

## EXAMEN DE CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

Por favor, siga estas normas en la realización de la prueba:

- Conteste a las 5 preguntas que se le plantean.
- Conteste con brevedad y precisión a lo que se pregunta, e intente no pasar de una cara de folio por pregunta.
- No puede utilizar ningún tipo de material adicional para realizar el examen.
- Dispone de 2 horas para realizar el ejercicio.

## PREGUNTAS

1. Procesos psicosociales en las nuevas estructuras organizacionales: los procesos de socialización y la identificación con la organización y el proyecto.
2. Conductas de gestión del conflicto.
3. La gestión de calidad como cambio cultural
4. Factores clave de éxito en la gestión del conocimiento.
5. Estrategias de intervención organizacionales y de equipo basadas en la psicología positiva.

1.- En las nuevas estructuras organizacionales, los procesos psicosociales de socialización y la identificación con la organización y el proyecto desempeñan un papel fundamental. Estos procesos contribuyen a la integración de los empleados en la organización y a su compromiso con los objetivos y valores de la misma. A continuación, se describen brevemente estos dos procesos:

1. **Proceso de socialización:** La socialización organizacional se refiere al proceso mediante el cual los nuevos miembros de una organización adquieren los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos necesarios para adaptarse e integrarse en ella. Durante este proceso, los empleados aprenden sobre la cultura organizacional, las normas y valores, las políticas y procedimientos, así como sobre las relaciones y dinámicas de trabajo. La socialización puede ocurrir de forma formal, a través de programas de inducción y entrenamiento, así como de forma informal, a través de interacciones cotidianas con los colegas y supervisores. Un proceso de socialización efectivo facilita la rápida adaptación de los empleados y promueve su sentido de pertenencia a la organización.
2. **Identificación con la organización y el proyecto:** La identificación organizacional se refiere al grado en que los empleados se sienten parte de la organización y se identifican con ella. Implica una conexión emocional y psicológica con la organización y sus metas. Cuando los empleados se identifican con la organización, están más comprometidos y motivados para contribuir al logro de sus objetivos. Además, la identificación con el proyecto se refiere a la conexión emocional y la adhesión a los objetivos y propósitos específicos del proyecto o iniciativa en la organización. Los empleados que se identifican con el proyecto se sienten más involucrados y comprometidos en su éxito. La identificación organizacional y con el proyecto pueden fomentarse a través de la comunicación efectiva, la participación en la toma de decisiones, el reconocimiento y la valoración del trabajo realizado.

Estos procesos psicosociales son clave para el desarrollo de una cultura organizacional sólida y el fomento de un sentido de comunidad y compromiso entre los empleados. Al promover una socialización efectiva y una fuerte identificación con la organización y el proyecto, las nuevas estructuras organizacionales pueden fortalecer la cohesión interna, la colaboración y la motivación de sus miembros, lo que a su vez contribuye al éxito y la sostenibilidad de la organización.

2.- Los estilos de gestión del conflicto pueden diferenciarse según las estrategias utilizadas por las partes involucradas. A continuación, se describen los cinco estilos de gestión del conflicto y sus manifestaciones conductuales:

