

# Administración de Empresas

Modalidad Abierta y a Distancia



## Desarrollo Organizacional

*Guía didáctica*

**Titulación**

Ciclo

5

- Administración de Empresas

**5 créditos**



Departamento de Ciencias Empresariales  
Sección Organización y gestión empresarial

Desarrollo Organizacional  
**Guía didáctica**  
**5 créditos**

Titulación	Ciclo
■ Ingeniero en Administración de Empresas	V

Autora:

**Ing. Glenda Edith Ponce Espinosa**



ADMI\_3014



## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Guía didáctica  
Glenda Edith Ponce Espinosa

© UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

**Diagramación y diseño digital:**

EDILOJA Cía. Ltda.  
Telefax: 593-7-2611418  
San Cayetano Alto s/n  
[www.ediloja.com.ec](http://www.ediloja.com.ec)  
[edilojainfo@ediloja.com.ec](mailto:edilojainfo@ediloja.com.ec)  
Loja-Ecuador

Segunda edición  
ISBN físico - 978-9942-08-602-0  
ISBN digital - 978-9942-04-482-2

*Reservados todos los derechos conforme a la ley. No está permitida la reproducción total o parcial de esta guía, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.*



## 2. Índice

---

<b>2. Índice .....</b>	4
<b>3. Introducción.....</b>	6
<b>4. Bibliografía .....</b>	7
4.1. Básica.....	7
4.2. Complementaria .....	7
<b>5. Orientaciones generales para el estudio.....</b>	9
<b>6. Proceso de enseñanza-aprendizaje para el logro de competencias .....</b>	11

### **PRIMER BIMESTRE**

6.1. Competencias genéricas de la UTPL .....	11
6.2. Planificación para el trabajo del alumno .....	12
6.3. Sistema de evaluación del componente educativo (primer y segundo bimestres) .....	14
6.4. Orientaciones específicas para el aprendizaje por competencias.....	15
<b>UNIDAD 1. FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO).....</b>	15
1.1. ¿Qué es el DO?.....	16
1.2. Términos básicos del DO .....	16
1.3. ¿Por qué apoyarse en el DO? .....	17
1.4. La naturaleza del cambio planeado.....	19
Autoevaluación 1 .....	22
<b>UNIDAD 2. PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....</b>	24
2.1. Enfoque sistémico.....	24
2.2. Instrumentos para recopilar información .....	27
Autoevaluación 2 .....	30
<b>UNIDAD 3. INTERVENCIONES EN PROCESOS HUMANOS.....</b>	32
3.1. Intervenciones .....	32
3.2. Tipos de intervenciones .....	32
3.3. Intervenciones en procesos humanos.....	33
Autoevaluación 3 .....	38

### **SEGUNDO BIMESTRE**

6.5. Competencias genéricas.....	40
6.6. Planificación para el trabajo del alumno .....	41
6.7. Orientaciones específicas para el aprendizaje por competencias.....	43



<b>UNIDAD 4. INTERVENCIONES TECNOESTRUCTURALES.....</b>	43
4.1. Intervenciones tecnoestructurales.....	43
Autoevaluación 4 .....	46
<b>UNIDAD 5. INTERVENCIONES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. ....</b>	48
5.1. Intervenciones en Administración de Recursos humanos.....	48
Autoevaluación 5 .....	52
<b>UNIDAD 6. INTERVENCIONES ESTRATÉGICAS .....</b>	54
6.1. Intervenciones estratégicas.....	54
6.2. Intervenciones recientes en el ámbito del DO .....	54
Autoevaluación 6 .....	56
<b>7. Solucionario .....</b>	57
<b>8. Anexos.....</b>	63



### 3. Introducción

Desarrollo Organizacional es una asignatura troncal de carrera, tiene una valoración de cinco créditos académicos, forma parte del programa formativo de la Titulación de Administración de Empresas, de la Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja.

