



UADY
FACULTAD DE
PSICOLOGÍA

INTERVENCIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA CONSULTORÍA EDUCATIVA

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN PSICOLOGÍA APLICADA EN EL ÁREA DE
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**PRESENTA
L. E. HENRY SÁNCHEZ ARCEO**

**DIRECTORA
MTRA. MARIA JOSÉ DE LILLE QUINTAL**

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO
ENERO 2017**

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Resumen.....	4
1.1.Características generales de la problemática que se abordó.....	6
1.2.Sustento teórico del abordaje.....	6
1.2.1. Antecedentes históricos.....	6
1.2.2. Definición y características del Desarrollo Organizacional.....	11
1.2.3. Las intervenciones y sus tipos.....	15
1.2.4. Intervenciones estructurales.....	16
1.2.5. Modelo de intervención que se utilizará.....	17
1.2.6. La organización.....	19
1.2.7. El diseño organizacional.....	20
1.2.8. La estructura organizacional.....	22
1.2.9. El enfoque de sistemas en la estructura organizacional.....	25
1.2.10. Elementos de la estructura organizacional	26

CAPÍTULO II. EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE LA PROBLEMÁTICA

2.1. Descripción de los participantes.....	28
2.2. Descripción del escenario.....	28
2.3. Proceso de diagnóstico organizacional.....	29
2.3.1. Fase 1.Fase inicial.....	29
2.3.2. Fase 2. Recolección de datos.....	31

2.3.3. Fase 3. Diagnóstico.....	45
CAPÍTULO III. DESARROLLO DEL PROGRAMA DE INTERVENCIÓN	
3.1. Fase 4. Planeación de la intervención.....	47
3.1.1. Criterios utilizados para diseñar el programa.....	47
3.1.2. Objetivos del programa de intervención.....	48
3.1.2.1. Objetivo general.....	48
3.1.2.2. Objetivos específicos.....	48
3.1.3. Recursos utilizados.....	49
3.1.4. Planeación del plan de acción.....	49
3.1.4.1. Consideraciones teóricas.....	49
3.2. Fase 5. Acción.....	51
3.3. Fase 6. Acompañamiento y evaluación.....	58
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	60
Referencias.....	63
Anexos.....	65

Resumen

Es importante que toda organización cuente con una estructura organizacional, para que todos los procesos se realicen de manera efectiva y puedan vincularse a los objetivos estratégicos y en consecuencia alinearse a la visión y misión. Así, la estructuración de las organizaciones puede asumirse como un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, intentando controlar y hasta predecir su comportamiento (Ackoff, 2000). El presente trabajo se realizó en un centro de capacitación dedicado a impartir cursos de preparatoria abierta, regularización y propedéuticos. Se trabajó con un modelo de intervención de D.O. con seis fases y un diagnóstico cualitativo que utilizó técnicas de observación directa, entrevistas semi estructuradas, y la técnica TKJ. Se realizó un proceso de análisis de resultados minucioso para que finalmente se socializaran los datos con la organización y a partir de ahí, ellos decidieran una problemática a trabajar en conjunto con sus planes de acción para solucionarla. Dichos planes fueron la generación de los descriptivos de puesto y la elaboración del organigrama, todo con base en las decisiones, propuestas y acciones de la organización.

Finalmente se evaluó el proceso de intervención, así como las nuevas acciones establecidas mediante una rúbrica, que se aplicó a todos los miembros de la organización. Los resultados fueron satisfactorios y se realizaron en tiempo y forma. Los miembros de la organización quedaron satisfechos con los resultados.

Capítulo I. Introducción

1.1 Características generales de la problemática que se abordó

El referirse a estructura organizacional implica una idea más profunda y compleja que la simple representación gráfica conocida como organigrama, con la cual se tiende a confundir (Friesen, 2005; Williams & Rains, 2007). La estructura involucra todo un proceso que comienza en la planificación de estrategias y culmina en el desarrollo del objeto social de la organización (Galbraith, 2001). En ocasiones, el desconocimiento en el diseño y construcción de la estructura conlleva diferencias entre lo estimado y lo obtenido, e incluso a conflictos de jerarquía antes de la puesta en operación de la organización.

Cuando las actividades y funciones que se realizan por los miembros de una organización no dan resultados alineados a los objetivos estratégicos es conveniente analizar si existen problemas en la cadena de autoridad o bien, en la estructura de la formalización de actividades, lo anterior corresponde a una situación real con base en la cual se desarrolló el presente trabajo, problemas con la distribución de actividades y roles, así como la poca formalización de una jerarquía entre todo el personal.

El presente trabajo tuvo como objetivo realizar una intervención en estructura organizacional con enfoque en Desarrollo Organizacional (D.O), que permita la generación de propuestas de acción para lograr el óptimo funcionamiento de la organización. En este caso la problemática que se señala, es la estructura organizacional, que permite a la institución delimitar las jerarquías con la agrupación de actividades, ya que trata de simplificar y optimizar tareas. Como se mencionará más adelante, el darle una estructura formal a una

institución favorece un mejor funcionamiento, una correcta organización, la optimización de los procesos y un mejor logro de objetivos y metas.

Este trabajo tendrá una metodología cualitativa basada en enfoque en desarrollo organizacional siguiendo las fases del modelo de Faria de Mello; las cuales son las siguientes: una primera gran fase inicial que cuenta con tres etapas (contacto, contrato, entrada), recolección de datos, diagnóstico, planeación de intervención, acciones y por último el acompañamiento y evaluación.

1.2 Sustento teórico del abordaje

1.2.1 Antecedentes Históricos

Warren (1973) comenta que los autores Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki sitúan los orígenes del Desarrollo Organizacional en el año de 1924, donde se parte del estudio antológico de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren (1973) considera que el Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", dinámica de grupo o "T-Groups" no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa. En el capítulo especial sobre la Historia del

Desarrollo Organizacional, French, Wendell y Cecil (1973) visualizan el origen del D.O., como un aprendizaje embrionario o de gestación:

I - Con el entrenamiento de equipos de una misma organización en los laboratorios con "T_GROUPS" del NTL, en Bethel, EUA, a partir de 1974 y de ahí hasta el final de esa década y continuando en los años a partir de 1950, considerando cada vez más la organización como objetivo o cliente.

II – Con los trabajos de "investigación de acción" y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el "Research Center" of Group Dynamics" fundado por Kurt Lewin en 1945 en el M.I.T. (EUA) y en el que colaboraron inicialmente Douglas McGregor, Rohald Lippitt, John French, Darwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Readke, Floyd Mann, y Rensis Likert. Es así que en la Detroit Edison Company se constituyó una retroinformación sistemática, con los datos obtenidos en investigaciones con empleados y gerentes de la compañía, en reuniones denominadas de "acoplamiento".

French y Bell, en ese mismo texto, enfatizan que el foco en "la organización total" que caracteriza específicamente el esfuerzo del D.O. surgió más concreta y directamente con los trabajos iniciados por Douglas McGregor y John Paul Jones en 1957, en la Union Carbide (EUA); y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murria Horwitz en 1958 y 1959 en las refinerías de la Esso Standard Oil, también en los EUA, McGregor visualizaba inclusive la solución del problema de la transferencia del aprendizaje en laboratorios residenciales a situaciones cotidianas en la respectiva empresa y hablaba sistemáticamente de la aplicación del entrenamiento de grupos.

Mintzberg (2004) menciona que con el transcurso de los años el D.O. ha tenido novedades, la grande y nueva contribución de la disciplina del D.O. está en el uso sistemático, integrado y flexible, de lo que en cierto modo ya existía, pero estaba disperso, fragmentado o estancado: lo que apenas comenzaba a surgir, de manera desconectada dentro de aquellas ciencias, en las décadas de los años 40, 50, 60. Las principales novedades del D. O. A finales de los años setenta son:

- a) Atención al enfoque adecuado de comportamiento, considerando que los aspectos humanos o psico-sociales siempre afectan, o son afectados en cualquier situación aun cuando se trate de situaciones problemas o situaciones de cambio. Unas veces las afectan como variable dependiente y otras como independiente.
- b) Utilización sistemática de agentes de cambio que generalmente son consultores del D.O. externo y/o internos. Además, si están adecuadamente capacitados pueden ser agentes o ejecutivos actuando dentro del subsistema o sistema objeto.
- c) Uso sistemático de las metodologías de "laboratorio" y retroinformación por medio de la investigación de la acción.
- d) Consultoría de procesos y contenido.
- e) Caracterización de una nueva filosofía de administración: la de conseguir la eficacia y salud en sistemas abiertos TECA/M (Técnico Económico Administrativo De comportamiento/Medio Exterior).

Para Trejo Fuentes (2008), el movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El

Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático.

Asimismo Trejo (2008) comenta que los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran:

- a) La relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con los demás.
- b) La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones. Las teorías sobre la motivación demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización.
- c) La creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo. Estas buscaban mejorar el comportamiento de grupo. A través de una serie de reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo y recibiendo la asesoría de un psicólogo. Este tipo de entrenamiento recibía el nombre de Training Group.

- d) La publicación de un libro en 1964 por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el que se exponen sus investigaciones sobre el Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.
- e) La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al desarrollo organizacional como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.
- f) La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrados a través de un tratamiento sistemático.
- g) Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas recibiendo modelos y procedimientos para los diversos niveles organizacionales.
- h) Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Así los autores analizan estas variables para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales.

Cabe mencionar que poco después de que se generaron las bases de diversas teorías organizacionales y de la administración, el concepto de D.O. se va consolidando en México sustentado en las conceptualizaciones hechas por Douglas McGregor y Robert Blake en el año 1969 entre otros; con la inquietud de que el D.O. debería representar un esfuerzo en

conjunto para el cambio de todo el sistema de la organización. Con esta nueva tendencia se comienza a notar cambios significativos en el papel que juegan los ejecutivos de recursos humanos representando una colaboración directa entre el cliente y el consultor (Trejo Fuentes, 2008).

Con el paso del tiempo se va cobrando un auge de la segunda generación del D.O. pero lo que interesa realmente en la consolidación, es el interés por la cultura organizacional, los equipos y aprendizaje entre todos los miembros de la organización; también la administración de la calidad total rigiéndose por la visión y la misión de la organización, con el tiempo se consolidarán las redes de D. O. que consisten en apoyos interdisciplinarios para poder optimizar los procesos de mejora o cambio en el mundo actual.

1.2.2. Definiciones y características del Desarrollo Organizacional

El D.O. tiene diferentes conceptualizaciones. No hay una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado una gran variedad de definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el D.O. y, por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es esencia una definición.

Para Beckhard (1973) el D.O. se define como el esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrativo desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Warren (1973) lo describe como una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios.

Blake y Mouton (1976) visualizaron al D.O. como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su D.O. es un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa.

Para French y Bell (2000) el D.O. es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado para mejorar la visión, delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo.

Para Guízar (2013) el D.O. es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina, así mismo, es un área de acción social a la vez que de investigación científica. Estudia los efectos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del D.O.