1. **Evitación:** Implica eludir o postergar el conflicto, mostrando poco interés en alcanzar metas propias o complacer a la otra parte. Algunas manifestaciones de esta conducta incluyen posponer la discusión, utilizar excusas, trivializar el problema y guardar silencio.
2. **Servilismo (acomodación):** Ocurre cuando una persona se adapta al punto de vista del oponente o cede ante sus demandas, sin prestar atención a sus propios intereses. Algunas manifestaciones de esta conducta son conformarse con el punto de vista del otro, abandonar las metas propias, evitar el conflicto y sacrificar las necesidades personales.
3. **Compromiso:** Busca lograr acuerdos satisfactorios para ambas partes, donde ambas realizan concesiones. Algunas manifestaciones de esta conducta incluyen la búsqueda de alternativas, concesiones mutuas, negociación constructiva, enfoque en intereses comunes y acuerdo mutuamente satisfactorio.
4. **Solución de problemas (integración):** Implica buscar un acuerdo que satisfaga las metas de ambas partes. Algunas manifestaciones de esta conducta son el intercambio abierto de información, búsqueda de principios subyacentes, generación de ideas conjunta, evaluación objetiva de opciones y construcción de consensos.
5. **Dominación:** Se caracteriza por el uso de estrategias que buscan satisfacer los propios intereses a expensas de los demás. Algunas manifestaciones de esta conducta incluyen la imposición de decisiones, uso de poder y autoridad, ignorar las necesidades de los demás, interrupción y desvalorización, y promover la competencia en lugar de la cooperación.

Para resolver un conflicto, es necesario reducir su intensidad o finalizarlo. La gestión del conflicto implica conocer las circunstancias del conflicto y abordarlo de manera que permita obtener resultados positivos. Esto se logra mediante la búsqueda de la interdependencia positiva de las metas, es decir, encontrar soluciones que satisfagan las necesidades de ambas partes. Al gestionar el conflicto de manera constructiva, se puede promover la colaboración y mantener relaciones laborales saludables.

En resumen, **la gestión del conflicto implica utilizar estrategias adecuadas según las circunstancias y los objetivos deseados. Evitar el conflicto, acomodarse a las demandas de otros, comprometerse, resolver problemas de manera colaborativa o dominar a los demás son algunas de las conductas comunes en la gestión del conflicto. Cada estilo de gestión del conflicto tiene sus ventajas y desventajas, y la elección del enfoque adecuado dependerá de la situación y los objetivos buscados.**

**3.-** La influencia de la cultura organizacional en la introducción de enfoques de gestión de calidad es crucial debido a que la implementación de sistemas como la Gestión de Calidad Total (GCT) implica un cambio cultural profundo en la organización. Este cambio busca establecer nuevos valores de calidad, modificar las creencias y principios de los miembros de la organización, y hacer que los cambios en las prácticas y procesos sean permanentes.

Para lograr este cambio cultural, es necesario alterar las presunciones subyacentes en las que se basa la organización para relacionarse con su entorno y sus funciones. Esto implica cambios significativos en la filosofía, los valores corporativos, las estructuras y los acuerdos que determinan la conducta de los miembros de la organización.

El nuevo paradigma organizativo, conocido como paradigma de la calidad, se caracteriza por estructuras más flexibles, toma de decisiones delegada en los niveles más bajos, equipos descentralizados, gestión participativa y trabajo en equipo. Estos elementos representan un cambio en la forma en que los miembros de la organización perciben, piensan y actúan en el trabajo.

La cultura organizacional se define como un conjunto de presunciones básicas que han sido desarrolladas por un grupo para enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna. Estas presunciones básicas son consideradas válidas y se transmiten a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y enfrentar esos problemas. La cultura organizacional está compuesta por elementos como valores, creencias, entendimientos comunes, presupuestos, ideologías, filosofías, así como expresiones de la acción humana, como mitos, rituales, historias, leyendas, lenguaje especializado y patrones de comportamiento.

En definitiva, **la implementación de la gestión de calidad implica cambios en el núcleo de la cultura organizacional y en las manifestaciones culturales que se reflejan en las acciones de los miembros de la organización. Es necesario que exista coherencia y alineación entre los valores y creencias de la cultura organizacional y los principios y prácticas de la gestión de calidad para que esta implementación sea exitosa.**

4.- El éxito de la gestión del conocimiento depende de varios factores psicosociales. Estos factores incluyen una **cultura orientada al conocimiento y la confianza, liderazgo transformacional y coaching, aprendizaje en el trabajo, inteligencia emocional y habilidades sociales, apoyo de la dirección, claridad de objetivos y lenguaje, prácticas de motivación y trabajo en equipo, y múltiples canales para la transferencia de conocimiento**. Es importante prestar atención a los procesos de transformación del conocimiento según el modelo de Nonaka. Además, la formación en línea se utiliza para complementar la formación presencial y se vincula con el cambio estratégico, la innovación y la gestión del conocimiento. El e-learning facilita los procesos de transformación e interacción entre el conocimiento tácito y explícito. La confianza en la organización es crucial para que el conocimiento tácito se convierta en conocimiento explícito.