El estudio y comprensión de la presente asignatura es sumamente relevante para usted que busca convertirse en un profesional de la administración de empresas, puesto que le permitirá obtener conocimientos que le generen el desarrollo de habilidades y destrezas tendientes a apoyar a las organizaciones, a comprender, adecuarse y adaptarse en un entorno político, económico y social en constante cambio

Dentro de su formación, es necesario que comprenda los procesos de cambio que en el mundo empresarial se presentan con gran frecuencia; reaccionar de manera oportuna, identificar oportunidades de mejora, gestionar las relaciones interpersonales, son algunas de las finalidades del Desarrollo Organizacional - DO.

Esta asignatura y las demás asignaturas del programa formativo de su carrera contribuyen no solo a su formación como profesional sino a la formación integral de la persona, consciente de la realidad del mundo empresarial y de la necesidad del aporte ético y baste en principios y valores a la sociedad.

La presente guía de estudios se ha dividido en dos partes, cada una de las cuales estará comprendida por tres unidades de estudio: en el primer bimestre, la primera unidad está enfocada en los elementos generales del Desarrollo Organizacional y los diferentes modelos que permiten llevar a cabo el cambio planeado, en la segunda unidad se revisarán los diferentes instrumentos que permiten el levantamiento de información, así como el enfoque sistémico de las organizaciones, la tercera unidad se orienta a las intervenciones en procesos humanos, en el segundo bimestre en cada una de las unidades que se contemplan se analizará lo referente a las intervenciones tecnoestructurales, en administración de recursos humanos y estratégicas se considera además los ámbitos de aplicación de estas intervenciones.

Le invito a poner empeño en el aprendizaje de esta asignatura, mi nombre es Glenda Ponce Espinosa, ingeniera en administración de empresas de la Universidad Técnica Particular de Loja y docente del área administrativa de esta universidad, estoy a sus órdenes para acompañarle en este proceso que está a punto de iniciar.



## 4. Bibliografía

### 4.1. Básica

- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. México. McGraw-Hill.

El autor de la presente obra, Rafael Guízar Montúfar, es licenciado en Administración de Empresas y maestro en Administración con especialidad en Desarrollo Organizacional por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) es además Doctor en Human Behavior (Comportamiento Humano) en Newport University en Estados Unidos, además, es consultor de importantes empresas y catedrático de varias universidades.

La presente obra se ha seleccionado como texto básico de esta asignatura, puesto que representa un aporte valioso al estudio y comprensión del desarrollo organizacional. Es una obra actual, que utiliza una metodología comprensible para el estudiante. Presenta además casos de estudio acordes con la realidad latinoamericana que le permitirán comprender las implicaciones de este tema.

- Ponce Espinosa G. (2014). *Guía didáctica de Desarrollo Organizacional*. Ediloja: Loja – Ecuador.

Esta guía de estudios procura acompañarle durante su proceso de aprendizaje, por lo tanto contempla explicaciones, análisis, ejemplos de los diferentes temas que se tratan en el texto básico. Este documento se ha elaborado considerando la metodología de estudios que la UTPL ha previsto para los estudiantes de Modalidad Abierta y a Distancia.

### 4.2. Complementaria

- Hellriegel, D, Jackson, S, Slocum, J. (2002). *Administración un enfoque basado en competencias*. México: Thomson Learning

De este texto le recomiendo revisar los capítulos: 12 (cambio y aprendizaje organizacional) y 18 (cultura organizacional y diversidad).

- Robbins, S, (1996), *Comportamiento Organizacional*. México. McGraw Hill

Este texto aporta con importante información respecto al comportamiento humano de las personas en las organizaciones.

- Schwartzmann, L, 2003, *Calidad de vida relacionada con la salud: Aspectos conceptuales*. Recuperado de: <http://www.scielo.cl/pdf/cienf/v9n2/art02.pdf>

Este documento presenta información importante respecto a la calidad de vida y un enfoque interesante respecto a las condiciones de salud de las personas.

