambio.

El sistema cliente decidió por sí mismo realizar un proceso reductivo para mejorar su capacidad como sistema total y adaptarse oportunamente a los cambios. El sistema cliente adquirió habilidades para manejo de hacer énfasis en un Facilitador de programas de cambio que coordina las actividades de efectividad organizacional.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

#### \* TRABAJOS DE DIAGNOSTICO.-

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Para determinar los hechos y conocer el estado en que se haya el sistema cliente, se utilizó la recopilación de datos por medio de Encuestas, Cuestionarios, Entrevistas, Juntas y Observaciones.

\* TRABAJOS PARA FORMAR EQUIPOS HUMANOS.-

Para realizar la función eficiente de un equipo de trabajo, con el propósito de mejorar las relaciones entre los miembros, detectar las aptitudes y actitudes interpersonales, asesorar en la solución y detección de problemas y adiestrar en el manejo de sesiones de trabajo de equipo.

\* TRABAJOS DE RETROINFORMACION DE DIAGNOSTICO.-

Se concentró esta actividad en torno al análisis sobre los datos recolectados y en la formación de planes de actuación con base en estos datos.

\* TRABAJOS EDUCATIVOS Y DE ADIESTRAMIENTO.-

Esta actividad se encauzó para adiestrar en determinados objetivos y elaborar planes. También el sistema-cliente recibió Capacitación en el uso y manejo efectivo de la herramienta llamada " Feed-Back ".

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Esta estrategia se utilizó en su totalidad en la junta Familiar que se desarrolló el día 7 de Abril.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El rol del Grupo Consultor fué de Observador, Facilitador, interrogador, promotor y asesor del sistema-cliente.

### 3.2. PLANES DE ACCION CONCRETOS:

Si entendemos - que el diagnóstico es un proceso de acompañar y entender a la organización y facilitar el proceso de la toma de decisiones sobre lo que hay que hacer, entenderemos la importancia de adecuar los planes de acción para lograr que la organización obtenga plenamente sus objetivos en su concepción total.

El grupo consultor consideró que la mejor estrategia para iniciar un proceso de cambio era la Junta Familiar, dadas las características del sistema cliente como grupo heterogenio y la necesidad de un acercamiento e incremento a las Relaciones Interpersonales.

#### PLAN DE ACCION

##### 3.2.1. JUNTA FAMILIAR

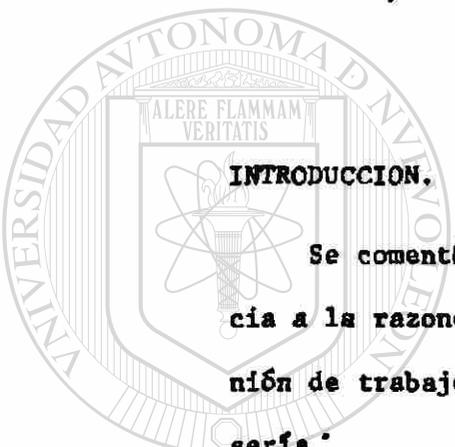
Esta reunión tuvo como objetivo central informar acerca de la situación actual de la organización, generar la energía suficiente para que surgan por parte de los integrantes del sistema cliente las acciones de ayuda; y como estrategia para compartir información.

## A G E N D A

- Introducción. Entrada.
  - Manifestación del deseo expreso del líder.
  - Descongelamiento. (Dinámica).
  - Establecimiento de Normas y Expectativas.
  - Generar confianza.
  - Breve exposición sobre el proceso de Comunicación.
  - Mi conducta a los ojos de los demás. (Dinámica).
  - Exposición de la teoría sobre: " Feed-Back ",
- 
- Presentación de la Información.
  - Comida.
  - Claridad del Diagnóstico.  
¿ Qué vamos a hacer ?
  - Planes de Acción.
  - Cierre de la reunión.

**ANEXO I : Agenda específica de la reunión.**

La reunión se llevó a cabo el 7 de Abril de 1984 en el auditorio de la Capilla Alfonsina; asistieron el grupo consultor y por parte del sistema cliente: el Director- sus - secretarios ( Administrativo y Académico ), grupo de apoyo-académico y cuatro secretarias.



INTRODUCCION. ENTRADA.

Se comentó el propósito de la junta y se hizo referencia a la razones que determinaron la necesidad de dicha reunión de trabajo. Se les comunicó que el tema de la reunión sería:

---

" Nadie sabe tanto como todos juntos " en este punto, el cliente tomó la iniciativa de apoyar y felicitar el trabajo que se venía realizando.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**MANIFESTACION DEL DESEO EXPRESO DEL LIDER.**

El Director además de apoyar y motivar a los participantes para obtener éxito en dicha reunión; informó sobre el origen y misión de la Facultad, la proyección y perspectiva de la misma y lo que espera de cada uno de sus miembros.

Reafirma que se siente orgulloso de llevar puesta la camiseta de la Institución y exhorta a todos los participantes para que también hagan lo mismo.

**DESCONGELAMIENTO (DINAMICA).**

Se hizo un ejercicio para romper el hielo y provocar apertura en el grupo. Este consistió en anotar en un cartoncillo el nombre y el puesto que cada uno ocupa en la organización.

Luego se indicó que al reverso de tal anotación escribieran el nombre en que les gustaría ser llamados durante el tiempo que durará la reunión. Finalmente cada uno puso frente a los demás el cartoncillo con su nombre solamente. Se hizo énfasis en que durante la reunión trataran al menos simbólicamente, de despojarse de títulos, nombramientos, para ser solo personas.

