



INSTITUTO DE  
ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA DEL ESTADO  
DE CHIAPAS, A.C.

# Maestría en Línea en Administración y Políticas Públicas

## Materia: Desarrollo Organizacional

Tema 1: Introducción al Desarrollo Organizacional

Tema 2: Cambio Organizacional

Tema 3: Cambio Organizacional y NGP

Tema 4: Principios de un Modelo de Gestión Org.

Profesor: Héctor Gabriel Guillén García  
Email: [hectorgabrielguillengarcia@gmail.com](mailto:hectorgabrielguillengarcia@gmail.com)



# TEMA 1 INTRODUCCIÓN AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

# TEMA 1. ANTECEDENTES DEL DO



## OBJETIVO PARTICULAR:

Los alumnos conocerán las generalidades del Desarrollo Organizacional.

## SUBTEMAS:

1. Historia del DO
2. Conceptos del DO
3. Objetivos, valores y campo de acción del DO

## BIBLIOGRAFÍA:

1. French W, Bell C (2004) Desarrollo Organizacional. D.F., México. Editorial Prentice Hall.
2. Guizar R. (2008) Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones D.F., México. Editorial Mc Graw Hill.
3. Casique A, López F (2007) La administración del Desarrollo Organizacional, Revista Panorama Administrativo Año 2 No. 3. Agosto-diciembre 2007. Celaya, Guanajuato, México.



# 1. ANTECEDENTES DEL DO



# HISTORIA DEL DO



**1) Entrenamientos de Laboratorios de Sensibilización**

**2) Investigación y Retroalimentación de Encuestas**

**3) Orígenes de la Investigación-Acción**

**4) Orígenes Socio-técnicos y Socio-clínicos**

**5) Segunda Generación del DO**



# 1. ENTRENAMIENTOS DE LABORATORIOS DE SENSIBILIZACIÓN



1. El psicólogo y filósofo Kurt Lewin fundó el CIDG del MIT, en 1945.
2. En 1946 en el Colegio de Profesores de Nueva Bretaña, surgen los entrenamientos en laboratorios con grupos reducidos y no estructurados donde se aprende a partir de la interacción.
3. Kurt Lewin crea los Grupos T y con su equipo de trabajo son los líderes de los grupos de aprendizaje, que además contaban con observadores que tomaban notas de la interacción.
4. Al final del día había retroalimentación entre los diferentes actores, siendo esta la experiencia más significativa de aprendizaje.



# 1. ENTRENAMIENTOS DE LABORATORIOS DE SENSIBILIZACIÓN



## GRUPOS DE ENTRENAMIENTOS EN HABILIDADES BÁSICAS

5. Así surge en 1947 el Laboratorio Nacional de Entrenamiento de Desarrollo de Grupos, siendo patrocinado por varias universidades (UCLA, MIT, Columbia).
6. Después se abrieron muchos centros de entrenamiento en las IES.
7. Los Grupos T, crearon conciencia en los líderes en mejorar los procesos de liderazgo y trabajo en equipo. Pero no funcionaron en organizaciones complejas y permanentes.

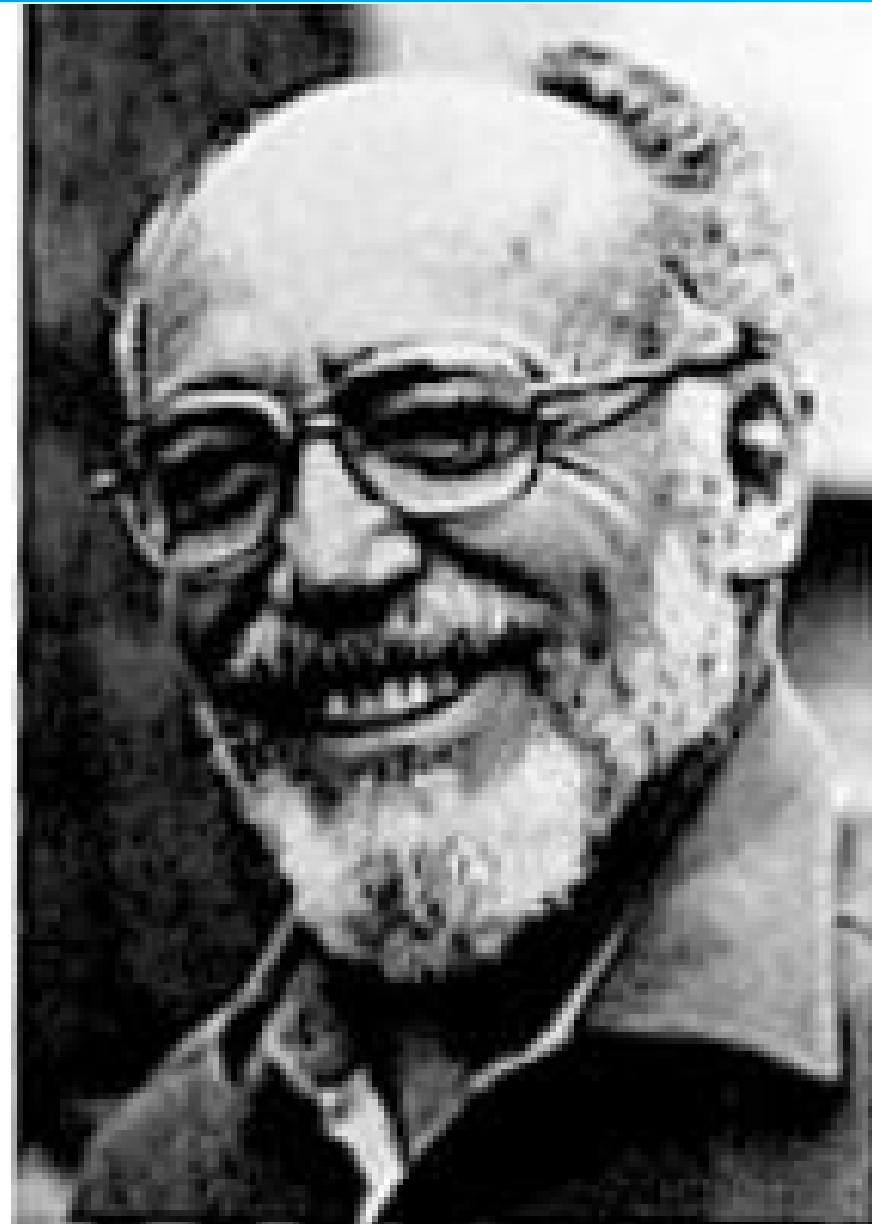


# 1. ENTRENAMIENTOS DE LABORATORIOS DE SENSIBILIZACIÓN



## ROBERT TANNENBAUM

1. Dr. en Filosofía en Relaciones Industriales.
2. En 1953 dirigió las primeras sesiones de la FORMACIÓN DE EQUIPOS o GRUPOS ESTRUCTURADOS EN FORMA VERTICAL, se trataban dos temas:
  - ✓ Temas personales
  - ✓ Temas de la organización
3. Las sesiones de los grupos duraban diez semanas y estaban presentes los gerentes, directores, personal técnico y administrativo de las organizaciones estudiadas.
4. Robert Tannenbaum fue co-facilitador con otros especialistas de las áreas de psiquiatría, educación y psicología clínica.



# 1. ENTRENAMIENTOS DE LABORATORIOS DE SENSIBILIZACIÓN



## DOUGLAS Mc GREGOR

1. Dr. en Psicología Experimental por la Universidad de Harvard.
2. Profesor-consultor, laboró en 1957 en Unión Carbide.
3. Fue uno de los primeros científicos de la conducta que empezaron a resolver el problema de la transferencia y aplicar en forma sistemática los principios de los grupos T.
4. Su libro **EL LADO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES**, tuvo una profunda influencia sobre las prácticas de la educación.
5. Identificó un camino de crear un entorno en el que los empleados se sienten motivados a través de la dirección de referencia y el control o la integración y el autocontrol, (teoría X y Y).



# 1. ENTRENAMIENTOS DE LABORATORIOS DE SENSIBILIZACIÓN



## HERBERT SHEPARD

1. Dr. en Economía Industrial (MIT), trabajó para Esso Standard Oil como investigador asociado, siendo un fuerte impulsor del DO, después realizó actividades de desarrollo comunitario.
2. Desarrolló los enfoques de participación en la dirección de personal y en las relaciones laborales.
3. En los años 1958 y 1959 inició tres experimentos en DO realizando encuestas con entrevistas y un diagnóstico, para posteriormente retroalimentarlo con la alta gerencia de las empresas involucradas.
4. En 1960 fundó el primer doctorado en DO.



# 1. ENTRENAMIENTOS DE LABORATORIOS DE SENSIBILIZACIÓN



## RICHARD BECKHARD

1. Dr. en DO por el MIT, trabajó en 1960 un programa de cambio total en la cultura de la organización (calidad de vida en el trabajo).
2. Se interesó por la relaciones entre los trabajadores y los supervisores, elementos que dieron origen a su libro **EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS Y MODELOS**.
3. Desarrolló uno de los primeros programas de entrenamiento en DO, dirigido a especialistas en capacitación y DO.
4. Posteriormente se dedicó a dar talleres y conferencias para Ejecutivos Senior.



# 1. ENTRENAMIENTOS DE LABORATORIOS DE SENSIBILIZACIÓN



## MARY PARKER FOLLETT

1. Estudió filosofía.
2. Tuvo un fuerte enfoque humanista, también fue estudiosa aguda de la conducta del individuo en las organizaciones, su trabajo pasó desapercibido por casi veinte años.
3. Argumentó que el problema básico de toda organización era el de armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo.
4. Estudió liderazgo, poder, autoridad y responsabilidad, considerándolos como fuentes de conflicto en la organización.
5. Fue precursora de fusionar la escuela de la administración científica con el movimiento de las relaciones humanas.
6. Propuso el manejo del conflicto: dominación, acuerdo e integración.



# 1. ENTRENAMIENTOS DE LABORATORIOS DE SENSIBILIZACIÓN



## ELTON MAYO

1. Sociólogo industrial, precursor de la escuela de las relaciones humanas.
2. Él y otros estudiosos aprecian a las organizaciones como sistemas sociales (técnicas y humanas) que realizan dos funciones: económica y de mantenimiento de las relaciones personales, que se confrontan en un balance externo e interno.
3. El largo y amplio estudio que realizó en la planta Western Electric en Hawthorne, consistió en demostrar que a mejores condiciones físicas mayor productividad.
4. Uno de los principales experimentos que refiere es “el cuarto de prueba de ensamblado del revelador”.
5. Señaló que las condiciones de trabajo, además de incluir los requisitos objetivos de la producción, deben satisfacer los requisitos subjetivos de los empleados.



## 2. INVESTIGACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE ENCUESTAS



### RENSIS LIKERT

1. La historia de esta segunda raíz del DO gira en los trabajos del CIE de la Universidad de Michigan, fundado en 1946 por el Dr. en Psicología Rensis Likert.
2. Su obra **UNA TÉCNICA PARA LA MEDICIÓN DE ACTITUDES** dio origen a la escala de cinco puntos muy conocida y usada en encuestas.
3. Realizó investigaciones sobre liderazgo, motivación, clima organizacional y productividad.
4. Otra parte fue la evolución de la metodología de la retroalimentación, es decir, socializar los resultados entre la alta gerencia y el resto del personal.
5. Fortaleció los vínculos entre los estudiosos de los entrenamientos de laboratorio y los de retroalimentación de encuestas.



### 3. ORÍGENES DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN



1. La investigación-acción es un proceso de indagación y colaboración del cliente consultor que consta de:

- a) Un diagnóstico preliminar.
- b) Recopilación de datos del grupo cliente.
- c) Retroalimentación de datos al grupo cliente y planificación de la acción por el grupo cliente.
- d) Acción.

2. El entrenamiento de laboratorios, la retroalimentación de encuestas y los proyectos de Tavistock son elementos fundamentales de la investigación-acción.



## 4. ORÍGENES SOCIO-TÉCNICOS Y SOCIO-CLÍNICOS



1. La Clínica de Tavistock, se fundó en 1920 con el fin de ofrecer psicoterapia a partir del psicoanálisis.
2. El enfoque socioclinico surgió a partir de la terapia familiar, en la cual de manera independiente pero simultanea, recibían tratamiento sus integrantes. Allí surgió también el modelo investigación-acción.
3. El enfoque socio-técnico surgió con los estudios de las dinámicas de grupos de mineros carentes de líderes, generando equipos autodirigidos que se tomaron como base para otros estudios.
4. Hay un vínculo histórico entre la dinámica de grupos y los estudios sociotécnicos para ayudar a las organizaciones.



# 5. SEGUNDA GENERACIÓN DEL DO



La Segunda Generación del DO surge a partir de los siguientes componentes:

1. Transformación organizacional. Es un cambio multidimensional: cualitativo, discontinuo, radical de las organizaciones que implica rupturas paradigmáticas (Levy y Morri).
2. Cultura organizacional. Conjunto de procesos que integran los artefactos, los valores y las hipótesis de las organizaciones (Schein).
3. Aprendizaje organizacional. Señala diferentes impedimentos que obstaculizan el aprendizaje: trabajo individual y culpar a los demás (Senge).



## 5. SEGUNDA GENERACIÓN DEL DO

- ■ ■ ■ ■ ■ ■
- 4. **Equipos de trabajo.** Tienen auge los equipos de alto rendimiento, los equipos autodirigidos o semiautónomos.
- 5. **TQM.** El equipo es toda la organización y participa en los procesos de calidad, que para que tenga éxito, usa como estrategia fundamental el DO.
- 6. **Interés por la visión.** Las tendencias del futuro y sus implicaciones son importantes para las organizaciones. Senge señala que compartir la visión es lo más importante.



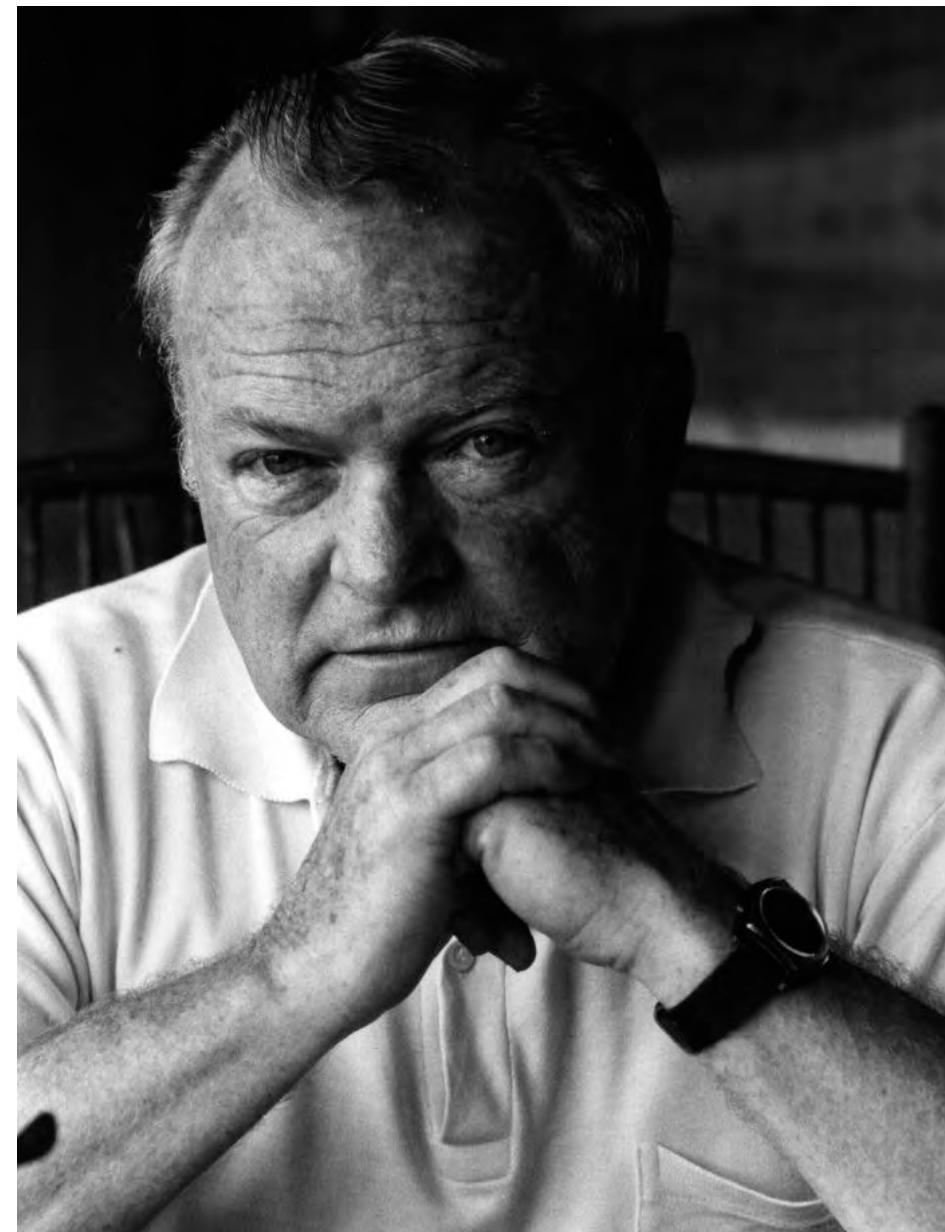
## 2. CONCEPTOS DEL DO



# 1. RICHARD BECKHARD



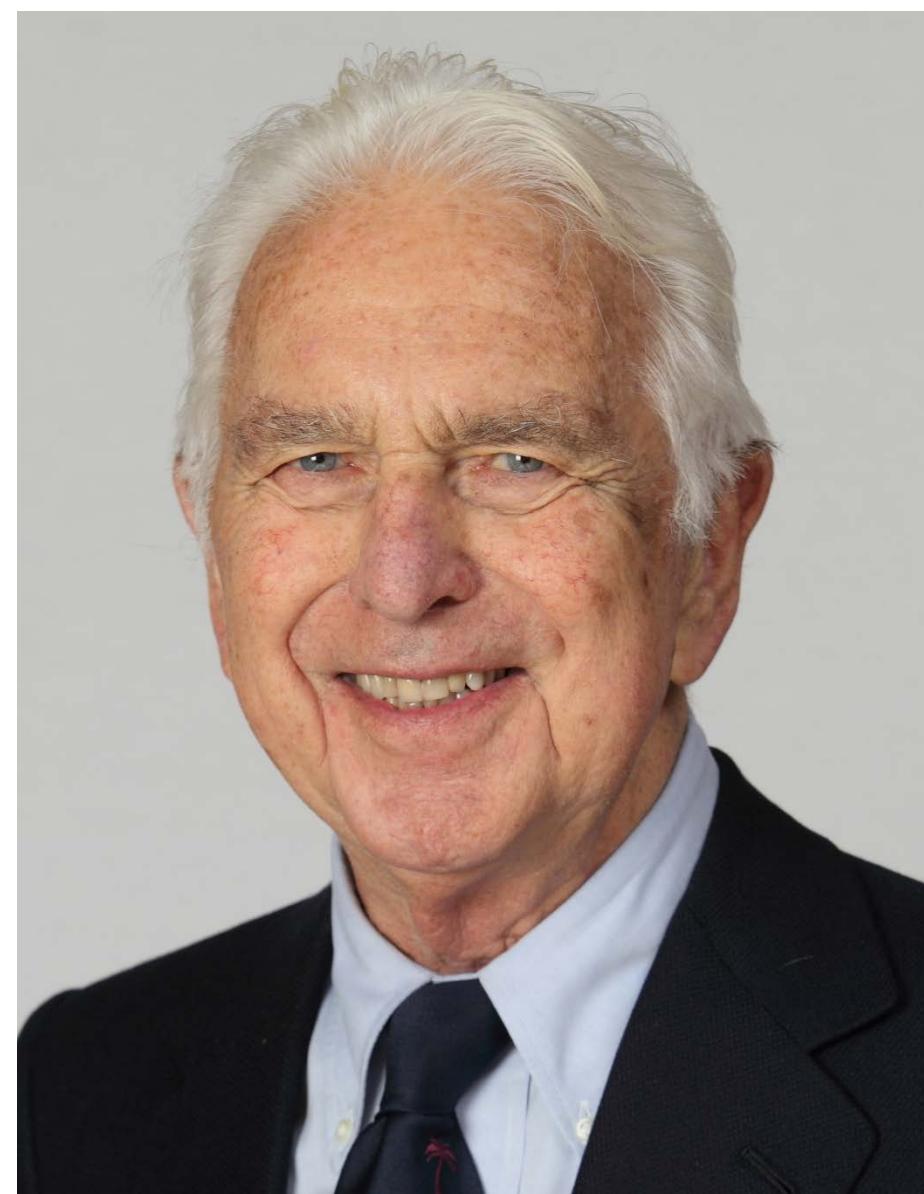
**Es un esfuerzo planificado, de toda la organización, controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los ‘procesos’ de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta (1969).**



## 2. WARREN BENNIS



Es una respuesta al cambio y una compleja estrategia educacional que pretende cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo (1969).



# V. SCHMUCK Y R. MILES



Es un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando los métodos reflexivos y autoanalíticos (1971).



