

**COMPETENCIA:**

Analiza y aplica el concepto de integración. Conoce los factores que afectan la integración del personal en una empresa.

LA INTEGRACIÓN

Integración es la medida de la coordinación entre departamentos respecto a su estructura, tareas y metas. Si las metas de los departamentos son similares y si se trabaja en equipo para lograr el cumplimiento de las metas organizacionales, puede decirse que la organización está integrada.

Esta función es responsabilidad de los administradores y no del departamento de personal, éste proporciona asistencia valiosa; sin embargo es tarea del líder de cada equipo identificar las competencias adecuadas de los puestos.

La integración del personal de una compañía es la función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización, a través de una adecuada y efectiva selección de personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura, es una de las funciones más importantes dentro de la administración, ya que de ésta dependerá un buen ambiente laboral dentro de la empresa.



La integración según:

Reyes Ponce: “obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social”.

Koontz y O'Donnell: “es la función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización a través de una adecuada y efectiva selección de personas que han de ocupar los cargos dentro de la estructura”.

Fernández Arena: “es seleccionar al personal competente para los puestos de la organización; es reunir todos los elementos materiales, económicos, técnicos y humanos necesarios para alcanzar los objetivos...”.

La función de **integración de personal o de administración de los recursos humanos** consiste en cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, remunerar y capacitar a los trabajadores para que puedan cumplir con sus tareas de un modo eficaz y eficiente.

PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS

1. De la adecuación de hombres y funciones

Las personas que han de desempeñar cualquier función dentro de una empresa u organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarlo adecuadamente, procurar adaptar el personal a las funciones y no las funciones al personal.

2. De la provisión de elementos administrativos

Debe proveerse a cada miembro de la empresa, de los elementos administrativos necesarios (instrumentos, materias primas, etc.) para hacerle frente a las obligaciones de su puesto.

3. Importancia de la integración adecuada

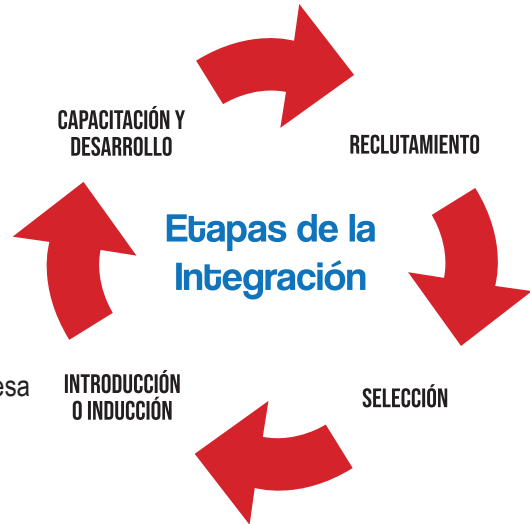
Cuando el elemento humano se integra a una empresa, se debe tener cuidado de hacer la inducción respectiva, para que se sienta bien y comience el trabajo en forma eficiente.

PROCESO DE INTEGRACION DE PERSONAL

La integración del personal es el procedimiento mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellos el pronóstico de las necesidades futuras, el reclutamiento, selección de candidatos, la inducción de los empleados de nuevo ingreso, la capacitación y desarrollo del personal.

Un programa de inducción ayuda al empleado a integrarse a la empresa y tiene como beneficios:

- Menor rotación de personal.
- Aumento en la productividad.
- Bajar la angustia del cambio.
- Disminuir el desconcierto.
- Ayudarle a ser productivo desde el inicio en la empresa.
- Evitar errores debidos a falta de información que puedan repercutir en costos para la empresa.
- Clarificar expectativas del trabajador.
- Facilitación del aprendizaje.



Los puntos que debe contener un **Programa de Inducción** son los siguientes:

1. Bienvenida a la empresa.
2. Recorrido por la empresa.
3. Información de la empresa:
 - a. Cómo empezó.
 - b. Quiénes la integran.
 - c. Organigrama de la empresa.
 - d. Cuáles son los objetivos y metas de la empresa.
 - e. Qué tipo de empresa es.
4. Políticas generales de la empresa:
 - a. Horario.
 - b. Día, lugar y hora de pago.
 - c. Normas de seguridad.
 - d. Áreas de servicio para el personal.
 - e. Reglamento interno de trabajo.
 - f. Actividades recreativas de la empresa.
5. Presentaciones:
 - a. Con el supervisor o jefe directo.
 - b. Con los compañeros de trabajo.
 - c. Con los subordinados, en su caso.
6. Ubicación del empleado en su puesto de trabajo:
 - a. Objetivo del puesto.
 - b. Labores a cargo del empleado.
 - c. Cómo se espera que el empleado desempeñe su trabajo.
 - d. Otros puestos con los que tiene relación.



INVESTIGACIÓN

En grupos de tres alumnos (as) analicen que es: reclutamiento de personal, selección de personal, capacitación y desarrollo de personal. Luego coméntenlo en clase.

REGLAMENTO DE LA EMPRESA

El reglamento de la empresa se formula de conformidad con lo establecido en el Código de Trabajo vigente, con el objeto de regular las condiciones que regirán en la prestación de servicios de los trabajadores de una empresa. Las disposiciones del reglamento, aprobado por la Inspección General de Trabajo son de cumplimiento obligatorio, tanto para trabajadores, como para la empresa.

En este reglamento se estipulan las normas a que se sujetan las prestaciones y ejecución de los servicios por los trabajadores en la empresa. Las disposiciones son de cumplimiento obligatorio y las infracciones darán lugar a sanciones.

Son nulas “ipso jure” y no obligan a los trabajadores, cualquier disposición contenida en el reglamento que sea contraria a la costumbre imperante en la empresa y disminuya derechos previamente adquiridos por ellos y/o que las leyes laborales les confieren.

La relación laboral entre trabajadores y empleados, se formalizan a través de la celebración de Contrato individual de trabajo, y cuando el trabajador haya llenado los requisitos que se establezcan en el reglamento. Los dos primeros meses de trabajo para los contratos de tiempo indefinido, son de prueba conforme a la ley, por lo que durante dicho periodo la terminación de la relación laboral se produce sin responsabilidades de las partes, los trabajadores contratados a plazo fijo o para obra determinada, terminarán su relación laboral con la empresa al vencimiento del plazo estipulado o conclusión de la tarea, sin responsabilidad para las partes.

La inducción a la empresa se efectúa por personal del Departamento de Personal o Recursos Humanos, se le informa sobre la historia de la empresa, sus productos, organización, funcionarios principales, asociaciones, las políticas de personal, que espera la empresa del nuevo trabajador y que puede esperar el empleado de la empresa, beneficios (caja de ahorro, actividades extracurriculares, seguro de vida, seguro médico, etc.), se realiza un recorrido por la empresa y es presentado a los jefes, a su jefe inmediato y al resto de personal.

En su departamento o sección, se le explicará el trabajo que desarrollará conforme la descripción del puesto correspondiente, se le presentará a sus compañeros de trabajo, se le indicará donde aprovisionarse de material, rendir informes, etc.

ELABORACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DEL CARGO

La descripción del cargo (descripción de funciones) establece las tareas y responsabilidades del empleado, define cuál es su autoridad, las calificaciones y requisitos necesarios para hacer el trabajo. Sin ellas, el supervisor y el empleado no tendrán una idea clara de lo que debe hacer.

La descripción de funciones es útil para las actividades administrativas siguientes:

- a) **Contratación**, asegurar que la persona contratada cumpla con los requisitos necesarios.
- b) **Capacitación**, para identificar las necesidades de los empleados, resaltando discrepancias entre requisitos de una posición y la capacidad actual del trabajador.
- c) **Orientación**, ayuda al nuevo empleado a entender que se espera de él.
- d) **Supervisión**, para hacer el seguimiento del desempeño del empleado.
- e) **Evaluación del desempeño**, ayuda al supervisor a revisar sistemáticamente todas las tareas asignadas.
- f) **Coordinación del desempeño**, ayuda al administrador a estar seguro de que las tareas se asignen al empleado apropiado y que no haya duplicidad de funciones.
- g) **Obligaciones del contrato**, para cumplir con el requisito legal, en el cual se indica que la descripción del cargo debe anexarse al contrato de trabajo.



INVESTIGACIÓN

En grupos de tres alumnos (as) investiguen:

1. ¿Cuáles son los elementos esenciales de la descripción de un puesto?
2. ¿Cuáles son los fines de la administración de personal desde el punto de vista de la empresa y el trabajador?