Keith (1981, en Chiavenato, 2011) nos menciona las características del D.O. como son:

- a) Focalización en toda la organización. El D.O. toma la organización como un todo para que el cambio sea efectivo. En la sociedad moderna, el cambio es tan grande que la organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los

problemas que surjan y aprovechar las oportunidades que se presenten. El D.O. es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.

- b) Orientación sistémica. El D.O. se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización (que ejercen influencia recíproca), a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del D.O. es lograr que todas esas partes trabajen en conjunto con eficacia. Lo importante es saber cómo se relacionan dichas partes y no cómo funcionan por separado.
- c) Agente de cambio. El DO utiliza uno o más agentes de cambio: personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de la organización. En general, el agente principal de cambio es un consultor externo que puede trabajar sin presiones de la jerarquía ni de la política de la empresa. El gerente de recursos humanos desempeña el rol de agente interno del cambio que coordina el programa con la administración y con el agente externo -que también está en contacto con la administración-, lo cual origina una relación triádica que involucra al ejecutivo de Recursos Humanos, a la dirección y al consultor. En otros casos, la empresa tiene su propio consultor interno o un departamento de D.O. para detectar los cambios e implementarlos, con el fin de incrementar la competitividad organizacional.
- d) Solución de problemas. El D.O. no sólo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones; focaliza los problemas reales, no los artificiales, utilizando la investigación-acción, que es su característica fundamental. El D.O. podría definirse como mejoramiento organizacional a través de la investigación-acción.

- e) Aprendizaje experimental. Los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo. Los participantes analizan y discuten su propia experiencia y aprenden de ésta. Este enfoque produce más cambios de comportamiento que el tradicional de lectura y análisis de casos, en que las personas hablan sobre situaciones abstractas. La teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final se halla en la práctica. El D.O. ayuda a aprender de la propia experiencia, a solidificar o recongelar nuevos aprendizajes y a responder interrogantes que rondan la mente de las personas.
- f) Procesos grupales. El D.O. se basa en procesos grupales, como discusiones en grupo, debates, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación. Se observa un esfuerzo para mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación, construir confianza y estimular la responsabilidad entre las personas.
- g) Orientación situacional. El procedimiento del D.O. no es rígido ni inmutable, sino situacional y orientado hacia la contingencia. Es flexible y pragmático, y adapta las acciones a las necesidades específicas y particulares. Los participantes analizan las diversas alternativas y no se basan en una única manera de plantear los problemas.
- h) Desarrollo de equipos. El objetivo general del D.O. es construir mejores equipos de trabajo en la organización. Hace énfasis en los grupos, ya sean pequeños o grandes, propone la cooperación y la integración y enseña a superar diferencias individuales o grupales.
- i) Retroalimentación. El D.O. busca proporcionar retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos.

La retroalimentación suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a emprender las acciones auto correctivas más eficaces en esas situaciones.

El Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado conforme a las necesidades, exigencias y demandas de la organización. Una diferencia fundamental entre el desarrollo organizacional y los programas de mejoramiento de la organización es el papel del consultor en D.O. y su relación con los clientes según French y Bell (1996), ya que éstos establecen una relación de colaboración de relativa igualdad con los miembros de la organización a medida que juntos identifican los problemas y oportunidades, consecuentemente establecen planes de acción.

1.2.3. Intervenciones y sus tipos

Para Guízar (2013) las intervenciones son los medios de que se vale la disciplina de Desarrollo Organizacional para llevar a cabo el programa de cambio planeado. Son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad.

Las intervenciones del D.O. constan de una serie de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una o varias tareas en las que las metas están relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional.

Si bien existen otras formas de agrupar las intervenciones, en este apartado se presentará la forma en cómo Guízar (2013) las divide y explica.

- a) Intervenciones en procesos humanos. Están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo.
- b) Intervenciones tecnoestructurales. Están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para “ligarlas” con las intervenciones en procesos humanos. La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras que las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo.
- c) Intervenciones en administración de recursos humanos. Enfocadas principalmente en las relaciones con el personal, como los sistemas de recompensas y la planeación y desarrollo de carrera. Se utilizan mecanismos para integrarlas a las organizaciones y tradicionalmente se relacionan con el campo de los recursos humanos más que con el D.O.
- d) Por último, tenemos a las intervenciones estratégicas y del medio. Las cuales están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, a la manera en la que utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio; además, se pretende que con estas intervenciones las organizaciones hagan “suyos”, en plena fase de “recongelamiento”, los procesos de D.O.

1.2.4. Intervenciones estructurales

Este tipo de intervenciones estudian los cambios en la estructura, funciones, tecnología, la planeación y fijación de metas integrales, de igual manera incluye cambios en las distribuciones y flujos de trabajo, líneas de autoridad y modificaciones en los procesos de comunicación según Guízar (2013).

Las intervenciones estructurales siempre van orientadas hacia la tecnología y estructuras de la organización para asociarlas con el personal; la tecnología considera métodos y flujos de trabajo y las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño de trabajo. Este tipo de intervenciones tienen el propósito fundamental de mejorar la dimensión de la tarea y ayudar a determinar cuál estructura es la más adecuada, para los ambientes y tecnologías de la organización.

Es importante mencionar el rediseño del trabajo, French y Bell (1996) mencionan el rediseño del trabajo como una de las intervenciones estructurales que comúnmente se practican en D. O. El enfoque de rediseño del trabajo ofrece un conjunto de directrices que se consideran como factores que pueden reducir al mínimo las problemáticas en los puestos de las organizaciones. Los conocimientos y habilidades junto con los valores que posea el personal en congruencia con la tarea asignada generan un alto desempeño y en consecuencia que los objetivos y metas organizacionales se cumplan a mayor brevedad y con mejor calidad.

1.2.5. Un modelo de cambio

Aunque si bien existen varios modelos de cambio planeado, se presentará el modelo de cambio planeado de Faria Mello (en Guízar, 2013) el cual guiará este trabajo, el cual divide en fases o etapas de consultoría. La fase inicial, que consta de 3 etapas: contacto, contrato y entrada. Para el autor el contacto, contrato y entrada se conectan en una gran fase inicial con multicontacto, precontrato, subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada. La segunda fase que es la recolección de datos, la tercera que es el diagnóstico, la cuarta que es la planeación de intervenciones, la quinta que es la acción y como etapa tiene la institucionalización del cambio, por último está la fase de acompañamiento y evaluación. Ver en la figura 1.

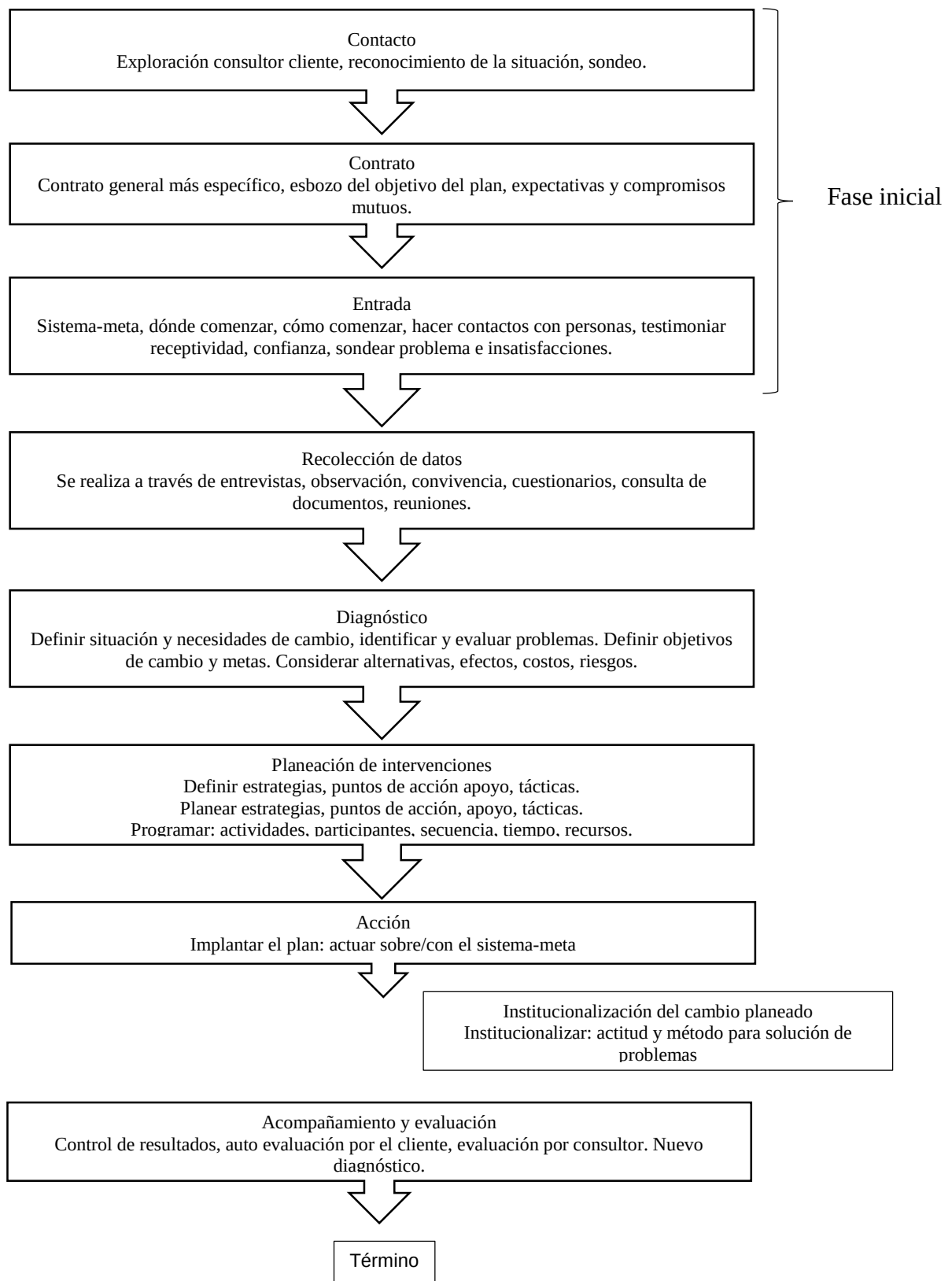


Figura 1. Modelo de Faria Mello. Fuente: Guízar Montúfar (2013)

1.2.6. La organización

Para Gómez Ceja (1994) la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) mencionan que la organización son dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

Al respecto Koontz y Weihrich (1998) mencionan que la organización es: 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) El agrupamiento de las actividades necesarias requeridas, 3) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional.

Para Arias Galicia (2006) la organización como sistema, son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos y metas específicos; para ello cuenta con tres tipos de recursos: a) materiales (dinero, materia prima, equipos); b) técnicos (procedimientos, manuales, instructivos) y c) humanos (habilidades, experiencias, motivación y salud de los trabajadores de la organización), la persona encargada de llevar a cabo la administración de los recursos debe buscar un equilibrio entre todos a fin que la consecución de las metas y objetivos sea lo más productivo posible, es decir, obtener el mayor rendimiento con los recursos disponibles.