# BURKE Y HORSTEIN

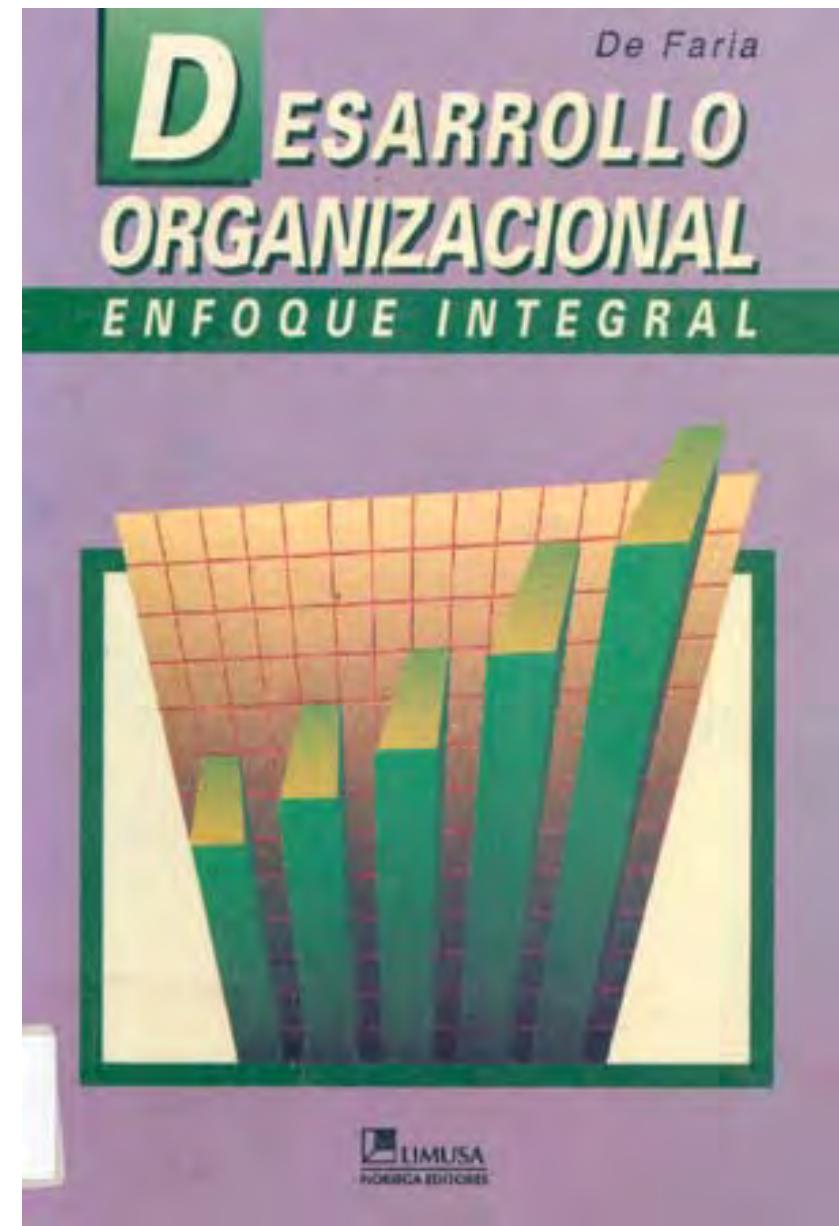


**Es un proceso de cambio planificado –cambio de una cultura de la organización-que evita un examen de los procesos sociales (en especial de la toma de decisiones, la planificación y la comunicación), por otra, que institucionaliza y legitima dicho examen (1972).**





Es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados (2002).

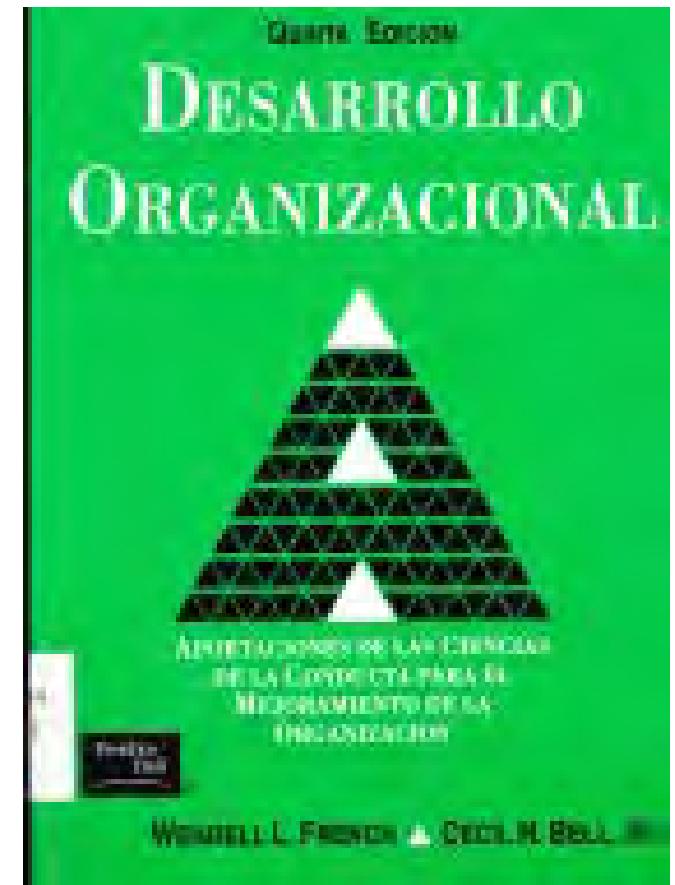




**El DO es un proceso continuo donde intervienen:**

1. La transformación de la organización,
2. La cultura,
3. El aprendizaje,
4. Los equipos,
5. La calidad,
6. Las visiones compartidas

**Esta perspectiva involucra la capacitación para formar actitudes favorables al cambio y a la innovación (2005).**



# CONCEPTOS COMPLEMENTARIOS



**SISTEMA.** Conjunto de elementos interdependientes, interactuantes e interrelacionados que persiguen un objetivo determinado. Todo sistema está formado a su vez por conjuntos menores o subsistemas integrados al todo por una relación permanente de recibir insumos y entregar productos.

**PROCESO.** Conjunto de actividades mutuamente interrelacionadas entre sí, que transforman uno o más insumos en un producto o servicio.

**CONSULTOR.** Responsable junto con la alta dirección de llevar a cabo el programa de DO, coordina y promueve el proceso, se le conoce también como agente de cambio o facilitador.



### 3. OBJETIVOS, VALORES Y CAMPO DE ACCIÓN DEL DO



# OBJETIVOS DEL DO



- 1. Generar informaciones objetivas y subjetivas, validas y pertinentes, sobre la realidad organizacional de la organización y asegurar la retroalimentación.**
  
- 2. Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades y de apertura para buscar alternativas viables.**
  
- 3. Desarrollar competencias en todos los integrantes de la organización, en las áreas: técnica, administrativa e interpersonal.**



# OBJETIVOS DEL DO



4. Definir metas y objetivos, en términos cuantitativos y pertinentes con la realidad de la organización.
5. Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
6. Identificar las áreas y factores a considerar con independencia de su naturaleza.



# VALORES PROPUESTOS POR WARREN BENNIS



- 1) Una mejoría en la competencia personal;**
- 2) Un cambio en los valores;**
- 3) Desarrollar comprensión entre grupos de trabajo;**
- 4) Desarrollo de un equipo gerencial más efectivo;**
- 5) Mejores métodos para la resolución de conflictos;**
- 6) Desarrollo de sistemas orgánicos más que mecánicos.**



# VALORES PROPUESTOS POR TANNENBAUM Y DAVIS



Proponen apartarse de:

- 1) De la creencia de que las personas son malas;
- 2) De la evaluación negativa de los individuos;
- 3) Resistirse a las diferencias individuales;
- 4) A utilizar a un individuo en referencia a la descripción de su puesto;
- 5) Separar la expresión de sentimientos;
- 6) Ocultarse tras una máscara y juegos;



# VALORES PROPUESTOS POR TANNENBAUM Y DAVIS



- 7) Del status del puesto para conservar el poder;
- 8) Desconfiar en las personas;
- 9) Enfrentarse a los demás;
- 10) Evitar los riesgos;
- 11) Del énfasis en la competencia.



# ESFUERZO SISTEMÁTICO PLANIFICADO



**El DO es un proceso sistemático planificado donde se ponen en práctica las ciencias del comportamiento en las organizaciones teniendo como meta la efectividad individual y de la institución.**

**El enfoque es: las organizaciones.**

**La orientación es: la acción como una consecuencia de las actividades planeadas.**

**El objetivo: son los procesos humanos y sociales.**



# PERSPECTIVA DEL CAMPO DE ACCIÓN



- 1. Actividades de diagnóstico**
- 2. Actividades de formación de equipos**
- 3. Actividades inter-grupo**
- 4. Actividades de retroalimentación de encuestas**
- 5. Actividades de educación y capacitación**
- 6. Actividades tecno-estructurales o estructurales**
- 7. Actividades de consultoría de procesos.**
- 8. Actividades de desarrollo organizacional del Grid**
- 9. Actividades de conciliación de terceras partes**
- 10. Actividades de orientación y consejo**
- 11. Actividades de planificación de la vida y la carrera.**
- 12. Actividades de planificación de establecimiento de metas**
- 13. Actividades de administración estratégica**
- 14. Actividades de transformación organizacional**



**MAESTRÍA EN LÍNEA ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**ASIGNATURA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL**



INSTITUTO DE  
ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA DEL ESTADO  
DE CHIAPAS A.C.

## **TEMA 2 CAMBIO ORGANIZACIONAL**

# TEMA 2 CAMBIO ORGANIZACIONAL



## OBJETIVO

Los alumnos comprenderán los fundamentos del cambio organizacional.

## SUBTEMAS:

1. Conceptos del cambio organizacional
2. ¿Por qué el cambio en la organización?
3. Cultura del cambio organizacional.
4. Teorías del Cambio Organizacional.
5. Resistencias al cambio.

## BIBLIOGRAFÍA:

1. Jover, Isabel (2010) Los Procesos del Cambio <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/cambio-organizacional-proceso.htm> (consultado el 03 de enero de 2015).
2. Reddin, William J. (2008) ¿Por qué el cambio organizacional?, Management Today, Londres Inglaterra.



# 1. CONCEPTOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL



# CONCEPTOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



- ✓ Es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje (Alejandro Reeves).
  
- ✓ Es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional que opera sobre la cultura organizacional, que no sólo se refiere a los procesos organizacionales, sino también a las personas involucradas (Fayné Reggio).

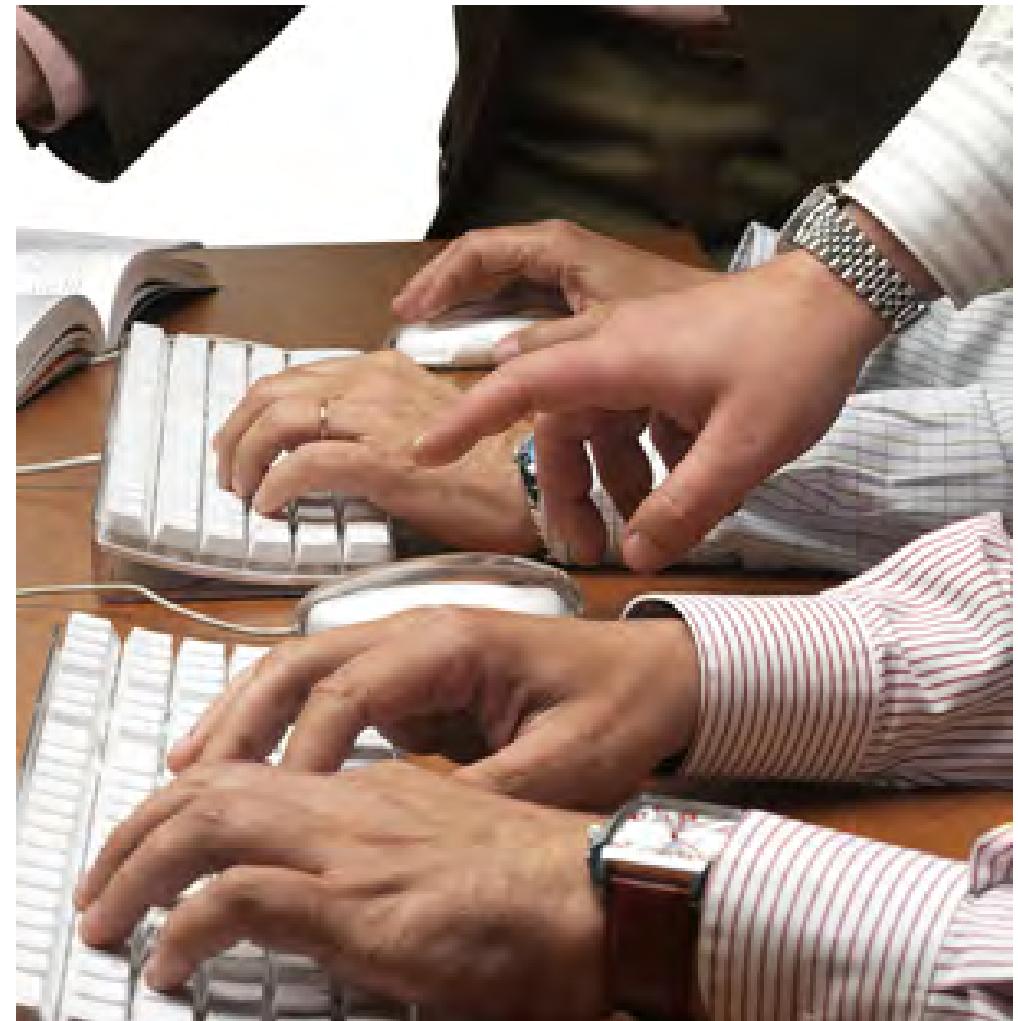


# CONCEPTOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



J. Martínez identifica que el cambio organizacional tiene sus premisas en los siguientes aspectos:

1. Se da en alguna parte la organización y afecta a toda (dado su condición de sistema), se perciba o no por sus integrantes.
2. Es un reto tanto en el ámbito humano como en el técnico.
3. La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos y a favorecer el ajuste de cada uno, a sus nuevas circunstancias.



# CONCEPTOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



4. Se presentarán reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo.
5. Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas.
6. La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Por lo tanto, cada cambio deberá estar precedido por suficiente información para el personal.



# CONCEPTOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



7. Entre los colaboradores hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo cambio produce.
8. La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio.
9. Si la alta dirección como promotora del cambio hace que sus colaboradores participen activamente en el proceso, logrará niveles de colaboración interesantes.
10. Aunque sea la alta dirección quien inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.



## 2. ¿POR QUÉ EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN?



# EL POR QUÉ DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



Principales razones del cambio organizacional:

- 1. Dolor:** La organización encuentra doloroso su estado de existencia, posiblemente a causa de múltiples factores.
- 2. Imagen del potencial de la organización:** La alta gerencia tiene un concepto claro de lo que podría ser la organización, el cual se traduce en términos de posición en el sector y posición en el nivel estatal o nacional, entre otros.



# EL POR QUÉ DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



**3. Influencia externa:** Alguna fuerza externa, tal como el gobierno, decreta una nueva función o un nuevo método de operaciones. También los avances tecnológicos a menudo producen el mismo efecto.

**4. Deseos de obtener logros:** En busca de mejorías en la organización, la alta gerencia adopta la siguiente actitud ante nuevos elementos: "si esto puede ser provechoso para nosotros, debemos utilizarlo a fin de maximizar nuestras oportunidades".

**5. Hagamos algo:** Los equipos de línea y el staff desean aparentar que están desarrollando actividades constructivas. A la larga, esto tiende a aumentar el dolor en vez de aliviarlo.



# MÉTODOS TRADICIONALES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



Los siguientes dos métodos son empleados extensamente para producir cambios en las organizaciones.

1. Cambios en el personal de gerencia.
2. Cambios impuestos legalmente.



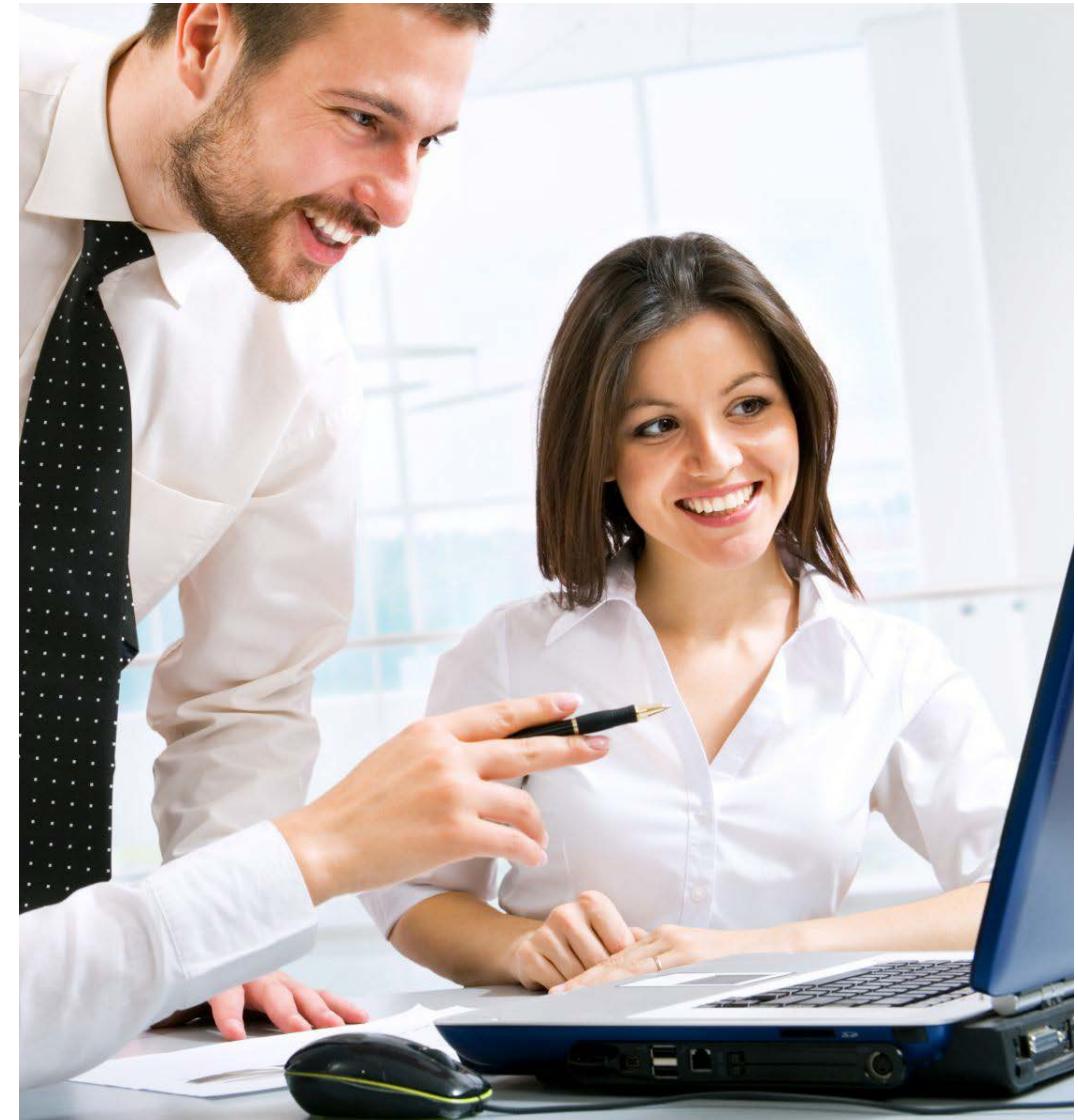
# MÉTODOS TRADICIONALES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



**Cambios en el personal de gerencia.** Consiste sencillamente en cambiar a las personas clave en la alta gerencia, tiende a ser más efectivo cuando los nuevos integrantes de la gerencia gozan de:

1. Alto grado de poder.
2. Habilidad para las relaciones humanas.
3. Recursos suficientes.

Los resultados son aún más efectivos cuando la alta gerencia tiene una idea clara del potencial de la organización, y cuando la imagen visualizada se transmite fácilmente entre el personal.



# MÉTODOS TRADICIONALES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



**Método de cambios impuestos legalmente.** Por lo regular asume la forma de un decreto impopular promulgado desde arriba o desde afuera de la organización.

Resulta menos efectivo que el anterior y es particularmente difícil de lograr cuando existen las siguientes condiciones:

1. La organización está operando eficientemente.
2. Se han efectuado pocos cambios en el pasado.
3. La razón del cambio es difícil de explicar.
4. El cambio amenaza con desequilibrar seriamente las relaciones sociales existentes.
5. La fuerza de trabajo se juzga semi-profesional o profesionalmente.



# PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



Si bien los métodos anteriores sin duda continuarán empleándose, comienza aemerger un tercer método que se resume bajo el término de planificación de cambios; enfoque planeado al cual se han atribuido muchos nombres intercambiables, dentro de los que destacan:

1. Planificación de cambios.
2. Programa de cambios.
3. Desarrollo organizacional.
4. Programa para la efectividad organizacional.



# PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



- ✓ Se debe aplicar un modelo de estilo gerencial que facilite el diálogo y la reflexión en torno a problemas gerenciales, grupales e institucionales relacionados con la efectividad.
- ✓ El programa comienza con el desarrollo gerencial, extendiéndose luego al desarrollo grupal e intergrupal.
- ✓ Los gerentes deben ser autocríticos, su grupo, su división, y la organización en sí, para entonces desarrollar cambios en una dirección previamente planificada.