Hagan una presentación y luego coméntenlo en clase.

TÉCNICAS PARA LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

1. **Asignación de funciones**, al trabajador se le debe asignar un puesto claro y debidamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.
2. **Determinación de salarios**, se deben asignar valores monetarios a los puestos, que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la empresa y a puestos similares en el mercado laboral.
3. **Calificación de méritos**, la actuación de cada trabajador se debe evaluar mediante los medios más objetivos.
4. **Incentivos y premios**.
5. **Control de asistencia**, establecer horarios de trabajo y períodos de ausencia con y sin sueldo, que sean justos, tanto para el trabajador como para la empresa.

Perfil de un Knowmad

El término **Knowmad** proviene de la unión de las palabras Know (conocer, saber) y Nomad (nómada). Fue creado por **John Moravec** y describe a los profesionales novedosos, multitareas y que algunos empiezan a identificar como los llamados “**nómadas del conocimiento**” algunas de sus características son:

- Capacidad de diversificación.
- Creatividad, innovación, colaboración y motivación.
- Creador de redes, siempre conectado a personas, ideas, organizaciones, etc.
- No se limita a una edad determinada.
- Crea una marca personal en función a sus acciones o resultados.
- Primeros en adoptar, pioneros (early adopter).
- En constante evolución y autodidacta digital.
- Capacidad de resolver diferentes problemas.
- Consciente del valor de liberar el acceso a la información.
- Sin miedo al fracaso.
- Genera nuevos conocimientos.
- Capacidad de resolver diferentes problemas.
- Fomenta la colaboración.



ACTIVIDAD

A. En tu cuaderno, responde las preguntas siguientes:

1. ¿Qué es la selección de personal?
2. Describe 5 características de un Knowmad
3. ¿Cuáles son los fines de la administración de personal desde el punto de vista del trabajador?
4. ¿Qué es la inducción de personal?
5. ¿Qué establece la descripción del cargo?
6. ¿Cuáles son los principios de la integración de personas?

7. ¿Por qué es importante la integración?
8. ¿Qué es el reclutamiento de personal?
9. ¿Qué es la integración y cuáles son las técnicas para la integración de personal?
10. ¿Cuáles son las funciones de un puesto?

B. En las aseveraciones siguientes, escribe en las líneas de la derecha una V si consideras que son verdaderas y una F si son falsas.

1. La integración de personal consiste en cubrir y mantener cubiertos los puestos de la organización. _____
2. La inducción general a la empresa se efectúa en el departamento de ventas. _____
3. El reclutamiento comprende las fuentes de abastecimiento. _____
4. Para el reclutamiento se requiere comprender la naturaleza y el propósito del puesto que se va a llenar. _____
5. Para inducir al personal, el administrador debe preparar un manual de organización. _____

D. Realicen una mesa redonda y discutan:

- Los requisitos y calificaciones de un trabajador.
- Cuáles son las características de un “early adopter”.
- Enumeren con cuales de ellas cuentan para poder pertenecer a una organización.

FACTORES QUE AFECTAN LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

El proceso de integración de personas es influido por factores ambientales. Por **ejemplo**: los **factores externos** incluyen los económicos, tecnológicos, sociales, políticos y éticos, es decir el nivel de educación, las actitudes prevalecientes en la sociedad (la actitud hacia el trabajo), las leyes y reglamentos, las condiciones económicas, la oferta y la demanda.

Por su parte, los **factores internos** que afectan la integración son: las metas organizacionales, tareas, tecnología, estructura organizacional, clases de personas empleadas en la empresa, demanda y oferta de gerentes dentro de la empresa, el sistema de recompensas y diversos tipos políticos.

FACTORES AMBIENTALES

El ambiente representa lo que rodea a una organización, es todo aquello que está fuera de ella. El ambiente es la macro sociedad formada por otras empresas, organizaciones, grupos sociales, etc. Las organizaciones obtienen del ambiente los recursos y la información necesarios para subsistir y funcionar, y en él colocan los resultados de las operaciones realizadas. Los cambios en el ambiente influyen en lo que sucede dentro de la organización.

EL AMBIENTE EXTERNO

Los factores del ambiente externo influyen en las oportunidades educacionales, socio-legales y económicas. Por **ejemplo**: la alta tecnología a usar en la industria requerirá de una educación amplia e intensiva.

El ambiente económico incluye la situación competitiva, determina la oferta y demanda externa de los gerentes. Se piensa que este ambiente solamente les interesa a las empresas que producen y distribuyen bienes y servicios que la población desea y por lo que puede pagar. Pero les interesa a otras empresas organizadas. **Ejemplo**: una dependencia gubernamental toma recursos de los contribuyentes y proporciona servicios a sus habitantes; una universidad obtiene recursos a través de pagos de los estudiantes, aportaciones de contribuyentes de diversas clases y los transforma en servicios educacionales y de investigación.

Factores externos, presiones y tendencias

Las tendencias y presiones del medio ambiente afectan a la oficina automatizada. Cada tendencia o presión puede afectar a las organizaciones por diferencias en los productos o servicios, tipo de industria grado de trabajo, tamaño, dispersión geográfica, grado de integración vertical u horizontal, los clientes, etc.

Por lo que se debe tener conocimiento sobre las presiones y tendencias externas, como la tecnología, demografía, economía, factores sociales, competencias y las regulaciones.

La organización necesita los insumos del ambiente externo siguientes:

1. **Capital:** maquinaria, edificios, inventarios de bienes, equipo de oficina, herramientas de todo tipo y efectivo.
2. **Trabajo:** consiste en la disponibilidad, la calidad y el precio de la fuerza laboral. El precio de la mano de obra es un factor económico para una empresa, aunque la automatización está disminuyendo los costos.
3. **Niveles de precios:** si suben rápidamente, tanto en insumos como en producción pueden ser graves. La inflación no solo desequilibra las empresas sino, también afecta todo tipo de organización por el efecto sobre los costos de la mano de obra, materiales y otros artículos.
4. **Políticas fiscales y tributarias:** repercuten económicamente sobre las empresas, porque el control gubernamental da la disponibilidad de créditos mediante su política fiscal y tiene efectos no solo sobre los negocios, sino también sobre operaciones que no se relacionan. La política de impuestos del gobierno afecta cada segmento de la sociedad y la forma de recaudación. Ejemplo: si el impuesto sobre la renta es alto se puede disminuir el incentivo para emprender un negocio o permanecer en él; si se aplican impuestos a la venta, los precios aumentarán y las personas comprarán menos.
5. **Clientes:** para atraerlos, se necesitan las personas que comprarán, por lo que cualquier empresa debe atender las diferentes necesidades de los clientes.
6. **Tecnología:** esta influye sobre el ambiente, al producir efectos importantes sobre la estructura de las organizaciones, las pautas del comportamiento y otros aspectos de la administración, porque la ciencia proporciona conocimiento y la tecnología lo usa. La tecnología influye sobre la forma de hacer las cosas, en diseño, producción, distribución y venta de los bienes y servicios. La repercusión de la tecnología se manifiesta en nuevos productos, máquinas, herramientas, materiales y servicios. Los beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida, tiempo de descanso y variedad de productos.
7. **Social:** son actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de una sociedad determinada. Este no se puede separar del político y legal, porque son las leyes, regulaciones y agencias gubernamentales que afectan a las empresas y del ético que incluye los estándares de conducta personal generalmente aceptados y practicados.
8. **Ética comercial:** se preocupa por la verdad y la justicia, posee una diversidad de facetas, como las expectativas de la sociedad, una competencia justa, la publicidad, las relaciones públicas, responsabilidades sociales, la autonomía del consumidor y la conducta corporativa, en el país de origen como en el extranjero.

EL AMBIENTE INTERNO

Los factores internos se relacionan con la integración en los puestos gerenciales, de personal tanto en la empresa como fuera de ella, con la determinación de la responsabilidad y la necesidad del respaldo de la dirección para vencer la resistencia al cambio.