Las organizaciones están tomando mejores decisiones, rápidas, con gran impacto y trascendencia para su personal, los dueños, proveedores y clientes, uno de los medios para

lograr esto es el diseño o rediseño de las estructuras, mediante la alineación de los elementos que afectan el desempeño en el presente y futuro, pero ¿cómo lograr esta alineación? Torres (2008) menciona que se toma como referencia los antecedentes, situación actual y situación futura de la organización, se utiliza una definición clara de estrategia y principios con los cuales la organización se ha de comprometer, se realiza el plan de acción y se evalúan las acciones emprendidas.

Por lo tanto para que una organización logre sus objetivos estratégicos alineados a su misión y visión, es importante que cuente con los recursos técnicos debidamente especificados (manuales, políticas, etc.), un agrupamiento de actividades y un administrador que esté a cargo de ellas para que se lleven a cabo adecuadamente.

1.2.7. El diseño organizacional

Las organizaciones se crean para cumplir determinados objetivos y muchas veces para satisfacer demandas de la sociedad, cuando se habla de diseño organizacional se puede referir a la estructura organizacional en su totalidad, Mintzberg (2000) menciona que la organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.

Mintzberg (2000) comenta que existen cinco componentes básicos para el buen funcionamiento de una organización, cada empresa puede llevar a cabo cada uno de los componentes o bien, algunos de ellos. Éstos son: a) nivel estratégico o administración superior: es la persona que tuvo la idea que dio origen a la organización, b) nivel medio: administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios, c) nivel operativo: compuesto por las personas que realizan trabajos medulares o que se involucran directamente

en la cadena de valor de la organización, d) estructura técnica: son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y control del trabajo y e) personal de apoyo: proporcionan servicios indirectos a toda la organización.

Es necesario describir que el diseñar es establecer e implantar un conjunto de acuerdos formales que conducirán, con los años, a la congruencia y buen ajuste entre todos los componentes de la organización: estrategia, trabajo, gente, organización informal y acuerdos formales de organización.

El autor antes mencionado, establece los diferentes parámetros para el diseño organizacional, los cuales se congregan en cuatro grupos: a) diseño de puestos: especialización, formalización, preparación y adoctrinamiento, b) diseño de la superestructura: departamentalización y tramo de autoridad, c) diseño de vínculos laterales: planificación y control y dispositivos de enlace, y d) diseño de la toma de decisiones: centralización y descentralización. Finalmente, él realiza una descripción de los factores de contingencia que afectan a las organizaciones e introduce su teoría acerca de las diferentes configuraciones estructurales (estructura simple, burocracia mecánica y profesional, forma divisional y adhocracia).

También, hay que tomar en cuenta los parámetros que dan origen a un diseño o rediseño que puede generar cambios positivos y precisos en las organizaciones, así es conveniente tomar en cuenta dos factores, el primer factor se genera fundamentalmente cuando surgen problemas en la organización y el segundo factor sirve para anticiparse a factores de cambio inminentes, los cuales son: a) cambios estratégicos como entorno, competencia, y reglamentación, b) redefinición del trabajo (tecnología, digitalización, redes, robótica), c) cambios culturales o políticos, d) crecimiento (tamaño, alcance), e) cambios en el personal

(sucesión gerencial), f) diseño ineficaz de la organización (desempeño ineficiente), g) falta de coordinación (responsabilidades y límites poco claros), h) conflictos excesivos, i) funciones poco claras, j) recursos mal utilizados (económicos, capital humano), k) flujo deficiente de trabajo (interrupciones), l) receptividad disminuida (lenta capacidad de respuesta al entorno cambiante), m) proliferación de unidades extra organizacionales (comités, equipos especiales, comisiones).

Vinculando todos los elementos anteriores se puede concluir que el diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de los procesos y la relación entre las personas y la organización, así mismo es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, sus procesos, tecnología, dinámica social y cultura, con el fin de lograr los resultados esperados, mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales según L. Daft (2010).

1.2.8. La estructura organizacional

Es importante tener en cuenta que durante la revolución industrial se propició el crecimiento de la industria y con ello, el cambio en la forma de organizarla, ya que su administración a través de una sola persona ya no era efectiva y viable, así se estableció la departamentalización empírica hasta que Frederick W. Taylor y sus seguidores a principios del pasado siglo crearon el conjunto de principios conocidos como administración científica; algunos de esos principios son: la delimitación clara de la autoridad y responsabilidad, la separación de la planeación de operación y la organización funcional, etc. Según Kast y Rosenzweig (1999) lo anterior constituyó la base para el diseño y establecimiento de estructuras organizacionales.

Vale la pena mencionar algunos enfoques de la Teoría Organizacional, el enfoque formal fue el primero en aparecer a principios del siglo XX y considerado el más adecuado para hablar en términos de productividad, entre las ideas que se pueden rescatar están las siguientes: la eficiencia se puede incrementar utilizando la racionalidad y las bases científicas como elementos esenciales para todos los procesos según Fayol (1961), de igual forma Max Weber proporciona una orientación social, ya que para él la burocracia implica una jerarquización y raciocinio de la autoridad porque exige respuestas confiables aunadas a los reglamentos. El enfoque de las relaciones humanas considera que el ser humano no es un elemento más de la máquina, sino que es un eslabón interdependiente condicionado por un sistema social y las necesidades psicológicas, busca asociarse con sus semejantes y transmitir o recibir influencia al o desde el entorno; la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la cooperación, la política y el poder son pilares de este enfoque.

En el enfoque de la estructura funcional los sistemas se encuentran en un ajuste continuo conformados en un proceso periódico de tensión y confrontación, algunos tipos de organizaciones desarrolladas bajo este enfoque son las propuestas por Kast y Rosenzweig (1999): organizaciones productivas, económicas, de apoyo y las destinadas a la función política o administrativa. Como lo plantea Crozier (1963) la organización es el resultado de la acción de sus componentes, en consecuencia entra en un estado de redefinición permanente.

El hombre puede introducir objetos en la organización llevándola a cambios en las relaciones sociales. Por último, el enfoque general de sistemas es resultado de aquella búsqueda constante que el hombre realiza para llegar al conocimiento sobre sí mismo y el medio que lo rodea derivando en la filosofía. Este enfoque está sustentado en algunas ideas de Hegel: el

todo es la suma de sus partes, el todo determina la naturaleza de las partes, las partes no pueden comprenderse si se consideran aisladas del todo.

Es importante hacer énfasis en este último enfoque (de sistemas) pero llevándolo hacia la Teoría general de Sistemas, se genera un enfoque en el comportamiento de los elementos de la realidad frente a otros, poniendo de relieve que cada uno de ellos existe dentro de un contexto, con el cual se tiene múltiples interrelaciones con distinto nivel de relevancia, esto tiene por objetivo proporcionar un marco conceptual para analizar la naturaleza de los sistemas y nos dice que al estudiar cada una de las partes que conforma ese sistema, éstas tienen relaciones vitales con un medio ambiente organizacional. De esta manera la Teoría General de Sistemas nos permite analizar tres puntos principales: a) cómo y para qué se relacionan determinados elementos, b) cuáles elementos son necesarios y cómo se interrelacionan para producir resultados determinados y c) para qué existen determinadas interrelaciones entre ciertos elementos y cuáles son todos los implicados.

En cuanto a su definición González (1999) señala que la estructura organizacional es un modelo que presenta y describe las relaciones entre los miembros de la organización y que a la vez sirve para limitar, orientar y anticipar las actividades organizacionales con el propósito de elevar la efectividad en las operaciones y resultados.

Para Daft (2010) existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.

2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Estos tres elementos de estructura pertenecen a los aspectos vertical y horizontal de la organización. Por ejemplo, los primeros dos elementos son el marco estructural, que es la jerarquía vertical. El tercer elemento pertenece al esquema de interacciones entre los empleados de la organización. Una estructura ideal alienta a los empleados para que proporcionen información horizontal y coordinación donde y cuando sea necesario.

1.2.9. El enfoque de sistemas en la estructura organizacional

El concepto de sistemas, se da como resultado del desarrollo derivado de la búsqueda que el hombre realiza constantemente, en cuando a tratar de llegar al conocimiento de si mismo y del medio que lo rodea. Así se tiene que ese impulso o ansia por saber y alcanzar a comprender, fundamentalmente, se han canalizado al desarrollo de una ciencia: La filosofía.

Se admite plenamente que el lineamiento fundamental que comprende la llamada Teoría General de Sistemas, están basados en algunos conceptos vertidos por Hegel y lo plantea Rodríguez Valencia (1998) quien dice corresponde el esquema de las ideas siguientes:

1. El todo es la suma de sus partes.
2. El todo determina la naturaleza de las partes.
3. Las partes no pueden comprenderse se se consideran aisladas del todo.

4. Las partes están dinámicamente interrelacionadas y además, son interdependientes entre si, como se observa en la figura 2.

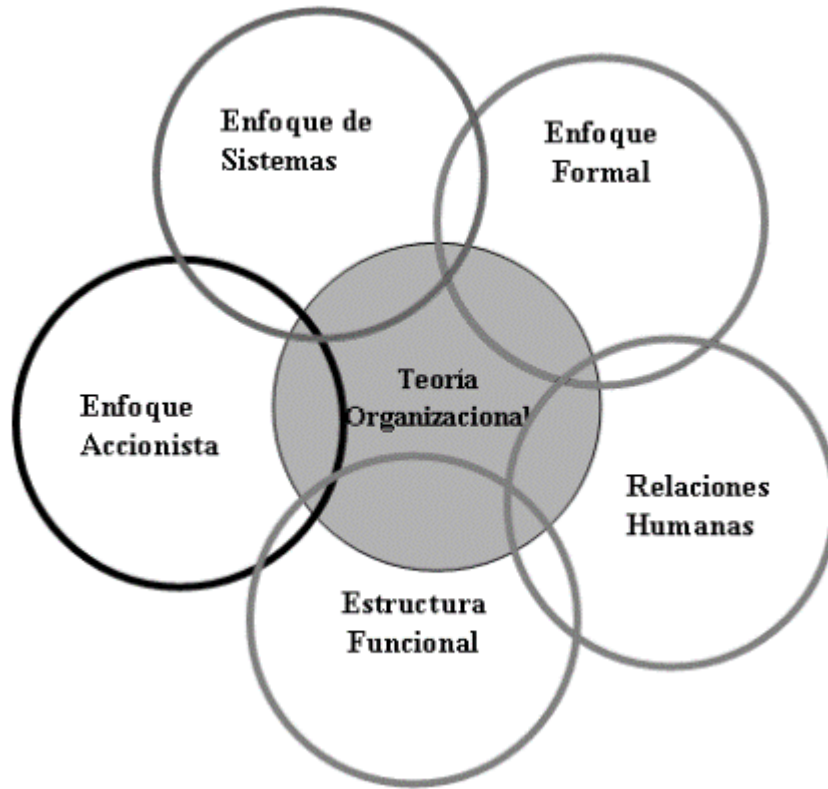


Figura 2. Enfoques de la Teoría Organizacional. Fuente: (Torres Cuevas, 2008)

1.2.10. Elementos de la estructura organizacional

Para Marín (2012) diseñar la estructura de la organización implica tomar una serie de decisiones alrededor de las siguientes variables:

- a) *Coordinación*: se refiere a las medidas que la organización asume para integrar el trabajo que ha sido dividido.
- b) *Especialización*: es la expresión óptima de la división del trabajo, con la cual se busca que un agente organizacional se dedique a la realización de una única tarea.