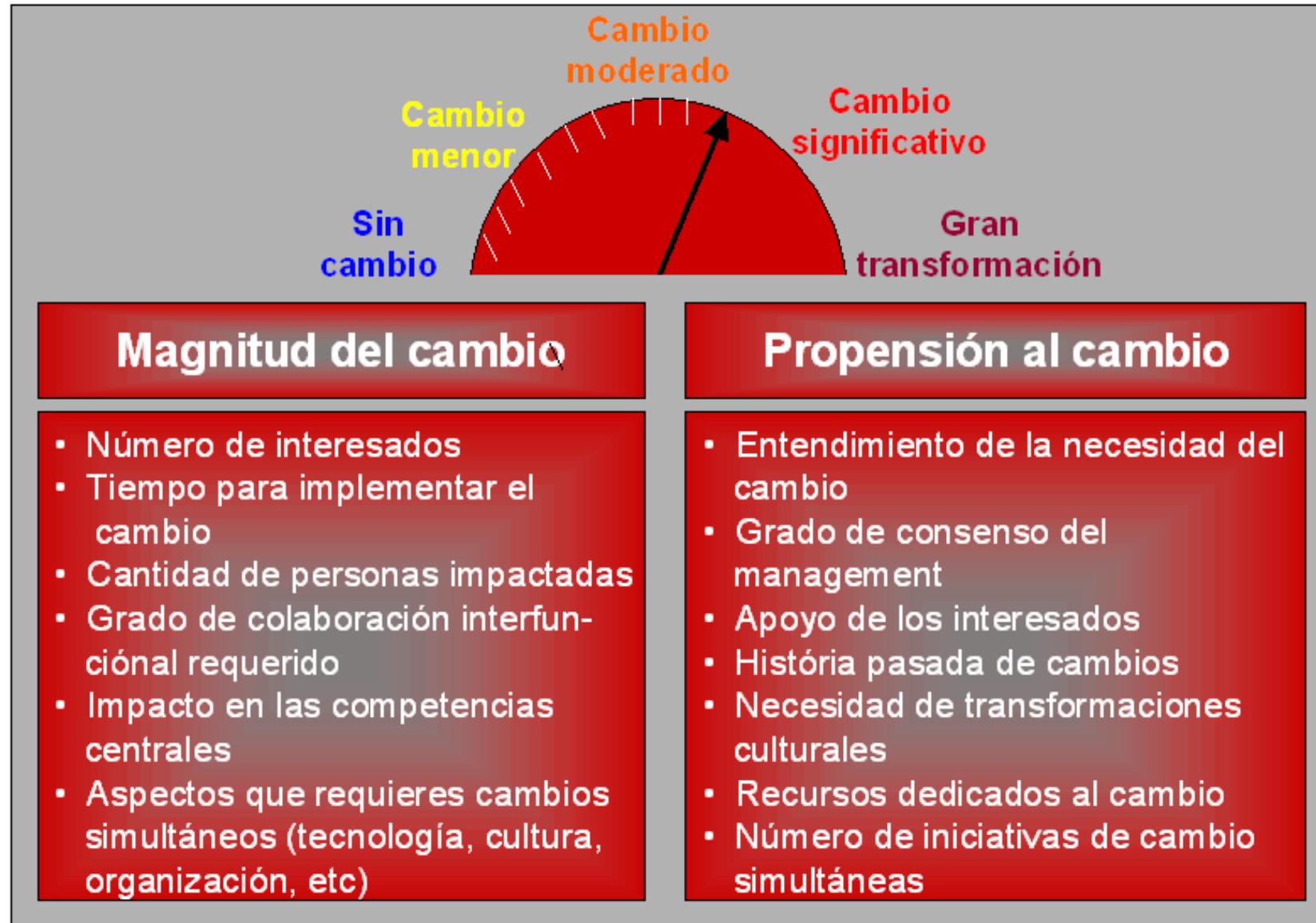
# LA SINGULARIDAD DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



- ✓ No todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares.
- ✓ Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlo, suelen diferir significativamente en cada caso.
- ✓ Si se desea lograr un cambio efectivo, es necesario identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar.
- ✓ Así se debe establecer los términos de qué procesos establecer y que herramientas utilizar.



# LA SINGULARIDAD DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



### 3. CULTURA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



# CULTURA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



Conocer la cultura de la facilita delimitar los paradigmas y percepciones explícitas e implícitas que originan los comportamientos visibles, la relación entre individuos, las normas en los grupos, los valores aceptados y compartidos, y el ambiente o clima establecidos.

De forma integral, la cultura de cambios, tiene cuatro factores importantes:

1. Clima
2. Comportamientos
3. Valores
4. Relaciones



# CULTURA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



El cambio viene a ser una moneda de dos caras: Por una cara está presente el objetivo del mismo, vinculado al perfeccionamiento de la organización y por la otra, no menos importante, el enfoque de satisfacción de los individuos involucrados en el proceso de cambio.

Los cambios se caracterizan por:

1. Ser dependientes de temperamento, valores, personalidad y estilos.
2. No deben ser espontáneos, ni implantados arbitrariamente.
3. Generan oposición consciente y/o involuntaria.
4. Tienen que vencer la tendencia de las organizaciones.
5. Tanto los cambios afectan a todos los actores con los que se relaciona.
6. Ser inevitables y hay que aprender a convivir con ellos.



# EQUILIBRIO ORGANIZACIONAL



Para lograr que los cambios (necesarios y oportunos) mantengan el equilibrio dinámico de la organización, se requiere:

1. Estabilidad en los objetivos.
2. Continuidad, el cambio tiene que ser ordenado.
3. Adaptabilidad, para reaccionar ante las oportunidades y amenazas.
4. Creatividad, innovación y proactividad permanentes.



# EQUILIBRIO ORGANIZACIONAL



La organización debe estar atenta a identificar las oportunidades y amenazas de las que debe resguardarse, para facilitar el cambio.

Los cambios organizacionales tienen consecuencias:

1. Desequilibrios organizativos.
2. Ejecución de actividades inútiles.
3. Inadecuado rendimiento de los recursos humanos.
4. Insuficiente comunicación.
5. Lentitud de decisiones.
6. Cambios de personal.
7. Insatisfacción del colectivo.
8. Obsolescencia técnica o tecnológica.



# ENFOQUES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



Hay diferentes enfoques para enfrentar el proceso de cambio:

**Reactivo:** Trata de mantener la organización en un curso fijo solucionando los problemas a medida que se presentan. Tiene un enfoque operativo.

**Proactivo:** Fija nuevos cursos de acción correctiva; es anticipado porque se adelanta a los acontecimientos, previéndolos y preparando a la organización para disminuir la afectación.



# ASPECTOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

En todo proceso de cambio deben estar presentes algunos puntos clave:

1. Clima y ambiente (confianza mutua).
2. Buena comunicación.
3. Interacción de grupo.
4. Participación de involucrados.
5. Libre expresión de opiniones.
6. Atención individualizada.
7. Argumentos, mejoría funcional.



# LA PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



Los cambios planeados se diferencian de los cambios reactivos por su alcance y magnitud. El cambio no es sencillo y las organizaciones los emprenden por tres razones:

1. Los cambios del ambiente amenazan la sobrevivencia de la organización.
2. Los cambios del entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar.
3. La estructura de la organización retrasa, a menudo su adaptación a los cambios del entorno.



# EL LIDERAZGO EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL



El impulsor de la mayoría de los procesos de cambio es la presencia y acción de un líder y su función de liderazgo como proceso de influencia sobre las demás personas para alcanzar las metas, es muy importante.

El líder debe reunir algunas características indispensables:

1. Conocimiento de sí mismo.
2. Conocimientos profesionales de su propia ocupación.
3. Adecuada proyección de su autoridad.
4. Automotivación de sus seguidores.
5. Manejo adecuado de su tiempo y el de su personal.
6. Adecuado autocontrol emocional.



# EL LIDERAZGO EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL



7. Claro sentido de la justicia.
8. Conducción adecuada de otros.
9. Aplicar su experiencia a la organización.
10. Eficiencia.
11. Iniciativa y creatividad.



# EL LIDERAZGO EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL



12. Solución adecuada de problemas.
13. Gran capacidad de comunicación.
14. Estímulo al aprendizaje de sus seguidores.
15. Colaborar y cooperar con sus seguidores.
16. Perfección constante.



## 4. TEORÍAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

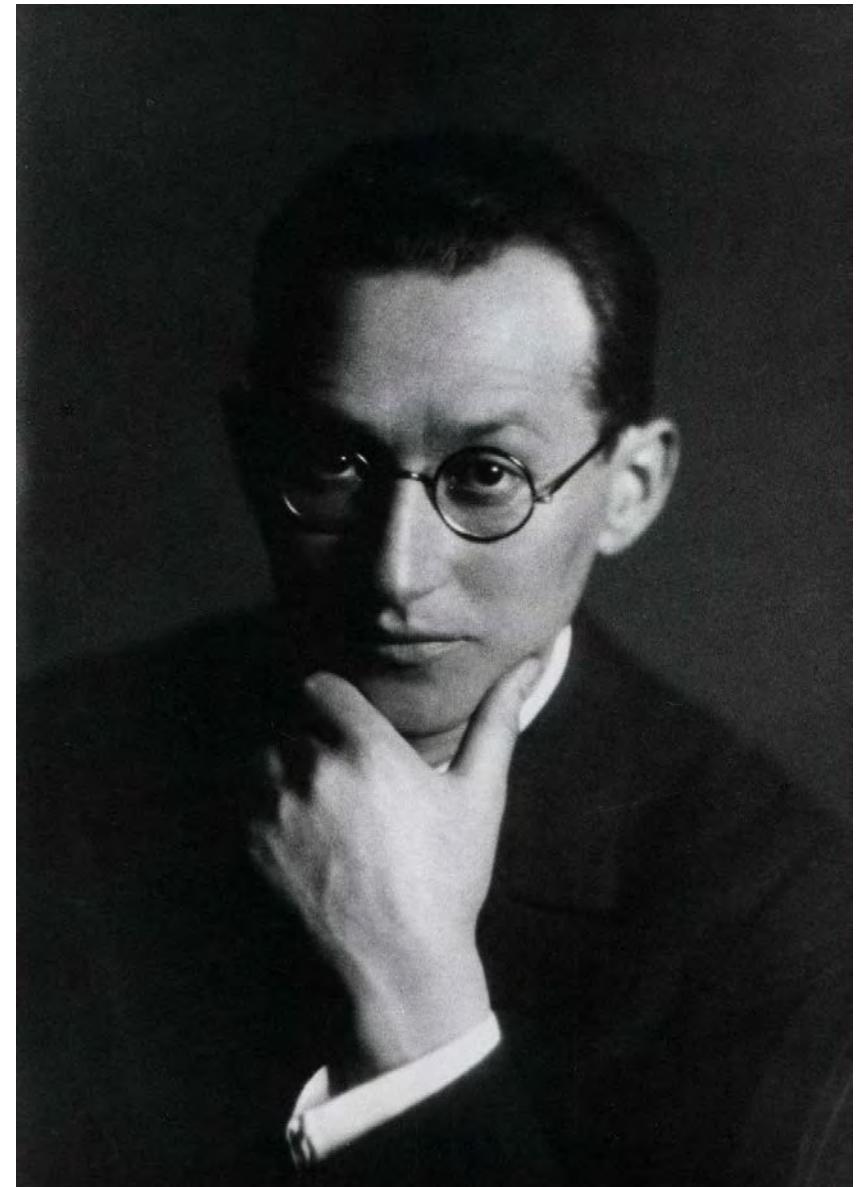


# KURT LEWIN, LOS PROCESOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

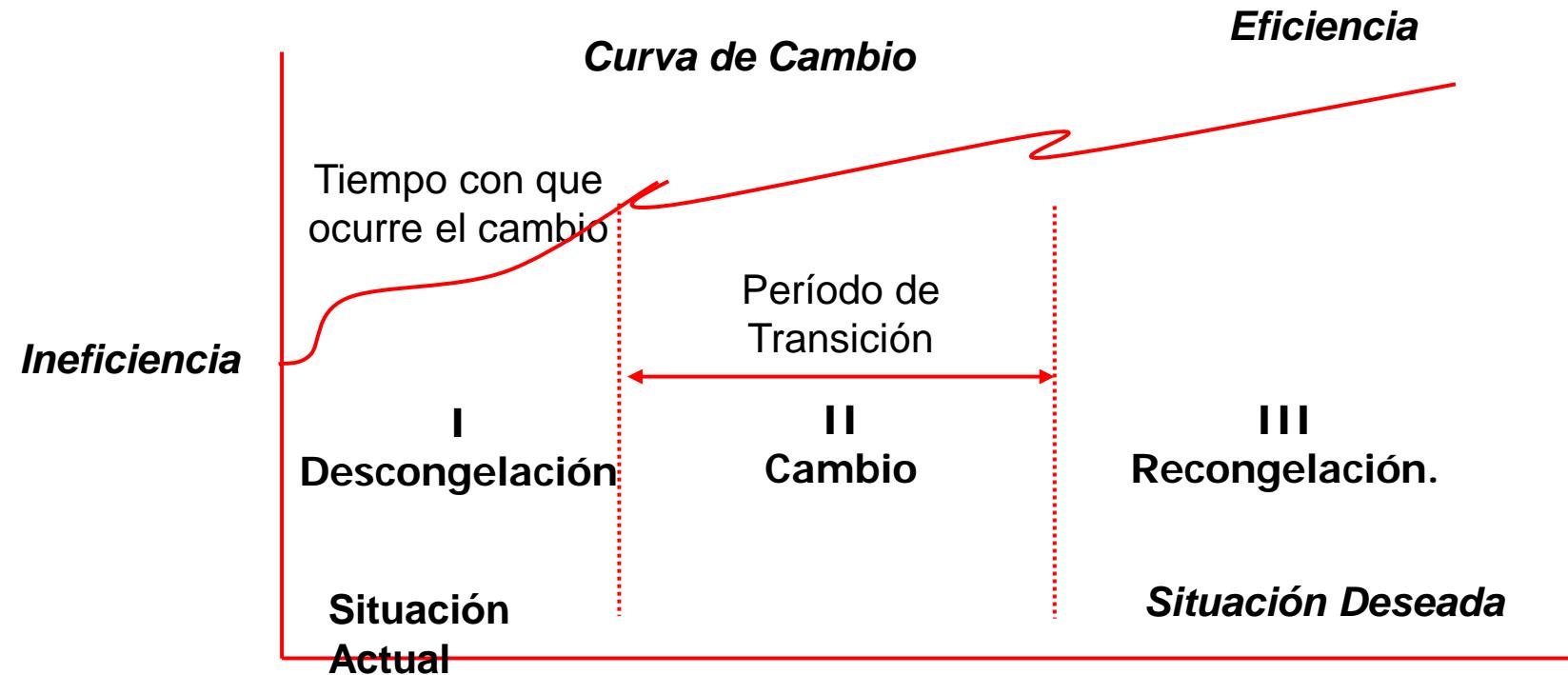


Hay múltiples teorías sobre los procesos de cambio. Una de las más conocidas es la del proceso de cambio en tres etapas (Kurt Lewin).

1. Descongelación.
2. Cambio.
3. Recongelación.



# KURT LEWIN, LOS PROCESOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



# KURT LEWIN, LOS PROCESOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



Lewin identificó dos obstáculos que enfrentan los individuos al emprender un proceso de cambio:

- ✓ No están dispuestos (o no pueden) modificar las actitudes y conductas arraigadas.
  
- ✓ El cambio suele durar poco tiempo. Tras un breve período de intentar “hacerlo diferente”, los individuos vuelven a sus patrones tradicionales de conducta.



# KURT LEWIN, LOS PROCESOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



ETAPA	CARACTERÍSTICAS
Descongelación	<p>Iguales niveles de eficiencia a la etapa anterior.</p> <p>Hacer ostensible la necesidad de cambio para que el individuo y la empresa la vean y la acepten.</p>
Cambio	<p>Período de transición en que decaen los niveles de eficiencia anteriores producto de la resistencia y la falta de entrenamiento con las nuevas tareas.</p> <p>Designar a un “agente de cambio” para dirigir a los individuos a través del proceso, promoviendo los nuevos valores, actitudes y comportamientos advirtiendo su eficiencia en el desempeño.</p>
Recongelación	<p>Mejoramiento y aumento de la eficiencia hasta los niveles previstos.</p> <p>Poner en su lugar el nuevo patrón de conducta mediante mecanismos de soporte o reforzamiento hasta convertirlos en norma vigente.</p>



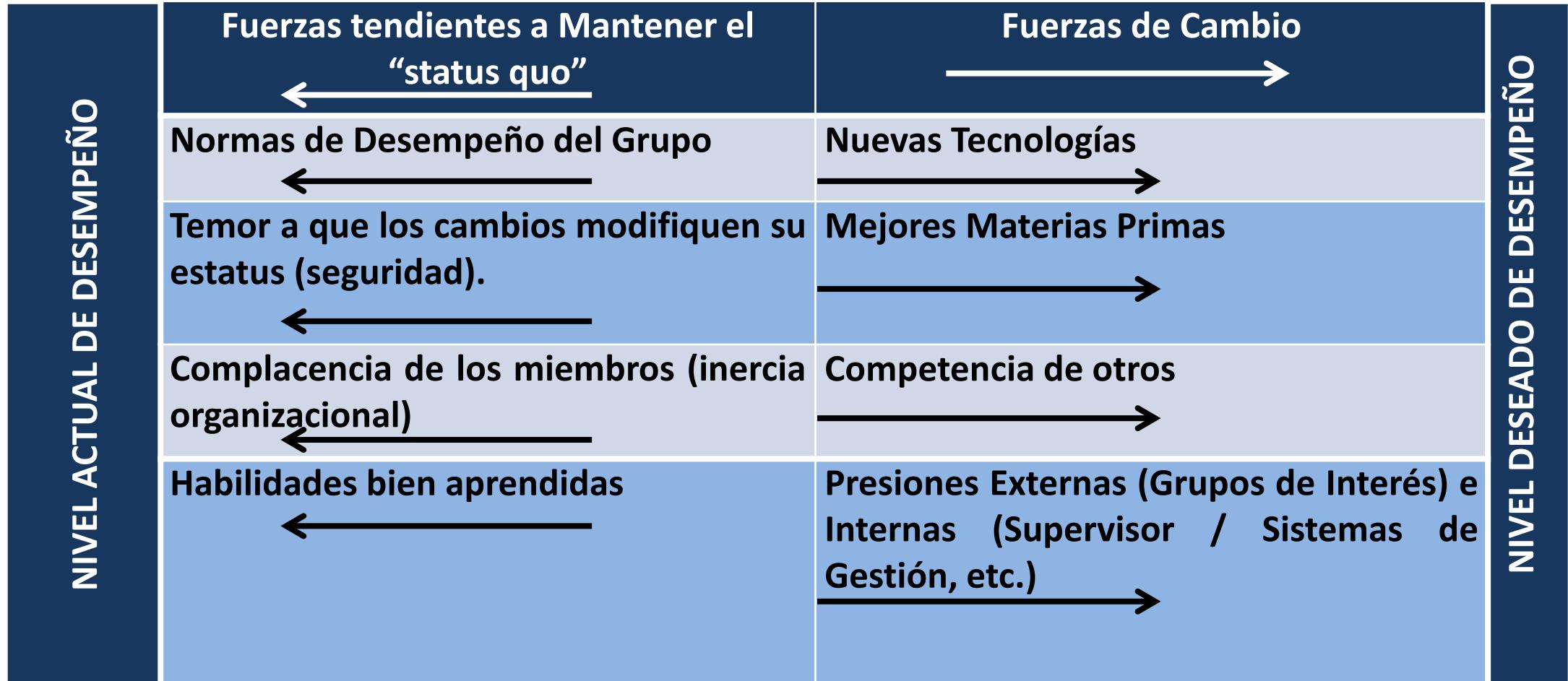
# KURT LEWIN, ANÁLISIS DE LOS CAMPOS DE FUERZA



- ✓ Todo comportamiento es el resultado de un equilibrio entre las fuerzas del impulso y las de restricción.
- ✓ Las primeras ejercen presión en una dirección y las segundas en dirección opuesta. Y el desempeño obtenido es una conciliación de ambos grupos de fuerzas resultantes.
- ✓ La tendencia normal cuando se quiere un cambio es ejercer presión, pero la tendencia igualmente natural del que la recibe es reaccionar contra la presión.
- ✓ Las fuerzas impulsoras activan sus propias fuerzas restrictivas, por lo que disminuir éstas últimas es a menudo más eficaz que presionar con los impulsores.



# KURT LEWIN, ANÁLISIS DE LOS CAMPOS DE FUERZA



## 5. RESISTENCIAS AL CAMBIO



# RESISTENCIA AL CAMBIO



La resistencia al cambio es el conjunto de acciones personales y organizacionales que retardan e impiden la transformación de las instituciones. A continuación se citan algunos aspectos:

1. Muestra inseguridad y provoca una reacción en cadena.
2. Siempre existe.
3. Es beneficioso aprender a reconocerla.
4. Puede disminuir con planificación adecuada, participación y comunicación.
5. Requiere de acciones para aminorarla, una vez que se conocen las causas reales.



# CAUSAS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO



1. Hábitos.
2. Gusto por mantener rutina.
3. Interés propio.
4. Temor a pérdida de algo.
5. Malentendido y falta de confianza.



# CAUSAS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO



7. No se entienden implicaciones y costos.
8. Baja tolerancia a las inconveniencias.
9. Temor a dificultades.
10. Amenaza a la estima y relaciones sociales.
11. Bloqueo a la acción y explicación.



# CAUSAS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO



Reeves señala que la resistencia al cambio se manifiesta por:



# CLASES DE RESISTENCIA AL CAMBIO



Las clases de resistencia que existen son:

1. Lógica.
2. Psicológica.
3. Sociológica.



# CLASES DE RESISTENCIA AL CAMBIO



TIPO	CAUSA
<b>LÓGICA</b> Tiempo y esfuerzo requerido para adaptarse	1. Tiempo requerido para adecuarse 2. Esfuerzo adicional para reaprender 3. Costos económicos 4. Dudas sobre factibilidad técnica
<b>PSICOLÓGICA</b> Sentimientos y emociones	1. Temor a lo desconocido 2. Escasa tolerancia al cambio 3. Desagrado hacia la dirección o agente de cambio 4. Desconfianza 5. Necesidad de seguridad, búsqueda de status
<b>SOCIOLOGICA</b> Intereses y valores de grupos	1. Valores de grupos 2. Criterio anticuado y estrecho 3. Intereses establecidos 4. Deseo de conservar relaciones existentes



# BENEFICIOS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO



A pesar de su contrariedad aparente se producen la resistencia al cambio produce beneficios que devienen estímulo para que la dirección:

1. Reexamine propuestas y verifique utilidad.
2. Identifique áreas de dificultad y acciones correctivas
3. Se motive a mejorar comunicación
4. Busque información sobre intensidad y sentimientos de la organización.