1. **Promoción interna en la empresa:** tiene valores positivos relacionados con la moral, el compromiso a largo plazo del empleado con la compañía y la reputación de la empresa. También aprovecha la existencia de administradores potencialmente aceptables entre los empleados de la empresa. Pero los ejecutivos no deben ignorar los peligros de dar excesiva importancia a esta fuente o depender sólo de ella.
Un peligro que existe con la política de promoción interna es que puede seleccionar a personas que sólo imiten a sus superiores. Con frecuencia, las empresas necesitan personal capacitado en el exterior para generar nuevas ideas y prácticas.
2. **La política de libre competencia:** al tener un vacante los administradores deben decidir si los beneficios de una promoción interna superan a las desventajas. Al poner en práctica el principio de la libre competencia y oportunidad a las personas mejor calificadas para una vacante, ya sea que trabajen o no para la empresa, le proporcionará la oportunidad de obtener servicios de los candidatos idóneos para el puesto.

Esta política es un medio de asegurar la calificación ejecutiva, la empresa debe tener métodos justos y objetivos para evaluar y seleccionar al personal. También ayudar a los trabajadores para que se puedan desarrollar y calificar en los ascensos.

Factores internos, presiones y tendencias

Las presiones internas ayudan y son esenciales para lograr la automatización de la oficina. Estas emanan de diferentes fuentes, como la oficina ejecutiva, los gerentes de los departamentos, los gerentes de producto, los supervisores, el área comercial y otros.

Algunas presiones y tendencias son: mejorar la productividad administrativa, reducir costos, el tiempo que toma llevar la información desde el origen hasta la toma de decisiones (flujo de información), mejorar el servicio al cliente, crear un mejor ambiente de trabajo, etc.

La responsabilidad de la integración del personal, descansa en el gerente de cada nivel, pero la responsabilidad final debe recaer en el director general y en el grupo de ejecutivos de alto nivel que establecen las políticas, ellos tienen el deber de desarrollar la política, asignar su ejecución a los subordinados y asegurarse de su aplicación correcta.

Para lograr la integración, los gerentes de línea deben utilizar los servicios del Departamento de Personal para reclutar, seleccionar, controlar, ascender, evaluar y capacitar al personal. Es responsabilidad del gerente de cada equipo identificar las competencias adecuadas de cada uno de los puestos de su departamento.

El ambiente y la gerencia

Con el tiempo la función del gerente se ha extendido más allá de la responsabilidad hacia la empresa que dirige, para ampliarla a la sociedad en que ésta se encuentra inmersa y colaborar con programas comunitarios del medio ambiente.

La prevención de los problemas ambientales es una condición necesaria para lograr un desarrollo sostenible y la gerencia tiene un papel importante que desempeñar en ese esfuerzo.

Aparte de los problemas sociales con los trabajadores, el bienestar y su participación en las decisiones administrativas, han aparecido reacciones de la población, tanto en contra de empresas existentes como de nuevas, por los problemas que afectan el medio ambiente. Es necesario que la gerencia se compenetre de la conveniencia de mostrar su preocupación por el medio ambiente y por el impacto que los procesos que se desarrollan en la empresa, puedan afectar – directa o indirectamente – la calidad del aire, el agua, la tierra, la flora o la fauna del área en que operan para actuar oportunamente, sin esperar acciones legales, reglamentarias y aun la oposición de grupos.

No es fácil establecer una clasificación de problemas que podrían denominarse ambientales. Sin embargo, pueden señalarse dos grandes grupos:

- a) Problemas de contaminación y de impacto ambiental
- b) Problemas relacionados con los recursos naturales (uso y conservación)

FACTORES INDIVIDUALES

La persona constituye el verdadero centro alrededor del cual giran los conceptos organizacionales, las relaciones de la forma de decisiones y el ambiente de trabajo.

Una de las tareas del gerente es formar o mantener una organización que permita la colocación adecuada y el desarrollo de los empleados. La organización ayuda a proporcionar los medios para obtener resultados efectivos mediante el esfuerzo de personas seleccionadas que pueden construir o destruir cualquier estructura orgánica.

Cada empleado debe ser asignado al trabajo más apto. Esto requiere conocimiento y destreza en la colocación para obtener los máximos resultados que beneficien a todos los interesados.

Según **Vroom**, existen tres factores que determinan en cada individuo la motivación para producir:

1. **Los objetivos individuales**, es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos (dinero, estabilidad, reconocimiento, etc.)
2. **La relación** que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
3. **La capacidad** del individuo para influir en su nivel de productividad en la medida en que cree poder hacerlo.

Selección de personal

La selección de un candidato para determinado puesto, se basa en la comparación entre lo que el puesto requiere, el éxito en su ejecución y lo que tenga que ofrecer. Mientras mejor sea el equilibrio de estos factores, mejor será la elección y más probable que se logre una fuerza de trabajo satisfactoria. En los requisitos del puesto, se encuentran atributos tales como la formación profesional, idiomas, capacidad de adaptación, proactividad, entusiasmo, capacidad de resolver problemas, conocimientos, experiencias, y personalidad. A veces una persona no tiene las calificaciones deseadas, pero con el tiempo y la experiencia puede resultar adecuada para el puesto.

En la actualidad el capital humano (personal con conocimientos, habilidades) es el factor clave que hace que la organización salga adelante; ya no se trata solo de contratar a una persona, sino de seleccionar al mejor candidato, la experiencia y el manejo en las técnicas de negociación son algunas de los aspectos más valorados en los procesos de selección.



ACTIVIDAD

En tu cuaderno, responde las preguntas siguientes:

1. ¿Cómo afecta el ambiente externo la integración de personal?
2. ¿Quién tiene la responsabilidad en la integración del personal?
3. ¿Cuáles son las presiones y tendencias externas e internas?
4. ¿Cuáles son los 3 factores que determinan en cada individuo la motivación para producir?
5. Enumera tres técnicas para la integración de personal.
6. ¿Por qué se tienen que preocupar los gerentes por el medio ambiente en donde se encuentra la empresa?
7. Enumera tres puntos importantes en el programa de Inducción.
8. ¿Cuáles son los insumos que necesitan las organizaciones? Explica cada uno.
9. ¿Por qué repercuten económicamente en las empresas las políticas fiscales tributarias?
10. ¿En qué consiste la promoción interna en la empresa?

FACTORES GRUPALES

Interrelaciones y valores

Las funciones que deben ser ejecutadas en la organización de una oficina hacen posible asociar a personas de determinados gustos, capacidades y peculiaridades con una función particular que requiere esas características especiales. Lo que los miembros de la organización piensen, crean, hagan o no, afectan a las tareas que deben ejecutarse y a las condiciones en que deben ejecutarse o no. El comportamiento de cada miembro del grupo influye, en el de los otros.

Las relaciones interpersonales dan forma a la mayoría de las decisiones y de las acciones que se emprendan. Por lo que, dentro de la organización, el comportamiento de una persona está determinado no solo por los motivos o la personalidad sino por las interacciones de esos motivos y la personalidad de sus compañeros.

También ejercen influencia: la naturaleza del trabajo que se ejecuta, las recompensas, los controles, las relaciones formales y la expectativa de como se debe comportar un empleado.

Los **valores** afectan a la organización, sobre todo si estos difieren entre los miembros, un valor es la estimación o excelencia atribuida a una creencia o preferencia y se origina por la elección personal basada en opiniones, prejuicios y normas.

Efectos del grupo sobre el individuo

La organización coloca al individuo en una relación colectiva y difiere del individuo que está solo. Los individuos actúan en forma distinta cuando están solos, en comparación a cuando interrelacionan con otras personas.

Los miembros individuales de un grupo deben participar en las decisiones del mismo, si éste va a ser efectivo. La interacción de las personas es la condición necesaria para la existencia de una organización. El éxito o el fracaso de las organizaciones, está determinado por la calidad de interacciones de sus miembros.

Reciprocidad entre individuo y organización

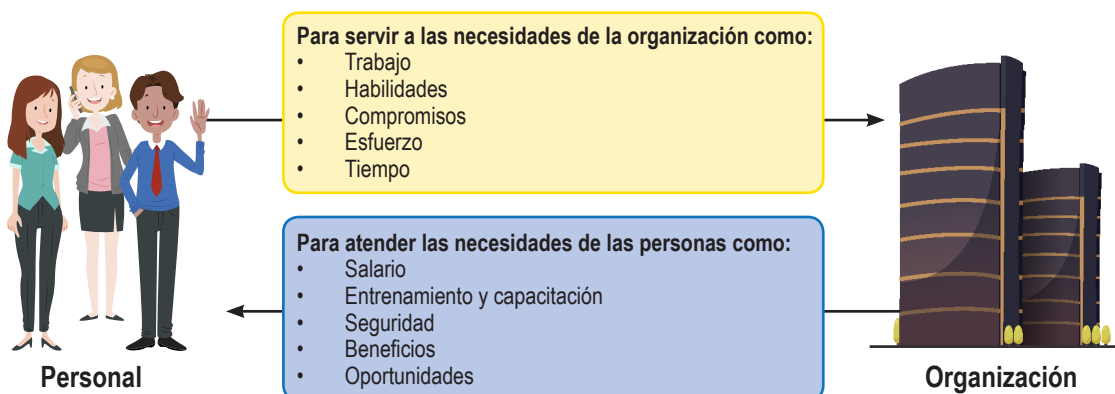
El comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de objetivos y aspiraciones. Las personas pueden rebelarse a las políticas y a los procedimientos de la organización o colaborar entre ellos, dependiendo de las estrategias de liderazgo que adopte el supervisor.