#### ESTABLECIMIENTO DE NORMAS Y EXPECTATIVAS:

Para un buen funcionamiento de la reunión se propuso al grupo establecer normas que sirvieran para guiar adecuadamente el proceso durante el tiempo de trabajo. El sistema cliente, determinó la siguientes normas:

- Flexibilidad en el horario.
  - Sinceridad y mucha apertura.
  - Solicitar permiso para hablar.
  - No agredir a nadie cuando hable.  
( Hacer críticas constructivas)
  - Buscar soluciones-No culpables.
  - No justificaciones -No salidas.
- 
- Confianza mutua.
  - Respetar normas de "Feed-back"

Con el propósito de conocer las inquietudes del sistema cliente, respecto a lo que esperaban los participantes de la sesión; esta información permitirá al grupo consultor, determinar en dónde se encontraba el sistema cliente y qué demandas había en relación a la información que manejaría posteriormente, al igual que el ejercicio de normas, las expectativas provocarían que el grupo trabajara como grupo y fuera identificándose como tal para el manejo de información y la toma de decisiones.

EL SISTEMA CLIENTE EXPRESO LAS SIGUIENTES EXPECTATIVAS:

- Clarificar dónde estamos, a dónde vamos, cómo vamos.
- Identificación de áreas de trabajo.
- Comunicación interdepartamental.
- Participación en objetivos y proyectos.
- Planes de acción.
- Mejoría de políticas-procedimientos.
- Obtener experiencias.

---

- Definir normas de comunicación.

- Definición específica: Responsabilidad → Facultad<sup>®</sup>  
 Facultad → Responsabilidad

- Detectar el estado de motivación del grupo.

- Integración del equipo a la organización.

EL GRUPO CONSULTOR TAMBIEN MANIFESTO SUS EXPECTATIVAS COMO FA  
CILITADOR DEL PROCESO:

- Proporcionar toda la información recolectada.
- Generar energía para completar el diagnóstico.
- Proponer planes de acción.
- Recibir "Faed-back".
- Satisfacer expectativas del sistema cliente.

Se aclaró que no todas las expectativas del sistema —  
cliente podían quedar satisfechas en esta reunión y que se-  
requería tomar nota de ellas y no perderlas de vista para —  
sesiones posteriores.

#### GENERAR CONFIANZA:

El grupo consultor con el propósito de provocar un ni-  
vel de confianza y apertura entre los miembros del sistema -  
cliente, formó grupos mixtos ( hombres y mujeres ) para pro-  
vocar mayor contacto interpersonal y mayor conocimiento en-  
tre ellos mismos.

**BREVE EXPOSICION DEL PROCESO DE COMUNICACION:**

"Quién más quien menos sufrimos de incumunicación" fueron las bases para expresar la importancia y proceso de la comunicación por un miembro del sistema cliente quien gustosamente compartió sus conocimientos con los participantes de la reunión.

En su charla, solicitó que para tener en la organización una comunicación más sencilla y entendible, se debía hacer a un lado la terminología poética que muchas veces se maneja y deja sin entender los verdaderos mensajes en las personas que deberían entenderla.

Sus ideas expuestas sobre comunicación fueron bien entendidas y recibidas por los participantes.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**MI CONDUCTA A LOS OJOS DE LOS DEMAS: (DINAMICA)**

El equipo consultor, con el fin de provocar una efectiva comunicación entre los participantes, los motivó e invitó para que libremente solicitaran retroinformación de sus compañeros con el objeto de hacer ver su utilidad entre los miembros de la organización.

Se les dijo que a veces no nos atrevemos a expresar nuestros verdaderos sentimientos respecto de los demás; que nos bloqueamos, nos inhibimos y tenemos temor a decir lo que sentimos de los demás.

Este ejercicio, a nuestro juicio no logró los objetivos deseados; es decir, hacer ver en los participantes su utilidad tan grande en una organización como la de ellos, el uso tan frecuente que se tiene en muchas organizaciones, lo mismo acerca de su aplicación; creemos que no logramos los objetivos, porque no dimos el tiempo necesario para efectuar el ejercicio, además no era el momento oportuno ya que la mayor parte de los participantes desconocían la técnica.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

**EXPOSICION DE LA TEORIA SOBRE "FEED-BACK"**

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

¿Qué es el Feed Back?

El establecimiento de normas, demandó el uso adecuado de la retroinformación individual, el grupo consultor asesoró al sistema cliente en el manejo efectivo de la herramienta del "Feed-back" ( cómo debe ser, cómo no debe ser, cuándo hay que darlo).

Al finalizar la exposición de la teoría de "Feed-back" hubo cuestionamientos por parte de los participantes quienes se interesaron en el tema; pero razones de tiempo, impidieron seguir y se dio por terminada esta parte de la reunión.

#### PRESENTACION DE LA INFORMACION:

Mediante la utilización de gráficas, esquemas y proyección de acetatos, se informó a todos los presentes sobre la situación actual de la organización, detallando las áreas más desarrolladas y las que deben desarrollarse posteriormente.

Se aclaró por parte del consultor que la información recolectada se hizo a través de entrevistas, cuestionarios y observaciones.

La mecánica fue sencilla y consistió en manejar los datos — recabados haciendo énfasis en que tal información fue proporcionada por ellos y solamente ellos deberían decidir qué hacer con ella.

Se presentaron los datos tal como se mostraron al director, es decir, gráficas de medidas y distribución de opiniones en el cuestionario, resumen de entrevistas-cuestionarios, observaciones del equipo consultor y en una palabra el resultado de los 5 instrumentos utilizados en la etapa del diagnóstico.

En los momentos en que se daba la información, se observó en los participantes: interés, atención y algunos hicieron preguntas al respecto, a las cuales se les dió la respuesta adecuada.