# BENEFICIOS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO



Es valioso examinar algunas recomendaciones para lograr un cambio exitoso:

1. Hacer los cambios necesarios, oportunos y útiles.
2. Cambiar gradual, pero no dramáticamente.
3. Introducir el cambio teniendo en cuenta las necesidades del personal y sus afectaciones.
4. Compartir con los trabajadores los beneficios del cambio.
5. Diagnosticar los problemas que quedan después del cambio y atenderlos.
6. Compartir con los trabajadores los beneficios del cambio.
7. Diagnosticar los problemas que quedan después del cambio y atenderlos.



# PROCESO PARA REDUCIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO



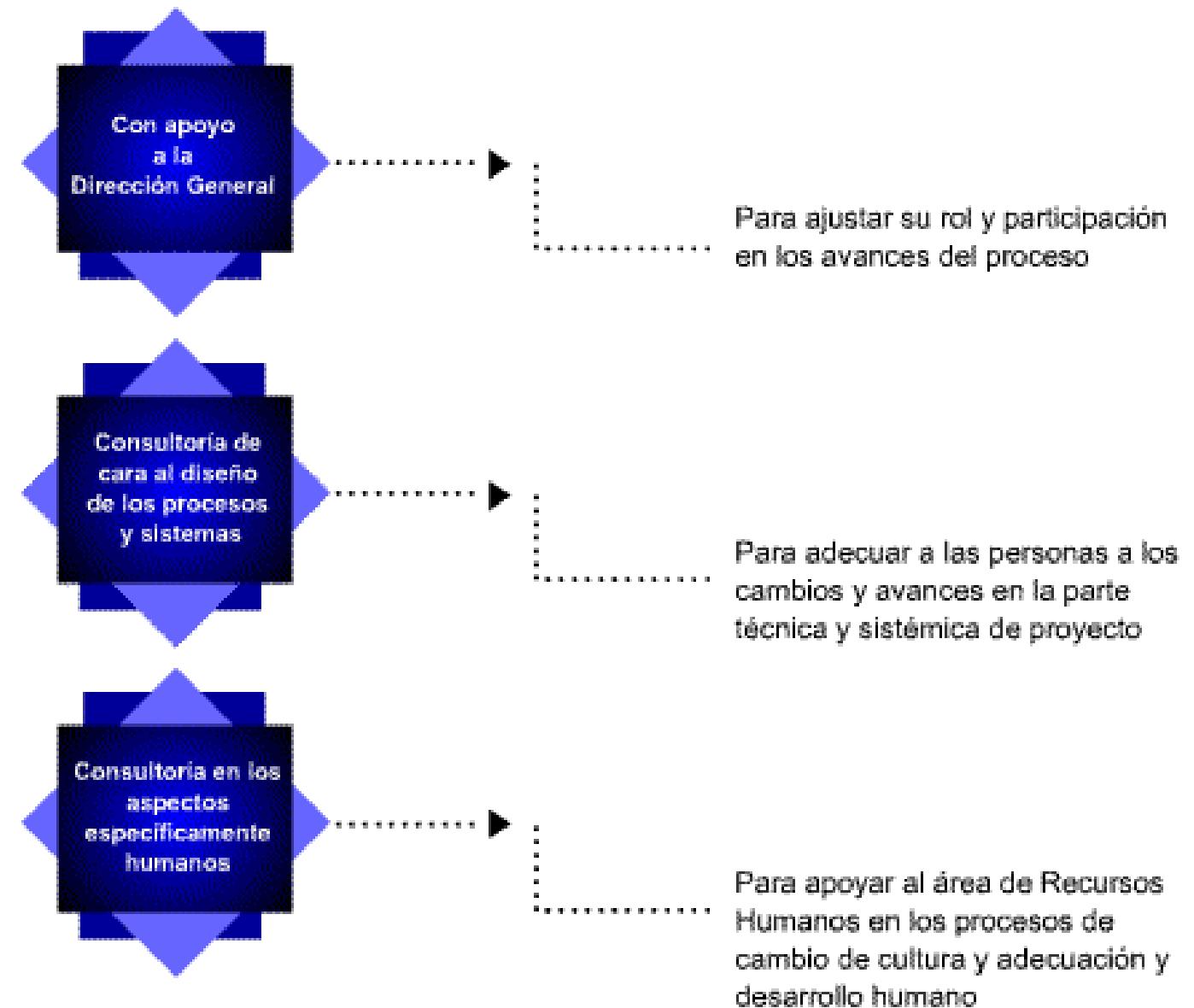
Proceso de la Consultora Intermanagement



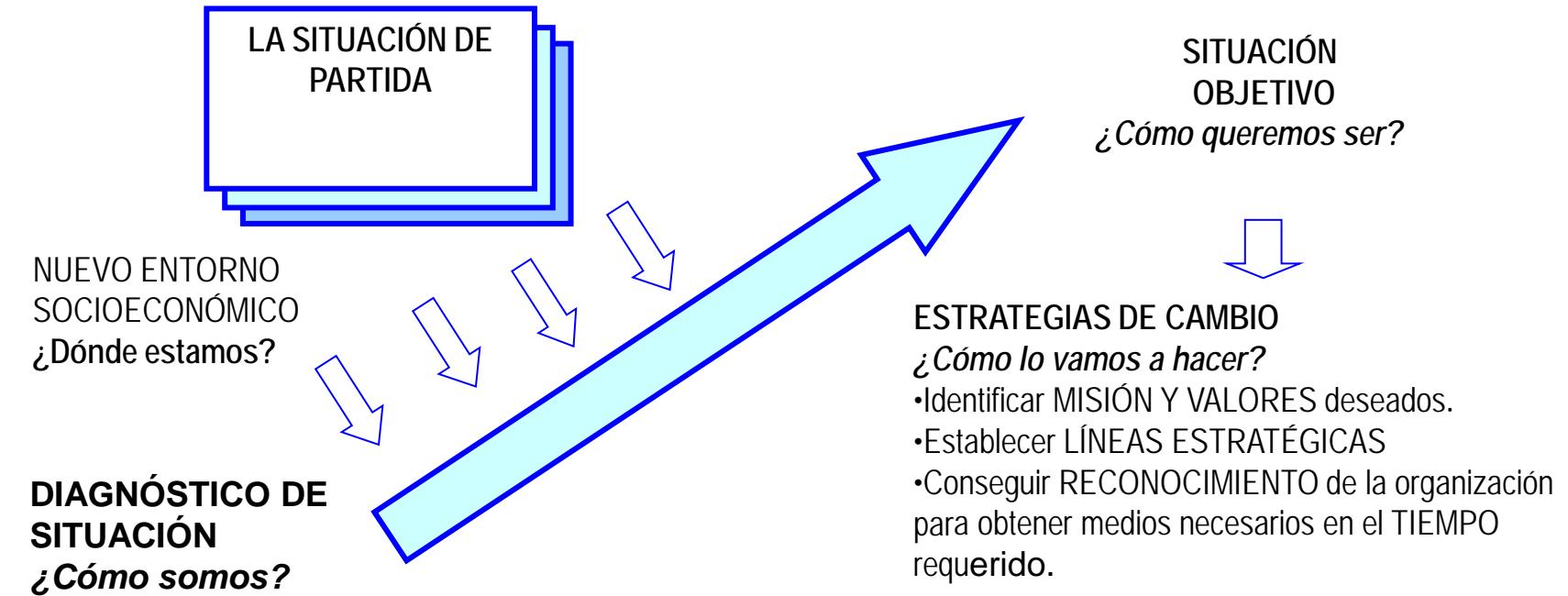
# PROCESO PARA REDUCIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO



## Intervención en tres niveles (De Baxter)



# PROCESO PARA REDUCIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO



## TEMA 3 CAMBIO ORGANIZACIONAL Y NGP

Héctor Gabriel Guillén García  
Email: [hectorgabrielguillengarcia@gmail.com](mailto:hectorgabrielguillengarcia@gmail.com)  
Whats App: 961 172 0527  
[mappiapg@gmail.com](mailto:mappiapg@gmail.com)

# TEMA 3 CAMBIO ORGANIZACIONAL Y NGP

## OBJETIVO PARTICULAR:

L@s alumn@s comprenderán los fundamentos del cambio organizacional y su relación con la NGP.

## SUBTEMAS:

1. Puntos de referencia del Cambio Organizacional
2. Aspectos mínimos para le Cambio Organizacional
3. Síntomas organizacionales en la AP
4. La Nueva Gestión Pública
5. Modelos de Gestión Organizacional

## BIBLIOGRAFÍA:

1. De la Rosa, A. (2006) Algunas Aproximaciones al Estudio de la Nueva Gerencia Pública: Posibilidades y Desafíos desde una Perspectiva Organizacional. 3er CONGRESO INTERNACIONAL DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.
2. Avalos, R. (2004) Innovación de la gestión pública: Análisis y Perspectiva. Revista Gestión y Estrategia, UAM, D.F., México.
3. Aguilar Villanueva L (2010) Gobernanza y Gestión Pública. México D.F. Fondo de Cultura Económica.
4. Arellano Gault D (2010) Más allá de la reinvenCIÓN del gobierno. México D.F. Editorial Porrúa.



# 1. PUNTOS DE REFERENCIA PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL



# TENDENCIAS DE LA AP EN EL SIGLO XXI



En la actualidad las nuevas tendencias obligan al Estado a:

1) Disminuir su participación en las economías nacionales:

- a) Poco interventor en la economía
- b) Funcional
- c) Legítimo

2) Aumentar sus funciones que le encomiendan las demandas ciudadanas.

- a) Eficacia
- b) Eficiencia
- c) Legitimidad



# a) EFICIENCIA



- 1. Nivel operativo de la AP**
- 2. Uso racional de los recursos materiales y financieros**
- 3. Criterios cuantificables y claros.**
- 4. Maximización de los recursos disponibles**
- 5. Técnicas administrativas de impacto inmediato**



# b) EFICACIA



1. Nivel medio y alto de la AP
2. Funcionalidad y calidad del aparato público
3. Eje sustantivo del cambio organizacional
4. Los procesos respondan a los objetivos
5. Debe ser funcional y basada en el factor humano
6. La coordinación se desarrolla en dos vertientes:
  - a) Administrativa: lógica interna de la organización
  - b) Política: organización y su entorno (E E-F)



## c) LEGITIMIDAD



1. Es la capacidad de respuesta de la AP ante un medio ambiente turbulento.
2. La legitimidad (Weber) es el puente entre el medio y el accionar cotidiano de la AP.
3. Los individuos preocupados por la legitimidad se localizan en el más alto nivel jerárquico de las gestiones públicas: **FUNCIONARIO ESTRATEGIA** (Cabrero).
4. El funcionario estratega busca la funcionalidad más que las estructuras administrativas de la organización: es un **CATALIZADOR DEL CAMBIO**.



## 2. ASPECTOS MÍNIMOS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL



# ASPECTOS MÍNIMOS PARA EL CAMBIO EN LA AP



## ¿QUÉ SE REQUIERE PARA LOGRAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL? ¿CUANDO Y CÓMO HACERLO?

Para ello, hemos dividido en varias fases la gestación del cambio organizacional en la administración pública.

- a) El origen del cambio. Se requiere reconocer con claridad, cual es el origen que provoca un desajuste en la AP.
- b) Canalización del cambio. Es la "caja negra" o procesador del sistema. Es decir, nos encontramos dentro del proceso decisorio de la AP.



# ASPECTOS MÍNIMOS PARA EL CAMBIO EN LA AYUNTAMIENTO



c) Instrumentación del cambio. Se requiere implementar el CO, en este sentido la gerencia representa el eje rector del cambio.

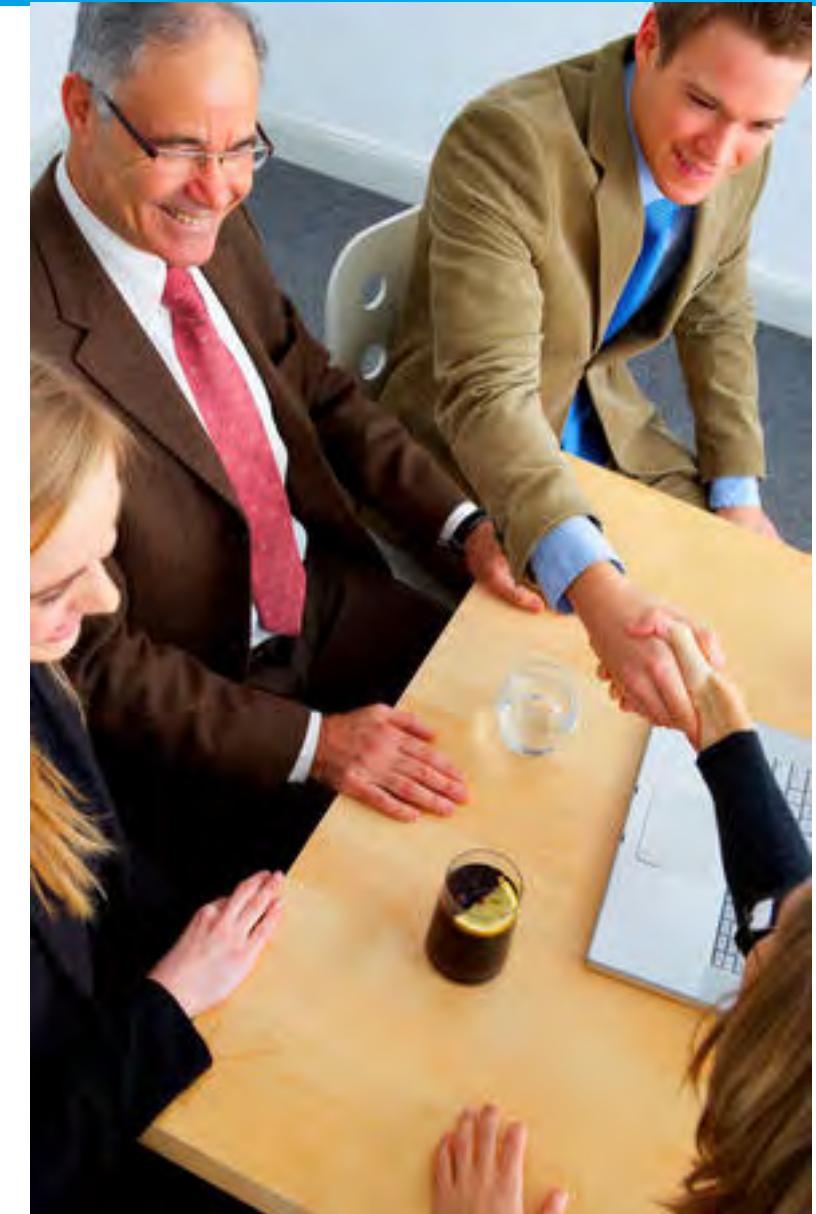
d) Hacia la innovación. El cambio, no se limita a una serie de adopción de tareas diversas, sino de la superación de las que existen (innovación, mejoría en la coordinación y en la jerarquización de la gestión pública).



# NIVELES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



1. **Funcional.** Éste se refiere al mejoramiento del proceso administrativo y de la mejora en el uso de los recursos.
2. **Estructural.** Ésta se refiere a las reformas administrativas, que incluyen nuevas estructuras y formas organizacionales.
3. **Comportamental.** Éste se refiere a las nuevas actitudes y valores. Es el reconocimiento de la tendencia al conflicto.
4. **Relacional.** Éste se refiere a nuevas formas de relación: organización-sociedad. Aquí se destacan las formas de interlocución de la organización con su entorno.



# RESISTENCIAS AL CAMBIO ORGANIZACIONAL



## 1. Resistencia individual.

Hábito

Seguridad

Factores económicos

Temor a lo desconocido

Procesamiento selectivo

## 2. Resistencia organizacional.

Enfoque limitado del cambio

Inercia de grupo

Amenaza a la experiencia

Amenaza a las relaciones establecidas de poder



# SUPERAR LAS RESISTENCIAS AL CO



1. Educación y comunicación
2. Participación
3. Apoyo
4. Negociación
5. Coerción



### 3. SÍNTOMAS ORGANIZACIONALES EN LA AP



# GENERALIDADES DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS



## SÍNTOMAS EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS (MALLO, 2003)

INSTITUCIONES ENFERMAS	INSTITUCIONES SANAS
El personal trabaja poco en relación a los objetivos de la organización	Los objetivos de la organización son ampliamente compartidos y tod@s participan en ellos
L@s funcionari@s ven mal la situación y no hacen nada por cambiarla	El personal señala las debilidades y trabaja en ellas para disminuirlas o erradicarlas
L@s funcionari@s enmascaran los problemas, especialmente con el jefe	Los problemas se resuelven de manera directa y oficial
La alta dirección centraliza el poder	Las decisiones se toman en base a jerarquías, información, importancia
Los mandos medios y superiores actúan por su cuenta sin atender los objetivos de la organización	Hay sentido de equipo en la planeación, disciplina y desempeño



# GENERALIDADES DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS



INSTITUCIONES ENFERMAS	INSTITUCIONES SANAS
No son necesarios los sentimientos y necesidades personales	Los problemas se atienden resolviendo los sentimientos y necesidades personales
Cuando hay crisis no cooperan o se inculpan entre I@s funcionari@s	La gente coopera hasta que desaparece el problema
El jefe controla exageradamente al personal, es cerrado incomprensivo y deshumano	El jefe confía en la gente hay un gran sentido de responsabilidad con libertad
El desempeño deficiente es disfrazado o manipulado arbitrariamente	Se encara el desempeño eficiente y se busca la solución pertinente
La innovación no está muy extendida ente la jerarquía, si acaso se da en algunos cuantos	El personal se adapta fácilmente a los cambios incluso se adelanta a ellos
La estructura, política y procedimientos de la organización es una “camisa de fuerza”,	La estructura, política y procedimientos de la organización, son los umbrales para alcanzar los objetivos.



## 4. LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA



# LA NGP, SEGÚN OSBORNE Y PLASTRIK (1997)



Transformación fundamental de las organizaciones y sistemas públicos a fin de cambiar a fondo su eficacia, eficiencia, adaptabilidad y capacidad de innovación. La transformación se logra al cambiar el objetivo, los incentivos y la responsabilidad, la estructura del poder y la cultura de las organizaciones públicas.



# LA NGP, SEGÚN CHRISTOPHER HOOD (1989)

■■■■■ Enuncia los siguientes componentes:

1. La búsqueda de una **ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL Y PROACTIVA** de las organizaciones.
2. La creación y empleo de **ESTÁNDARES E INDICADORES CLAROS DE DESEMPEÑO**
3. El mayor **ÉNFASIS EN EL CONTROL DE PRODUCTOS** y menor en el de insumos y procesos
4. El impulso a la desagregación y **DESCENTRALIZACIÓN DE LAS ENTIDADES ADMINISTRATIVAS**.
5. La **MAYOR COMPETENCIA** en el sector público.
6. El impulso a los **ESTILOS GERENCIALES** provenientes del sector privado.
7. Una mayor **DISCIPLINA Y AUSTERIDAD** en el uso de los recursos.



# LA NGP SEGÚN LA OCDE (1995)



En muchos países se ha buscado transitar de una administración centralizada, jerárquica, dirigida por reglas, a una que se caracteriza por la devolución de las actividades de gestión de sus agentes, por su orientación de mercado y por el interés por los resultados más que por el mero acatamiento de los procedimientos.

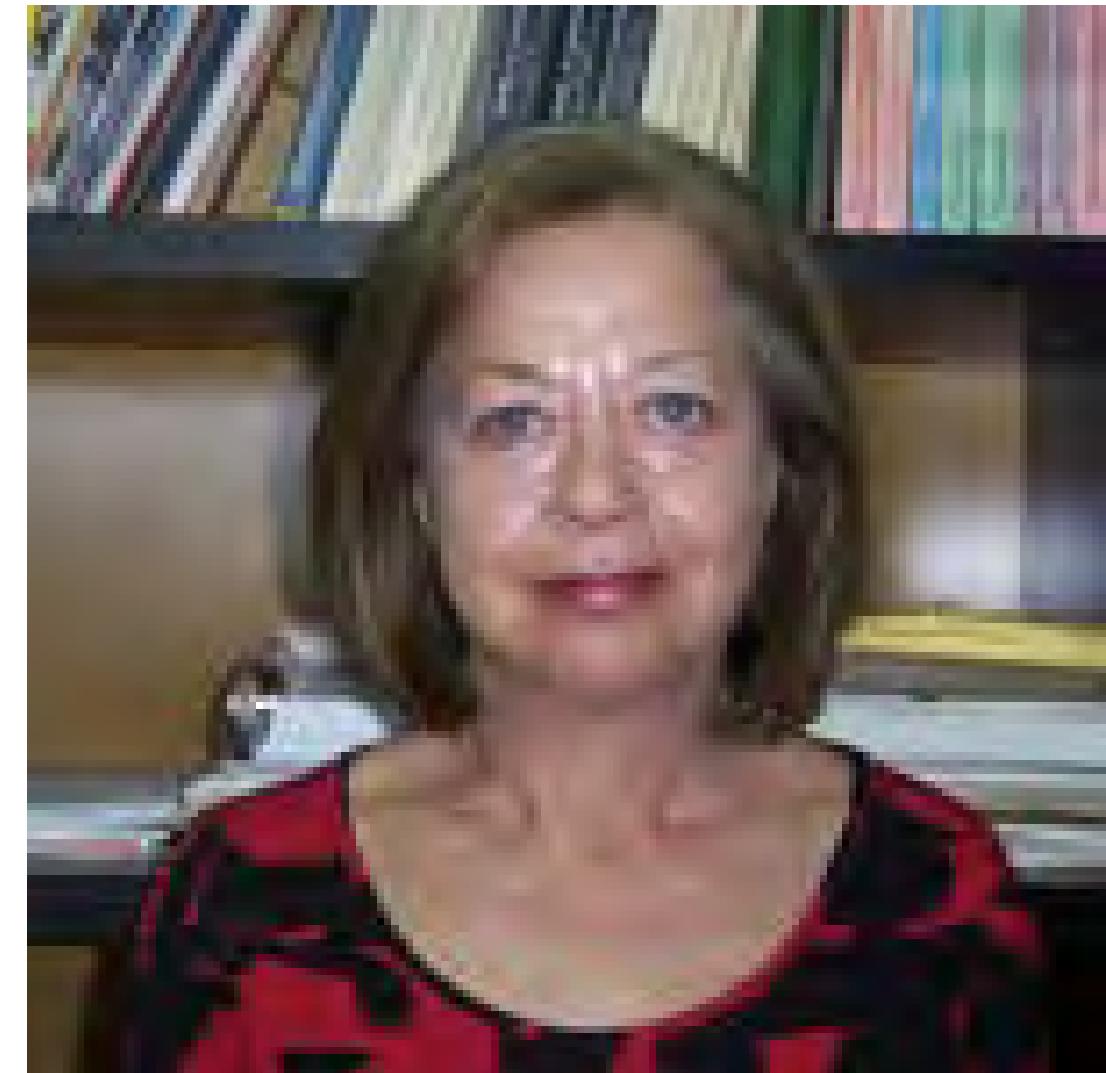
ORGANIZACIÓN PARA  
LA COOPERACIÓN  
Y EL DESARROLLO  
ECONÓMICOS



# LA NGP, SEGÚN OLÍAS DE LIMA (2001)



**Los atributos indispensables de la NGP son:** reducción del tamaño del sector público, la descentralización de las organizaciones, las jerarquías aplanadas, la ruptura del monolitismo y la especialización, la desburocratización y la competencia interna, el desmantelamiento de la estructura estatuaria del empleo público, la clientelización, la evaluación y el cambio cultural.