La interacción psicológica entre empleado y organización, es un proceso de reciprocidad, la organización realiza ciertas cosas por el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas.

Incentivos y contribuciones

La interacción entre personas y organizaciones puede explicarse mediante el intercambio de incentivos y contribuciones. La organización es un sistema cooperativo racional, hace que los individuos cooperen, cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan al logro de sus objetivos personales.

El equilibrio organizacional refleja el éxito de la organización en cuanto a remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y los motiva a seguir haciendo contribuciones a la organización, con lo cual garantiza su supervivencia y eficacia.



INVESTIGACIÓN

En grupos de cinco alumnos (as) investiguen y hagan un mapa mental de las variables psicológicas en el comportamiento organizacional. Realicen un cartel con el mapa mental y compártanlo en clase.

RESPONSABILIDAD

La habilidad para razonar y la libertad para elegir hacen a las personas autónomas, capaces de ser responsables por sus actos. Ser responsable significa dar cuenta de sus actos. Una persona responsable es aquella en la cual se puede confiar.

Factores que motivan a una persona a ser responsable

- **La responsabilidad** en sí, significa ser capaz de tomar decisiones conscientemente, llevar a cabo conductas que persigan mejorarse a uno mismo y/o ayudar a los demás. Y lo más importante, una persona responsable acepta las consecuencias de sus propios actos y de sus propias decisiones.
- **El sentimiento de logro**, es un motivador de alta calidad, sin necesidad de beneficios personales.

Al ser responsables se obtienen los beneficios siguientes:

1. La gente nos identificará como: hombres y mujeres de valor.
2. La satisfacción de hacer las cosas de acuerdo a la obligación que tenemos con nosotros mismos y con los que confían en nosotros.
3. Hacer lo mejor que podemos con lo que tenemos.
4. Hacernos acreedores de confianza.

En el carácter de la persona responsable encontramos los ingredientes siguientes:

1. Acepta responsabilidades.
2. Hace todo lo que esté a su alcance para que las cosas sean mejores.
3. Da buen ejemplo, con lo que dice y hace; construye, edifica.
4. Sabe que puede hacer la diferencia porque tiene un carácter formado con base en principios y valores.
5. Nunca usa excusas o justificaciones, para dejar de asumir responsabilidades.

Pasos a seguir para tener responsabilidad:

1. Tomar las riendas de tu vida. Sé responsable del desarrollo de tu carácter.
2. Construye una buena reputación.
3. Busca resolver los problemas.
4. Sé prudente y disciplinado. Cuida tu salud, tiempo y dinero.
5. Sé racional, actúa con base en la razón, no sobre la ira o el temor.
6. Sé responsable, conviértete en columna de la organización.
7. Sé consciente en lo que dices y haces.
8. Siempre concéntrate en la ética y en los principios.

La cualidad que tienen todas las personas exitosas es la habilidad de tomar responsabilidad.

—Michael Korda



ACTIVIDAD

A. En tu cuaderno, responde las preguntas siguientes.

- ¿Te consideras una persona responsable? Explica ¿Por qué?
- ¿Cuáles de tus actuales responsabilidades es una motivación para ti?

B. Analiza el cuadro comparativo siguiente, sobre los incentivos y contribuciones según la clase de participantes de una organización. Luego responde lo que se te pide a continuación.

Participantes	Contribuciones (inversión personal)	Incentivos (retorno esperado)
Empleados	Contribuyen con trabajo, dedicación, esfuerzo personal, desempeño, lealtad, astucia, etc.	Motivados por el salario, los beneficios, premios, elogios, oportunidad, reconocimiento, seguridad en el trabajo, etc.
Inversionistas	Contribuyen con dinero, acciones, préstamos, financiamiento, recursos, etc.	Motivados por la rentabilidad, lucro, liquidez, dividendos, retorno sobre la inversión, etc.
Proveedores	Contribuyen con materiales, materia prima, tecnología, servicios especializados, bienes, etc.	Motivados por el precio, condiciones de pago, facturación, garantía de nuevos negocios, etc.
Clientes	Contribuyen con dinero, a cambio de la adquisición, consumo o utilización de productos o servicios.	Motivados por el precio, condiciones de pago, calidad del producto o servicios, satisfacción de necesidades, etc.

1. ¿Qué otros incentivos crees que se pueden agregar a la lista para los empleados?
2. ¿Qué otros incentivos crees que se pueden agregar a la lista para los clientes?

C. Analiza las aseveraciones siguientes, escribe si estás de acuerdo o no con ellas.

1. A los empleados les agrada ser consultados, ya que sus opiniones adquieren valor.
2. Los incentivos son utilizados únicamente para motivar y recompensar a la gerencia por el crecimiento y prosperidad de la corporación.
3. Los incentivos no económicos consisten en enfatizar sobre los aspectos interiores del trabajo, que cuando se modifican puede mejorar el desempeño del individuo, por ejemplo, el rediseño de la estación del trabajo.

Evaluación

Nombre: _____ Punteo: _____

Sección: _____ Fecha: _____

Primera serie:

En las aseveraciones siguientes, escribe en las líneas de la derecha una V si consideras que son verdaderas y una F si son falsas.

1. La interacción de las personas es la condición necesaria para la existencia de una organización. _____
2. La organización coloca al individuo en una relación colectiva. _____
3. El comportamiento de cada miembro del grupo no influye en el de los otros. _____
4. El proceso de integración de personal no es influenciado por factores ambientales. _____
5. Lo que los miembros de la organización hagan o no hagan, no afectan a las tareas que deben ejecutarse. _____
6. El comportamiento de las personas no se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades. _____
7. La interacción entre personas y organizaciones pueden explicarse por el intercambio de incentivos y contribuciones. _____
8. El ambiente económico determina la oferta y la demanda externa de los gerentes. _____
9. Los factores internos se relacionan con la integración en los puestos gerenciales. _____
10. La ética comercial se preocupa por la verdad y la justicia. _____

Segunda serie:

En los espacios en blanco responde las preguntas siguientes:

1. ¿En qué consisten los factores individuales?

2. Explica los factores que determinan en cada individuo la motivación para producir.

3. ¿Qué son los incentivos?

4. ¿Por qué debe preocuparse la gerencia por el medio ambiente?

5. ¿Cómo afectan los valores a una organización?

6. ¿En qué consiste las interacciones entre individuos y organizaciones?

7. ¿Cuáles son las etapas de la integración?

8. ¿Qué insumos necesitan las organizaciones?

9. ¿Cuáles son los factores que motivan a una persona a ser responsables?

10. ¿Cómo influye la tecnología en el ambiente?

11. ¿Cuáles son los factores situacionales que afectan la integración de personas?

12. ¿Por qué el éxito o el fracaso de las organizaciones está determinada por la calidad de las interacciones de sus miembros?

13. ¿Qué es la integración psicológica entre empleados y organización?

14. ¿Qué es la promoción interna?

15. ¿Por qué es necesaria la descripción de un cargo?



COMPETENCIA:

Analiza el desarrollo y la cultura organizacional.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es una técnica que se inició en la década de 1961 a 1970, utiliza el enfoque interdisciplinario, conjuga elementos de varias ciencias que, en forma conjunta y estructural, llevan al objetivo final para lograr que los individuos se adapten al cambio conjuntamente con las organizaciones o instituciones.

El desarrollo organizacional es parte fundamental de la gestión del cambio en todas las empresas y las personas. Consiste en planificar los cambios que hay que introducir en la organización, para lo cual se necesita de la participación de todos los integrantes. Busca instrumentar un cambio individual y organizacional, para que una empresa pueda adaptarse a las fuerzas del cambio.