En resumen, **una gestión efectiva del conocimiento requiere una cultura organizacional propicia, liderazgo inspirador, aprendizaje activo, inteligencia emocional, apoyo de la dirección, claridad en los objetivos, motivación y trabajo en equipo, múltiples canales de transferencia de conocimiento y procesos de transformación adecuados**. La formación en línea complementa la formación presencial y promueve la innovación y la mejora continua. La confianza en la organización es esencial para el flujo de conocimiento efectivo.

5.- Estrategias de intervención organizacional y de equipos para promover organizaciones saludables (HEROs):

1. **Evaluación de las HEROs:** Realizar evaluaciones exhaustivas de fortalezas y debilidades de la organización utilizando herramientas como cuestionarios, entrevistas y análisis de contenido para obtener información de diferentes fuentes.
2. **(Re)diseño organizacional y de puestos:** Modificar procesos y estructuras organizativas para fomentar un entorno saludable, redistribuyendo tareas, fomentando la autonomía y participación de los empleados, y equilibrando carga de trabajo y recursos disponibles.
3. **Desarrollo del liderazgo positivo y transformacional:** Desarrollar líderes inspiradores y motivadores que fomenten un clima de apoyo, confianza y prácticas saludables a través de programas de desarrollo de liderazgo, capacitación y retroalimentación constante.
4. **Desarrollo de carrera:** Apoyar el crecimiento profesional y personal de los empleados mediante oportunidades de crecimiento, capacitación, desarrollo de habilidades, planes de carrera claros y programas de mentoría.
5. **Atracción de talento, reclutamiento y retención:** Resaltar fortalezas de los empleados, presentar la marca empresarial de manera atractiva, reclutar y seleccionar a personas adecuadas basándose en sus fortalezas naturales y establecer contratos que reflejen expectativas equilibradas.
6. **Auditorías HERO:** Realizar evaluaciones periódicas para mejorar recursos, prácticas organizacionales saludables y resultados organizacionales, recopilando información fiable de diferentes agentes clave.
7. **Talleres de experiencias positivas:** Reuniones estructuradas que promueven la salud, bienestar y participación activa de los empleados, mejorando relaciones y calidad del trabajo.
8. **Invertir en recursos y prácticas saludables:** Mejorar recursos de tarea y sociales, promover prácticas organizacionales saludables y realizar cambios en el lugar de trabajo cuando sea necesario.
9. **Liderazgo transformacional:** Desarrollar líderes carismáticos, inspiradores y visionarios que motiven a los empleados, promuevan el compromiso, el desarrollo individual y colectivo, y generen un entorno positivo para el crecimiento y éxito de la organización.
10. **Entrenamiento en creencias de eficacia:** Brindar formación que promueva la confianza en la capacidad de lograr metas, utilizando estrategias como experiencias de éxito, modelos de conducta, persuasión verbal y gestión de estados emocionales.
11. **Desarrollo de carrera:** Promover el desarrollo profesional y personal de los empleados, brindando oportunidades de crecimiento dentro o fuera de la organización y estableciendo una relación positiva entre desarrollo profesional y engagement.

Al implementar estas estrategias, se busca promover HEROs, fortaleciendo la salud y bienestar tanto de los empleados como de la organización en su conjunto. La evaluación, colaboración y adaptación continua son fundamentales para el éxito de estas intervenciones positivas.