La reacción general del grupo fué buena: aceptaron la realidad actual de la organización y mostraron bastante optimismo para iniciar el camino de la superación.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

COMIDA:  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Durante ella los integrantes de la reunión hablaron, platicaron, comentaron sobre la información recibida. Esto durante una hora aproximadamente. Posteriormente sus actitudes fueron de expectativa ante la situación, es decir, muchos se preguntaban: y ahora qué vamos a hacer ? qué planes de acción se irán a proponer ?.

### CLARIDAD DE DIAGNOSTICO:

¿Qué vamos a hacer?

El consultor dirigió la palabra a los participantes y les dijo que acababan de recibir la información sobre la situación actual de la organización, que ahora deberían generar ideas y compromisos para atacar los puntos débiles o fortalecer las áreas más desarrolladas.

### APERTURA:

Aquí en esta parte cabe mencionar que, justo cuando iniciábamos la parte mas importante de la reunión, nos visitó nuestro asesor LIC. PATRICIO PIMENTEL quien desde el inicio de la intervención ha estado contribuyendo con valiosas ideas y orientaciones bastante acertadas.

Tomó la palabra ante los participantes y les propuso una estrategia teniendo como guía la parábola del pescador,

- Entregarles el pescado ya listo,
  - Enseñarles a pescar o
  - Sentarse con ellos a pescar.
- ¿ Qué es mejor ?

El mensaje de la moraleja fué bien entendida por los participantes y se optó por la tercera, es decir, entre todos buscaremos las posibles acciones a seguir.

- QUE VAMOS A HACER:

Se propuso que para hacer más prácticos se hicieran tres grupos para trabajar durante 90' en forma independiente y para esto se les propuso el siguiente esquema:

¿ Qué vamos a hacer ?

- Cada equipo hará un análisis e interpretación de la información dada por el equipo consultor.
- Determinarán planes de acción.

¿ Cómo lo vamos a hacer ?

1.- Lluvia de ideas.

- Pensando sin límites.
- Dando muchas opciones.

2.- Ordenando ideas.

- Proponer 4 o 5 ideas bien definidas.
- Especificando: ( qué, quién, cómo, cuándo).

CONSIGNA.

Compañeros, durante 45' vamos a tener en cuenta el esquema anterior y traten de generar ideas, muchas ideas sobre las posibles causas y problemas de oportunidad teniendo en cuenta el esquema básico de planeación, análisis de problemas y toma de decisiones.

¿ Qué sucedió luego ?

Acto seguido, los grupos por separado empezaron a trabajar en un clima de bastante interés.

Decidieron aparte atacar las áreas de oportunidad presentadas en el diagnóstico y posteriormente implementar una metodología para funcionar como grupo,

El método elegido fué acomodar la información por orden de importancia (Jerarquizar) clasificando los datos en fuerzas y / o debilidades del sistema cliente.

Este proceso resultó enriquecedor para el grupo porque permitió coordinación y participación al momento de discutir tanto la jerarquización como la clasificación de los datos. Una vez concluido lo anterior, el grupo consultor cuestionó al sistema cliente sobre qué hacer ? con la información que ellos mismos manejaron.

#### PLAN DE ACCION:

Como primera conclusión de la reunión, se acordó elaborar un plan de trabajo a mediano plazo. El programa de trabajo se orientaría a diseñar estrategias y alternativas para trabajos sobre las áreas de oportunidad, de acuerdo al conocimiento de prioridades y debilidades del sistema total.

Se acordaron las fechas y condiciones para que el grupo consultor compartiera información con el jefe y sub-jefe de la organización.

A continuación presentamos un cuadro-síntesis de las áreas de oportunidad en las que se trabajaron: acciones, compromisos y se asignaron responsabilidades para cada una de las actividades. ( Cfr. Pag. siguiente ).

El grupo consultor y el sistema cliente acordaron fechas para entregar los resultados de las actividades a desarrollar.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS  
CIERRE DE LA REUNION:

El diseño de la sesión cumplió las expectativas propuestas por ambos grupos (cliente-consultor). El cierre de la sesión consistió ;

PROCESO DE INTERVENCION

SINTESIS

AREAS POR DESARROLLAR	ACCIONES	RESPONSABILIDAD	FECHA
PLANEACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de Anteproyectos por Programa y por Departamento.</li> <li>- Elaboración Proyecto definitivo.</li> <li>- Elaboración de Objetivos generales y particulares (Sesión de trabajo con el director).</li> <li>- Diseño de un Modelo Participativo que integre a todos los niveles.</li> <li>- Diseño e implementación de un Programa de Capacitación Técnica para Administrativos y Pedagógica para Maestros.</li> </ul>	<p>Jefe de Departamento.                      Jefe de Departamento.                      Director y Jefes Departamentos.                      Lic. Angelica-González Leal.                      Director Fac.</p>	<p>9-V-84.                      23-V-84                      23-V-84                      23-V-84                      23-V-84</p>
CONTROL ADMINISTRATIVO	<p>Establecer un Control de Calidad Física y Humana,</p>	<p>Secret. Admin.                      Secret. Académ.</p>	<p>23-V-84</p>
COMUNICACION	<p>Definir estrategias de Comunicación para hacerla mas efectiva.                      Elaboración de Manual de Procedimientos.                      Segunda Jornada General de Trabajo.</p>	<p>Directora R.H.                      Felicitadores</p>	<p>23-V-84                      23-V-84</p>

Primero, en verificar dónde estaba el sistema cliente después de un día de trabajo intenso; Las manifestaciones fueron muy positivas y todas giraron alrededor de lo sustancioso y provechoso de haberle dedicado tiempo para autorrevisarse y canalizar mucha energía hacia el cambio.

Segundo, el grupo consultor solicitó "Feed-Back" al sistema cliente y las expresiones de los participantes fueron de un sincero agradecimiento y una emotiva felicitación por el apoyo a encontrarse a sí mismos como profesionistas, como personas, como miembros de una institución, como un sistema total.