Los valores del desarrollo organizacional son:
respeto por las personas, confianza y apoyo, igualdad de poder,
honestidad, confrontación, seguridad y participación.

Richard Beckhard dice: *“es un esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la misma, utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta”.*

Warre G. Bennis dice: *“...es una respuesta al cambio, una estrategia educacional compleja encomendada a cambiar las ciencias, las actitudes, los valores y las estructuras organizacionales”.*

Wendell L. French dice: *“...es un esfuerzo de larga duración para incrementar la capacidad de la organización para resolver problemas, y para hacer frente a los cambios externos con ayuda de consultores de las ciencias del comportamiento, internos o externos, que casi siempre investigan la acción”.*

Otras definiciones

Es un esfuerzo de cambio que involucra a la empresa como un todo. El **desarrollo organizacional** es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de una organización. Se logra con una administración basada en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa, con la ayuda de un agente de cambio o catalizador, o mediante el uso de la teoría y de la tecnología, de acuerdo con la ciencia del comportamiento organizacional. En el desarrollo organizacional están los aspectos de revitalización, energía, actualización, activación y renovación de las empresas mediante los recursos técnicos y humanos.

El desarrollo organizacional constituye el resultado de la evolución de métodos y técnicas de las ciencias sociales, para facilitar la adaptación de los individuos a su medio de trabajo (empresa), aunque no es una forma unilateral de cambio, ya que el mismo será del individuo para la empresa y de ésta para la persona. Es una serie de conceptos, relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución de los objetivos generales de una organización.

NECESIDAD DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para **Guillermo Gómez** las razones para el desarrollo organizacional son:

- Preparación y desarrollo sistemático administrativo competente, con un comportamiento gerencial más humanista.
- Lograr la integración de un grupo de vendedores especializados o de un equipo de producción altamente tecnificado.

- c) Recuperar la condición de competencia de un mercado determinado, para el cual la empresa no planeó el crecimiento humano y se encuentra incapacitada para abordarlo adecuadamente.
- d) Resolver problemas de actitudes respecto a las diferentes escalas de valores de empleados administrativos y obreros (conflicto intergrupal), o dentro de un mismo conjunto de ejecutivos, de diferentes edades, etc.
- e) Simples problemas de despersonalización del trabajo, por ser este muy arduo o muy especializado.

Los problemas que hacen necesario una intervención de desarrollo organizacional son:

Necesidad de:

- Cambiar la estrategia administrativa o gerencial.
- Cambiar normas culturales.
- Cambiar estructuras y papeles (roles).
- Mejorar la colaboración entre grupos.
- Abrir sistemas de comunicación.
- Una mejor planeación.
- Efectuar cambios en la motivación a los trabajadores.
- Adaptación al medio ambiente.

Las metas de las intervenciones de desarrollo organizacional son:

- a) Desarrollar un sistema capaz de renovarse a sí mismo y que puede originarse en diferentes formas, según las metas o tareas a cumplir.
- b) Optimizar la efectividad de sistemas tanto temporales como estables por medio de mecanismos automáticos de mejoramiento constante.
- c) Buscar mayor cooperación y menos competencia entre grupos interdependientes.
- d) Crear condiciones en las cuales el conflicto salga a luz y pueda ser resuelto.
- e) Tomar decisiones basadas en fuentes de información.
- f) Aumentar la conciencia del proceso y efectos en el desempleo.
- g) Desarrollar la planeación sistemática a todos los niveles.
- h) Dirigir sistemas y personas hacia las metas en lugar de utilizar controles.

Fuerzas restrictivas

Son aquellas actitudes que se vinculan a un desempeño laboral pobre, como es la apatía, la pasividad y la hostilidad. Estas actitudes se ven afectadas por fuerzas externas como la tradición, presiones sociales y familiares, así como por la falta de visión de grupos comunitarios para aceptar el cambio.

Fuerzas positivas

Son aquellas actividades dirigidas a la competencia, a la productividad y a la calidad. **La competencia y el TLC** son ejemplos de las fuerzas externas que inician las fuerzas positivas; el **apoyo de la dirección** y la **participación de los trabajadores**, son ejemplos de las fuerzas internas. Los conocimientos de una persona, son los que presentan menor grado de dificultad y menor tiempo requerido para lograr un cambio. El comportamiento organizacional es el que mayor grado de dificultad y tiempo requiere.



ACTIVIDAD

A. Escribe en la línea de la derecha una V si consideras que la afirmación dada es verdadera o una F si es falsa.

1. El desarrollo organizacional es una forma unilateral de cambio. _____
2. Bennis dice que el desarrollo organizacional es una estrategia de cambio. _____
3. El desarrollo organizacional es una serie de intervenciones y actividades en las cuales participan los miembros de la organización, realizando actividades de seguimiento que se orientan hacia programas de acción. _____
4. El desarrollo organizacional no es un esfuerzo de cambio planeado que involucra a la empresa como un todo. _____
5. El desarrollo organizacional es un sistema en el que los individuos y los grupos de una organizacional pueden aprender de su propia experiencia. _____

B. En los espacios en blanco, responde las preguntas siguientes.

1. Escribe tres razones para el desarrollo organizacional

2. ¿Qué es el desarrollo organizacional según French?

3. Escribe cuatro metas del desarrollo organizacional.

4. Escribe tres razones que hacen necesaria una intervención del desarrollo organizacional

5. ¿Qué son las fuerzas positivas?

MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Muchos modelos de desarrollo organizacional han sido diseñados. El modelo que se presenta, tiene un enfoque cíclico que ha sido adaptado de modelos anteriores. El modelo tiene 7 pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación.

Identificación del problema

Una persona clave en la organización siente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un agente de cambio. El problema pudiera involucrar movimiento de empleados, pobre comunicación, inefectiva coordinación, o carencia de líderes de proyecto. Los esfuerzos del desarrollo organizacional deben estar apoyados por la alta dirección. Si los procesos no comienzan con los ejecutivos clave, es importante ganar el soporte de tales ejecutivos lo más rápido posible.

Consulta con un especialista en desarrollo organizacional

Durante el contacto inicial, el agente de cambio (que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la empresa) y el cliente de sistema cuidadosamente se auxilian uno al otro. El agente de cambio debe entender claramente a la empresa. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.

Integración de datos diagnóstico preliminar

Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos de recopilar datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional.

La participación es especialmente importante en la recopilación de datos y en las fases de evaluación. Los miembros comparten información en las diferentes etapas de instrumentación del cambio. De este modo, la opinión del grupo es la base del proceso de desarrollo.

Retroalimentación

Como el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados al cliente. Esto usualmente se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que las personas clave involucradas reciban la información. Esta retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar las fortalezas y debilidades

de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando. El consultor proporciona al cliente todos los datos relevantes y útiles. Obviamente, el consultor protege las fuentes de información y puede, a la vez ocultar datos si aprecia que el cliente no está preparado para ellos o la información pudiera hacer que el cliente se ponga a la defensiva.

Diagnóstico del conjunto de problemas

Un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que reunir los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional. El cliente debe aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas. En este punto el cliente puede decidir que alternativas tiene para resolver el problema, por **ejemplo**, en una situación de un empleado de alto nivel que aparecía como el problema, puede cambiar, después de exhaustivos análisis se determinó que el ejecutivo no había recibido la capacitación adecuada como empleado a su ingreso en la compañía, lo cual no le permitió desarrollarse adecuadamente. Al conocer el problema, éste se pudo resolver.

Acción

El consultante y el cliente convienen las acciones a realizar de común acuerdo de ir más allá. Esta fase corresponde al comienzo del proceso de “romper el hielo”. La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos que habrán de ahorrarse.

Integración de datos después de la acción

Dado que el desarrollo organizacional es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas. A través de éstos, el líder puede monitorear, medir, y determinar los efectos producidos por las acciones. Esta información es proporcionada al cliente y puede conducir a un nuevo diagnóstico y a la implementación de una nueva acción. La principal cualidad de modelo de desarrollo organizacional es que es cíclico e interactivo, un proceso interactivo entre el consultante y el cliente, de cuya relación exitosa dependerá, la implantación efectiva de la estrategia de cambio.