- c) *Formalización*: grado en que los trabajos de una organización son estandarizados y el comportamiento de los empleados es mediado por reglas y procedimientos, llegando incluso a predecirlo (Hickson, 1966; Prakash & Gupta, 2011 citados en Marín, 2012), para evitar la acción consuetudinaria e informal.
- d) *Agrupación de unidades*: se le conoce como departamentalización y se refiere a la selección de las bases, a partir de las cuales, los cargos serán agrupados en unidades y éstas, a su vez, en unidades de orden superior.
- e) *Tamaño*: se le conoce como tramo de autoridad y hace referencia a la cantidad de cargos que están contenidos en un nivel jerárquico determinado.
- f) *Toma de decisiones*: se refiere a las elecciones que se toman en razón con la centralización o descentralización de la asignación de derechos de decisión en la empresa.

Para efectos de este trabajo, se seleccionaron dos áreas únicamente, *especialización*, para que cada actor se enfoque en sus tareas correspondientes y las desempeñe óptimamente y así, alinear los resultados a los objetivos estratégicos de la organización y por último el *tamaño* (*tramo de autoridad*), porque la organización quería plasmar formalmente los cargos y el nivel jerárquico que ocupan.

Capítulo II. Evaluación diagnóstica de la problemática

2.1. Descripción de los participantes

Participaron 6 trabajadores de una empresa de consultoría, de los cuales el 50% fueron hombres y el 50% mujeres, en cuanto al nivel en la estructura de la empresa uno fue del nivel directivo, dos del nivel mando medio, dos administrativos y un personal de staff. Su rango de edad fue de 25 a 40 años.

En cuanto a su escolaridad: dos fueron licenciados en educación, una ingeniera física y un licenciado en química general, todos egresados de la UADY, una Maestra en Psicopedagogía egresada de la Universidad La Salle y un Licenciado en gastronomía egresado de la Universidad del Mayab.

2.2. Descripción del escenario

La organización en la cual se realizó la intervención es una consultoría privada dedicada a ofrecer servicio de asesorías y cursos propedéuticos, se encuentra ubicada en el sector Norte de la Ciudad de Mérida; la idea de la apertura de esta organización surgió a consecuencia de la poca oferta educativa para la nivelación de estudiantes irregulares o de intercambio que cursaban el bachillerato en el norte de la Ciudad de Mérida. La consultoría se estableció a principios del año 2013 ofreciendo asesorías (individuales y grupales) para acreditar la preparatoria abierta y asesoreamiento en todos los niveles educativos.

Conforme la demanda creció los servicios también, actualmente cuenta con los siguientes cursos: asesoría en todos los niveles educativos, cursos para acreditar la preparatoria abierta (en modalidad individual y grupal) y cursos propedéuticos para acreditar el examen Acredita-Bach (acuerdo 286) del CENEVAL, para exámenes de admisión para la UADY, la Universidad Marista y la Universidad del Mayab.

La organización cuenta con cuatro salones de tamaño mediano (5 x 4.5 metros aproximadamente equipados con aire acondicionado, ventilador y mobiliario escolar), dos oficinas, tres baños, cocina, una terraza trasera, una bodega y un estacionamiento para cuatro automóviles.

La misión de la institución es formar estudiantes de manera integral con las competencias necesarias para que acrediten sus estudios y sean capaces de cubrir las demandas de la sociedad actual, su plan a mediano plazo (visión) establece el crecer como consultoría potencializando servicios educativos de calidad para cubrir las demandas de la sociedad. Actualmente su población estudiantil es de 35 estudiantes.

Las personas que solicitan los servicios educativos de la consultoría pertenecen (en su mayoría) al sector Norte – Noreste de la Ciudad de Mérida, su nivel socioeconómico podría clasificarse entre medio, medio – alto y alto. En su mayoría, los estudiantes que solicitan los servicios de esta consultoría han perdido años en otros sistemas educativos y escuelas y necesitan terminar en un lapso específico o necesitan cursar estudios paralelos de bachillerato para poder irse de intercambio al extranjero; los padres de familia son, en su mayoría los tutores económicos y de apoyo de los alumnos.

2.3. Proceso de diagnóstico organizacional

Toda investigación posee herramientas e instrumentos que ayudan al levantamiento de información de la problemática que tenga una organización, para ello en este trabajo se mencionan las técnicas con las cuales se profundizará la situación en estudio. Arias (2004) define los instrumentos como: los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. A continuación, se describirán las fases hechas con sus participantes, instrumentos, técnicas y procedimiento desglosado.

2.3.1. Fase 1. Fase inicial

2.3.1.1. Etapa 1. Contacto

2.3.1.1.1. Participantes

La directora del centro de capacitación contactó al consultor para platicarle acerca de las problemáticas que estaban suscitándose en la organización.

2.3.1.1.2. Técnica

El contacto inicial se realizó mediante una reunión con la directora de la organización, se utilizó una guía semi estructurada de preguntas sirvieron como respaldo para estructurar

mejor la conversación (ver anexo 1), esto con el fin de explorar la situación actual de la organización y de la posible problemática.

2.3.1.1.3. Procedimiento

Para el contacto se estableció una cita con la directora y dueña de la organización, se platicó de manera general de la organización, los planes a futuro y algunas problemáticas que se habían estado suscitando periódicamente, esto pudo considerarse un pre diagnóstico, ya que se identificaron las problemáticas tentativas con base en las cuales se trabajaría. (Es importante mencionar que para rectificar si las problemáticas descritas por la directora son la que realmente están impactando directamente a la organización se efectuó el diagnóstico organizacional)

2.3.1.2.Etapa 2. Contrato

2.3.1.2.1. Participantes

Mediante una reunión que calendarizó la directora, ésta y el consultor acordaron los términos y condiciones bajo los cuales se llevaría a cabo el proceso de intervención. Esto se decidió con base en la agenda de las actividades de la directora y de la organización, a fin de no interferir con las labores académicas.

2.3.1.2.2. Técnica

Mediante una breve explicación de lo que es el proceso de intervención en D.O. se generó un intercambio de información entre el consultor y la directora, así mismo se utilizó una guía con puntos clave que sirvieron para agilizar el proceso de establecimiento del contrato psicológico.

2.3.1.2.3. Procedimiento

Se platicó con la directora acerca de la metodología del proceso de Desarrollo Organizacional, las etapas, la participación que se espera por parte de los miembros de la organización y la importancia de los compromisos que pudieran generarse, así mismo se estipuló la importancia de respetar los tiempos de las citas y reuniones. Al momento de establecer el contrato psicológico se le entregó a la directora un documento donde se estipulan los objetivos de estudio, las responsabilidades de ambas partes (consultor y

organización), un cronograma de actividades, los sujetos con los que se trabajará, las instalaciones que se requerirán, y finalmente la firma de conformidad en dicho documento. No se registró mayor problema para la firma del contrato o alguna objeción a los términos y requerimientos establecidos.

2.3.1.3. Etapa 3. Entrada

2.3.1.3.1. Participantes

Esta fue la primera interacción formal (dentro del proceso de intervención) que se realizó entre el consultor y el personal de la organización.

2.3.1.3.2. Instrumentos

Se utilizó la observación directa como medio para recopilar información sobre las interacciones que se llevan a cabo dentro de la organización, todo esto para ir corroborando algunos aspectos que se abordaron durante en contacto inicial. Ver el formato de la bitácora de observación (Anexo 2)

2.3.1.3.3. Procedimiento

Se comenzó la observación en conjunto con una bitácora de registro de datos que el consultor consideró importantes, se comenzó en la recepción y se finalizó en los salones de clase.

2.3.2. Fase 2. Recolección de datos

2.3.2.1. Participantes

Esta fase se trabajó con todos los miembros de la organización en las dos técnicas desarrolladas, seis miembros en total (cuatro profesores, una directora y un auxiliar).

2.3.2.2. Instrumentos

Se utilizó una guía para realizar una entrevista semi estructurada a todos los miembros del personal en la organización y plan de sesión para realizar la técnica TKJ.

2.3.2.3. Procedimiento para comenzar la recolección de datos

Se realizó una técnica TKJ. La técnica TKJ (Team Kawakita Jiro) es una herramienta útil para la formulación y solución de problemas. Consiste en reunir en grupo a las personas involucradas en una situación problemática común, que estén interesadas en analizarla y dispuestas a actuar para transformarla, con esto se busca identificar concretamente los problemas por resolver y llegar a ejecutar las soluciones convenidas. La técnica consiste de tres etapas: la formulación del problema, la identificación y diseño de la solución y, las acciones de implantación y control.

La sesión para la realización de la Técnica antes descrita se llevó a cabo el día martes 06 de octubre de 2105 en las instalaciones del centro de capacitación a una hora acordada: 4:00pm. El inicio formal fue veinte minutos después de las cuatro. El tiempo total disponible para la sesión fue de 2 horas (de 4:00pm a 6:00pm). A continuación, se describirá en pasos la metodología que se siguió para la realización de esta técnica.

Paso 1. El L.E Henry Sánchez Arceo (autor de este trabajo y moderador de la presente técnica) expuso el objetivo de la sesión que fue el siguiente: “identificar las problemáticas que el personal percibe en la organización a través de la técnica TKJ (Team Kawakita Jiro).

El espacio donde se realizó la técnica fue un salón con aire acondicionado con 7 mesa bancos (6 para los participantes y 1 para el moderador) distribuidos en forma circular para generar contacto visual efectivo; el salón estaba alejado de ruidos y distractores.

Paso 2. Se establecieron las reglas de la sesión a los participantes, esto con el objetivo de que todos los miembros sepan las conductas que favorecerían el éxito de la técnica. Las reglas fueron las siguientes: a) guardar silencio mientras el moderador hablaba, b) efectuar requerimientos, observaciones, argumentaciones o aportaciones asertivos y con el debido respeto , c) analizar adecuadamente cada una de las ideas o argumentos que se escribirán durante la técnica (no escribir impulsivamente), d) mantener el respeto hacia las ideas u opiniones de los demás miembros del personal (no juzgar o predisponerse), e) no utilizar el teléfono celular durante la sesión (salvo que el asunto sea de suma importancia) y por último e) tener la apertura y disposición para escuchar y transmitir ideas (es muy importante y la manera en como las ideas son transmitidas y recibidas genera un gran impacto en el personal). Las reglas fueron proyectadas en una diapositiva de Power Point y se leyeron por todos los participantes logrando que cada uno de ellos estuviera de acuerdo con todas ellas.