# PRIMERA REFORMA ADMINISTRATIVA



1

Reducir la intervención estatal en la economía

2

Reducir el número de organismos y programas gubernamentales

3

Reducir el número de empresas públicas



Inicio



# PRIMERA REFORMA ADMINISTRATIVA



4

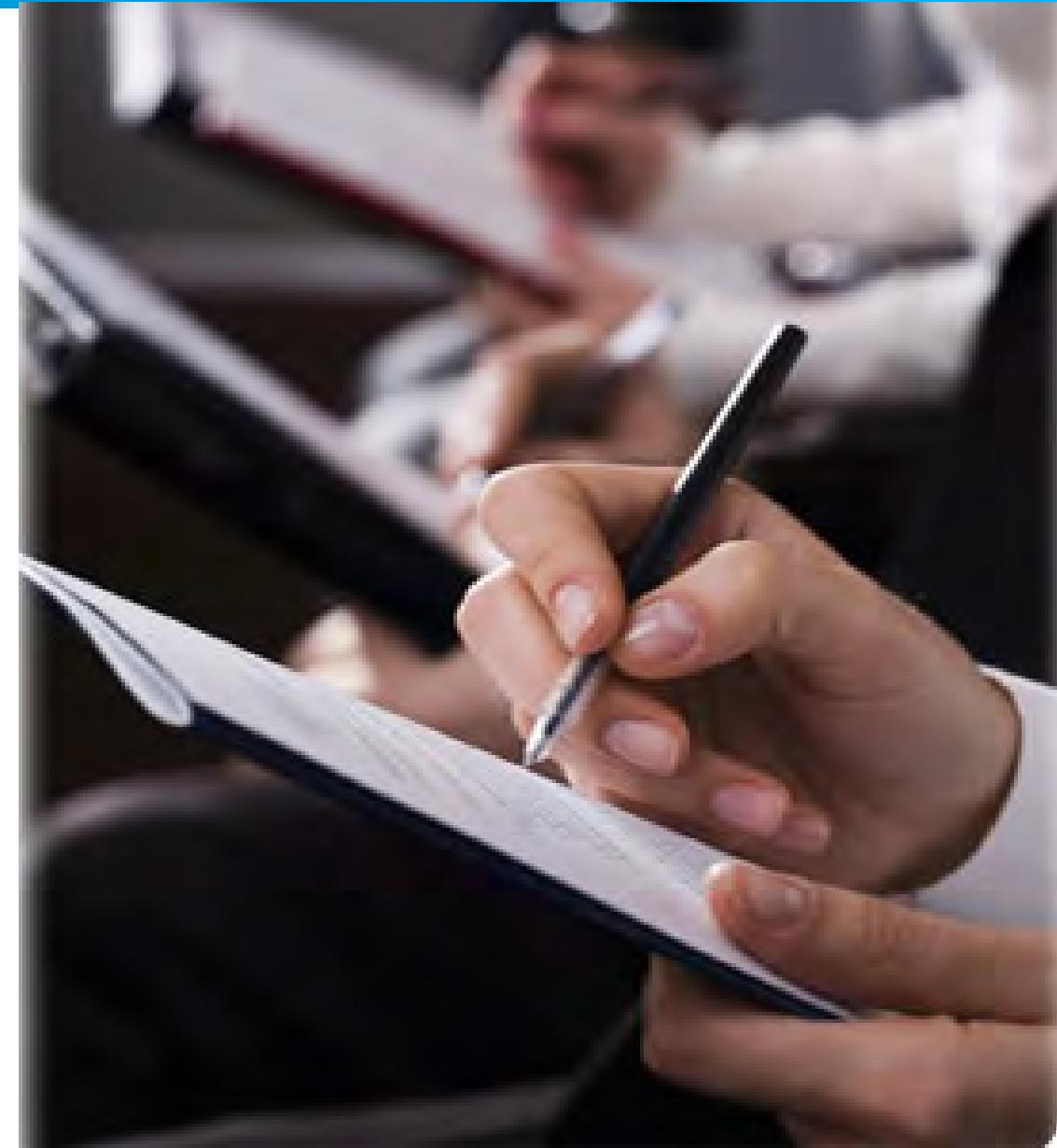
Realizar recortes al gasto con base a evaluaciones de desempeño

5

Reestructurar la organización de las instituciones gubernamentales

6

Inducir la eficiencia económica de la operación administrativa



Inicio



En los ochenta el gobierno de **MARGARET THATCHER**, incluyó cuatro grandes temas:

1. DISMINUIR EL CRECIMIENTO DEL GOBIERNO en la provisión de personal y gasto público.
2. El cambio hacia la **PRIVATIZACIÓN CON RENOVADO ÉNFASIS EN LA SUBSIDIARIEDAD** de la provisión de servicios.
3. El desarrollo de la **AUTOMATIZACIÓN, PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS**.
4. Amplia agenda internacional, para discutir los grandes temas de administración pública, **DISEÑO DE POLÍTICAS, ESTILOS DE DECISIÓN Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL**,



# 1. REDIMENSIONAMIENTO DE LA A.P



Desaparición de niveles jerárquicos

Compactación de estructuras

Eliminación de unidades de mando innecesarias

Administración:

1. Ligera
2. Especializada
3. Fines sustantivos
4. Metas precisas



## 2. REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA



Descentralización de decisiones a:

1. Mandos subalternos
2. Empoderamiento
3. Responsabilidad
4. Plataforma de información



### 3. CREACIÓN DE AGENCIAS ADMINISTRATIVAS



- 1. Se descentralizarán instituciones**
- 2. Serán independientes**
- 3. Con estructuras no burocráticas**



# 4. DISTINCIÓN ENTRE DECISIÓN E IMPLEMENTACIÓN



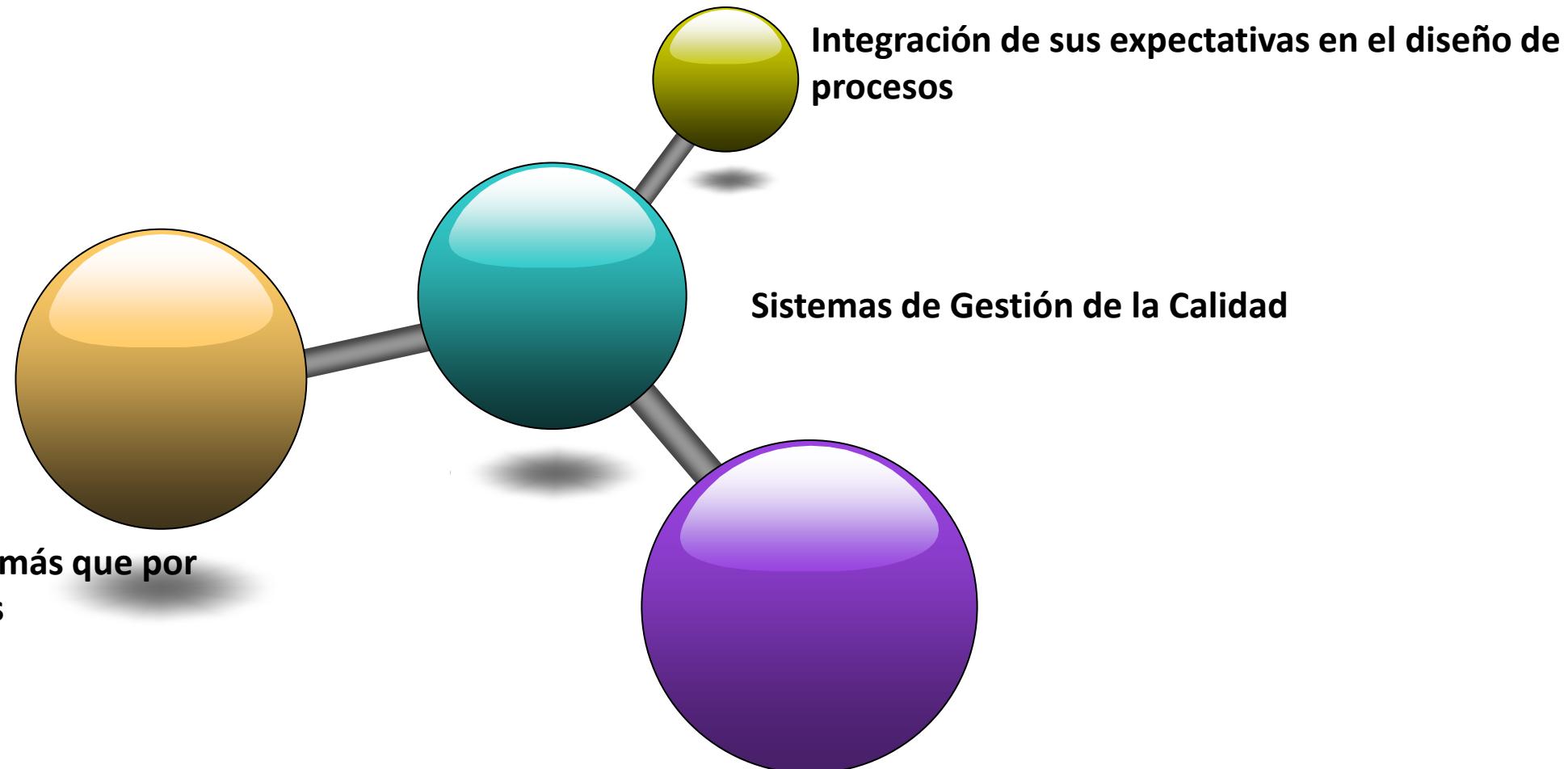
1. Dimensionar entre timonear y remar.
  
2. La alta dirección abre la posibilidad a organismos privados y sociales que participen en el desarrollo de políticas públicas.
  
3. La prestación de servicios se puede dar mediante acciones gubernamentales o extragubernamentales.



# 5. ORIENTACIÓN DE LOS SERVICIOS A LOS USUARIOS



Trabajo por procesos más que por funciones



Estructuras públicas horizontales



# 6. SISTEMAS DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN



**1. Definición de la evaluación (políticas, programas, servicios).**

**2. Construcción de indicadores de desempeño.**

**3. Aplicación de TIC en tableros de control**



# 5. MODELOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

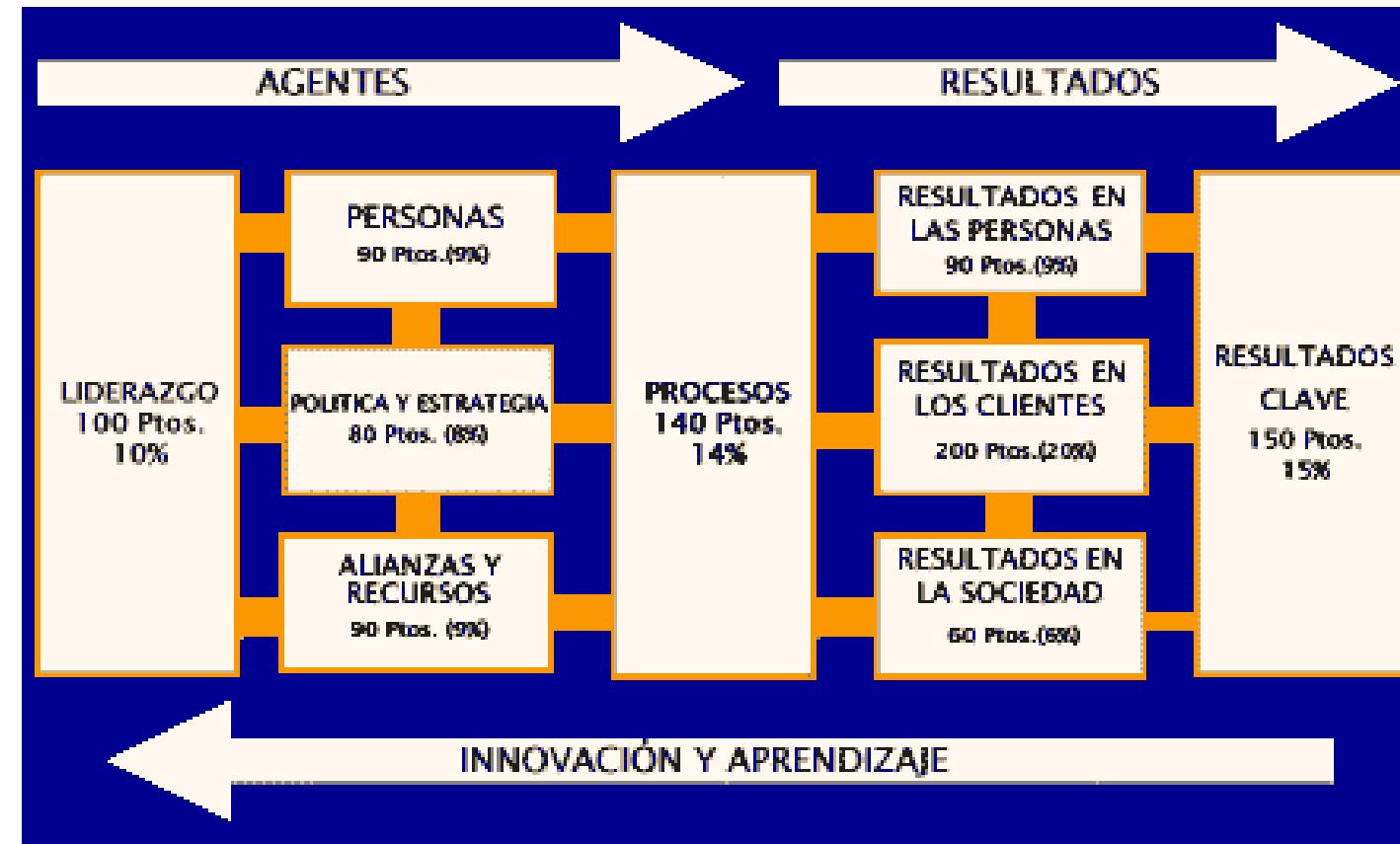


# CONCEPTO DE MODELOS



Un modelo es una representación teórica simplificada de un sistema o realidad compleja que tiene como objetivo facilitar su comprensión y estudio de su comportamiento (Diccionario Chileno de la Administración Pública).

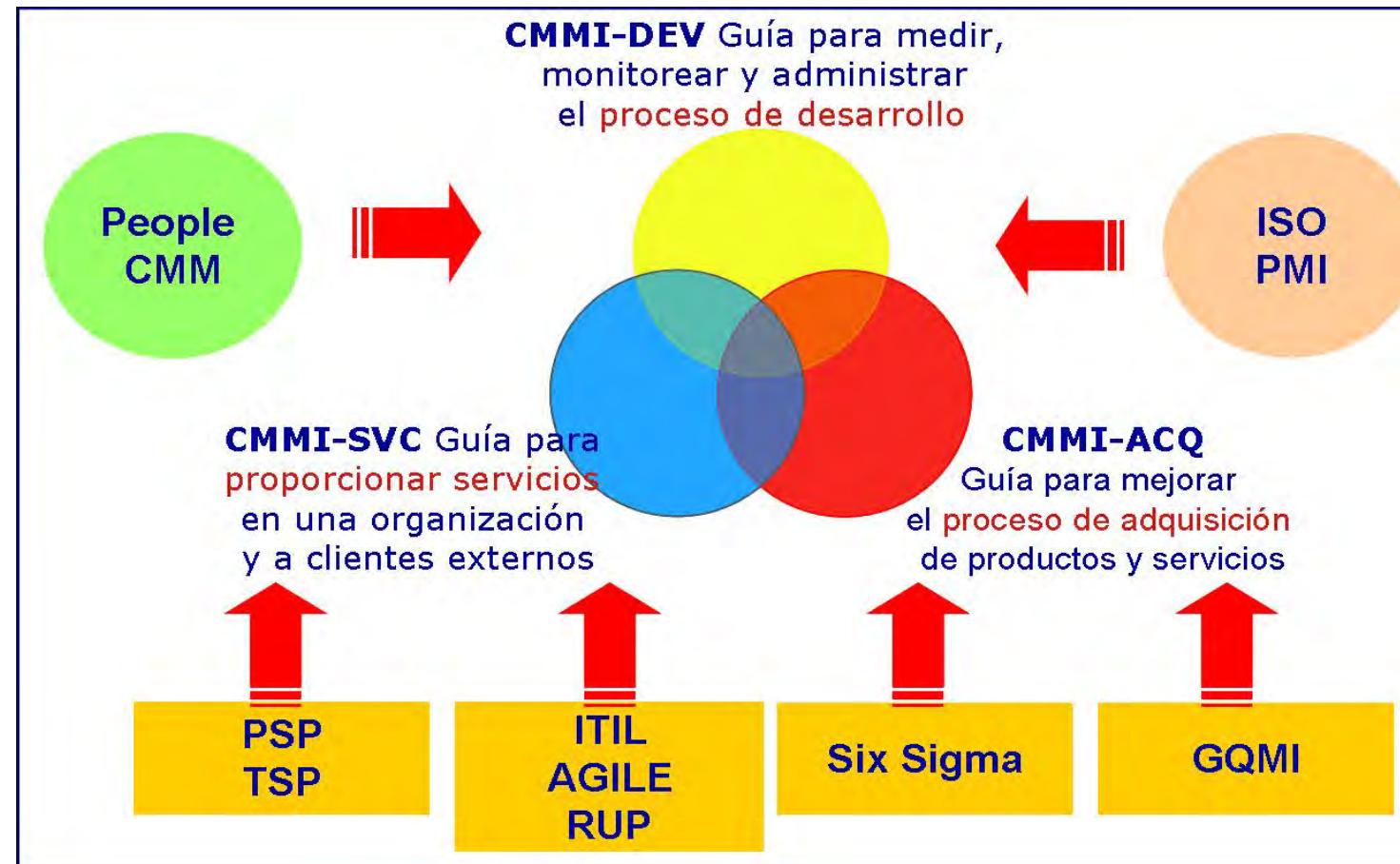
El concepto es una definición mediante la cual se trata de exponer de manera unívoca y con precisión la precisión de un concepto. Se alude a determinar, por escrito u oralmente, de modo claro y exacto, las cualidades esenciales del tema implicado (Hilary Putnam).



# CONCEPTO DE MODELOS

Un modelo es un representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social (Caracheo, 2002).

Es un ejemplar o forma que uno para ser imitado. Sirve para medir, explicar e interpretar los rasgos y significados de las actividades agrupadas en las diversas disciplinas. Los modelos son construcciones mentales que permiten una aproximación a la realidad de un fenómeno, distinguiendo sus características para facilitar su comprensión (Gago, 1999).



# CONCEPTO DE MODELOS



El modelo es una representación parcial de la realidad; se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor (Aguilera, 2000).

Un modelo es la imagen o representación del conjunto de relaciones que definen un fenómeno, con miras a su mejor comprensión (Flórez 1999).





# MODELO DE MEJORA CONTINUA DE URUGUAY



# ESQUEMA CONCEPTUAL



# GENERALIDADES DEL MODELO

El Modelo de Mejora Continua de Uruguay es la principal herramienta del Premio Nacional de Calidad. Constituyen no solamente un instructivo para preparar un reporte para participar del Proceso del Premio, sino que también apuntan a ser:

**Una definición de hecho de lo que se propone como Gestión Total de Calidad**, al constituir las áreas de evaluación junto con la asignación de puntaje que se realiza, una lista de verificación para evitar la omisión de aspectos importantes a ser considerados dentro de un esquema de Gestión Total de Calidad.

**Una metodología completa que permite el autodiagnóstico**, en base al cual elaborar una estrategia y un plan de mejora de la Calidad aplicable a cualquier organización, sin importar su tamaño o actividad.



# GENERALIDADES DEL MODELO

■ ■ ■ **El Modelo de Mejora Continua es adaptable y no es prescriptivo.** El Modelo no es prescriptivo ni pretende especificar el cómo ni el qué acciones tomar, sino indicar cuáles son las áreas que deberían abarcarse en un proceso de mejora.

## El Modelo no prescribe:

1. Herramientas específicas, técnicas, tecnologías, sistemas, medidas o formas de comienzo;
2. Que la organización deba o no deba tener departamentos de calidad, planificación u otras funciones;
3. La estructura que debe tener la organización;
4. Que diferentes unidades de su organización deberían ser gestionadas del mismo modo.



# 1. LIDERAZGO



En esta área se examina el compromiso y la participación directa de la Alta Dirección como "Líder" o responsable principal y final del proceso de mejora de la Calidad en la organización.