El proceso de desarrollo organizacional consta de tres etapas según Raía:

1. **Recolección y análisis de datos.** Es determinar los datos necesarios y los métodos útiles para la recolección dentro de la empresa.
2. **Diagnóstico empresarial.** Se dirige hacia el proceso de solución de problemas. Del análisis de los datos recogidos se pasa a su interpretación y diagnóstico. Busca identificar problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos, aquí también se verifican las estrategias alternativas y los planes para la implementación.
3. **Acción de intervención.** Es la fase de implementación del proceso de desarrollo organizacional, es decir que es la fase de acción planificada.



EL AGENTE DE CAMBIO O DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es aquel que desarrolla dentro de una organización actitudes y procesos que faciliten la adopción de las nuevas políticas, es el catalizador, facilitador y estimulador de conductas que eleven el nivel de eficacia de la empresa.

Elementos esenciales en cualquier esfuerzo de desarrollo organizacional, según Edgar Schein:

- a) La orientación a largo plazo.
- b) La generación de esfuerzos para obtener mayor eficacia de toda la organización y no solo de parte de ella.
- c) Los pasos de diagnóstico y de intervención deben desarrollarlos de manera conjunta los gerentes de línea y el consultor.

Las tareas que tiene son:

- a) Ayuda a generar información precisa.
- b) Estimular las decisiones libres y bien informadas.
- c) Asegurar un compromiso responsable de la gente que participa en el cambio.
- d) Desarrollar los potenciales y recursos del sistema – cliente.

Para lograrlo, el agente tiene que tener autoconocimiento, comprensión de la organización, manejo de relaciones humanas y flexibilidad.

Elementos para tener éxito en la negociación:

- a) Creer y tener la mejor gente.
- b) Una visión a largo plazo y regional.
- c) Un enfoque estratégico disciplinado.
- d) Excelencia en la implementación y decisión formal de ser competitivo a nivel nacional.
- e) Principios, valores y tradiciones.

Habilidades de los participantes en el desarrollo organizacional:

- a) Habilidad interpersonal: conocimiento de sí mismo, habilidad para comunicarse, administración de conflicto, etc.
- b) Conocimiento y habilidad para resolver problemas en grupo.
- c) Habilidad para establecer metas.
- d) Habilidad para planear.
- e) Comprensión de los procesos de cambio.
- f) Habilidad para diseñar y administrar sistemas.

Razones que pueden impedir la efectividad:

- 1) Falta de apoyo del nivel clave de decisión (dirección); si lo hay, le dará legitimidad.
- 2) Los conceptos que se pretenden incorporar a la organización deben ser congruentes con la filosofía gerencial existente en la empresa, aunque éste sea uno de los factores que buscan cambiar.
- 3) Cuando no existe aceptación de parte de los elementos del grupo, pueden surgir problemas para la aplicación del desarrollo organizacional, esto puede ser causado por apatía, falta de interés o de convencimiento o por sabotear un programa de la empresa para impedir el progreso y desarrollo.
- 4) Implantar el desarrollo organizacional como cualquier otro programa y la participación en la decisión, deben ser voluntarios, porque al existir imposición, se pueden registrar reacciones agresivas que impedirán su funcionamiento.



INVESTIGACIÓN

En parejas investiguen:

- ¿Qué significa la creatividad en el desarrollo organizacional y cuál es su importancia?
- ¿Cuál es la diferencia entre organización y desarrollo organizacional? Hagan un mapa mental. Coméntenlo en clase.



ACTIVIDAD

En tu cuaderno, responde las preguntas siguientes:

1. ¿Qué es el agente de cambio y cuáles son sus tareas?
2. ¿Cuáles son los métodos básicos para recoger datos?
3. ¿Cuáles son las habilidades que deben desarrollarse en los participantes durante el desarrollo organizacional?
4. ¿Cuáles son los elementos para tener éxito en los negocios?
5. ¿Cuáles son las razones que pueden impedir la efectividad del desarrollo organizacional?
6. ¿Cuáles son los pasos para implantar el desarrollo organizacional? Describe tres.
7. ¿Cuáles son los elementos esenciales en el desarrollo organizacional?
8. ¿Qué es la acción de intervención y el diagnóstico empresarial?
9. ¿Qué es la identificación del problema?
10. ¿Qué puede pasar si todos los elementos del grupo no aceptan el desarrollo organizacional?



OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la empresa.
2. Aumentar la confrontación de los problemas empresariales al interior de los grupos y entre los mismos.
3. Crear un ambiente en que la autoridad designada para la función se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad.
4. Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción en la empresa.
6. Incrementar la responsabilidad individual y grupal en la planeación e implementación.

TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN EN EL DESARROLLO

Para garantizar un flujo adecuado de información, la empresa puede valerse de:

- a) Distribución interna de información, según claves y esquemas de posiciones ocupadas.
- b) Documentación y distribución de resultados de investigaciones.
- c) Realización de encuentros periódicos entre elementos de diferentes áreas de la empresa.
- d) Realización de conferencias sobre campos de actuación interna, programas y planes de trabajo.

El desarrollo de equipos puede llevarse a cabo por medio de seminarios de entrenamiento o de desarrollo organizacional. El objetivo de esta técnica es promover el desarrollo personal y empresarial para que se puedan alcanzar los objetivos individuales del equipo y los de la empresa.

1. Método de retroalimentación de datos

Es parte del inventario de datos, se realiza mediante entrevistas o cuestionarios que se aplican a la organización para verificar varios aspectos del proceso empresarial como moral, sistema de recompensas, estilo administrativo, etc.

Los datos se someten a estudio en reuniones con los diferentes niveles de personal en la empresa para:

- Analizar los resultados.
- Planear las medidas de corrección para cada nivel de la organización.

Es una técnica de cambio de comportamiento que parte del principio de que a más datos cognitivos reciba el individuo, mayor será la posibilidad de organizarlos y actuar de manera creativa.

2. Desarrollo de equipos

Es una técnica de modificación del comportamiento utilizada por las empresas. Consiste en que grupos de empleados de varios niveles y especializaciones diversas se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y se critican entre ellos, buscando un punto de acercamiento para que pueda alcanzarse la colaboración y eliminar así las barreras interpersonales de comunicación y la comprensión de sus causas. Después el equipo autoevalúa su comportamiento mediante determinadas variables, como el grado de confianza recíproca entre los participantes, la comunicación existente entre ellos, el grado de apoyo recíproco, la comprensión de los objetivos del equipo, el tratamiento de los conflictos dentro del equipo, los métodos de control, etc. En el trabajo de equipo se eliminan las jerarquías y los intereses específicos de cada departamento, los que proporcionan una predisposición para la colaboración irrestricta y la innovación.

Esta técnica se promueve actualmente, pero hay que tomar en cuenta que no se pueden hacer equipos por decreto, porque la gente debe asumir su compromiso, por lo que el trabajo en equipo implica excelente manejo de relaciones, lealtad y sacrificio por la tarea del grupo.

La RED GERENCIAL, según Blake y Mouton identifica cinco tipos de liderazgo:

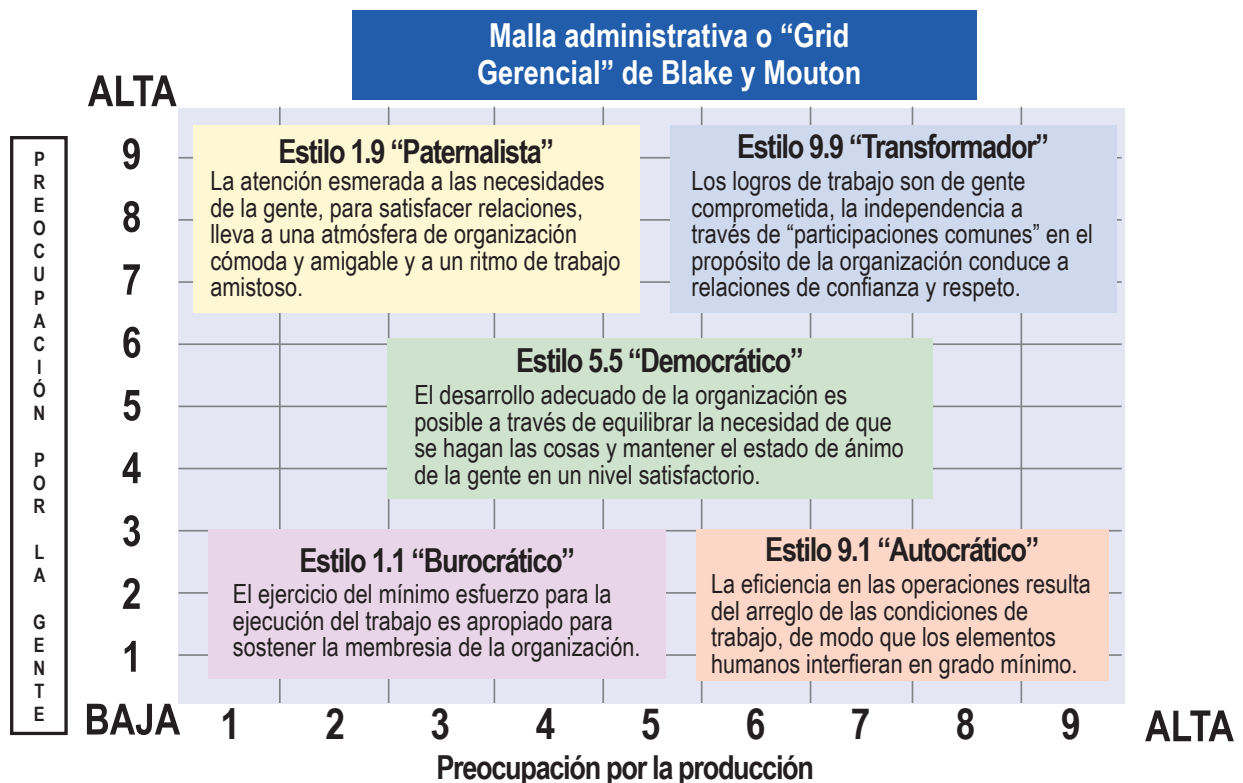


Figura 1.3. Malla administrativa o “Grid Gerencial” de Blake y Mouton.



MESA REDONDA:

Se formarán 5 grupos de participantes. Todos los grupos investigarán en que consisten los cinco tipos de liderazgo de la Red Gerencial de Blake y Mouton y lo discutirán. Tu maestro (a) definirá qué grupo presenta en clase cada uno de los estilos de liderazgo.

3. Enriquecimiento y ampliación del cargo

Al hacer que el cargo se vuelva más significativo e interesante, se da la oportunidad para el crecimiento, reconocimiento, desafío y la realización personal del trabajador. La planeación, ejecución y la evaluación no van separadas: con el enriquecimiento del cargo, el trabajador planea, establece objetivos y controla los resultados de su trabajo.

Algunas empresas establecen una comisión de empleados para coordinar los temas de enriquecimiento de los cargos. Esta tiene como objetivo identificar dos tipos de problemas:

- 1) Hacer de la empresa un lugar de trabajo más agradable.
- 2) Hacer que la organización se vuelva más eficaz.

El propósito de esta técnica es dar a los empleados en todos los niveles, más oportunidades, y tomar decisiones respecto a sus objetivos, programación, métodos de ejecutar el trabajo y mayor responsabilidad en cuanto al producto final.

4. Entrenamiento en sensibilidad

El método es utilizado en las empresas grandes en combinación con el entrenamiento de equipos, lo que produce impacto sobre la organización. Es apropiado para superar actitudes de los ejecutivos y se utiliza para lograr que se muestren dispuestos a cualquier tipo de intervención.

5. Consultoría de procedimientos

Esta técnica exige la presencia de consultor, no funciona como un especialista en aquello que la empresa pretende hacer (productos o servicios, etc.), sino como un especialista en procesos humanos e informativos que guía a la organización en la utilización de los recursos humanos y alcanzar los objetivos empresariales.

La técnica hace énfasis en los procesos de comunicación, liderazgo, funciones de los participantes en grupos, solución de problemas y toma de decisiones, normas grupales, crecimiento grupal, liderazgo, autoridad, cooperación, competencia intergrupal, y en el aprendizaje de como diagnosticar y desarrollar habilidades para tratar con eficacia a las personas.

6. Método T.K.J.

La técnica TKJ "Team Kawakita Jiro" fue desarrollada en la Corporación Sony por Shunpei Kobayashi a partir de la técnica KJ, inventada por el antropólogo japonés Dr. Jiro Kawakita

Los objetivos del método son:

1. Lograr la identificación a nivel esencial y sin prejuicio del problema básico, tomando como antecedentes hechos, y no juicios.
2. Tomar acciones directas de solución con conocimiento del problema y un compromiso de cumplimiento por parte de los integrantes del grupo.

Etapas:

1. Identificación del problema

Para identificar el problema se debe partir de hechos reales (vividos), no introducir causas y consecuencias y analizar cuáles son las esencias del conflicto. El proceso evolutivo del método permitirá llegar a la esencia del problema.

2. Solución del problema

En ésta se establecen los compromisos individuales del problema y se determina la acción de solución que resolverá el conflicto.

Secuencia del método:

1. Se forma el grupo de trabajo (10 personas como máximo), se ponen de acuerdo con el tema, el que debe ser sobre lo que afecta a la empresa.
2. Cada integrante del grupo escribirá en tarjetas los "hechos" que considere relevantes. Estos hechos deben contener las reglas siguientes:

- a) Deben ser hechos recientes, reales, importantes, concretos y vivenciales.
 - b) Tener la fecha, lugar del suceso y nombres de personas involucradas si las hubiere.
 - c) Que sea un solo hecho por tarjeta.
 - d) Que no generalice.
 - e) Que no contenga causas ni consecuencias.
 - f) Anotar el nombre o iniciales del que escribe el hecho.
3. Se barajan y se reparten las tarjetas, teniendo cuidado de que ningún miembro reciba una tarjeta que él haya escrito.
 4. Cualquier miembro del grupo lee en voz alta y clara una de las tarjetas que recibió, procediendo de inmediato a arrojarla al centro de la mesa, los demás miembros del grupo si perciben que en algunas(s) de las(s) tarjeta(s) existe relación con la tarjeta leída, la arrojarán al centro de la mesa.
 5. Una vez efectuado el primer agrupamiento, quedarán sucesivamente grupos de tres y de dos tarjetas y podrán existir tarjetas que no tienen relación aparente, a las que llamaremos islas.
 6. Se titularán las agrupaciones por medio de un consenso, el título debe ser el hecho común presentado en las tarjetas agrupadas. Las tarjetas que quedan sueltas se relacionarán con las agrupaciones realizadas.
 7. Análisis de causa y efecto. De los 2 o 3 títulos se analiza ¿cuál es causa y efecto de los otros?, luego se procede a jerarquizar de mayor a menor la importancia de los títulos.
 8. Se busca el título final que engloba los principales. Después de identificar el problema se sigue con los propósitos, los pasos son los mismos, solo que en lugar de problemas se escribirán compromisos personales o acciones de solución a tomar, que cada miembro se compromete a cumplir en un periodo no mayor de quince días.

Función del moderador

En este método es importante la actitud que adopte el moderador, el éxito del grupo dependerá de su actuación. Debe hacer sentir que las personas son más importantes que los sistemas o las instituciones. Su comportamiento debe ser imparcial cuando el grupo pida su opinión. No manipular al grupo. Su actuación se concreta a explicar el método al grupo y verificar que las tarjetas contengan hechos y aclarar posiciones opuestas entre los participantes.



ACTIVIDAD

- A. Siguiendo el método T.K.J. realicen el ejercicio en clase, identifiquen un problema en el aula o el establecimiento, sigan la secuencia del método y encuentren la solución al mismo. El moderador será tu profesor(a).
- B. En tu cuaderno, responde las preguntas siguientes:
 1. ¿Qué resultados se pueden obtener trabajando en equipo?
 2. ¿Qué es la consultoría de procedimientos?
 3. ¿Cuáles son los objetivos del método T.K.J.?
 4. ¿Cuál es la función de un moderador?
 5. ¿Cuáles son las técnicas de intervención en el desarrollo organizacional?
 6. ¿Cuáles son las fases de la red gerencial?
 7. Escribe tres objetivos del desarrollo organizacional.
 8. ¿Qué es el método de retroalimentación de datos?
 9. ¿Cuál es el propósito del enriquecimiento y ampliación del cargo?
 10. ¿Cuáles son las etapas del método T.K.J.? Escribe la secuencia.
 11. ¿Qué es el desarrollo en equipos?
 12. ¿Qué es el entrenamiento en sensibilidad?



DISCUSIÓN

En clase y con tu profesor (a), lean el caso siguiente sobre problemas de comunicación dentro de una empresa.

Cecilia, Mario y Elizabeth trabajan como Técnicos de Gestión Administrativa en el Departamento Comercial de una empresa de equipamiento industrial.