Paso 3. Se le dio la indicación a los participantes que tomen tres tarjetas color blanco de un paquete y que tuvieran sobre su mesa banco únicamente un lápiz, borrador y sacapuntas; consecuentemente, cada uno de los participantes escribió una problemática de la organización en cada tarjeta (tres problemáticas en total) teniendo en cuenta los siguientes criterios: a) los problemas o hechos deben de ser concretos, b) no pueden anotarse causas, consecuencias ni juicios, c) los problemas o hechos deben ser precisos y de fácil comprensión, d) se debía registrar el nombre de quien escribe la tarjeta. El tiempo que se proporcionó para que los participantes escribieran sus problemáticas fue de 15 minutos como máximo.

Paso 4. Finalizando los 15 minutos el moderador recogió todas las tarjetas y procedió a revolverlas, nuevamente las distribuyó entre los participantes con la condición de que ningún participante debería de recibir las tarjetas que elaboró. Esta repartición se llevó a cabo sin mayor problema.

Paso 5. Cada participante leyó cada una de sus tres nuevas tarjetas y cada vez que leyera una problemática debería de preguntar al grupo: ¿Es una problemática? ¿Es importante? ¿Es urgente? A lo que los participantes solamente podían responder si o no. A continuación se presentan en la Tabla 1 los resultados obtenidos de las problemáticas de las tarjetas.

Problemática	¿Es un problema?	¿Es importante?	¿Es urgente?
<i>Directora</i>			
1. Demasiados días de asueto y ausentismo del personal.	no	no	no
2. Falta de comunicación por parte personal hacia la dirección	Si	si	si

3. No existe una definición clara de las actividades que se llevan a cabo en la escuela	si	si	si
<i>Profesor coordinador Ciencias sociales económico y administrativas</i>			
4. Administración económica deficiente.	si	si	si
5. Ineficiente distribución y cumplimiento de las funciones porque no hay una jerarquía ni secuencia de mando.	si	si	si
6. Promesas incumplidas por parte de la dirección.	si	no	no
<i>Profesor coordinador ciencias exactas y experimentales</i>			
7. No existe una división clara y eficiente de las tareas organizacionales.	si	si	si
8. Comunicación ineficiente entre los miembros de la organización	si	si	si
9. Carencia de estructura organizacional.	si	si	si
<i>Profesor auxiliar 1</i>			
10. No existe una jerarquía ni estructura en las funciones que se desempeñan.	si	si	si

11. Carencia de libros y material didáctico complementario.	si	no	no
12. Incumplimiento de promesas y recompensas.	si	si	no
<i>Profesor auxiliar 2</i>			
13. No existe división adecuada del trabajo entre el personal.	si	si	si
14. No hay procedimientos, lineamientos o reglas para el puesto de profesor auxiliar.	si	si	no
15. Comunicación precaria entre los profesores y la dirección.	si	si	si
<i>Auxiliar de papelería y publicidad</i>			
16. No existe la división de tareas con la formalidad que la escuela requiere.	si	si	si
17. Las actividades se distribuyen sin orden o jerarquía.	si	si	si
18. Las ideas están dispersas entre todos los miembros de la organización (no todos trabajan hacia el mismo objetivo)	si	si	si

Tabla 1. Problemas escritos en las tarjetas por los 6 participantes de la técnica (18 tarjetas en total) Fuente: Elaboración propia.

Paso 6. Con base en la mediación entre la dirección, profesores y auxiliar, se fueron creando grandes rubros para organizar las problemáticas en cada uno de ellos con el fin de agruparlas e identificar un área o áreas problema. Cabe mencionar que los rubros están organizados en orden descendente (del más importante al menos importante.) y fueron resultado de un consenso entre todos los participantes y el moderador. Los resultados obtenidos se muestran agrupados en la Tabla 2.

Área problema	Problemáticas incluidas (obtenidas de la tabla 1)
Estructura Organizacional	3, 5, 7, 9, 10, 13, 14, 16, 17
Comunicación Organizacional	2, 8, 15, 18
Promesas y recompensas por parte de la dirección	6, 12
Administración del dinero, material didáctico y descanso del personal.	4, 11, 1 (respectivamente)

Tabla 2. Rubros para calificar las problemáticas detectadas en la técnica TKJ. Fuente: elaboración propia.

Como observación adicional se menciona que no fue sencillo llegar al consenso, ya que hubo discrepancia en algunas problemáticas, sin embargo, mediante actitudes de respeto, cooperación y comunicación se logró llegar a diferentes acuerdos finales.

Paso 7. Una vez detectados los rubros y las problemáticas pertenecientes a cada uno de ellos, la organización decidió que se debería de efectuar la intervención con base en el rubro “Estructura Organizacional” ya que de éste derivan muchas de las otras problemáticas y es un problema al cual no se le ha atendido ni mucho menos propuesto una solución adecuada. La sesión finalizó cerca de las 6:15pm.

Para fines de esta intervención, la técnica TKJ se trabajó de manera parcial, es decir, de los tres pasos correspondientes a ésta técnica, únicamente se llegó al primero, ya que las propuestas de solución e implementación de las mismas se trabajarán después de la aplicación de las entrevistas semi estructuradas.

Después de realizar la técnica TKJ, se procedió a realizar las entrevistas semi estructuradas a cada uno de los miembros del personal para profundizar en cuestiones específicas de la estructura organizacional, en la tabla 3 se mostrará una síntesis de las entrevistas realizadas

a cada miembro mostrando la información clave. El tiempo de las entrevistas fue variable y osciló entre los 30 y 45 minutos. El formato de la entrevista puede verse en el Anexo 1.

Miembro del personal	Información clave
Profesor coordinador de ciencias Sociales, económico – administrativas Tiempo: 30 minutos	El profesor tiene el cargo de docente y encargado de los procedimientos administrativos, trabaja en modalidad de tiempo completo (ocho horas diarias de lunes a viernes), las principales actividades de su cargo son: impartir clase, abrir y cerrar la escuela, la cobranza de colegiaturas, pago de servicios, administración de las utilidades, pago de los sueldos y del material didáctico, promoción y publicidad de los servicios a través de las redes sociales y por último la elaboración de horarios. Lleva un año y once meses trabajando en organización. Explicó de manera muy general el organigrama: 1-Directora, 2- Profesores coordinadores y 3-Profesores auxiliares (siendo cada número el nivel en el cual se encuentra cada uno, el uno es el más alto y el tres el más bajo). <i>“Aquí no existe algo definido, algo que nos guíe en cuanto a lo que tenemos que hacer, a veces siento que yo tengo que ver mucho más de lo que mi sueldo me da”</i> <i>“Estamos al aire en lo que tenemos que hacer, cada quien hace de todo un poco”</i> Ella consideró que no existe definición de puestos ni de actividades específicas para cada uno de ellos, asimismo comentó

	que la dirección no se encarga de establecer evidencia documental de las funciones del personal, no existe una definición clara de la línea de mando a seguir, a la entrevistada le gustaría que en la organización hubieran líneas de mando y cargos bien definidos para un mejor funcionamiento interno, de igual forma dijo que la organización no cumple sus operaciones de manera eficiente (el trabajo se cumple, pero no de la mejor forma) <i>“La dirección muestra desidia”</i>
Profesor coordinador de ciencias exactas y ciencias experimentales Tiempo: 40 min	El profesor tiene 3 años trabajando en la organización y tiene el cargo de docente y encargado de los asuntos académicos, su horario es de tiempo completo (ocho horas diarias de lunes a viernes) sus funciones son: elaborar material didáctico para todos los cursos, revisar la actualización de los materiales de apoyo para la preparatoria, diseñar la publicidad de la escuela, administrar redes sociales, revisar los aparatos electrónicos cuando no funcionan adecuadamente, entrevistarse con los padres de familia cuando existe alguna problemática, revisar el estado de los libros periódicamente, planear, organizar y ejecutar actividades extra escolares con los alumnos y otros profesores, la vinculación con empresas u otras escuelas. El profesor considera que no existe un organigrama definido, considera que todos a

	excepción de la directora se encuentran a un mismo nivel, él considera que no existe una definición clara de las actividades de cada miembro del personal y en consecuencia no se ha elaborado evidencia documental de lo anterior. <i>“A veces o no hacemos las cosas porque pensamos que otro lo hará o bien, repetimos las cosas dos o más veces”</i> <i>“El problema de la definición de funciones lo hablamos con la directora en cada junta o momento que tenemos, supuestamente se definen algunas cosas, pero como no se elabora algún documento escrito, entonces se sigue haciendo lo que se quiere”</i> <i>“Es cansado que la dirección diga que se compromete a apoyarnos cuando después nos sigue delegando la totalidad del trabajo”</i> El entrevistado comentó que no existe evidencia documental sobre las funciones de cada miembro ni una línea de mando definida: <i>“A veces el otro profesor y yo tomamos responsabilidades y decisiones que debería asumir la dirección, otras veces estamos limitados a actuar por desacuerdos de la dirección”</i> <i>“El trabajo se cumple la mayoría de las veces, pero no con los medios y el procedimiento adecuados”</i>
Profesor auxiliar de ciencias exactas	El profesor auxiliar lleva 1 año trabajando en la organización y está contratado por horas, su función es únicamente impartir

Tiempo: 20 min	clases del área de ciencias exactas en modalidad individual y grupal, en algunas ocasiones trabaja con adultos en cursos para acreditar el nivel bachillerato. El profesor considera que el organigrama está conformado por la directora (en el nivel más alto) y los dos profesores coordinadores (debajo de ella) <i>“Los coordinadores se encargan de especificar nuestras funciones y responsabilidades de manera verbal pero la verdad no sé cómo ellos coordinan sus funciones”</i> <i>“Nunca he visto algún papel o documento con las funciones que me corresponden”</i> <i>“La mayoría de las veces los profesores me dan las instrucciones, pocas veces la directora”</i> El entrevistado comentó que la organización cumple con sus funciones pero que el proceso puede mejorar, ya que muchas veces las actividades no se hacen de la mejor forma,
Profesor auxiliar de asignatura Tiempo: 15 min	El profesor lleva trabajando aproximadamente un año y medio y está trabaja por horas. (aproximadamente 20 horas a la semana) su función es el dar clases en el área de ciencias exactas y experimentales, algunas asignaturas del área de ciencias sociales y humanidades. El entrevistado dijo que no sabe de la existencia de un organigrama formal y que ubica solamente al profesor coordinador que lo contrató y a la directora.