- Segurado, A, Agulló, A, *Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social*, 2002. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/727/72714422.pdf>



El presente documento es un aporte importante a la calidad de vida desde el enfoque del trabajo y psicológico.

- Yaber, G. Malott, M. Valarino, E. *Gerencia de sistemas conductuales y cambio organizacional*, 1998. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/805/80530205.pdf>

Este artículo presenta un análisis completo respecto a la gerencia de sistemas conductuales (G.S.C.), metodología que consiste en el uso combinado del análisis conductual y el análisis de sistemas para ayudar a las organizaciones a definir y alcanzar sus metas.



## 5. Orientaciones generales para el estudio

Previo al inicio del estudio de la presente asignatura, le recomiendo tener a su disposición el texto básico, la presente guía didáctica, lápiz o esferográfico y hojas para tomar apuntes.

- Los contenidos que se consideran en esta asignatura, se indican claramente en el apartado “Planificación para el trabajo del alumno” le sugiero considerarlo como su guía durante su preparación en este ciclo académico.
- En el texto básico se presenta cada tema en capítulos, de los cuales se ha seleccionado los temas que son de mayor relevancia y aporta en su formación, es así que los temas que no se han considerado corresponden a los capítulos 2, 6, 16.
- Es importante la dedicación de al menos dos horas diarias al estudio de la presente asignatura, considere la lectura analítica y reflexiva de cada tema.
- Desarrolle las autoevaluaciones propuestas en cada unidad, es importante mencionar que al final de la guía didáctica usted encontrará el apartado denominado solucionario, en el que se presentan las soluciones a estas actividades propuestas.
- Elija un lugar tranquilo y alejado de ruidos para su estudio, utilice técnicas como: subrayado, cuadro sinóptico, resumen, respuesta a preguntas de reflexión que se encuentran intercaladas en el desarrollo de la guía de aprendizaje etc., todas las que aporten a la mejor comprensión de la asignatura.
- Recuerde revisar el calendario entregado a usted para este ciclo académico, en este se señalan fechas relevantes como: límite de entrega de evaluaciones a distancia, evaluaciones parciales y evaluaciones finales, recuerde cumplir con todos requisitos que oportunamente le han sido explicados.
- Acuda al Entorno Virtual de Aprendizaje – EVA, en donde encontrará valiosa información, además le acompañará durante el proceso de aprendizaje, podrá también, realizar consultas al profesor, así como interactuar con sus compañeros de asignatura.
- Tome en cuenta los símbolos que se han utilizado en esta guía didáctica cuyo significado se explica a continuación:



**Actividad Recomendada**, su desarrollo refuerza los conocimientos adquiridos en cada unidad de estudio y **autoevaluación**: le permitirá determinar el grado de asimilación de los conocimientos.



**Reflexione:** Analice cada pregunta planteada, intente dar respuesta sin observar la respuesta.



**Espere:** Antes de continuar es importante que considere el mensaje

Le recuerdo nuevamente revisar la planificación para el trabajo del estudiante, le ayudará a planificar su tiempo y a concentrarse en los aspectos relevantes de la asignatura.

Recuerde que su profesor está para ayudarlo, no dude en comunicarse vía telefónica o por correo electrónico, participe de chats, foros y videoconferencias a las cuales será invitado.

Éxitos con la asignatura y en el presente ciclo académico!





## 6. Proceso de enseñanza-aprendizaje para el logro de competencias



### 6.1. Competencias genéricas de la UTPL

- ✓ Vivencia de los valores universales del humanismo de Cristo.
- ✓ Comunicación oral y escrita.
- ✓ Orientación a la innovación y a la investigación.
- ✓ Pensamiento crítico y reflexivo.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Comunicación en inglés
- ✓ Compromiso e implicación Social
- ✓ Comportamiento ético
- ✓ Organización y planificación del tiempo