Esta semana les han encargado llamar por teléfono a un listado de clientes para presentarles un nuevo producto. Se han repartido las llamadas entre los tres y Mario, antes de salir a tomar café, ha contactado ya con todos los clientes de su listado, a excepción de uno, al que ha dejado un mensaje en el contestador.

Mientras Mario está ausente, el cliente al que le dejó el mensaje llama a la empresa y Cecilia atiende la llamada. El cliente ha tenido anteriormente una mala experiencia con la empresa y está molesto; además, la llamada le ha interrumpido una reunión importante.

Cuando Mario vuelve, llama al cliente que le quedaba de su listado y éste, muy enfadado, le dice que es la tercera vez que le interrumpen esa mañana y que no quiere saber nada más de esa empresa. Mario le pide disculpas y se despide.

Realicen un análisis de la situación y respondan las preguntas siguientes:

- ¿Se podría haber evitado molestar nuevamente al cliente?
- ¿Cómo?
- ¿Qué creen que ha fallado en esta situación?
- ¿Qué recomendaciones propondrían a esta situación desde el punto de vista de la comunicación?

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional, según **Benjamín**, es el “conjunto de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una sociedad en función de su contexto social y valores que la sustentan”.

Benjamín considera las culturas que coexisten en la empresa de acuerdo a los aspectos siguientes:

- **Contexto social**, dividiéndolo en la comunicación a nivel de relaciones personales y en la comunicación en la cual se intercambian hechos e información.
- **Valores que las sustentan**, por ejemplo la creatividad, la autonomía, el correr riesgos, entre otros, serían valores de una **cultura adaptable**, mientras que la competitividad, el perfeccionismo, la agresividad o la diligencia serían valores de una cultura de logro.
- **Dimensión cultural**, es un aspecto más complejo al describir una cultura organizacional. En este apartado, factores como el individualismo versus el colectivismo, la posición ante el poder o la realización personal entran a jugar un papel importante que será útil para describir y definir una **cultura organizacional**.

Javier Díaz, por su parte, resalta “que la importancia de una cultura organizacional es para detectar problemas y encontrar una solución lo antes posible”.

Díaz dice que a través de analizar ciertas características es posible definir si la cultura organizacional es débil o fuerte. Por ejemplo, analizando cómo funciona la **autonomía** en una empresa (si los empleados requieren supervisión estrecha por tener poca libertad en su puesto estamos ante una cultura organizacional débil, mientras que, si los empleados requieren una supervisión general para poder resolver los problemas de sus puestos, estamos ante una cultura organizacional fuerte).

CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Características	Débil	Fuerte
Autonomía	Supervisión estrecha. Los trabajadores tienen poca libertad en su puesto.	Supervisión general. Todos tienen libertad para resolver los problemas de su puesto.
Estructura	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos formalizados.	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados.
Apoyo	La dirección se centra en la producción y muestra escaso interés por el personal.	La dirección muestra gran interés y apoyo al personal.
Premio	Se aprecian y premia la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal.	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
Conflictos	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos.	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
Riesgos	No se estimula al trabajador a ser innovador y creativo.	Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del trabajador.

Los pilares de la cultura organizacional son:

1. Comunicación asertiva.
2. Trabajo en equipo.
3. Servicio al cliente.
4. Manejo de conflictos.
5. Respeto a las diferencias.
6. Creatividad e innovación.



<http://arapaimaregput.blogspot.com/2018/10/6-pilares-de-la-cultura-organizacional.html>

CLIMA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El clima que se genera entre los miembros de una organización suele estar definido por los elementos siguientes:

- **Ambiente físico.** Incluye todas las instalaciones y equipos con los que cuenta la empresa, la temperatura del lugar de trabajo, luminosidad, higiene, comodidades de acceso al mismo.
- **Ambiente social.** Se refiere a la relación entre los empleados, directivos, departamentos.
- **Características estructurales.** Incluye a la estructura jerárquica de la organización, estructura formal, el estilo de dirección, entre otras variables.
- **Características personales.** Incluye todas las expectativas de los empleados, actitudes, motivaciones, deseos, metas.
- **Comportamiento organizacional.** Se refiere al nivel de satisfacción existente en la organización, el modo de controlar el ausentismo, las llegadas tarde, la cantidad de rotación o número de empleados, la presión con la que se trabaja diariamente.

Fuente: <https://concepto.de/cultura-organizacional/#ixzz6ZfvSIloL>

IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es fundamental en toda organización ya que guía el rumbo de la empresa y orienta la forma en la que ésta debe conducirse. También direcciona el trato que debe darse a los empleados, clientes y a la sociedad en general.

La cultura organizacional tiene dos grandes ejes de importancia: uno **interno**, que está relacionado con el personal, directivos, clima laboral; y otro **externo**, en relación a la comunidad en la que está inserta la organización.

En el ámbito interno es importante tener en cuenta que todo empleado busca identificarse con cierta cultura organizacional. Por eso, cada organización debe comunicar los valores, creencias, hábitos, normas y costumbres que la rigen. A partir de allí, se buscará que todos los miembros se identifiquen con la cultura organizacional y trabajen en pos de dar a conocer la identidad y los objetivos de la empresa.

Con respecto a la sociedad en la cual está inserta la organización, la cultura organizacional sirve como un portavoz para dar a conocer el modo en el que esa empresa se relaciona con la comunidad, es decir, su imagen, la forma en que cuida (o no) el medio ambiente, su interés por el entorno de la misma, su influencia y participación en las actividades de la comunidad.

**WEB**

Lee el recurso en línea “Comportamiento organizacional” de Profesor Robert Dailey.
https://www.academia.edu/38894687/Comportamiento_Organizacional-Robert_Dailey

Luego en los espacios en blanco haz un breve resumen.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Evaluación

Nombre: _____ Punteo: _____

Sección: _____ Fecha: _____

Primera serie:

En las aseveraciones siguientes, escribe en las líneas de la derecha una V si consideras que son verdaderas y una F si son falsas.

1. Las acciones de intervención es la fase de acción planeada, que sigue a la fase del diagnóstico. _____
2. La participación en la decisión del desarrollo organizacional debe ser voluntaria. _____
3. Una meta del desarrollo organizacional es la de cambiar la estrategia administrativa. _____
4. El desarrollo organizacional es un enfoque sobre los cambios de actitudes y comportamiento, y se trabaja en grupos. _____
5. En el método T.K.J. el éxito del grupo dependerá de la actuación del moderador. _____
6. Los pasos de diagnóstico y de intervención deben desarrollarlos de manera conjunta los operarios y el supervisor. _____
7. Un paso para implantar el desarrollo organizacional es la orientación a largo plazo. _____
8. El desarrollo organizacional es un programa de cambio planeado. _____
9. El método de retroalimentación de datos es una técnica de cambio de comportamiento. _____
10. El enriquecimiento y ampliación del cargo es una técnica de modificación del comportamiento. _____

Segunda serie:

En los espacios en blanco, responde las preguntas siguientes.

1. ¿Qué es el método T.K.J.?

2. ¿Cuáles son los problemas que hacen necesaria una intervención de desarrollo?

3. ¿En qué consiste el método de retroalimentación de datos?

4. ¿Cuál es la secuencia de la técnica de desarrollo de equipos?

5. ¿Qué es la integración de datos después de la acción?

6. ¿Qué es el desarrollo organizacional según Beckhard?
-
-
7. ¿Cuáles son las razones para el desarrollo organizacional?
-
-
8. ¿Qué es el diagnóstico del conjunto de problemas?
-
-
9. Escribe 2 objetivos del desarrollo organizacional.
-
-
10. ¿Qué es la retroalimentación en el desarrollo organizacional?
-
-
11. ¿En qué consiste la técnica del enriquecimiento y ampliación del cargo?
-
-
12. Escribe tres habilidades que deben realizar los participantes en el desarrollo organizacional
-
-
13. ¿Cuáles son los pilares de la cultura organizacional?
-
-
14. ¿Cuáles son los tipos de liderazgo de Blake y Mouton?
-
-
15. ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional?
-
-

Tercera serie:

En una empresa, varios empleados comparten la misma área de trabajo. El volumen de un aparato de sonido, estridentes charlas entre compañeros o conversaciones telefónicas molestan al resto de miembros presentes. Generando desconcentración, falta de productividad e irritación en el equipo. ¿Qué técnica aplicarías para resolverlo y por qué?