	<i>“No estoy mucho tiempo en la escuela, por eso no estoy al tanto de lo que pasa”</i> <i>“En ningún momento me dieron un documento formal en donde estén mis funciones, me las dijeron de manera muy rápida el día que me contrataron”</i> <i>“El 90% de las ocasiones el profesor coordinador que me contrató es el que me comenta algún aviso o responsabilidad”</i> El entrevistado no efectuó muchos comentarios, se percibió nervioso y apurado debido a que durante la entrevista solicitaron su apoyo para aclarar unas dudas de un alumno de la consultoría. La entrevista fue muy breve, pero se pudieron rescatar dos elementos muy importantes para el presente trabajo.
Directora Tiempo: 25 min	La directora de la organización es también dueña de la misma, lleva 3 años y medio al frente desde la apertura, no posee un horario definido para estar en la consultoría, ya que las variedades de actividades de otro trabajo le impiden dedicarle el 100%; generalmente visita la organización de tres a cuatro días a la semana con un promedio de hora y media. El entrevistado comentó sus funciones: verificar que la administración y los servicios que se brindan sean adecuados, estar al pendiente en cuanto a los pagos (de colegiaturas y de servicios), monitorear que los materiales que se tengan estén

	actualizados y sean útiles para los alumnos y contactar empresas para ofertar cursos. <i>“Nosotros somos un equipo que ha trabajado muy bien desde el comienzo y nuestro sistema funciona bien”</i> <i>“No tenemos un organigrama, ya que nos consideramos un equipo y la verdad no nos habíamos preocupado por ello hasta ahora”</i> <i>“Cada quien sabe lo que puede hacer, de todas formas, nosotros nos vamos ayudando en las cosas, lo que no pueda hacer uno lo hace el otro, por eso no hay problema, creo que todos tenemos el mismo nivel de compromiso”</i> <i>“Sé que hay carencias en varios aspectos de la escuela, pero sobre la marcha las iremos mejorando”</i> La entrevistada comentó que los profesores coordinadores tienen facultad para tomar ciertas decisiones, pero hay algunas otras que únicamente ella puede tomar; señaló que no existe evidencia documental de las funciones ya que no ha habido ni el tiempo ni la preocupación por ello, todo marcha hasta el momento bien – añadió. <i>“Creo que hemos logrado objetivos y hacemos un buen trabajo, pero de que se puede mejorar, se puede”</i>
Auxiliar	El auxiliar lleva trabajando en la organización 6 meses, entre sus funciones está el comprar suministros de oficina, escolares y de

Tiempo: 10 min	cómputo, el pago de servicios y administrar las redes sociales (lo cual lo efectúa fuera de la escuela la mayoría de las veces) No se encuentra seguido en la organización ya que a la semana efectúa entre una a dos visitas a la escuela. <i>“La verdad, desconozco la existencia de un organigrama, no sé si los demás lo conozcan”</i> <i>“No existe evidencia de documentos con las funciones de cada quien, sin embargo, creo que todos ya saben lo que deben de hacer”</i> <i>“No convivo mucho con los profesores más que para preguntarles acerca de lo que hace falta en la escuela”</i> <i>“Creo que todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo”</i> La entrevista fue muy breve, ya que para los días que se había acordado se cancelaba y cuando se efectuó el entrevistado disponía de tiempo muy limitado
-----------------------	---

Tabla 3. Vaciado de entrevistas semi estructuradas realizadas al personal de la organización. Fuente: elaboración propia.

Con base en la información que se recabó de las entrevistas y agrupando las aseveraciones o extractos de argumentos proporcionados por el personal se concluyó que existe problemática en dos áreas de la estructura organizacional de la consultoría, a continuación, se presentan las dos áreas con su respectivo grupo de argumentos extraídos de cada una de las entrevistas.

Área problemática de la estructura organizacional	Argumentos que sustentan la problemática
Análisis y descripción de puestos	<i>“Aquí no existe algo definido, algo que nos guíe en cuanto a lo que tenemos que hacer, a veces siento que yo tengo que ver mucho más de lo que mi sueldo me da”</i> <i>“Estamos al aire en lo que tenemos que hacer, cada quien hace de todo un poco”</i> <i>“A veces o no hacemos las cosas porque pensamos que otro lo hará o bien, repetimos las cosas dos o más veces”</i> <i>“El problema de la definición de funciones lo hablamos con la directora en cada junta o momento que tenemos, supuestamente se definen algunas cosas, pero como no se elabora algún documento escrito, entonces se sigue haciendo lo que se quiere”</i> <i>“Es cansado que la dirección diga que se compromete a apoyarnos cuando después nos sigue delegando la totalidad del trabajo”</i> <i>“Los coordinadores se encargan de especificar nuestras funciones y responsabilidades de manera</i>

	<i>verbal pero la verdad no sé cómo ellos coordinan sus funciones”</i> <i>“Nunca he visto algún papel o documento con las funciones que me corresponden”</i> <i>“En ningún momento me dieron un documento formal en donde estén mis funciones, me las dijeron de manera muy rápida el día que me contrataron”</i> <i>“Cada quien sabe lo que puede hacer, de todas formas, nosotros nos vamos ayudando en las cosas, lo que no pueda hacer uno lo hace el otro, por eso no hay problema, creo que todos tenemos el mismo nivel de compromiso”</i> <i>“No existe evidencia de documentos con las funciones de cada quien, sin embargo, creo que todos ya saben lo que deben de hacer”</i>
Jerarquía	Entrevistados: A) Le gustaría que en la organización hubiera líneas de mando y cargos bien definidos para un mejor funcionamiento interno. B) El profesor expresó que no existe un organigrama definido, dijo que todos a excepción de la directora se encuentran a un mismo nivel.

	C) El profesor tiene la creencia de que el organigrama está conformado por la directora (en el nivel más alto) y los dos profesores coordinadores (debajo de ella) sin embargo, <i>“la mayoría de las veces los profesores me dan las instrucciones, pocas veces la directora”</i> D) El entrevistado dijo que no sabe de la existencia de un organigrama formal y que ubica solamente al profesor coordinador que lo contrató y a la directora. E) <i>“No tenemos un organigrama, ya que nos consideramos un equipo y la verdad no nos habíamos preocupado por ello hasta ahora”</i> F) <i>“Desconozco la existencia de un organigrama, no sé si los demás lo conozcan”</i>
--	--

Tabla 4. Áreas problemáticas dentro del rubro de estructura organizacional. Fuente: elaboración propia.

2.3.3. Fase 3. Diagnóstico

2.3.3.1.Participantes

La organización convocó a una junta para que se socializara toda la información obtenida del diagnóstico, dicho evento incluiría a todos los miembros del personal (incluida la directora). En total fueron seis personas y el consultor.

2.3.3.2.Instrumentos

Se utilizó una presentación ejecutiva para presentar la información, así como bitácoras de anotaciones (hojas para apuntes) para cada uno de los participantes, así mismo, se empleó la técnica de consenso para que todos estuvieran de acuerdo con las decisiones y estrategias sugeridas por los miembros.

2.3.3.3.Procedimiento

Después de analizar y vaciar la información obtenida de la recolección de datos, se procedió a la socialización de los mismos para definir la problemática y necesidades de cambio; esto se llevó a cabo con la dirección de la organización mediante una reunión programada por ellos, utilizando como apoyo una presentación ejecutiva breve, con información concreta y de ayuda para que se puedan elaborar, posteriormente, los planes de acción. La dirección y los miembros del personal determinaron que la necesidad a trabajar fue la definición de las actividades y formalizar una jerarquía; es decir, elementos que se relacionan con la estructura organizacional, es por ello que a misma organización decidió trabajar esta área. Sin mayor problema se acordó una junta posterior con todo el personal, para que entre ellos los planes de acción se elaboraran.

Capítulo III. Desarrollo del programa de intervención

3.1. Fase 4. Planeación de la intervención

3.1.1. Criterios utilizados para diseñar el programa de intervención

De manera general, los criterios que se utilizaron para diseñar el programa de intervención fueron los siguientes: establecer un marco teórico que pueda ser leído y comprendido con facilidad por cualquier persona que necesite consultar el presente trabajo, redactar de manera clara y sencilla, utilizar un modelo sustentado en la teoría del D.O. que ayude a desarrollar el cambio organizacional de manera eficiente, efectuar un diagnóstico participativo que ayude a la organización a visualizar una problemática a la cual se le pueda dar solución, y con esto generar un cambio planeado que propicie efectos positivos; y por último, la mejora que necesita el personal de la organización en la cual se intervino.

De manera particular (en función del diagnóstico), los criterios fueron los siguientes: obtener información precisa y de primera fuente, proporcionada por los miembros de la organización a través de un diagnóstico participativo y en segundo lugar el que todo el personal participe aportando ideas para diseñar un plan de acción que pueda enfrentar las problemáticas detectadas.

3.1.2. Objetivos del programa de intervención

3.1.2.1. Objetivo general

Realizar una intervención en estructura organizacional con enfoque en Desarrollo Organizacional, que permita la generación de propuestas de acción para lograr el óptimo funcionamiento de la organización.

Objetivos particulares

1. Establecer las actividades por cada puesto de la organización.
2. Diseñar una propuesta del organigrama de la organización.
3. Evaluar el proceso de intervención y los efectos generados de las acciones implementadas.

3.1.3. Recursos utilizados

Los recursos utilizados durante el desarrollo de la intervención se clasifican en la tabla 5.

Tipo de recurso	Desglose
Humano	• 1 Consultor • Personal de la organización (6) • 1 Asesor de proyecto y residencia • 1 Profesor de apoyo
Material	• Material de papelería y suministros de oficina (lápices, hojas en blanco, rotafolios, pintarrón, plumones de colores, plumones para pintarrón, hojas en blanco, bolígrafos, grapas, engrapadora, libreta para tomar notas)
Tecnológico	• 1 Tableta • 1 teléfono celular • 1 Laptop • 1 Proyector multimedios • 1 Grabadora de voz • 1 Conexión a internet • 1 Base de datos virtual
Físico (espacio de trabajo)	• 1 salón con aire acondicionado • Sillas y mesas • 1 oficina
Transporte	• 1 automóvil
Académico	• 1 Biblioteca de ciencias sociales, económico – administrativas y humanidades. • Libros de texto o asignatura • Artículos de investigación

Tabla 5. Tabla de Recursos utilizados. Fuente: elaboración propia.

3.1.4. Planeación del plan de acción.

3.1.4.1.Consideraciones teóricas.

Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico las dos problemáticas dentro de la estructura organizacional a tratar son: el análisis y definición de puesto, así como la jerarquía dentro de la organización, para esto, a continuación se complementa la idea sobre cada uno de estos dos conceptos .El análisis de puesto es el proceso para obtener

información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos según Bohlander y Snell (2008), y la descripción del puesto consiste en que cada miembro del personal enlista o menciona las funciones que realiza dentro de una organización, para Robbins (1995). Mintzberg (2000) menciona la idea de los tres niveles organizacionales descritos por Fayol (estratégico, funcional y operativo) para introducir un esquema simbólico, conformado por el ápice estratégico (directivos), la línea media (jefes de área), el núcleo operacional (operarios), el equipo de apoyo (agentes especializados) y la tecno-estructura (analistas del trabajo). Dicho esquema da una idea de la división del trabajo en la organización, cuyas tareas deben coordinarse. Para efectos de esta intervención se consideran los tres primeros niveles en orden descendente (dirección, jefes de área y operarios).

3.1.4.2.Participantes

Esta fase se trabajó con todos los miembros de la organización en una sola técnica, seis miembros en total (cuatro profesores, una directora y un auxiliar).

3.1.4.3.Instrumentos

Se utilizó una tabla de análisis de roles para plasmar las funciones y roles de cada miembro del personal.

3.1.4.4.Técnicas

Se utilizó una técnica de negociación de roles basada en la técnica original (con el mismo nombre) propuesta por Anderson (2012). Las ventajas de esta técnica fueron las siguientes: colocar a los miembros del equipo en posición para negociar responsabilidades entre ellos mismo y no necesitar de un líder para tomar decisiones por ellos y ¿qué resultó de esto? propició un nivel alto de participación, el equipo pudo construir consensos sobre sus responsabilidades y provocó un resultado en cada miembro, teniendo una descripción de rol por escrito, acordada; todo esto con una comprensión sobre las preferencias y necesidades de los demás miembros.