## 6.2. Planificación para el trabajo del alumno

Competencias específicas de Titulación	Competencias específicas del componente educativo	Contenidos Unidades	Actividades de aprendizaje	Indicadores de aprendizaje	Tiempo de dedicación
1 Identificar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos mediante la optimización de procesos en las organizaciones 2 Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo, mediante la administración y desarrollo del talento humano enfocado a la creatividad de equipos de trabajo.	<b>Unidad 1. Fundamentos del desarrollo organizacional DO</b> 1.1. ¿Qué es el DO? 1.2. Términos básicos del DO 1.3. ¿Por qué apoyarse en el DO? 1.4. Características del DO 1.5. Naturaleza del cambio planeado.  Aplicar instrumentos para el levantamiento de información y Elaborar diagnósticos organizacionales  Implementar intervenciones en las organizaciones a partir de la evaluación de las organizaciones	Lea detenidamente el capítulo 1 y 3 del texto básico y las orientaciones de la guía didáctica correspondiente a esta unidad.  Analice la información que se provee en el texto básico, reflexione sobre cada tema propuesto.  Identifique en su entorno situaciones similares a los propuestas en el texto básico. Desarrolle la actividades recomendadas y autoevaluaciones de la guía didáctica  Ingresé al entorno virtual de aprendizaje -EVA, revise los anuncios e interactúe a través de esta herramienta. Inicie el desarrollo de la evaluación a distancia, parte objetiva correspondiente al primer bimestre	Define desarrollo organizacional y los términos básicos. Explica las razones por las que las organizaciones deben apoyarse en el desarrollo organizacional Distingue la importancia del cambio planeado para las organizaciones Distingue y aplica el modelo de cambio planeado para una determinada organización	Semanas 1 y 2 12 horas de autoestudio 8 horas de interacción	
3 Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones aplicando la responsabilidad social y la conservación del medio ambiente	<b>Unidad 2. Procesos del desarrollo organizacional</b> 2.1. Desarrollo organizacional desde el enfoque sistémico 2.2. Instrumentos para recopilar información	Lea comprensivamente los capítulos 4 y 5 del texto básico así como las orientaciones de la guía didáctica.  Analice la información que se provee en el texto básico, reflexione sobre cada tema propuesto.  Identifique en su entorno situaciones similares a los propuestas en el texto básico. Desarrolle las actividades recomendadas y autoevaluación de la unidad. Ingresé al entorno virtual de aprendizaje -EVA, revise los anuncios e interactúe a través de esta herramienta. Continúe con el desarrollo de las evaluaciones a distancia.	Aplica la teoría de sistemas a las organizaciones. Identifica las herramientas que permiten el levantamiento de información en las organizaciones. Diseña elementos para el levantamiento de información.	Semanas 3 y 4 12 horas de autoestudio 8 horas de interacción	



Competencias específicas de Titulación	Competencias específicas del componente educativo	Contenidos	Actividades de aprendizaje	Indicadores de aprendizaje	Tiempo de dedicación
		Unidades			
	<b>Unidad 3. Intervenciones en procesos humanos</b> 3.1. Intervenciones 3.2. Intervenciones en procesos humanos	Lea comprensivamente los capítulos 7 y 8 del texto básico así como las orientaciones de la guía didáctica. Desarrolle las actividades recomendadas y autoevaluación de la unidad. Ingrese al entorno virtual de aprendizaje - EVA, revise los anuncios e interactúe a través de esta herramienta Continúe con el desarrollo de las evaluaciones a distancia.  Recuerde entregar las evaluaciones a distancia en el día señalado en el calendario académico	Reconoce las circunstancias en las que se debe aplicar intervenciones en procesos humanos. Aplica intervenciones en procesos humanos en organizaciones.		Semanas 5 y 6 12 horas de autoestudio 8 horas de interacción