También se evalúa cómo los valores de Calidad son integrados dentro del sistema de gestión de toda la organización.



## 2. PLANEAMIENTO

El propósito de esta área es diagnosticar la capacidad de la organización para elaborar e implementar planes que refuercen la preferencia de sus clientes, la eficiencia y productividad de sus operaciones y que se reflejen en su competitividad, salud financiera e imagen de organización socialmente responsable.



### **3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS**



**En esta área se examina el alcance y la profundidad con que se desarrolla, involucra y estimula a las personas para que participen en el proceso de mejora de la Calidad.**

**Se busca evidencia de la consideración del potencial de creatividad e inteligencia de las personas y de su capacidad para colaborar activamente en la mejora de todas las áreas de la organización.**

**Se considera además el esfuerzo para lograr y mantener un ambiente que facilite el desempeño excelente, la participación y el crecimiento, tanto de la gente como de la organización.**



## 4. ENFOQUE AL CLIENTE EXTERNO

Al ser el cliente externo quien define y juzga la Calidad, todas las características de los productos y servicios que conducen a su satisfacción y retención forman parte del proceso de Gestión Total de Calidad de la organización, incluyendo dentro de dichas características el precio y la disponibilidad.

Por ello la Calidad debe estar centrada en lograr satisfacción, retención y fidelidad de los clientes externos, exigiendo gran comunicación con el mercado y sensibilidad ante sus exigencias.

El propósito de esta área es diagnosticar la capacidad de la empresa en aspectos que son clave para conservar y comprometer a los clientes que ya se tienen y atraer nuevos.



## 5. INFORMACIÓN Y ANÁLISIS

■ ■ ■ ■ ■ La información es un instrumento fundamental para la administración de la Calidad.

El propósito de esta área consiste en examinar la efectividad de la organización para definir, obtener y utilizar datos, mediciones e información para la toma de decisiones que conduzcan a una mayor productividad, un mejor posicionamiento en el mercado y que sostengan el proceso de Mejora Continua, considerando el desarrollo sustentable del negocio.

Se busca evidencia de que la organización cuenta con mecanismos que le permiten recabar de manera continua y confiable la información necesaria, así como difundirla y asegurar su utilización en la toma de decisiones.



## 6. GESTIÓN DE PROCESOS



En esta área se examinan los aspectos relacionados con los sistemas utilizados por la organización para garantizar la Calidad de los bienes y/o servicios producidos, tanto al nivel de sus propios procesos como en relación con sus proveedores.

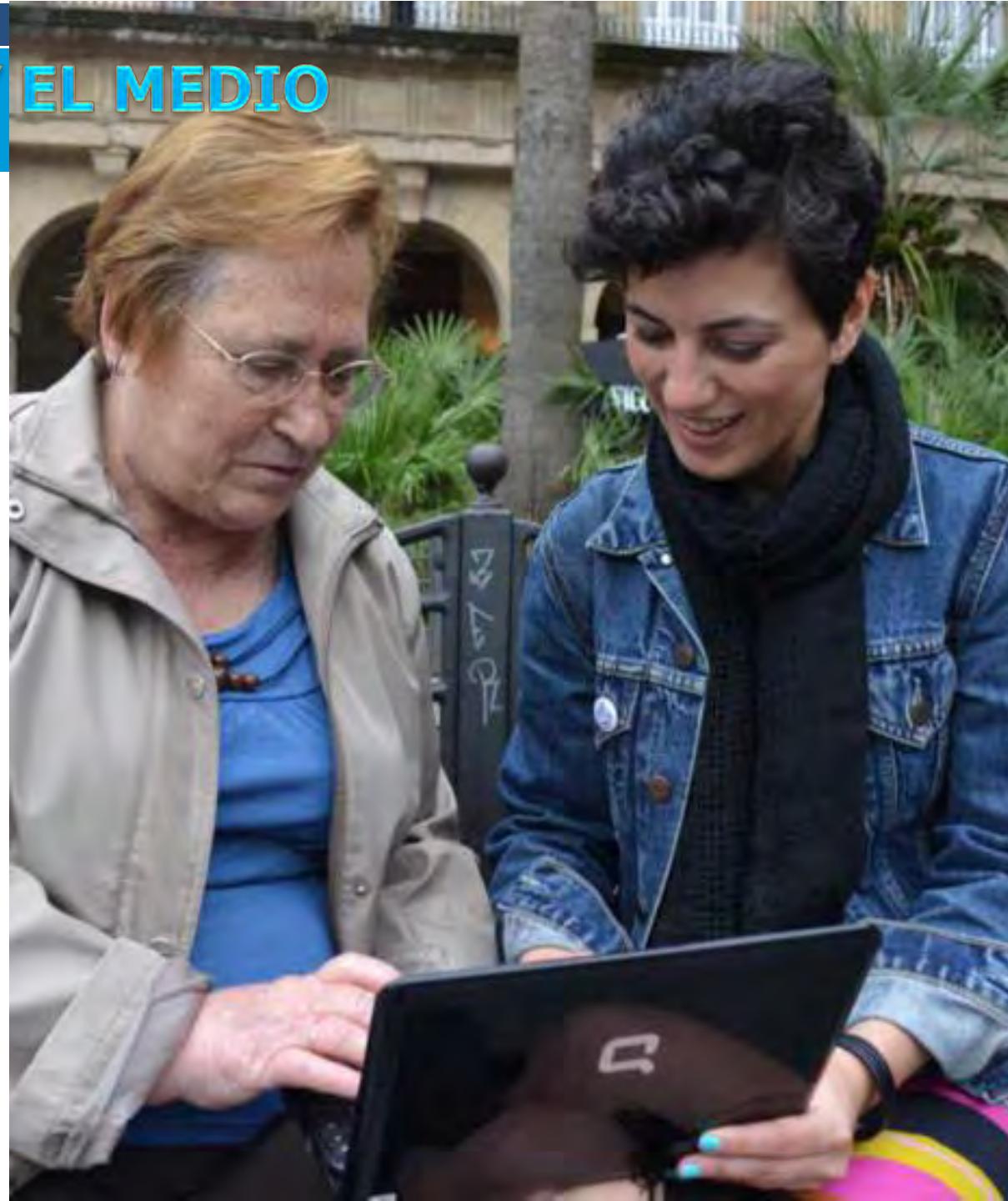
También se examina la orientación del sistema de control de los procesos hacia la Mejora Continua de la Calidad.



## 7. IMPACTO EN LA SOCIEDAD Y EL MEDIO AMBIENTE

En esta área se evalúa en qué medida la organización hace presente su esfuerzo de Gestión Total de Calidad en su entorno físico, social y económico, así como la forma en que ese entorno es favorablemente afectado por el mencionado proceso de mejora.

El grado de conciencia cada vez mayor por parte de los consumidores sobre los problemas ambientales y su significación también creciente da lugar a diversas situaciones, entre ellas la caída en la aceptación por no tenerlos en cuenta, y en caso contrario, la posibilidad de generar simpatía hacia la organización.

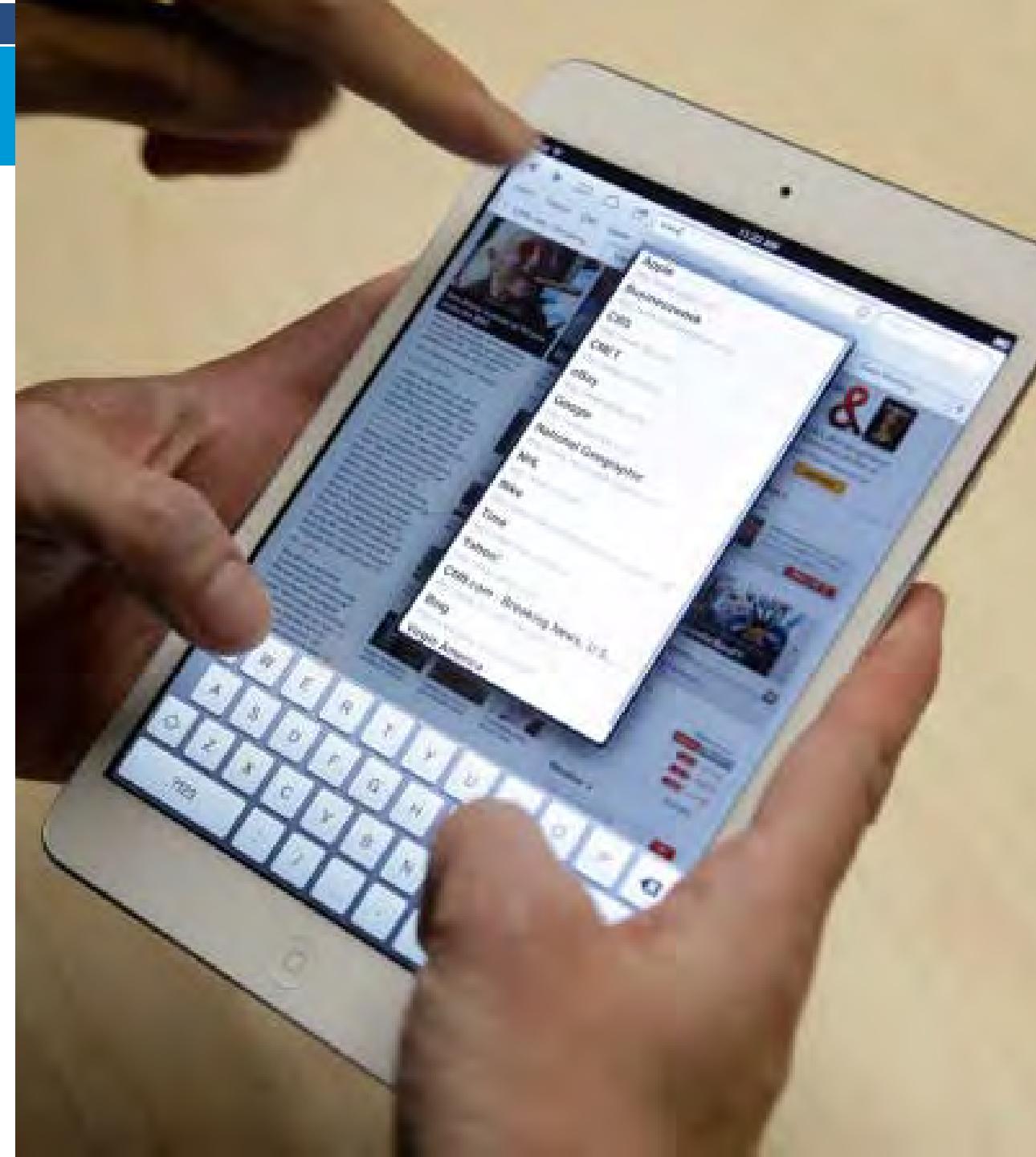


## 8. RESULTADOS



El objetivo de esta área consiste en diagnosticar si los mecanismos, sistemas y procedimientos, descritos en las áreas anteriores, están cumpliendo con el propósito para el que fueron establecidos y están generando mejoras tangibles en los aspectos clave para la competitividad y el éxito de la empresa.

Se espera encontrar evidencia de la definición y medición de indicadores relevantes, así como niveles y tendencias que muestren, de manera indudable, estándares de desempeño superiores.





# MODELO DE GESTIÓN DE EXCELENCIA DE CHILE



# ESQUEMA CONCEPTUAL

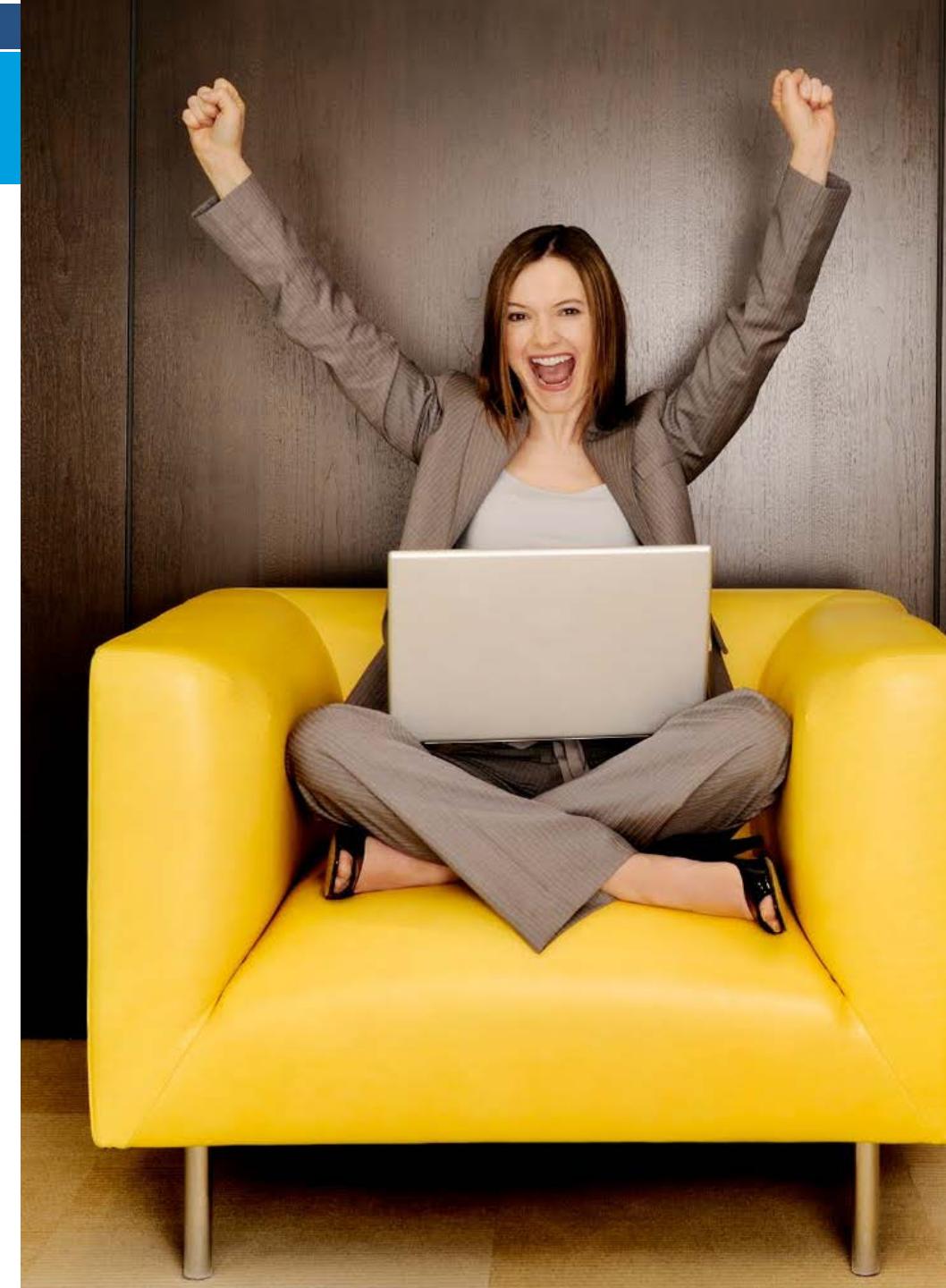


# GENERALIDADES DEL MODELO

El Modelo de Gestión de Excelencia es el marco de referencia que señala que, para conseguir resultados excelentes, se requiere, en primer lugar, que cada ámbito de gestión relevante sea abordado como un proceso y que los resultados sean favorables. Es la eficacia de los procesos. En segundo lugar, se requiere el alineamiento de cada uno de estos procesos, entre ellos y hacia los objetivos de la organización.

Por último, se necesita que en la organización, como un todo, se genere aprendizaje organizacional.

De esta manera, un Modelo de Gestión de Excelencia es una guía que proporciona una forma de evaluar el grado de desarrollo de cada uno de los procesos de la organización y muestra un camino para el mejoramiento y la innovación.



# 1. LIDERAZGO



Los líderes deben estar comprometidos con los valores y los objetivos de la organización, la capacidad de construir y mantener un sistema de gestión.

La participación de la alta dirección es fundamental por medio de medio del comportamiento ético y transparente, habilidades de planificación, comunicación y análisis.

La organización debe contar con líderes capaces en todos sus niveles, con un perfil adecuado, capacidades y habilidades para motivar a trabajar en equipo.

La acción de la alta dirección debe conducir al equilibrio y armonía relacionado con todas las partes interesadas, de forma de que la organización concrete la visión de la organización.



## 2. CLIENTES Y MERCADO



Una organización con foco en el cliente busca satisfacer las necesidades actuales y anticipar las expectativas de los clientes y mercados potenciales.

Las organizaciones orientadas a la satisfacción de los clientes, también buscan identificar las características y atributos que diferencian su producto del de la competencia.

Con la orientación hacia el mercado, una organización está alerta a los cambios que ocurren a su alrededor, principalmente de la competencia y sus clientes, en relación a nuevas demandas y necesidades.



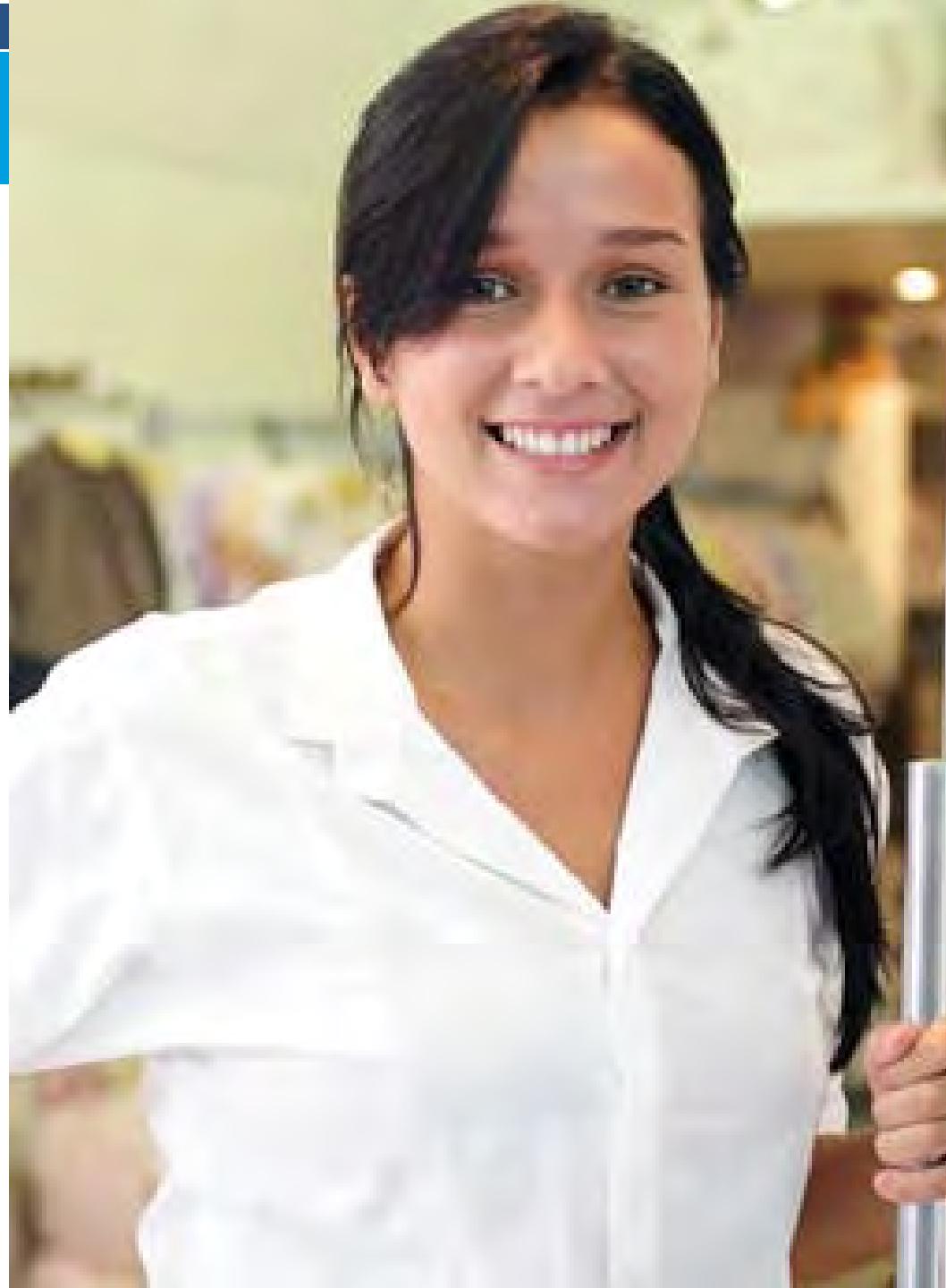
### 3. PERSONAS



La comprensión de que el desempeño de la organización depende de la capacitación, motivación y bienestar de la fuerza laboral, crea un ambiente de trabajo propicio en participación y desarrollo de las personas.

El desarrollo de las personas depende cada vez más de las oportunidades para aprender en un ambiente favorable.

La participación de las personas en todos los aspectos del trabajo y por lo tanto, de su calidad de vida es fundamental para lograr los resultados de la organización.



## 4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



La comprensión de que el desempeño de la organización depende de la capacitación, motivación y bienestar de la fuerza laboral, crea un ambiente de trabajo propicio en participación y desarrollo de las personas.

El desarrollo de las personas depende cada vez más de las oportunidades para aprender en un ambiente favorable.

La participación de las personas en todos los aspectos del trabajo y por lo tanto, de su calidad de vida es fundamental para lograr los resultados de la organización.



## 5. PROCESOS



Considerar el mejoramiento permanente de la productividad y la calidad de los procesos y el enfoque preventivo de la gestión, integrados

Este criterio examina cómo la organización determina y gestiona sus procesos clave para el logro de sus objetivos. También examina de qué manera diseña sus procesos de producción y de entrega, así como los procesos de apoyo y gestión de calidad de sus proveedores enfocada en el cliente y otros grupos de interés.