3.1.4.5.Procedimiento

Se comenzó la sesión de aproximadamente dos horas en un salón de la consultoría educativa, se les presentó a todos los miembros del personal el objetivo de la sesión, la metodología a seguir y los productos esperados; todo esto mediante una orden del día. Se dio inicio a la técnica de negociación de roles, el consultor fungía únicamente como moderador, dicha técnica se efectuó en los siguientes pasos:

Paso 1. Se le pidió a cada miembro que escribiera en una hoja de papel todas las actividades y roles que desempeñara en la organización.

Paso 2. Posteriormente, cada uno de los presentes leyó detenidamente todo lo que había escrito en el paso 1, todos los demás miembros se limitaron a escuchar.

Paso 3. Se le pidió a cada miembro que diera respuesta a las siguientes preguntas: a) ¿Qué me gustaría seguir haciendo?, b) ¿Qué me gustaría hacer? Y c) ¿Qué es lo que ya no quiero hacer?

Paso 4. Cada quien compartió las actividades y roles de cada una de sus preguntas y mientras tanto, el moderador escribía en el pintarrón cada una de ellas.

Paso 5. Entre todo el personal se negoció y se llegó a un consenso sobre lo que cada uno haría por primera vez, lo que debía seguir haciendo y lo que ya no haría más. Todos estuvieron de acuerdo en sus roles y actividades finales.

Paso 6. Se les entregó una tabla de análisis de roles (que posteriormente servirían para formar los descriptivos de pues), en la cual ellos finalmente escribirían de manera formal cada uno de sus roles y actividades. (las tablas pueden visualizarse líneas abajo en el apartado 3.2)

3.2. Fase 5. Acción

Para formalizar los compromisos adquiridos de la técnica anterior, todos los miembros del personal firmaron cada tabla (de roles) como un compromiso simbólico entre ellos y la organización. A continuación se muestra el producto final: los descriptivos de puesto. Es importante mencionar que el formato del descriptivo lo decidió la organización, ya que quería un formato simple para que la información sea visualizada con facilidad.

Descriptivo 1. Coordinador 1.	
Nombre	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
Cargo	Profesor coordinador de ciencias sociales y humanidades
Nivel en el organigrama	Segundo nivel
Puesto al que reporta	Director
Horario de trabajo	Lunes a viernes: de 8:00am a 1:00pm y de 4:00pm a 7:00pm (el horario puede variar de acuerdo a la demanda)
Actividades que desempeña	-Profesor que imparte asignaturas del área de ciencias sociales y humanidades de la preparatoria abierta y de cualquier plan de estudio de bachillerato -Administrador de la escuela (pagos, colegiaturas, nómina, servicios) Organizador de técnicas para los alumnos -Recepcionista de llamadas de información general -Organizador de convivios y cumpleaños -Actualizador de material de asignatura de ésta área -Diseñador de material de cursos propedéuticos -Buscador de información complementaria para las asignaturas
Firma de conformidad	
Fecha	

Tabla 6. Descriptivo de puesto del coordinador 1.

Descriptivo 2. Coordinador 2.	
Nombre	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
Rol	Profesor coordinador de ciencias experimentales, ciencias exactas e inglés
Nivel en el organigrama	Segundo nivel
Puesto al que reporta	Director
Horario de trabajo	Lunes a viernes: de 8:00am a 1:00pm y de 4:00pm a 7:00pm (el horario puede variar de acuerdo a la demanda)
Actividades que desempeña	-Profesor que imparte asignaturas del área de ciencias experimentales, ciencias exactas e inglés de la preparatoria abierta y de cualquier plan de estudio de bachillerato Coordinador de asuntos académicos (actualizaciones de planes, programas, exámenes de admisión, problemáticas en el salón de clase) -Recepcionista de llamadas de información general -Actualizador de material de asignatura (de esta área) -Diseñador de material de cursos propedéuticos -Diseñador gráfico de la publicidad de la organización -Buscador de información complementaria para las asignaturas
Firma de conformidad	
Fecha	

Tabla 7. Descriptivo de puesto del coordinador 2.

Descriptivo 3. Profesor adjunto 1	
Nombre	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
Rol	Profesor adjunto de ciencias experimentales, ciencias exactas e inglés
Nivel en el organigrama	Tercer nivel
Puesto al que reporta	Coordinador de Ciencias experimentales, exactas e inglés.
Horario de trabajo	Lunes a viernes: de 8:00am a 1:00pm (el horario puede variar de acuerdo a la demanda)
Actividades que desempeña	-Profesor que imparte asignaturas del área de ciencias experimentales, ciencias exactas e inglés de la preparatoria abierta y de cualquier plan de estudio de bachillerato -Recepcionista de llamadas de información general si ambos coordinadores estuviesen ausentes. -Buscador de información complementaria para las asignaturas que imparte (sólo cuando sea necesario y bajo previo aviso) -Facilitador de talleres durante la semana cultural de la organización.
Firma de conformidad	
Fecha	

Tabla 8. Descriptivo de puesto del profesor adjunto 1.

Descriptivo 4. Profesor adjunto 2	
Nombre	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
Rol	Profesor adjunto de ciencias sociales y humanidades
Nivel en el organigrama	Tercer nivel
Puesto al que reporta	Coordinador de Ciencias experimentales, exactas e inglés.
Horario de trabajo	Lunes a viernes: de 4:00am a 7:00pm (el horario puede variar de acuerdo a la demanda)
Actividades que desempeña	-Profesor que imparte asignaturas del área de ciencias sociales y humanidades de la preparatoria abierta y de cualquier plan de estudio de bachillerato. -Recepcionista de llamadas de información general si ambos coordinadores estuviesen ausentes. -Buscador de información complementaria para las asignaturas que imparte (sólo cuando sea necesario y bajo previo aviso) -Facilitador de talleres durante la semana cultural de la organización
Firma de conformidad	
Fecha	

Tabla 9. Descriptivo de puesto del profesor adjunto 2.

Descriptivo de puesto. Auxiliar de compras y ventas	
Nombre	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
Rol	Auxiliar de compras y ventas
Nivel en el organigrama	Auxiliar
Puesto al que reporta	Director
Horario de trabajo	Horario variado según la directora lo solicite.
Actividades que desempeña	-Comprador de insumos de papelería, cómputo, limpieza, mantenimiento. -Repartidor de publicidad en puntos estratégicos. -Colocador de lonas y publicidad en la vía pública. -Administrador de redes sociales.
Firma de conformidad	
Fecha	

Tabla 10. Descriptivo de puesto del auxiliar de ventas

Después de realizar al análisis de roles, se acordó otra junta solamente con la dirección de la organización para que en función de las tablas de análisis de roles se elaborara el organigrama de la consultoría (considerando los tres niveles descritos por Fayol en las consideraciones teóricas del apartado 3.1.4.1 de este capítulo)

3.2.1.1.Participantes

La junta se generó únicamente entre la dirección de la organización y el consultor

3.2.1.2.Técnicas

No se empleó otra técnica más que la discusión para intercambiar información entre la directora y el consultor.

3.2.1.3.Procedimiento

La directora fijó la hora y momento de la junta, se procedió a explicarle la importancia del organigrama y de tener en formato físico las tablas de análisis de roles, después ella decidió que el organigrama debería tener la siguiente forma (ver fig. 3) el organigrama tendría 6 puestos y tres niveles de jerarquía ya que así consideraba la dirección que sería la forma más adecuada de organizar los puestos.

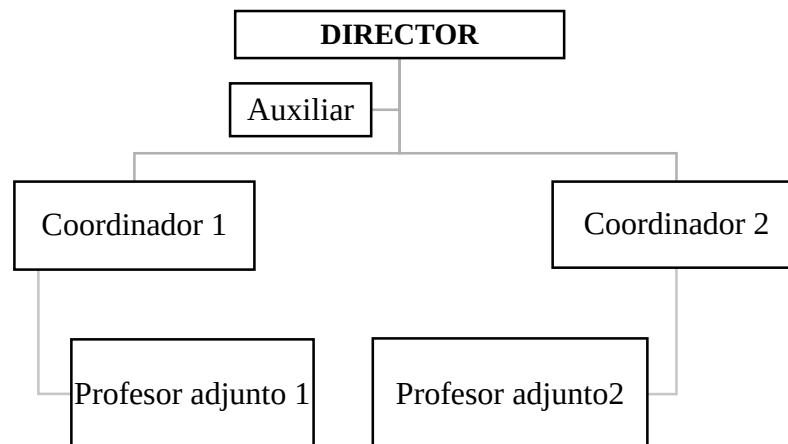


Figura 3. Organigrama diseñado por la directora de la organización.

Para verificar que los roles y la jerarquía plasmada en el organigrama se cumplan, fue necesario formalizar el organigrama en la consultoría, plasmándolo en la dirección y colocándolo en un lugar visible para los miembros de la organización; así, día con día podrían analizarlo e interiorizar qué lugar ocupan en la organización. De la misma forma cada

miembro del personal comenzó a desempeñar cada uno de sus nuevos roles, este periodo de prueba fue de seis meses aproximadamente.

3.3. Fase 6. Acompañamiento y evaluación

Como en todo proceso de intervención, la evaluación representa la parte enriquecedora para el consultor y la organización, ya que permite visualizar el cambio de manera más concreta y recibir una retroalimentación adecuada y objetiva del proceso de intervención y de la implementación de los planes de acción; de igual manera, para verificar que las acciones estén generando resultados positivos y útiles para la organización.

3.3.1. Participantes

Se llegó a un acuerdo con la dirección de la organización para efectuar una sesión de evaluación del proceso de intervención. Los participantes fueron los cinco miembros del personal junto con la directora (seis en total).

3.3.2. Instrumentos y técnicas

El instrumento fue una rúbrica que evaluó el proceso de intervención, así como los planes de acción generados por la misma organización.

3.3.3. Procedimiento

La sesión de evaluación duró aproximadamente una hora y el consultor inició proporcionándole a cada miembro del personal una rúbrica para que respondieran y evaluaran el proceso de intervención así como los planes de acción. El personal se mostró participativo, no hubo dudas ni preguntas durante el proceso, “ya que las instrucciones del instrumento eran claras” (esto fue mencionado de manera verbal por tres de los miembros del personal junto con la directora) Ver Anexo.

Después de la aplicación del instrumento, la directora manifestó verbalmente su agradecimiento al consultor por el apoyo brindado, así como cada uno de los miembros dedicó unas palabras al consultor y a los demás miembros, esto se realizó de manera voluntaria y de forma espontánea. De igual forma, el consultor agradeció a la organización por el espacio, tiempo, cooperación y participación activa de cada miembro, brindados durante

todo el proceso de intervención. La sesión finalizó y la directora quedó en fijar una fecha para realizar una sesión de monitoreo de las nuevas acciones.