A las 7:30 a nombre del grupo consultor se agradeció la presencia y participación en el evento; Acto seguido, el director cerró oficialmente la jornada de trabajo dejando sembrada la idea en todos los participantes de que esto, hasta ahora era el comienzo de todo un proceso por realizar.

### 3.2.2, RETROALIMENTACION: CONSULTORES- CLIENTE-CONSULTORES.

Por acuerdo previo entre las partes, se realizó un sesión de retroinformación, Consultores-Cliente-Consultores, como preámbulo al cierre y retiro de los mismos.

La retroinformación se originó como producto de los comportamientos observados e impactados al sistema cliente.

CONSULTORES → CLIENTE

#### ASPECTOS POSITIVOS:

- Energía y dinamismo en los participantes.
- Capacidad en la toma de decisiones.
- Creatividad.
- Capacidad de retención sin perder contacto con el entorno.
- Respeto a la Autonomía de cada persona.
- Manejo de autoridad.
- Facilidad para aceptar y manifestar errores.
- Apoyo para el crecimiento y desarrollo personal,
- Satisfacción en lo tocante a su desempeño como miembros de un grupo.

## ASPECTOS MEJORABLES:

- No involucrar al personal de manera conjunta para la toma de decisiones.
- Mas fluidez en el manejo de algunas herramientas administrativas.
- A nivel de equipo perciben que el poder está centralizado.
- Clarificar los niveles y canales de comunicación.
- Apoyo al grupo de maestros para brindarles más seguridad.  
( Plantas o medias plantas ),
- Ampliar la atención e imagen de los estudiantes.

La reacción del cliente ante estos planteamientos fue positiva, - comprometiéndose consigo mismo delante de los consultores, a iniciar un proceso de cambio una vez que se analizara el diagnóstico en detalles.

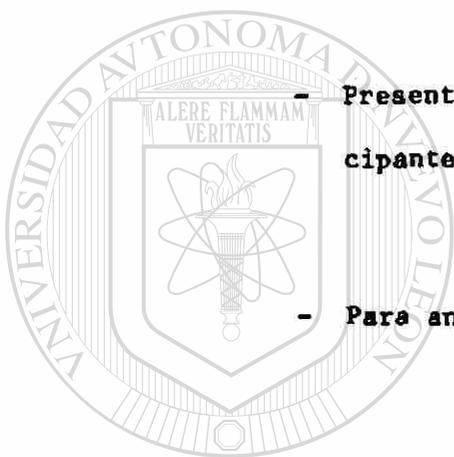
CLIENTE → CONSULTORES

- Perciben al equipo consultor con un alto grado de profesionalismo y dedicación.
- Que los consultores supieron ganar la confianza del grupo.
- Lograron un alto grado de sensibilización en los miembros.
- Sembraron una semilla con la cual se sienten comprometidos.
- Su metodología utilizada fue aceptada.

#### 4. CIERRE DE LA INTERVENCION.

Desde la magna reunión del 7 de Abril, se acordó en --  
 forma conjunta entre sistema cliente y consultores efectuar  
 una nueva reunión para:

- Presentar los proyectos propuestos por los mismos parti-  
 cipantes de la junta.
- Para analizar la factibilidad en su aplicación.
- Para informar por parte de los consultores la termina --  
 ción del compromiso adquirido con el cliente.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

A continuación presentamos la estructuración del plan de  
 cierre de la Intervención:

PLAN DE CIERRE DE LA INTERVENCIÓN DE DO.

<b>FECHA:</b> : 23 de Mayo 1984 <b>HORA:</b> : 12 :00 m. <b>PARTICIPANTES:</b> DIRECTOR SECRETARIOS JEFES DE DEPARTAMENTO -CONSULTORES			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>HORA</b>	<b>TIEMPO PREVISTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1-Presentación	12.00	15'	DIRECTOR
2-Participación	12.15	20'	CONSULTORES
3-Presentación de los Proyectos	12.35	60'	JEFES DE DEPARTAMENTO
4-CIERRE	1.35	10'	DIRECTOR Y CONSULTORES

**DESARROLLO DEL PLAN:**

Siendo la 1,00 de la tarde nos reunimos en la sala de juntas para dar comienzo a nuestro plan de cierre.

El Sr. Director abre dicha junta haciendo un recuento histórico del proceso de intervención, desde sus comienzos hasta el momento actual; enfatizó lo oportuno de dicha intervención dadas las características de transición de esta joven Institución que se haya cimentando las bases para sus planes futuros de desarrollo -- ahora que ha sido reconocida jurídicamente como Facultad.

Agradece al equipo consultor el tiempo y energías emitidas; -- el entusiasmo, la dedicación que manifestaron durante todo el proceso y la objetividad e imparcialidad como trataron la información recolectada.

**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

Insistió en que esto no es mas que un comienzo de todo un proceso de cambio y no duda de la capacidad e interés de sus colaboradores para lograr de su Institución ser la mejor entre las mejores.

**PARTICIPACION DEL EQUIPO CONSULTOR,**

El equipo consultor hace un recuento de lo realizado desde la venta del proyecto hasta lograr un diagnóstico de la organización y proponer planes de acción específicos, logrando involucrar en los mismos a todos los integrantes del sistema cliente.

Hace una evaluación de las expectativas iniciales, referentes a experiencias, aprendizajes y a la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera de Maestría.

Manifestaron también sentir satisfacción de haber trabajado con un grupo dinámico, abierto, sincero y de mucho empuje.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Agradece el apoyo brindado durante toda la intervención; -

la oportunidad para hacer una realidad el proyecto, de igual manera el constante apoyo de parte del director y sus colaboradores.