### 6.3. Sistema de evaluación del componente educativo (primero y segundo bimestres)

Formas de evaluación  Competencia: criterio		1. Autoevaluación *	2. Heteroevaluación				3. Coevaluación
			Evaluación a distancia **			Evaluación presencial	
			Parte objetiva	Parte de ensayo	Interacción en el EVA	Prueba objetiva	
Actitudes	Comportamiento ético	x	x	x		x	
	Cumplimiento, puntualidad, responsabilidad	x	x	x		x	
	Esfuerzo e interés en los trabajos	x	x	x		x	
	Respeto a las personas y a las normas de comunicación						
Habilidades	Creatividad e iniciativa			x			
	Contribución en el trabajo colaborativo y de equipo						
	Presentación, orden y ortografía		x	x		x	
	Emite juicios de valor argumentadamente			x			
Conocimientos	Dominio del contenido	x	x	x		x	
	Investigación (cita fuentes de consulta)			x			
	Aporta con criterios y soluciones			x			
	Análisis y profundidad en el desarrollo de temas			x			
PORCENTAJE		Estrategia de aprendizaje	10%	20%	30%	Máximo 1 punto (completa la evaluación a distancia)	70%
Puntaje			2	4	6		14
TOTAL				20 puntos			Actividades presenciales y en el EVA

Para aprobar la asignatura se requiere obtener un puntaje mínimo de 28/40 puntos, que equivale al 70%.

\* Son estrategias de aprendizaje, no tienen calificación; pero debe responderlas con el fin de autocomprobar su proceso de aprendizaje.

\*\* Recuerde que la evaluación a distancia consta de dos partes: una objetiva y otra de ensayo, debe desarrollarla y enviarla a través del EVA, según las fechas establecidas.

**Señor estudiante:**

**Tenga presente que la finalidad de la valoración cualitativa es principalmente formativa.**



## 6.4. Orientaciones específicas para el aprendizaje por competencias

### UNIDAD 1. FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)

Estimados estudiantes, iniciamos el tratamiento de la asignatura del desarrollo organizacional (DO) mediante esta primera unidad en donde comprenderemos lo que es el DO, los términos básicos y los principios, estos contenidos se desarrollan en el capítulo 1 y 3 del texto básico, le invito a revisarlos detenidamente.

Además se realiza una introducción al DO, analizando la relación entre la parte teórica y la realidad a la que se enfrentan las organizaciones y las personas.

Seguramente le resultan interesantes los temas que se estudiarán y además familiares, puesto que muchos de nosotros hemos sido testigos de la evolución de las organizaciones y las consecuencias de su capacidad de adaptarse o no al entorno. En la tabla siguiente encontrará algunos ejemplos de las diferentes fuerzas de cambio que influyen en las organizaciones, analicemos:

Cuadro N° 1  
Factores internos y externos que intervienen en el proceso de cambio

Factores	Ejemplo
<b>Factores externos:</b> Sociales y culturales,	Clases sociales, nivel de instrucción, actitudes, creencias, valores, percepciones y comportamientos de la sociedad, etc.
Económicos	Aranceles, demanda, oferta, balanza comercial, inflación, etc.
Políticos	Normas fiscales, estándares de calidad (ISO), etc.
Tecnológicos	Avances tecnológicos como: marketing electrónico, intranet, extranet, procesamiento automático de información, bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio de las organizaciones y la satisfacción de necesidades.
<b>Factores internos:</b> Funciones del trabajador, objetivos, políticas y tecnología	Modificación de la misión, visión, objetivos organizacionales, etc.

Elaboración: Glenda Ponce Espinosa



Reflexione:

*Identifique en su entorno una organización, identifique ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus proveedores? ¿Quiénes son sus competidores? Una vez que ha identificado estos elementos, identifique ¿Cuáles son las fuerzas externas que la afectan?*

Puede apoyarse en la tabla presentada anteriormente.

Luego de la introducción al desarrollo de la asignatura, continuemos con el desarrollo de la presente unidad.



## 1.1. ¿Qué es el DO?

Una vez que hemos conocido cuales son los tipos de fuerzas que afectan a las organizaciones, es importante definir el *Desarrollo Organizacional*, en su texto básico encontrará definiciones propuestas por diferentes autores, le invito a revisarlas.