## 6. INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO



Ser flexibles y tener una capacidad de respuesta rápida a los requerimientos de los clientes y a las condiciones cambiantes del mercado, a través de la capacitación y educación de los trabajadores, su compromiso con los objetivos y metas de la organización, la innovación en tecnología y en estrategia de gestión.

Este criterio examina cómo la organización gestiona la información necesaria para apoyar las operaciones diarias y la toma de decisiones, así como la manera en que desarrolla y gestiona su conocimiento.

También examina cómo se mide el desempeño organizacional y cómo se analizan y utilizan los datos de rendimiento para su mejoramiento.



## 7. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Esta superación significa proactividad de forma de anticipar las necesidades y expectativas de la sociedad.

Una organización de excelencia busca el desarrollo sustentable, identifica los impactos sobre la sociedad que producen sus instalaciones, procesos productivos y ejecuta acciones preventivas para eliminar o minimizar esos impactos en todo el ciclo de vida de los productos.

Se preocupa de acciones de interés social, que puede incluir educación, cultura, salud, deporte entre otros.



## 8. RESULTADOS

- Comprómisos con la obtención de resultados que apuntan en forma armónica y balanceada a las necesidades de todas las partes interesadas de la organización.

Para atender las necesidades de todas las partes interesadas y concretar la visión de futuro, son formuladas estrategias y se establecen planes de acción y metas que deben ser eficazmente comunicados a todas las partes interesadas.

La gestión de desempeño de las personas y equipos, y el análisis crítico del desempeño global son instrumentos relevantes que permiten a la organización monitorear el cumplimiento de las estrategias.





# MODELO DE COMPETITIVIDAD DE MÉXICO



# 1. CONCEPTO DE MODELO



El Modelo Nacional para la Competitividad es la herramienta directiva que tiene por objeto provocar una reflexión estratégica que incida en el desarrollo de capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar para mejorar, aprovechar y responder oportunamente a los retos del entorno en el que operan.



PREMIO NACIONAL  
DE CALIDAD

2 0 1 1



## 2. ¿POR QUÉ EL MODELO?

- En la aldea global es necesario impulsar el desarrollo institucional.
- La producción de bienes y servicios de excelencia se ha convertido en el factor de competitividad.
- La calidad, no puede ser ya considerada, en modo alguno, como un lujo sino como una necesidad, un requisito de competitividad.



### 3. PRINCIPIOS DEL MODELO

#### Liderazgo Estratégico

Los líderes de las organizaciones competitivas se caracterizan por su integridad y su capacidad para entender los retos del entorno, identificar oportunidades, establecer estrategias y propuestas de valor para generar ventajas competitivas difíciles de imitar.



Un líder es aquel que sueña y crea



### 3. PRINCIPIOS DEL MODELO



#### Resultados Balanceados

El rumbo estratégico de las organizaciones competitivas se logra mediante una ejecución sustentada en el alto desempeño y el logro de resultados balanceados.

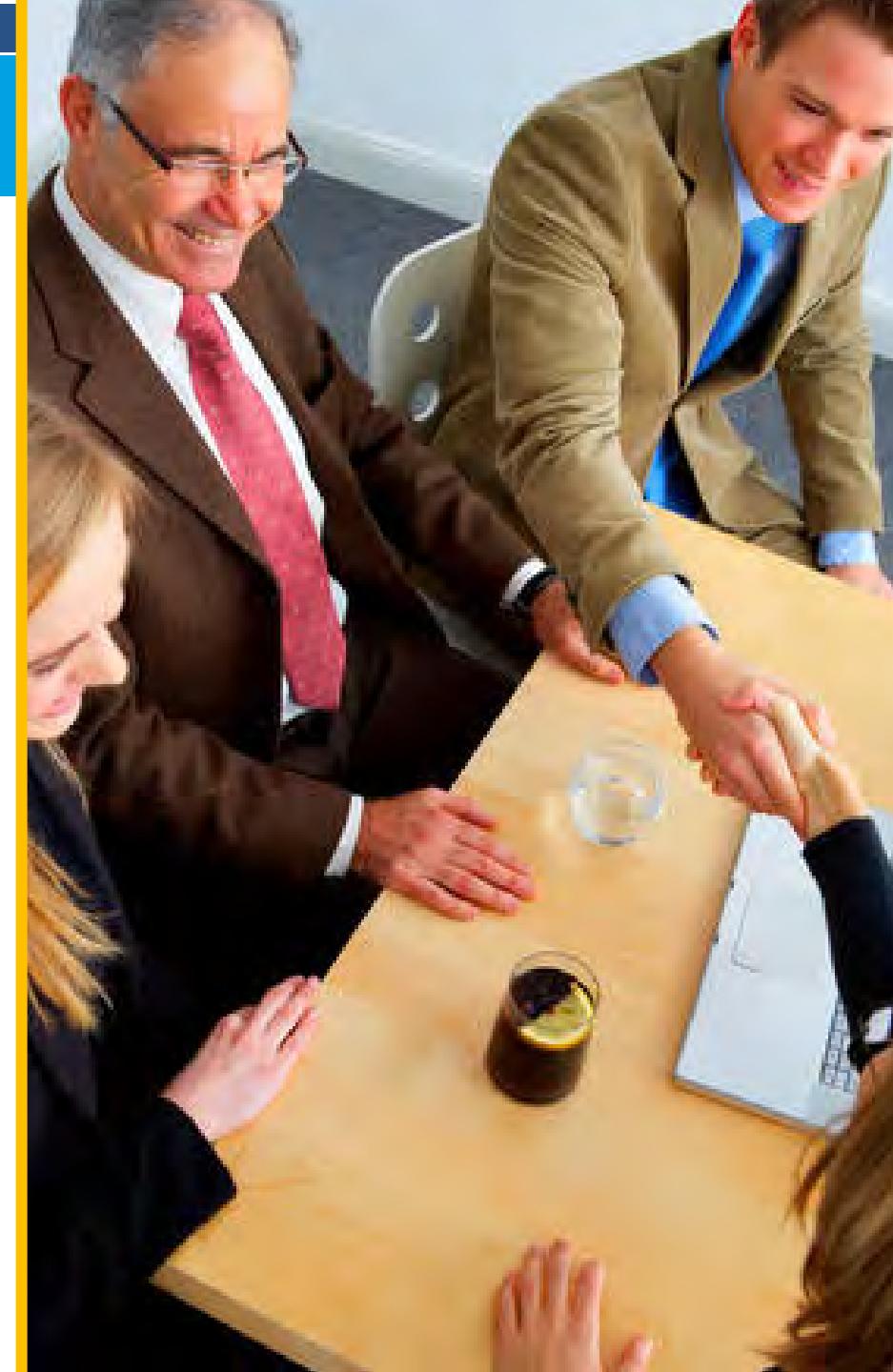


### 3. PRINCIPIOS DEL MODELO



#### Enfoque al Cliente

Las organizaciones competitivas se caracterizan por la forma como conocen y anticipan las necesidades de sus clientes, se alinean a ellas y generan valor a través de productos, servicios y procesos innovadores.



### 3. PRINCIPIOS DEL MODELO

#### Calidad Total

La administración de las organizaciones competitivas se sustenta en sistemas y procesos de calidad total, estructurados y confiables que facilitan la toma de decisiones basada en hechos para impulsar la mejora continua y la innovación .



### **3. PRINCIPIOS DEL MODELO**



#### **Responsabilidad por la Gente**

El personal de las organizaciones competitivas es valorado y su desarrollo se basa en el aprendizaje continuo, el respeto y el facultamiento, lo que facilita el alto desempeño y el logro de los objetivos de la organización.



### 3. PRINCIPIOS DEL MODELO



#### Impulso a la innovación

Las organizaciones competitivas favorecen una cultura de innovación que se refleja en sus modelos de negocio, procesos, alianzas, así como en sus productos y servicios, lo que les permite diferenciarse en los mercados y alcanzar la sustentabilidad.



### 3. PRINCIPIOS DEL MODELO



#### Productos y servicios

- ✓ Se deben establecer claramente los productos y servicios que la ofrecerá al mercado.
- ✓ En este punto se describirán de manera general las características generales más importantes que poseen.
- ✓ La descripción en este punto será general y en los apartados de Producción y Mercadotecnia se ampliará.



### **3. PRINCIPIOS DEL MODELO**



#### **Construcción de Alianzas**

**Las organizaciones competitivas desarrollan y mantienen alianzas estratégicas con clientes, proveedores, sociedad, instituciones educativas y de gobierno, que contribuyen a la generación de valor a través del desarrollo de capacidades clave, crecimiento y sustentabilidad.**



### 3. PRINCIPIOS DEL MODELO



#### Corresponsabilidad Social

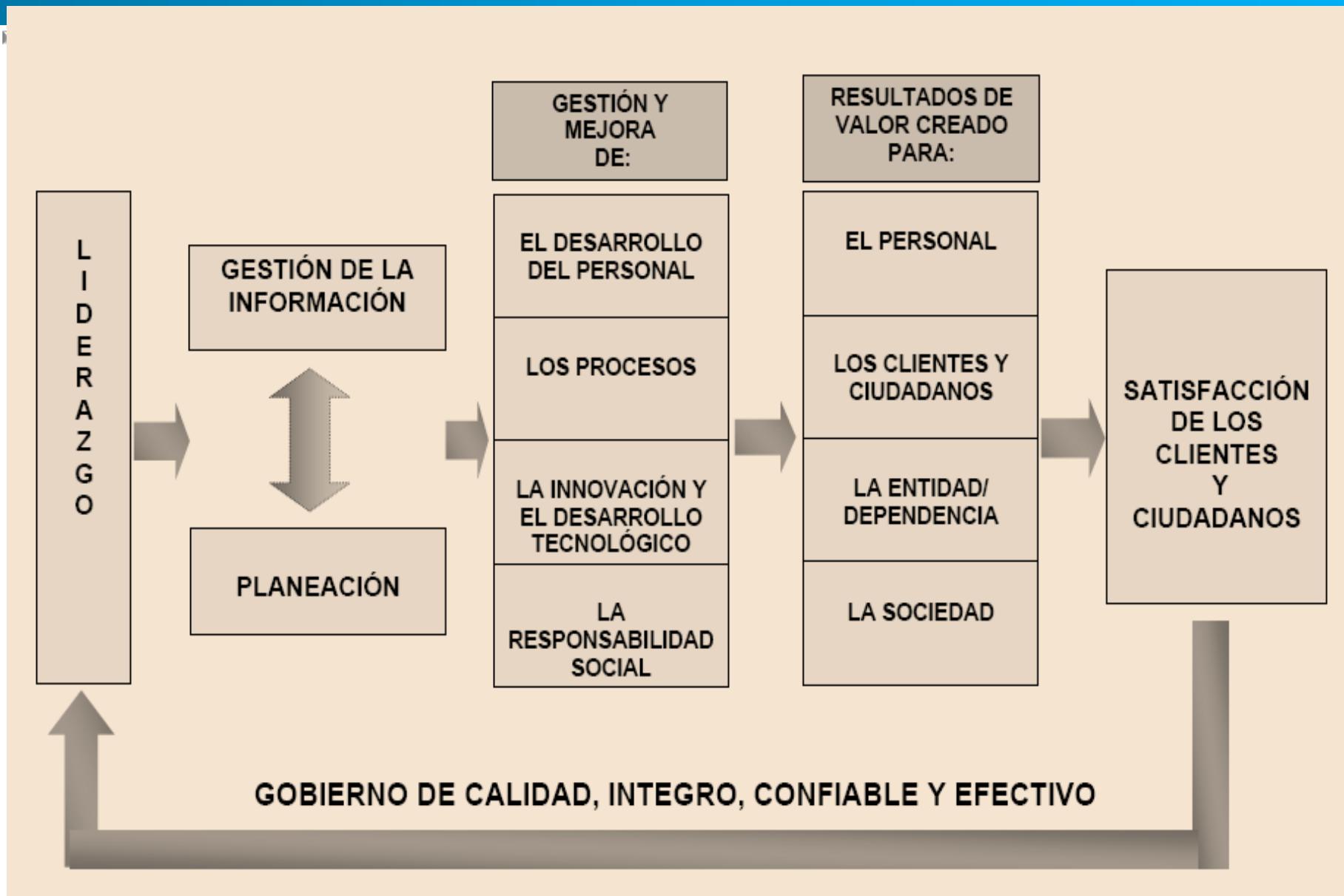
El desarrollo sostenido de las organizaciones competitivas se sustenta en un comportamiento ético y de legalidad que refleja un compromiso sólido y proactivo con la sustentabilidad económica, social y ecológica.



## 4. ENFOQUE DEL MODELO



# 5. MODELO DE CALIDAD INTRAGOB



# MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

## ASIGNATURA DESARROLLO ORGANIZACIONAL

## TEMA 4 PRINCIPIOS DE UN MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

# TEMA 4 PRINCIPIOS DE UN MOLDEO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL



## OBJETIVO PARTICULAR:

Los alumnos elaboraran un Modelo de Gestión Organizacional.

## SUBTEMAS:

1. Conceptos básicos y Etapas para la Implementación de un Modelo de Gestión Organizacional.
2. Principales componentes de un Modelo de Gestión Organizacional.
3. Metodología para Implementar un Modelo de Gestión Organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA:

1. Guillén, H. (2014) Apuntes: Principios del Modelo de Gestión Organizacional. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.
2. Guillén, H. (2014) Metodología para Implementar un Modelo de Gestión Organizacional. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.
3. Gobierno de Chile (2006), Premio Nacional a la Calidad, Santiago de Chile.



# 1. CONCEPTOS BÁSICOS Y ETAPAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL



# 1. CONCEPTO DE MODELO



Es la herramienta directiva que tiene por objeto provocar una reflexión estratégica que incida en el desarrollo de capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar para mejorar, aprovechar y responder oportunamente a los retos del entorno en el que operan.

**MODELO  
NACIONAL PARA  
LA COMPETITIVIDAD**  
Medianas y Grandes Empresas

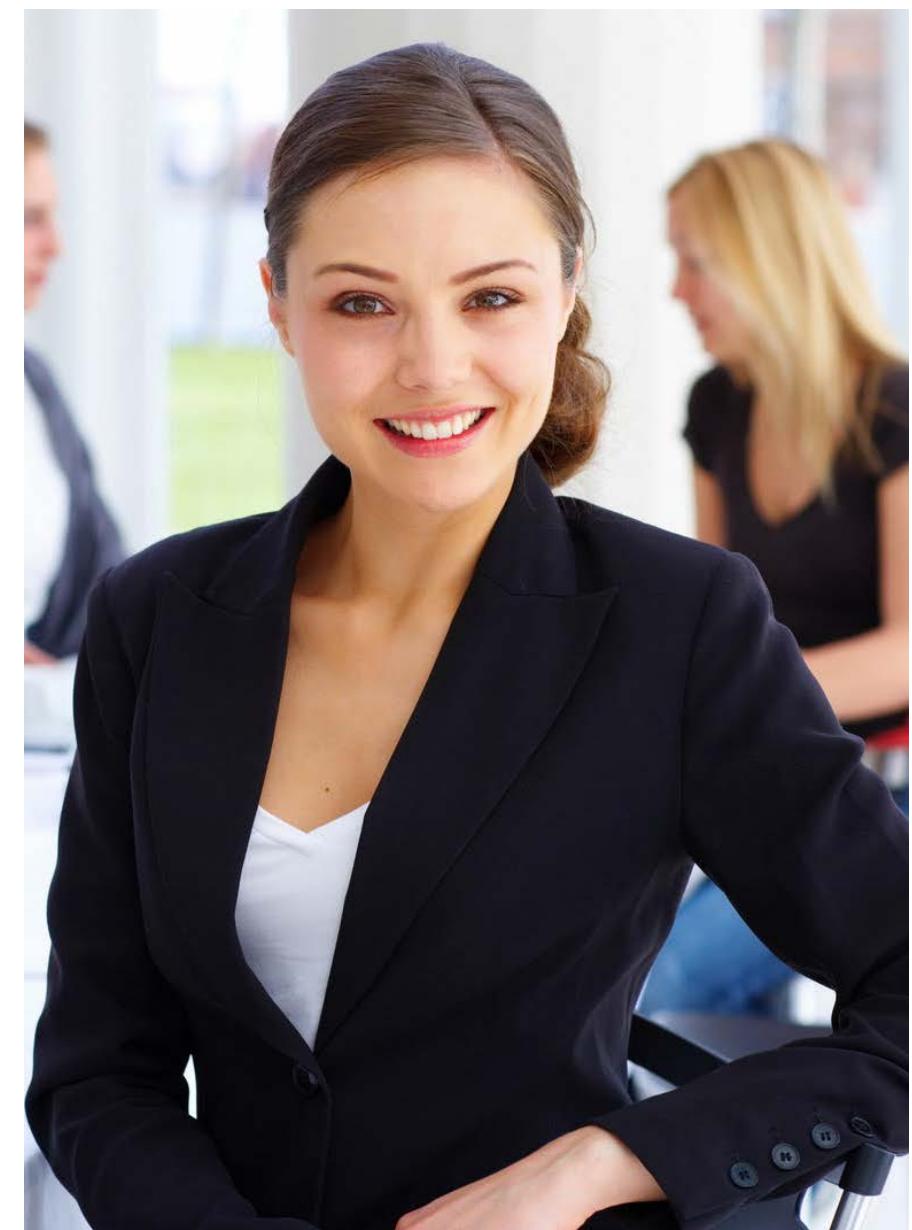


## 2. ETAPAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL



### PLANEACIÓN

- 1. Elaboración de un diagnóstico organizacional.**
- 2. Instalación del Comité de Gestión Organizacional.**
- 3. Elaboración del plan de trabajo.**
- 4. Definición de las políticas de calidad, objetivos y código de ética.**
- 5. Formulación del Modelo de Gestión Organizacional.**
- 6. Gestión de recursos.**



## 2. ETAPAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL



### SENSIBILIZACIÓN Y DIFUSIÓN

- 1. Difusión del Modelo de Gestión Organizacional.**
- 2. Sensibilización al personal sobre los beneficios del Modelo de Gestión Organizacional.**
- 3. Intercambio de experiencias exitosas.**



## 2. ETAPAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL



### EJECUCIÓN DEL MGO

1. Designación de los responsables de los componentes y procesos del MGO.
2. Capacitación a los responsables de los componentes y procesos del MGO.
3. Descripción de los procesos y procedimientos.
4. Reuniones con la alta dirección para presentar avances.
5. Establecimiento de indicadores de seguimiento y medición.
6. Asignación de recursos.
7. Ejecución de auditorias internas.
8. Revisiones de la Dirección.



## 2. ETAPAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL



### MADURACIÓN DEL MGO

- 1. Certificación de cumplimiento de la norma.**
- 2. Mejoras continua del MGO**
- 3. Ampliación de procesos.**
- 4. Participación en premios nacionales e internacionales de calidad.**



## **2. PRINCIPALES COMPONENTES DE UN MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**





# 1. LIDERAZGO. *Conceptos y requisitos*



**Un líder  
es aquel  
que sueña  
y crea**



El único modo de  
hacer un gran trabajo  
es amar lo que haces.

Si no lo has  
encontrado todavía,

!sigue buscando!

No te acomodes.

Como con todo  
lo que es propio del corazón,  
lo sabrás cuando lo encuentres.