**PRESENTACION DE LOS PROYECTOS,**

Primeramente los secretarios, administrativo y académico informaron sobre los compromisos adquiridos por cada una de las secciones bajo su dependencia.

Acto seguido, cada jefe de departamento expuso los proyectos de desarrollo específico pero enmarcados dentro de un contexto organizacional. Son los que a continuación se enumeran y que se describen mas en detalle en los anexos que se encuentran en la parte final de nuestro trabajo.

**AREA: PLANEACION:**

- 1.- Relaciones Humanas.
- 2.- Reglamento Interno.
- 3.- Manual de Procedimientos.
- 4.- Manual de análisis de puestos.

**AREA: ACADEMICA:**

- 1.- Tecnología Educativa.
- 2.- Análisis y Replaneamiento de la función social de la Facultad.
- 3.- Creación de un departamento de estudios superiores.
- 4.- Plan para la capacitación y actualización de los maestros.

**AREA: APOYO ACADEMICO:**

- 1.- Mecanismo para la acreditación requisito traducción idioma — extranjero.
- 2.- Centro de Informática,
- 3.- Publicación de eventos Académicos,
- 4.- Departamento de Audiovisual.

Durante la presentación de cada proyecto,<sup>1)</sup> se negoció que libremente los participantes formulacen las preguntas pertinentes para tener una mayor claridad de cada uno de los temas expuestos.

**CIERRE DE LA INTERVENCION,**

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Siendo las 3.00 de la tarde y una vez leídos y analizados los proyectos, se hizo formalmente el cierre de la intervención con manifestaciones de agrado por ambas partes.

## RECONTRATACION Y ACCIONES DE SEGUIMIENTO,--

Pudo suceder que alguien llegara a pensar que con la junta se lograría un gran éxito; o que alguien agitara una varita mágica y todo que da resuelto, pero sabemos que no es así, pues hay muchos problemas-- que requieren una atención continua durante años.

Si bien nada de esto sucedió, lo que sí podemos afirmar es que contri- buimos a gestar un clima de optimismo.

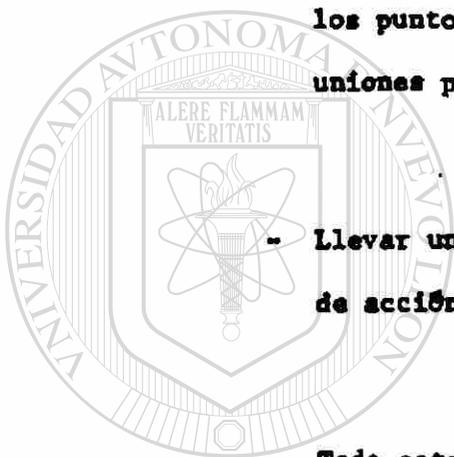
El Director y sus colaboradores sienten estar ahora mas cerca unos de otros; nunca habían tratado cosas tan importantes de la organización; ahora tienen la sensación de sentirse más libres y más aptos para avan- zar hacia las metas personales y de grupo, por tanto, se han comprome- tido a buscar soluciones acerca de lo que van a hacer para mejorar las cosas y además las han escrito como puntos de acción.

Por otro lado, están conscientes que las enfermedades no se curan con tan sólo una inyección, por tal razón, equipo consultor y sistema--- cliente negocian un posible seguimiento con el único fin de evaluar -- los frutos obtenidos en la organización, siendo aceptada con agrado -- por el cliente.

El Compromiso de seguimiento de esta intervención ya se encuentra esta- blecido y funcionará bajo las siguientes normas y condiciones. Sin -- embargo, aceptamos con gusto efectuar dicho seguimiento para:

- Tratar de mantener un archivo de la historia de los esfuerzos realizados para cambiar y mejorar la organización.
  
- Efectuar juntas en forma periódica para reportar cómo van los puntos de acción y para conducir un análisis de reuniones pasadas,
  
- Llevar un registro de los problemas, percepciones y pasos de acción de cada junta ejecutada.

Todo esto nos dará una perspectiva y dirección para asegurar los logros deseados dentro de la organización.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### SIGNIFICACION DEL PROYECTO PARA EL EQUIPO DE CONSULTORES,

\* Cabe destacar con singular importancia la capacidad de adaptación que adquirimos el compañero del equipo y uno servidor en nuestras vivencias diarias, en el trato de todos los días para no perder de vista nuestro objetivo y compromiso con la organización,

\* La particularidad de estilos utilizados por cada uno para echar a andar y terminar cada una de las etapas del proceso de intervención.

\* El manejo eficiente en

- El tiempo dedicado al proyecto.
- El trato con las personas del sistema cliente en general.
- Compartir información con el cliente y sus colaboradoras.

\* Nos dimos cuenta que a medida que avanzábamos en nuestra investigación, teníamos más confianza, seguridad y agrado.

En términos generales podemos decir que la ejecución del proyecto nos brindó la oportunidad de poner a prueba todo el acervo de conocimientos académicos adquiridos durante el desarrollo de la Maestría.

## CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES.

\* Uno de los aprendizajes mas significativos fue la adquisición de habilidades para compartir y coordinar actividades de grupo, donde cada estilo, condición, experiencia, habilidad es distinto.

\* Al involucrarnos, sentimos que era un compromiso serio con la organización, con la cual desde el principio, mostramos una moral muy alta en cada paso que dábamos.