Posterior a la sesión el consultor analizó los datos obtenidos de la rúbrica. El procedimiento fue el siguiente:

1. La rúbrica contiene 7 aseveraciones, el puntaje máximo es de 3 en cada una, por lo tanto, el 100 por ciento equivale a 21 puntos en cada rúbrica contestada.
2. Los puntajes obtenidos en las cinco rúbricas de los miembros del personal y la directora fueron los siguientes: 19, 20, 20, 19, 20, 20.
3. El promedio entre los seis puntajes correspondientes al personal y la directora fue de: 19.66.
4. Del 100% que corresponde a la excelencia de la intervención, el promedio global correspondió al 93.61% de excelencia. Es decir existió una diferencia del 6.39% entre la excelencia y el porcentaje obtenido. Esto correspondió a las aseveraciones que no lograron relacionarse con el puntaje más alto.
5. Ahora, se profundizará en las aseveraciones que no lograron cumplir el número 3, el 66.66% de las rúbricas coincidieron en la aseveración número 7 con un puntaje de 2; el 50% coincidió en la aseveración número 2 con un puntaje de 2 y sólo el 16.66% coincidió en la aseveración 1 con un puntaje de 2.
6. Las calificaciones finales hacia la intervención de todos los miembros del personal fueron las siguientes: 9, 8, 9, 9, 8.5, 9 con un promedio de 8.8 como calificación final de toda la organización hacia el proceso de intervención. Esto puede considerarse como un promedio SATISFACTORIO con base en la escala que se utiliza para calificar en algunas maestrías, como por ejemplo las que imparte la Universidad Autónoma de Yucatán y que se encuentra dentro de los lineamientos del plan MEFI.

Capítulo IV. Conclusiones

El proceso de intervención que se llevó a cabo en el presente trabajo se completó en su totalidad, es importante mencionar que se favoreció el resaltar, comunicar e implementar la importancia de la definición clara de las actividades en la organización, para ello se utilizó el respaldo de las variables que permiten identificar cada uno de los procesos y partes que conforman la estructura en las organizaciones, como las señala Marín (2012): variables de la estructura organizacional. Para justificar los descriptivos de puesto realizados para cada miembro de la estructura se utilizó la variable *especialización* “la decisión de diseño requiere considerar hasta qué punto se especializa un cargo particular, o por el contrario, en qué medida se le asigna polivalencia. Este análisis dará lugar a la especialización horizontal (la racionalización de la tarea) o a la ampliación horizontal (la extensión de la tarea), también existirá una decisión asociada al control que el empleado tiene sobre la realización de la actividad, originando una especialización vertical (supervisión de una sola tarea) o una ampliación vertical (supervisión de varias tareas)” (Mintzberg, 1984).

Por otra parte, la variable *tamaño* como lo menciona Marín (2012) se le denomina al tramo de autoridad y hace referencia a la cantidad de cargos que están contenidos en un nivel jerárquico determinado. Si existen pocos cargos, será un indicador de ámbitos de autoridad angosto (organizaciones muy piramidales) y con base en lo anterior se explica el diseño de la estructura del organigrama que la organización diseñó y formalizó. Varios cargos, representan tramos de autoridad amplios (organizaciones horizontales). La definición de la amplitud del control o la autoridad, estará determinada por factores como la naturaleza del trabajo a realizar y su distribución espacial, y las habilidades y destrezas de directivos y empleados.

Aiken et al. (1980) plantean que las organizaciones muy formalizadas (burocráticas) casi siempre son entidades estáticas incapaces de cambiar su modo de operación. En la sociedad actual las organizaciones se están enfrentando con situaciones que hacen necesario el cambio para subsistir (Marín, 2012).

Con base en la información recabada durante el diagnóstico se trabajó en dos rubros que pertenecen al área de estructura organizacional, el antecedente era que en la organización donde se realizó la intervención no se contaba con algún documento formal que indicara las funciones, tareas, actividades o roles de cada uno de los miembros, esto generaba confusión y que la coordinación entre el personal se llevara a cabo de manera deficiente (así lo citó uno de los coordinadores) Con base en las problemáticas detectadas en la técnica TKJ y en las entrevistas semi estructuradas se procedió a trabajar en un tipo de descriptivo de puesto, pero más sencillo (es decir la tabla de roles) esto con base en observaciones que la dirección hizo al consultor, demandando que los productos (tablas de roles) sean claros y comprensibles para todos los miembros actuales y para los nuevos también.

De igual manera, el organigrama se diseñó con base en la propuesta de la directora, ella estipuló el diseño y dijo que sería el modelo más sencillo y adecuado para su organización; con base en esta demanda se formalizó el organigrama y se colocó en un espacio visible para todos los miembros de la organización.

Por último se realizó un proceso de evaluación de la intervención y de los planes de acción que se implementaron durante un periodo de 6 meses aproximadamente.

Recomendaciones: el autor hace las siguientes recomendaciones, ya que por falta de tiempo no se pudo realizar un monitoreo completo posterior a la evaluación.

- a) Que se concrete la junta para monitorear el cambio generado por la intervención
- b) Que se revise periódicamente cada uno de los roles (cada año) de los miembros para que su trabajo siga llevándose a cabo de manera adecuada.
- c) Que en las juntas anuales la organización pueda hacer un diagnóstico similar al que se efectuó para que aprenda a resolver de manera independiente sus problemáticas o bien, que necesite lo menos posible al consultor D.O.
- d) Que todos los miembros de la organización sigan los planes de acción, ya que se elaboraron de manera conjunta y consensuada.

Referencias

- Anderson, D. (2012). *Development. The process of leading organizational change*. California: Sage.
- Arias Galicia, F. (2006). *Administración de Recursos Humanos: Para el Alto Desempeño*. Trillas.
- Beckhard, R. (1973). *Desarrollo Organizacional.- Estrategias y Modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1976). *A estruturacáo de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional tipo grid*. Sao Paulo: Edgard Blücher.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique. . Le seuil*.
- Cummings, T., & Worley, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. México: Thompson.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México, D.F: McGraw-Hill.
- Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general*. México: Herrero Hermanos.
- French, W., & Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice Hall.
- French, Wendell, L. B., & Cecil, H. J. (1973). *Desarrollo Organizacional*. Pearson.
- Friesen, G. (2005). *Organization design for the 21st century*. Consulting to Management, 16(3), 32-51.
- Galbraith, J. (2001). *Designing dynamic organizations a hands-on for leaders at all levels*. New York, NY: Amacom.
- Gómez Ceja, G. (1994). *Planeación y Organización de Empresas .* México: McGraw-Hill.
- González, M. H. (1999). *Administración de Empresas*. México: Julio.
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, J. (2011). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson.

- Kast , F., & Rosenzweig, J. (1999). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. Madrid: Pearson.
- Keith, D. (1981). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. Nueva York: McGrawHill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración. Una Perspectiva Global*. México: McGraw-Hill.
- L. Daft, R. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. México: South-Western.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). *Differentiation and integration in complex organizations*. Administrative Science Quarterly, 12(1), 1-47.
- Marín, D. (2012). *Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá*. Estudios Gerenciales, vol. 28, núm. 123, abril-junio, 2012, pp. 43-63 Universidad ICESI Cali, Colombia.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (2000). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Argentina: Ateneo.
- Parkinson, C. N. (1964). *Parkinson's Law*. New York, NY: Ballantine Books.
- Robbins, S. (1995). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez Valencia, J. (1998). *Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas*. ECAFSA.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Torres Cuevas, M. E. (2008). *Desarrollo de la estructura organizacional de un área académica a nivel posgrado, caso: área académica de ciencias de la comunicación. Proyecto Terminal para obtener el grado de maestría en gestión administrativa*. Pachuca: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Torres, M. (2008). *Desarrollo de la estructura organizacional de un área académica a nivel Posgrado*. Instituto de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Trejo Fuentes, S. (2 de Diciembre de 2008). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/teoria-desarrollo-organizacional/>
- Warren, B. (1973). *Desarrollo Organizacional*. Fondo Educativo.
- Williams, C. & Rains, J. (2007). *Linking strategy to structure: the power of systematic organization design*. Organization Development Journal, 25(2), 163-170.

Anexo 1. Guía de entrevista para identificar la existencia de la estructura organizacional en una organización educativa.

Tipo de entrevista: entrevista semi estructurada de investigación

Área: _____ Cargo: _____ Fecha de aplicación: ____/____/____

Nombre del entrevistado: _____

Secuencia de preguntas generadoras de información

1. ¿Podría platicarme cuáles son las actividades principales de la organización?
2. ¿Cuáles son los métodos o estrategias que aplica la empresa para llevar a cabo estas operaciones?
3. Me gustaría que explicara con sus palabras el organigrama de la empresa
4. ¿Existe en la empresa una clara definición de los cargos? Si la respuesta es SI se le pedirá al entrevistado que los explique, si la respuesta es NO, se le preguntará las razones por las cuales considera que no existe la definición de dichos cargos.
5. ¿Existe evidencia documental de las funciones y responsabilidades que debe cumplir cada miembro del personal?
6. ¿Existe en la organización una definición clara de la línea de mando aprobada por la dirección? Si la respuesta es SI se le pedirá al entrevistado que los explique, si la respuesta es NO, se le preguntará las razones por las cuales considera que no está definida la línea de mando
7. ¿Cómo le gustaría que estuviese estructurada la organización?

8. Según su criterio, ¿la empresa cumple con sus operaciones de forma eficiente?

Observaciones adicionales

--

Anexo 2. Bitácora de registro de observaciones directas

Visita 1

Visita 2

Anexo 3. Rúbrica para evaluar el proceso de intervención y los cambios generados en la organización.

Rúbrica para evaluar el proceso de intervención y los cambios generados en la organización

Fecha	
Nombre	
Cargo / puesto	

Instrucciones. Marque con una “X” el número que se adecue al grado correspondiente en cada una de las siguientes aseveraciones relacionadas con el proceso de intervención realizado en su organización. Los grados son los siguientes:

- 0. *Nunca*
- 1. *Algunas veces*
- 2. *Regularmente*
- 3. *Siempre*

Aseveración	0	1	2	3
1. El consultor explicó <u>el objetivo y los procedimientos</u> a realizar antes de comenzar el proceso de intervención.				
2. <u>Durante las técnicas</u> se proporcionó información precisa para la realización de cada una de ellas.				
3. La <u>socialización de la información</u> obtenida en las técnicas fue precisa, útil, comprensible y oportuna.				
4. Durante el <u>establecimiento de planes de acción</u> para la solución de las problemáticas detectadas, todos los miembros de la organización participaron y aportaron ideas.				
5. El cambio generado por el proceso de intervención ha contribuido a <u>mejorar las prácticas laborales.</u>				
6. Los <u>nuevos roles</u> permiten a los miembros de la organización desempeñar mejor sus funciones y actividades.				
7. <u>El nuevo organigrama</u> ha permitido una mejor ubicación de los puestos y de las funciones de cada miembro de la organización.				

Calificación final. Del 1 al 10 (tomado al 1 como pésimo y al 10 como excelente) otorga una calificación al proceso de intervención: _____

¡Gracias por su participación!