X

**! SIGUE  
HAMBRIENTO !  
! ALOCADO !**

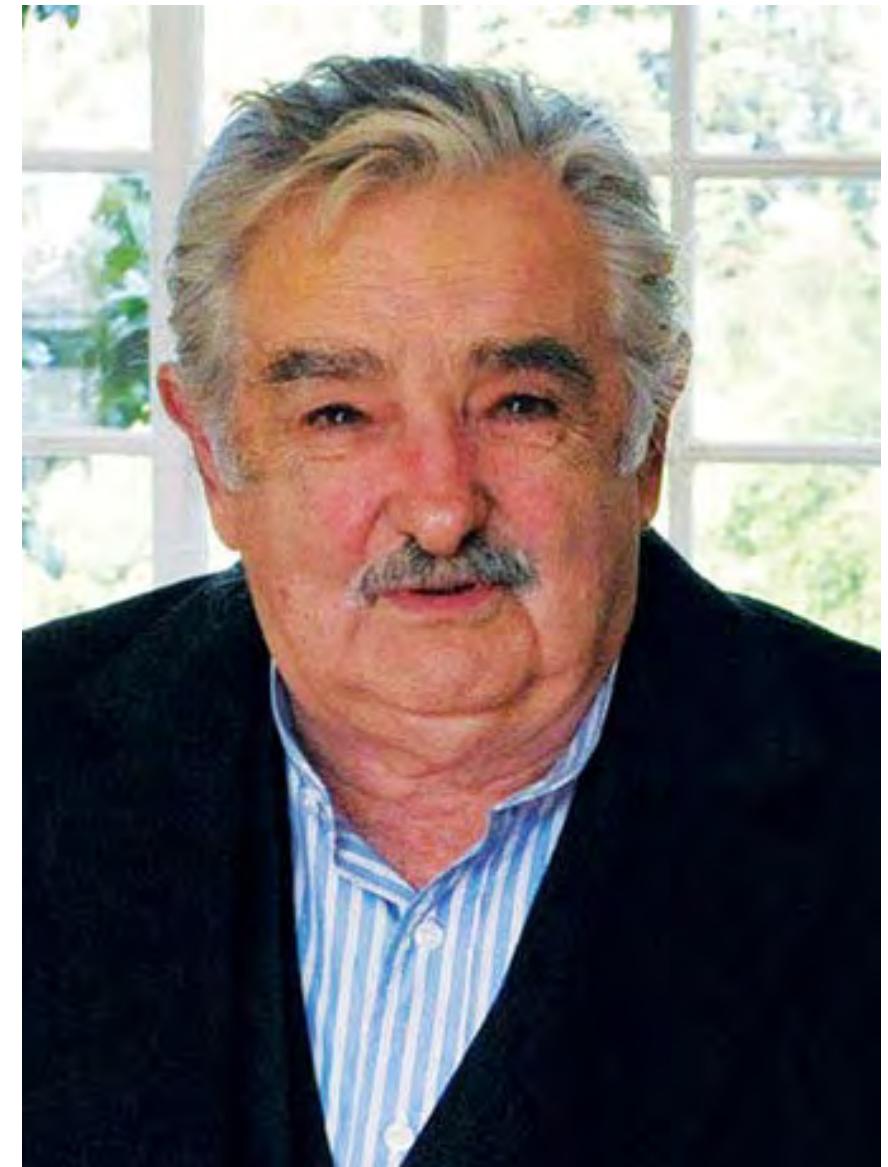
Steve Jobs

# CONCEPTOS



**Incluye dos términos, el agente que influye y la persona influida, coloca entre ambos el método de ejercer la influencia. La relación líder-seguidor está en la mutua dependencia entre personas envueltas en la consecución de objetivos comunes. (Cartwright ).**

**Proceso mediante el cual una persona despliega su capacidad para influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro de la organización (James C. Hunter).**



# CONCEPTOS



**Es el proceso mediante el cual alguien que tiene propósitos superiores con un compromiso con los demás de propiciar y ayudar a su evolución. Este líder debe tener cuatro dimensiones básicas: Capacidad técnica, Visión de futuro, capacidad psicosocial para comunicar y valores morales (Casares Arrangoiz).**

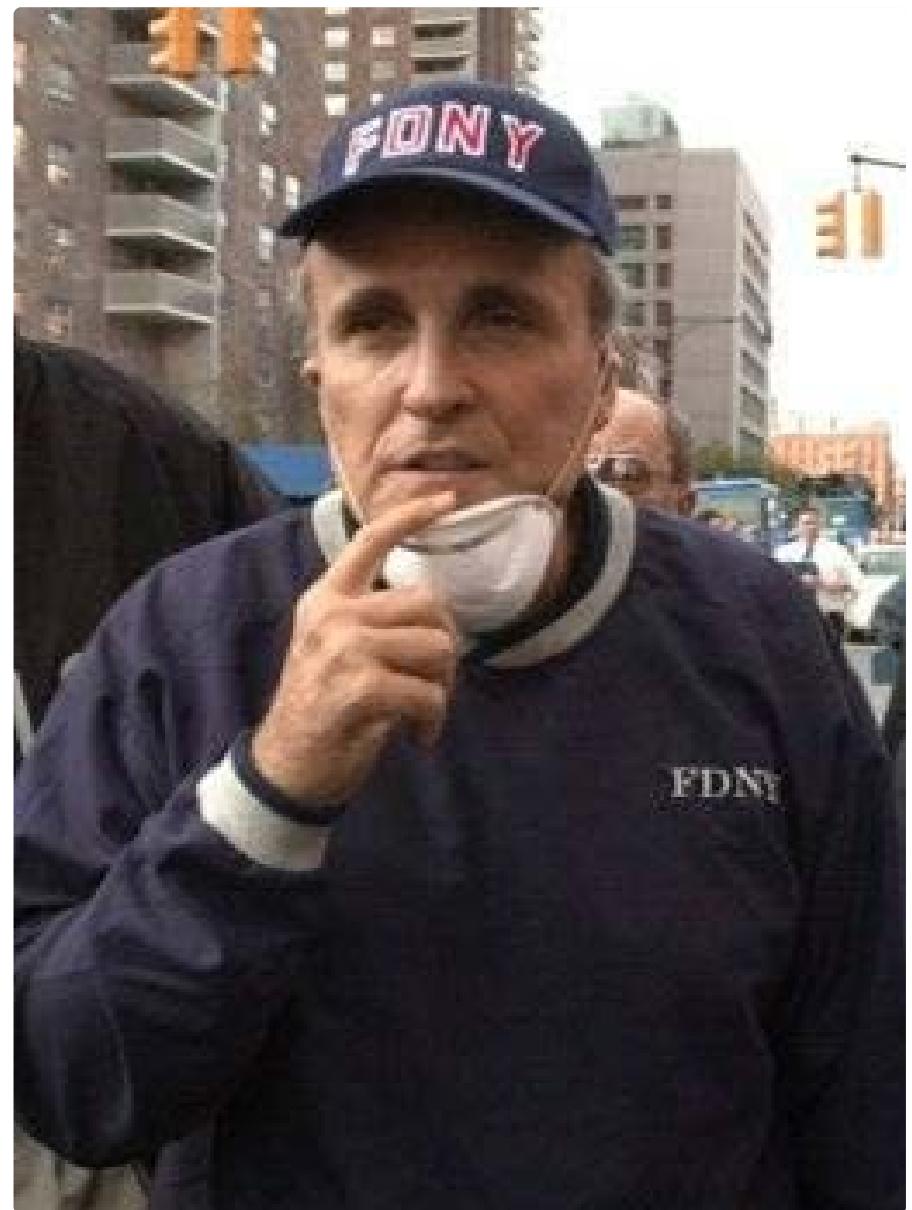
**Es el resultado de alguien que ejerce influencia sobre alguien en particular o bien un grupo de cualquier institución ejerciendo la persuasión para el logro de los objetivos generando confianza en la organización (Jessica Varela Santos).**



# PRINCIPIOS DE LIDERAZGO



- 1. CREENCIAS FIRMES.** Para ser un líder tienes que ser una persona de convicciones y saber qué representas. Debes entender cuál es tu misión y desarrollarla. Además, esas creencias fuertes debes comunicarlas a tus colaboradores.
- 2. OPTIMISMO.** Para ser un líder tienes que ser un optimista, sin ser un tonto. Es importante recordar que se divierten más los optimistas que los pesimistas y eso redunda en que te vuelvas un imán para atraer a la gente.



# PRINCIPIOS DE LIDERAZGO



3. **VALOR.** El coraje en momentos difíciles es un aspecto que caracteriza a los buenos líderes. Es necesario tener valor, pero no entendido como la ausencia de temor. No existe el ser humano que no tenga temor. Si tienes miedo a algo, identifícalo y prepárate para superarlo”.
4. **PRÁCTICA CONSTANTE.** La práctica lleva al perfeccionamiento de las ideas y facilita los procesos. Por ejemplo, vas a contestar mejor si ensayas las respuestas. Si anticipas todas las respuestas sólo será cuestión de decir lo que ya has ensayado.



# PRINCIPIOS DE LIDERAZGO



5. **TRABAJO EN EQUIPO.** Entiende el valor del trabajo en equipo. Un líder tiene que entender eso. Además, debe rodearse de gente buena. ¿Cuáles son mis debilidades? ¿Qué es lo que no hago bien y quién puede mejorar esto? No importa el tipo de organización, necesitamos personas con diferentes talentos.
  
6. **COMUNICACIÓN.** Para ser líder tienes que comunicar, ser capaz de transmitir tus ideas desde tu mente y tu corazón a las mentes y corazones de los otros. No puedes quedarte las cosas. Para eso hay que saber de lo estás hablando.



# PRINCIPIOS DE LIDERAZGO



7. **VISIÓN GUIADORA.** El líder tiene una idea clara de lo que quiere hacer y fortaleza para perseverar a pesar de los contratiempos.
  
8. **INTEGRIDAD.** Conocimiento de sí mismo, sinceridad y madurez son 3 partes esenciales de la confianza, sirve para poner a los demás de nuestra parte.



# REFLEXIÓN



**Mientras que los directores de orquesta dirigen sobre un pedestal, desde afuera y de espaldas al público; nuestros maestros marimbistas prefieren estar codo a codo con sus compañeros, guiándolos con movimientos suaves, para producir armónicas melodías que deleitan tanto a los intérpretes, como al público que les escucha (Jan de Vos).**



# PRINCIPALES REQUISITOS DEL LIDERAZGO



- 1. Constituir un Comité Directivo**
- 2. Comunicar a tod@s los colaborador@s la filosofía organizacional**
- 3. Empoderar a l@s colaborador@s**
- 4. Conducir la organización, establecer prioridades y buscar nuevas oportunidades.**
- 5. Evaluar el desempeño de la organización**
- 6. Mantener finanzas sanas**
- 7. Establecer mecanismos para asegurar el cumplimiento de metas en todos los niveles**





## **2. FACTOR HUMANO. *Conceptos y requisitos***

# CONCEPTO



El concepto de «factor humano» es el conjunto de actitudes, valores, conocimientos (aptitudes), habilidades (capacidades) inherentes a las personas que forman la organización.

En un principio la escuela clásica de la administración y sus desarrollos a lo largo del siglo XX enfocaron los estudios de la empresa sobre los aspectos físicos y técnicos del trabajo, descansando en el supuesto de un «ser o persona racional».



# PRINCIPALES REQUISITOS DEL FACTOR HUMANO



- 1. Sistemas y procesos de gestión de recursos humanos**
- 2. Motivación para el alto rendimiento**
- 3. Desarrollo, educación y entrenamiento de los empleados**
- 4. Educación y entrenamiento para el mejoramiento del desempeño**
- 5. Evaluación del desempeño**
- 6. Participación de los trabajadores en la gestión de calidad**
- 7. Clima de apoyo a los empleados**
- 8. Prevención de riesgos**





### 3. ENFOQUE DE PROCESOS. *Conceptos y requisitos*



# LOS PROCESOS Y RESULTADOS



Se entiende por proceso, al conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre “áreas de resultados” que son importantes para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.



# IDENTIFICANDO PROCESOS



La identificación de los procesos se puede realizar de la siguiente manera:

1. Relacionando las tareas que realizan las personas (se clasifican se agrupan y se asignan a procesos).
2. Identificando los procesos, a partir de los resultados finales. De cada resultado o producto final se indaga de dónde viene, cómo ha sido realizado, quién lo ha hecho.
3. Estableciendo los procesos principales de acuerdo a la misión de la organización.



# IDENTIFICANDO PROCESOS



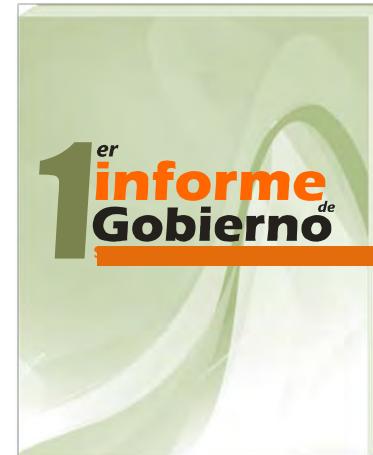
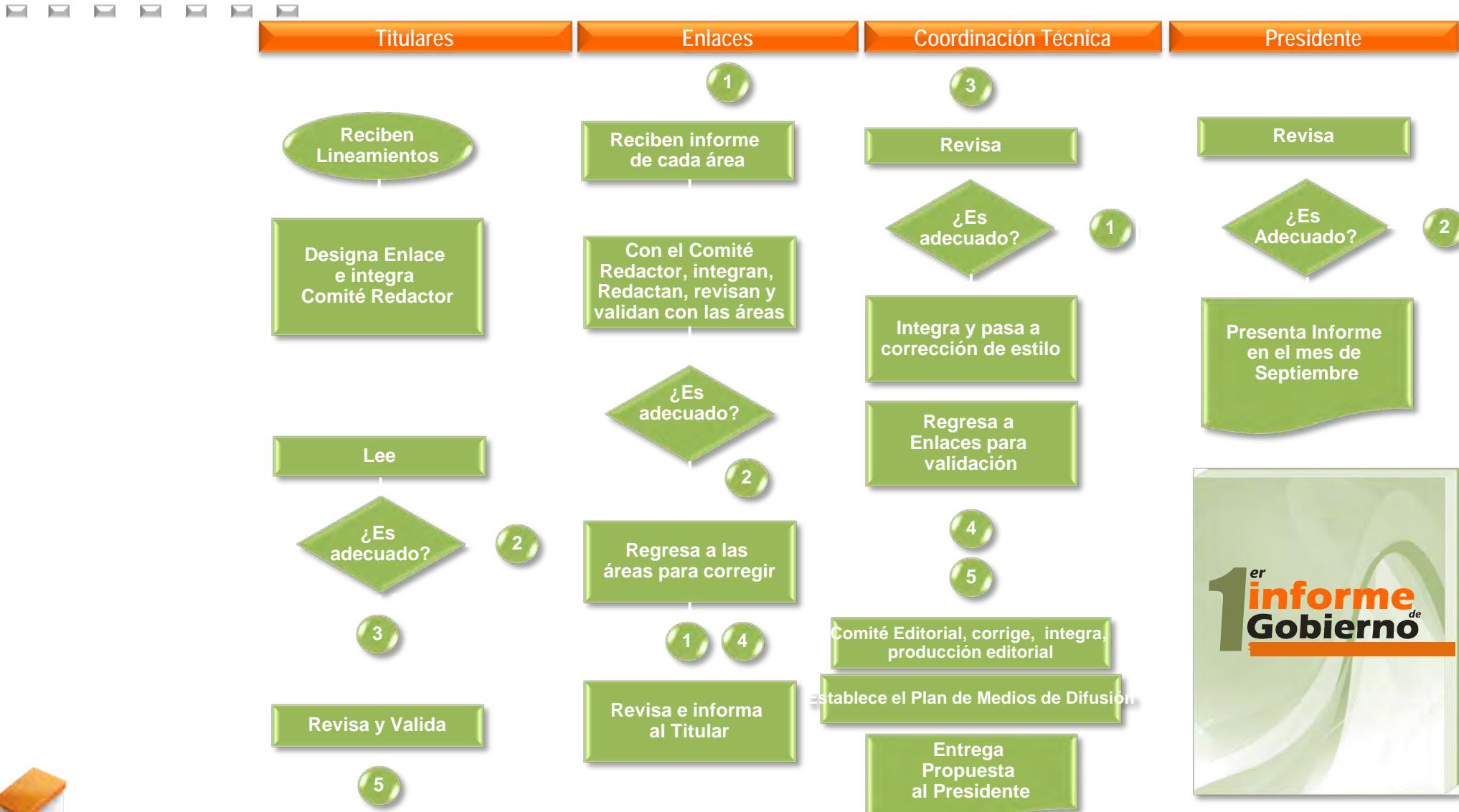
Para la identificación es útil preguntarse por:

1. El objetivo.
2. Las entradas.
3. Las salidas.
4. Los recursos.
5. El procedimiento y/o sus especificaciones.

Una vez identificados, se documentarán aquellos procesos (estratégicos, clave y de soporte) que se consideren necesarios.



# MAPA DE PROCESOS DEL INFORME DE GOBIERNO





## 4. PLANEACIÓN



# CONCEPTO



Proceso continuo de evaluación sistemática de la organización en relación a su entorno, definiendo objetivos generales a largo plazo, identificando metas específicas cuantificables y desarrollando estrategias para alcanzar esos objetivos y metas, y asignando recursos para llevarlas a cabo.

Su objetivo es alcanzar un equilibrio entre los recursos de la organización y los efectos positivos (oportunidades) o negativos (amenazas) de su entorno



# CONCEPTO



## ASPECTOS FILOSÓFICOS

Misión

Visión

Valores

## ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Diagnóstico

Objetivos

Estrategias

Metas

Monitoreo

Evaluación



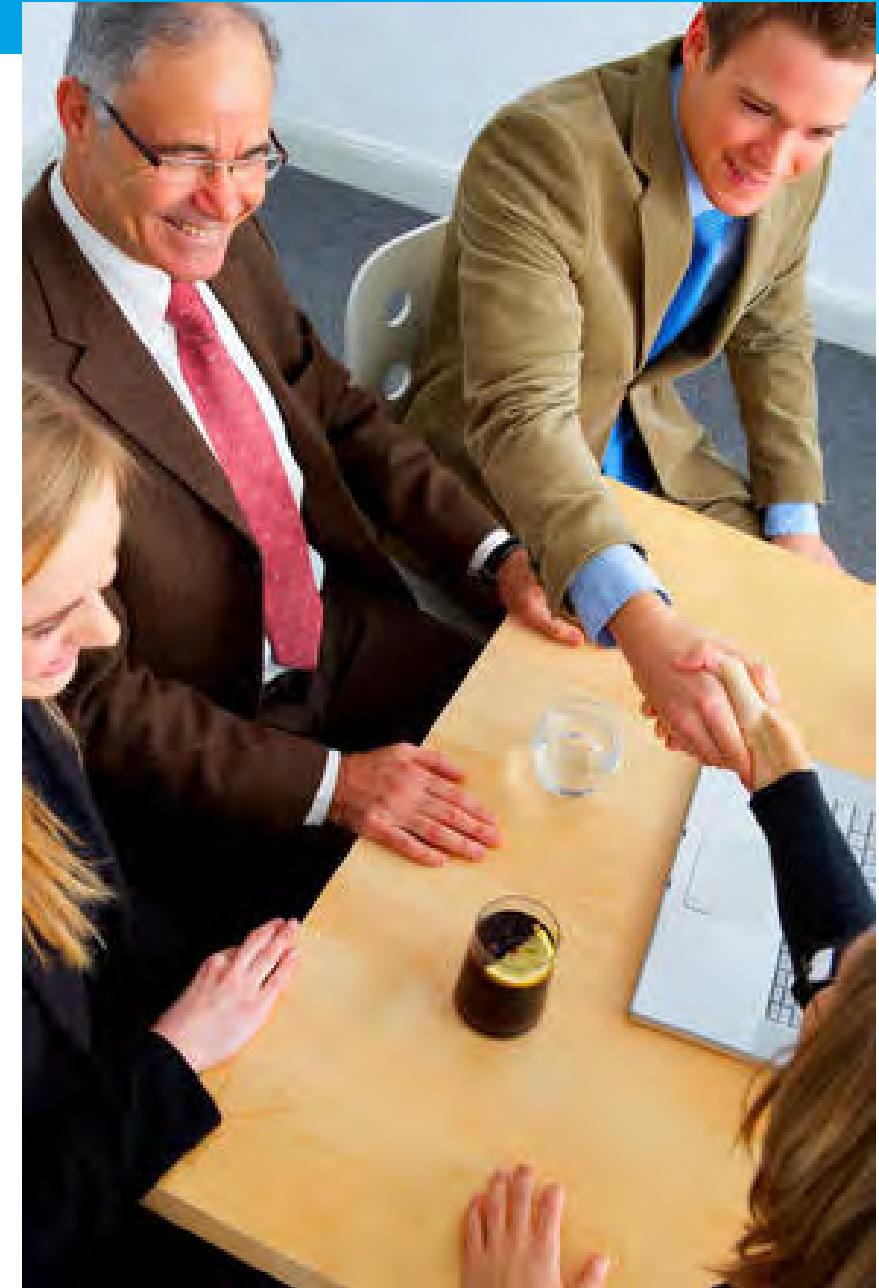


## 5. ENFOQUE AL CLIENTE

# CONCEPTO



Las organizaciones competitivas se caracterizan por la forma como conocen y anticipan las necesidades de sus clientes, se alinean a ellas y generan valor a través de productos, servicios y procesos innovadores.



# TIPO DE CLIENTES



- 1. Internos**
- 2. Externos**
- 3. Expertos**



# CARTAS COMPRMISO



  
GOBIERNO DEL  
ESTADO DE CHIAPAS

Dirección General de Registro Civil

 CHIAPAS NOS UNE

## CARTA COMPROMISO

Establecemos nuestro compromiso para tratar con cortesía y amabilidad a los ciudadanos en el **TRÁMITE DE EXPEDICIÓN DE ACTAS DE NACIMIENTO** en el plazo establecido y con las características de calidad indicadas

**REQUISITOS:**

- Presentación del recién nacido.
- Constancia de alumbramiento, expedida por hospital o partera empírica.
- Acta de matrimonio de los padres, en caso de no ser casados presentar actas de nacimiento de ambos.
- 2 testigos mayores de edad, pueden ser hermanos, tíos, vecinos, etc.
- Identificación oficial de los padres y testigos.

**COSTO:** \$142.00 M.N.

**TIEMPO DE RESPUESTA:** 2 días como máximo

**CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD**  
Sin errores ortográficos o mecanográficos, con información 100% correcta, entregada en el tiempo de respuesta establecido

**LUGAR Y HORARIO DEL SERVICIO**  
Calle Central y 2da Sur esquina S/N Col. Centro. C.P. 29 000, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, en horario de 8:00 a 16:00 horas.

**ATENCIÓN DE QUEJAS Y DENUNCIAS:** Dirección General del Registro Civil  
**CHIAPAS: un gobierno exitoso**



# PRINCIPALES REQUISITOS



- 1. Determinación de requerimientos y necesidades**
- 2. Uso de la información de clientes y mercado**
- 3. Relación con los clientes**
- 4. Manejo de quejas y reclamos**
- 5. Determinación de la satisfacción de los clientes**
- 6. Uso de la información para el mejoramiento**





## 6. ANÁLISIS Y MEJORA CONTINUA



# CONCEPTO

Las organizaciones competitivas se caracterizan por la forma como conocen y anticipan las necesidades de sus clientes, elaboran metodologías que les permita dar un seguimiento al comportamiento de los diferentes procesos que intervienen en la transformación del bien y/o servicio.



# PRINCIPALES REQUISITOS



- 1. Integración de las mediciones/indicadores y datos completos para hacer el seguimiento al rendimiento organizacional global.**
- 2. Forma de comunicar los resultados del análisis a nivel organizacional a grupos de trabajo y/o a otros niveles funcionales para así permitir un apoyo efectivo a la toma de decisiones.**
- 3. Análisis para mejorar las operaciones del día a día a través de toda la organización.**
- 4. Mantenimiento del sistema de medición de desempeño actualizado con las necesidades del negocio.**





## 7. RESPONSABILIDAD SOCIAL



# CONCEPTO



**El desarrollo sostenido de las organizaciones competitivas se sustenta en un comportamiento ético y de legalidad que refleja un compromiso sólido y proactivo con la sustentabilidad económica, social y ecológica.**



# PRINCIPALES REQUISITOS



- 1. Protección del medio ambiente y recursos naturales**
- 2. Participación en apoyo a la comunidad**
- 3. Contribución social**