\* Con respecto a la relación con el cliente y/o sistema cliente, el equipo logró obtenerla en base a:

**EMPATIA**

**CONFIDENCIABILIDAD**

**CONFIANZA**

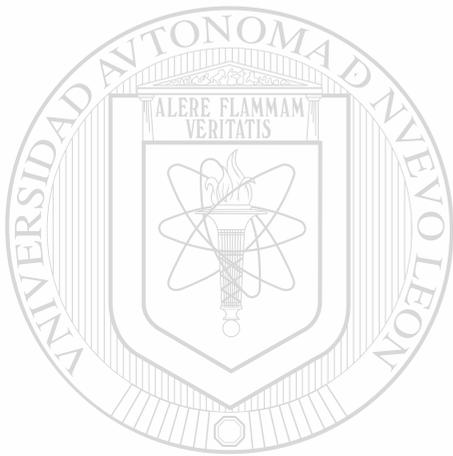
\* Estas variables, dieron paso a una clara relación donde el equipo consultor pudo practicar ampliamente las habilidades básicas ( de un consultor ), algunas de las cuales se demostraron por:

La Entrevista, cuestionarios, observación, confrontación, facilitación de procesos grupales, retroinformación y modelaje de conductas.

\* Consideramos que gracias al apoyo del cliente, aseguramos la buena marca de la intervención.

\* El sistema cliente permitió al equipo contrastar diferentes situaciones y con su apertura y entusiasmo nos facilitó las acciones. Nosotros nos ajustamos a cambios de horarios y fuimos flexibles en las agendas previstas.

\* Los cambios observados en el clima de la organización, en sus oficinas y en la lógica de sus reuniones, demostraron que había una corriente de energía (sinergia) movilizada hacia cambios.



A N E X O S

# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**INTERVENCION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**  
**PROGRAMA DE ACTIVIDADES**

**LUGAR: CAPILLA ALFONSINA**

**FECHA: 7 DE ABRIL - 1984**

<b>FASES</b>	<b>HORA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
I	9.00	ENTRADA	5'	FACILITADOR
II	9.05	MANIFESTACION DEL DESEO EXPRESO DEL LIDER.	15'	DIRECTOR
III	9.20	DESCONGELAMIENTO (DINAMICA)	15'	FACILITADOR
IV	9.30	ESTABLECIMIENTO DE NORMAS Y VERIFICACION DE EXPECTATIVAS.	20'	FACILITADOR
V	9.50	D E S C A N S O.	10'	GRUPO TOTAL
VI	10.00	GENERAR CONFIANZA	10'	FACILITADOR
VII	10.10	BREVE EXPOSICION DEL PROCESO DE COMUNICACION.	30'	ELEMENTO DEL GRUPO
VIII	10.40	MI CONDUCTA A LOS OJOS DE LOS DEMAS. (DINAMICA)	20'	FACILITADOR
IX	11.00	EXPOSICION DE LA TEORIA: "FEED-BACK".	25'	FACILITADOR
X	11.20	D E S C A N S O.	10'	GRUPO TOTAL
XI	11.30	PRESENTACION DE LA INFORMACION	60'	FACILITADOR
XII	1.00	C O M I D A	60'	GRUPO TOTAL
XIII	2.00	CLARIDAD DEL DIAGNOSTICO Y TOMA DE DECISIONES.	30'	FACILITADOR
XIV	2.30	CONSIGNA	10'	FACILITADOR
XV	2.40	PLANES DE ACCION	190'	GRUPO TOTAL Y FACILITADORES
XVI	7.00	CIERRE DE LA REUNION	30'	DIRECTOR Y FACILITADORES.

**PROYECTOS PRESENTADOS A LA ORGANIZACION PARA LA CONSECUSSION  
DE SUS FINES Y OBJETIVOS.**

**1.- TECNOLOGIA EDUCATIVA.**

**OBJETIVO GENERAL:** Hacer eficiente la labor docente dentro de contexto del proceso de enseñanza-aprendizaje.

**METODOLOGIA:** Se seguirá una metodología de taller impartido en cuatro sesiones de tres horas.

**2.- ANALISIS Y REPLANTAMIENTO DE LA FUNCION SOCIAL.**

**OBJETIVO GENERAL:** Establecer un proceso homeostático con una visión integradora que incluya los elementos que inciden en la problemática Institucional.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Reestructuración del plan de estudios.
- Estudiar la oferta y la demanda del medio social en relación con la Organización.

### 3.- REGLAMENTO INTERNO

#### OBJETIVO GENERAL

Elaborar el reglamento interno de la facultad para atender.

- Las disposiciones marcadas por el reglamento general.
- Adecuar y Elaborar los reglamentos necesarios para regir las actividades propias de la institución.

### 4.- ESTUDIOS SUPERIORES

#### OBJETIVO GENERAL

Habilitar una estructura administrativa y académica, económicamente autosuficiente para ofrecer y acreditar cursos de post-grado para la capacitación, actualización de la maestría y doctorado en dicha institución.

### 5.- CENTROS DE INVESTIGACION

#### OBJETIVO GENERAL

Crear un departamento de investigación para formar maestros investigadores capaces de analizar críticamente la problemática actual de la organización.

### 6.- MECANISMO PARA ACREDITACION REQUISITO PRODUCCION IDIOMA -- EXTRANJERO.

OBJETIVO: Calificar la capacidad del alumno para entender otro idioma aparte de la lengua madre.

#### 7.- PUBLICACIONES

**OBJETIVO:** Pretende apoyar al aspecto académico de la facultad mediante la publicación de manuales, apuntes, antologías, folletos, revistas y manuales.

#### 8.- PROGRAMACION EVENTOS ACADÉMICOS

**OBJETIVO:** Promover actividades extra curriculares que --  
amplíen y/o afiancen los conocimientos que se imparten.  
Esto mediante: Seminarios, conferencias, páneles de discusión, películas, viajes, visitas, concursos, intercambio de alumnos o de maestros, etc.

#### 9.- CENTRO DE INFORMACION

**OBJETIVO:** Proporcionar un servicio al usuario haciendo de  
este centro un auténtico instrumento de apoyo a la educación  
y la investigación de esta área.

#### 10.- DEPARTAMENTO AUDIOVISUAL

**OBJETIVO:** Investigar los diferentes sistemas audiovisuales, sus funcionamientos e innovaciones necesarias para su aplicación, difusión, investigación y la enseñanza mediante programas y proyectos que se adapten a nuestro sistema.

**11.- DEPARTAMENTO DE DIFUSION**

**OBJETIVO:** Tiene como meta ser vaso comunicante entre las tareas culturales que realiza la institución y la sociedad.

**12.- CURSOS DE EXTENSION**

**OBJETIVO:** Brindar la oportunidad a personas que deseen ampliar sus conocimientos y desarrollar su capacidad en el área artística, sin ningún requisito de escolaridad o edad; así como promover la investigación y experimentación de programas para la enseñanza artística, dando una preparación suficiente.

**13.- DEPARTAMENTO ESCOLAR**

**OBJETIVO:** Establecer un sistema de control eficaz y dinámico en las inscripciones, proceso de enseñanza-aprendizaje, evaluaciones y acreditación de documentos.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## **PROGRAMA DE MOTIVACION Y RELACIONES HUMANAS**

### **OBJETIVO GENERAL**

**Facilitar en el participante una experiencia que le permita forjar una actitud mental positiva, acrecentar la confianza y seguridad en sí mismo y manejar adecuadamente las relaciones humanas.**

### **CONTENIDO:**

#### **MODULO I. ACTITUD MENTAL POSITIVA.**

**Objetivo específico :**

**Comprender que la superación personal depende de una actitud mental positiva.**

**1.1. Concepto de actitud mental positiva.**

**1.2. Cómo se forma la actitud mental positiva.**

**1.3. Ventajas de tener una actitud mental positiva.**

**1.4. Ideas perturbadoras que se oponen a la A.M.P.**

**1.5. Sonorama.**

#### **MODULO II.-CONFIANZA EN SI MISMO**

**Objetivo específico: Aprender a reforzar la estima personal.**

**2.1. Dinámica: Porqué nos interesa tanto la opinión de los demás.**

**2.2. Qué se entiende por estima de sí mismo ?**

**2.3. Cómo se forma la autoimagen.?**

- 2.4. Las ventajas de reforzar la estima de sí mismo.
- 2.5. Cómo mejorar la Auto-imagen ?
- 2.6. Análisis Transaccional. Generalidades.
- 2.7. Ejercicio de Sensibilización.
- 2.8. Película.
- 2.9. Práctica de Visualización positiva para mejorar la auto-imagen.

**MODULO III, -TECNICAS DE CONTROL Y DOMINIO DE SI MISMO.**

**Objetivo específico :**

**Aprender a controlar o eliminar las preocupaciones excesivas.**

**3.1. Dinámica: Cuáles son las principales dificultades que se nos presentan en la vida?**

**3.2. Los problemas de la vida: reto y oportunidad para descubrir y desarrollar nuestro potencial.**

**3.3. Técnicas de control mental y/o Emocional:**

- Sensibilidad Racional.
- Psicomemoria.
- Reaccionar con el Adulto.
- Relajación Profunda.
- Meditación Activa.
- Orientación Personal.
- Autodescubrimiento.

**MODULO IV.-RELACIONES HUMANAS POSITIVAS**

**Objetivo específico:**

**Poder manejar adecuadamente las relaciones interpersonales.**

**4.1. Concepto de relaciones humanas positivas.**

**4.2. La importancia de las relaciones humanas positivas.**

**4.3. El factor básico de las relaciones humanas.**

**4.4. Cómo mantener las buenas relaciones humanas.**

**4.5. Las ventajas de tener buenas relaciones humanas.**

**4.6. Los factores que modifican las relaciones humanas.**

**4.7. Película.**

---

**METODOLOGIA:**

- Exposición Dialogada.
- Trabajo de grupo total y con grupos pequeños.
- Dinámicas y ejercicios vivenciales.
- Exhibición de películas y de programas audiovisuales.

**DURACION:** Aproximadamente ocho días.

## **PLAN PARA LA CAPACITACION Y ACTUALIZACION DE LOS MAESTROS**

Ambos conceptos, el de la Capacitación y el de la Actualización son sumamente importantes para mantener en alto la calidad de los servicios docentes. Parece que la Capacitación debería — acentuarse en la época en que los maestros se inician en la vida didáctica, mientras que la Actualización debería darse periódicamente, por ejemplo, al inicio de cada período lectivo.

### **1.-CAPACITACION.**

#### **1.-Filosofía y sistematización de la enseñanza.**

##### **1.1.Fines y Propósito generales de la Educación y la enseñanza.**

##### **1.2.Modelos metodológicos para la enseñanza-aprendizaje.**

#### **2.-Explicación de las metas en tareas de enseñanza-aprendizaje.**

##### **2.1.Los objetivos. Concepto y Taxonomía (Introducción al tema)**

##### **2.2.Funciones internas y externas de los objetivos.**

##### **2.3.Dominios y categorías de los objetivos.**

##### **2.4.Elaboración de los objetivos.**

###### **2.4.1.Elementos de un objetivo.**

###### **2.4.2.Verbo más usuales y verbos inconvenientes.**

###### **2.4.3.Prácticas de redacción de objetivos.**

#### **3.Planeación de los cursos que imparte cada maestro.**

##### **Elaboración de los programas o Cartas Descriptivas,**

#### 4. Las experiencias de aprendizaje.

Uso de las técnicas derivadas de la dinámica grupal, para propiciar situaciones de enseñanza-aprendizaje:

- La conferencia (Sistema tradicional)
  - El cuchicheo.
  - La discusión grupal.
  - El foro.
  - El debate dirigido.
  - El Simposio.
  - El seminario.
  - El panel.
  - El Phillips 66
  - La lluvia de ideas.
- 
- Desempeño de roles.
  - Gráficas de participación.

#### 5. Instrucción para el uso, elección y elaboración de medios audiovisuales.

Entrenamiento para el uso, adecuado de aparatos para la enseñanza.

#### 6. Planeación de cada frecuencia u hora de clase.

Ideas para la motivación, la exposición, la participación del alumno, aclaración de dudas, repaso, evaluación, tareas o prácticas colectivas y particulares.

### **7. Taller de Microenseñanza.**

(Entrenamiento para la función docente directa, puede usarse equipo de televisión en circuito cerrado para la crítica y autocrítica de los participantes.

### **8. La evaluación.**

**8.1. Concepto de evaluación y medición, Tipos de evaluación por una norma o por un criterio.**

**8.2. Técnicas e instrumentos para la evaluación.**

**8.3. Requisitos para la buena evaluación. Validez y Confiabilidad.**

**8.4. Práctica para la Redacción correcta de diferentes tipos de reactivos.**

### **9. Retroalimentación.**

Cambio para mejorar la enseñanza-aprendizaje, resultado de la evaluación.

---

## **II. ACTUALIZACION**

**1. Metodología para la investigación bibliográfica y documental.**

**2. Noticia de los últimos avances o descubrimientos científicos o tecnológicos en cada especialidad.**

**3. Revisión de libros, revistas especializadas aparecidas recientemente, acerca del tema en cuestión.**

**4. Seminarios o simposios coordinados por investigadores o expertos en la materia.**

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ACHILLES DE FARIA MELLO, Fernando. Desarrollo Organizacional. Edit. LIMUSA. México 1983.

BECKHARD y HARRIS. Transiciones Organizacionales. Edit. Fondo Educativo Interamericano. México 1979

BECKHARD, Richard. Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. Fondo Educativo Interamericano. México 1973.

BENNIS, Warren G. Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Fondo Educativo Interamericano. México 1969.

BERTALANFFY, Ludwig Von. Teoría General de los Sistemas. Fondo de Cultura Económica. México 1976.

BLAKE, Robert y MOUTON, Jane. El Modelo del Cuadro Organizacional Grid. Fondo Educativo Interamericano. E.U.A. 1969.

CROSSMAN, Leo. El Agente de Cambio. Edit. Técnica S.A.. México 1975.

DOUGLAS C., Basil y CURTIS W. Cook. Administración del Cambio. Edit. Diana. México 1979.

DRUCKER, Peter F. Managing in turbulent times. Harper Row, Publishers.

FERRER P. Luis. Gufa Práctica de Desarrollo Organizacional. Edit. Trillas. México 1982.

FORDYCE, J.K., y WEIL, R. Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos. Fondo Educativo Interamericano. México 1976.

FRENCH, Wendell y BELL, Cecil. Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional. Edit. Diana. México,

HICKS, Herbert G. Administración de Organizaciones. Edit. Continental S.A. México 1977.

HUSE F., Edgar. Organization Development and Change. West Publishing Company, Second Edition, 1980.

HUSE F., Edgar y BONWDITCH, James. El Comportamiento Humano en la Organización. Fondo Educativo Interamericano. México 1976.

KAST, Fremon E. y ROSENZWEIG, James. Administración de las Organizaciones. Edit. McGraw Hill. México 1981.

KAUFMAN, Roger A. Planificación de Sistemas Educativos. Edit. Trillas. México 1980.

KATZ y KAHN. Psicología Social de las Organizaciones. Edit. Trillas. México 1979.

KORMAN, Abraham. Psicología de la Industria y de las Organizaciones. Edit. Morova, Madrid 1978.

LAWRENCE, Paul y LORSCH, Jay y Otros. Desarrollo de Organizaciones. Diagnóstico y Acción. Fondo de Cultura Educativa Interamericana. México 1973.

LIPPIT, R. Las Fases de los cambios, fruto de formulación de planes. En Margulies y Raia: Desarrollo Organizacional. Edit. Diana. México 1974.

LITTERER, Joseph A. Análisis de las Organizaciones. Edit. LIMUSA. México 1979.

LUTHANS, Fred y KREITNER, Robert. Modificación de la Conducta en la Organización. Edit. Trillas. México 1980.

MARCH, James G. y SIMON, Herbert A. Teoría de la Organización. Edit. Ariel. Barcelona 1977.

MARGULIES, Newton y RAI, Anthony. Desarrollo Organizacional. Edit, Diana. México 1974.

McGREGOR, Douglas. El aspecto humano en la Empresa. Edit. Diana. México 1975.

NADLER, David A. La Retroalimentación y el Desarrollo Organizacional. Fondo Educativo Interamericano. México 1982.

SCHEIN, Edgar H. Consultoría de Procesos : Su papel en el Desarrollo Organizacional. Edit. Fondo Educativo Interamericano. México 1973.

SCHEIN, Edgar H. Personal and Organizational Change Through. Group Methods. John Wiley Inc. New York 1965.

STEPHEN R. Michael. Organizational Change Techniques: Their Present, Their Future. Organizational Dynamics, Summer 1982.

TERRY, George R. Principios de Administración. Edit. C.E.C.S.A. México 1980.

TICHY, Noel M. Managing Change Strategically : The Technical, Political, and Cultural Keys. American Management Associations, Autumn 1982.

WHYTE, William. The Organization. Simon and Schuster, New York 1975.

VAN GIGCH, John P. Teoría General de Sistemas Aplicada. Edit. Trillas. México 1981.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®