Además, revisemos la definición propuesta por Rafael Guízar Montúfar, autor del texto básico:

*"El proceso de preparar y administrar el cambio en un ambiente organizacional. Un conjunto específico de intervenciones de cambio, habilidades, herramientas o técnicas usadas para ayudar a la gente y organizaciones a ser más efectivas".*

Una vez que ha leído su texto básico y la definición aquí propuesta le resultará interesante, identificar los elementos comunes de las diferentes definiciones. Trabajemos!!



### ACTIVIDAD RECOMENDADA



1. Identifique los elementos comunes de cada definición
2. Plantee su propia definición.

¿Cómo le fue con la actividad? ¿Logró identificar los elementos comunes más relevantes? ... Muy bien continuemos con el siguiente tema.

## 1.2. Términos básicos del DO

Para una mejor comprensión de lo que es el Desarrollo Organizacional es importante que se familiarice con los términos básicos del DO, puesto que el desarrollo de cada tema está estrechamente relacionado con éstos.

En la siguiente figura se presentan los términos más comunes que se utilizan dentro del DO, revisemos.



Fuente: Desarrollo Organizacional. Rafael Guizar M.

Elaboración: Glenda Ponce Espinosa

Una vez que conoce cuales son los términos básicos, le invito a que se remita a su texto básico y analice el significado de cada uno de ellos.

### 1.3. ¿Por qué apoyarse en el DO?

Son varias las razones que motivan a los administradores a apoyarse en el desarrollo organizacional, las cuales tienen relación con el mejoramiento de la eficiencia, de las relaciones interpersonales, el diagnóstico de problemas y posibles soluciones, así como ayudar a las organizaciones a sobrevivir en un entorno sumamente cambiante; para las organizaciones no resulta fácil enfrentar este tipo de situaciones, por lo tanto necesita apoyarse en el DO.

A fin de que tenga una visión más amplia de la temática a tratarse en este apartado trabajemos en la siguiente reflexión.



Reflexione:

¿Ha analizado usted la evolución de algún producto o servicio, desde su origen a la actualidad?

Si no lo ha hecho, analicemos la evolución de un servicio y producto que es ampliamente conocido; la telefonía móvil.

Hoy día la telefonía móvil se ha popularizado de tal forma que es considerada casi un servicio básico, según la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones del Ecuador, en el 2001 existían alrededor de 859.152 líneas activas, a abril del 2011 las líneas activas ascienden a 15.553.320 y a noviembre del 2013 a alrededor de 17.350.725

Esta evolución no solo se presenta en cuanto al servicio de telefonía móvil, sino también al dispositivo utilizado para dicha comunicación, el teléfono celular, observe el gráfico siguiente:



Gráfico 2  
Evolución del teléfono celular



Tomado de: [www.manualesdetodo.net](http://www.manualesdetodo.net)

Seguramente algunos de estos aparatos le resultan familiares, note la vertiginosa evolución del teléfono celular, desde aparatos pesados, de gran tamaño y con funciones limitadas a prácticos, livianos y con múltiples utilidades.

#### ACTIVIDAD RECOMENDADA



1. Analice la evolución de un producto o servicio, revise datos, origen, historia.

Luego que ha analizado el ejemplo y ha desarrollado la actividad propuesta es necesario que revise su texto básico a fin de profundizar en la temática.

Seguramente usted ha reconocido la importancia del DO, sin embargo, le invito a revisar los temas referentes a ¿por qué apoyarse en el DO? y características del DO, son temas que aportarán significativamente a comprender las bases del DO y resaltar su importancia para las organizaciones.

**Recuerde:**

**La meta general del DO es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando.**

Avancemos ahora a la siguiente temática de esta unidad, la cual corresponde al capítulo 3 del texto básico, el tema corresponde a:



## 1.4. La naturaleza del cambio planeado

Seguramente usted ha sido testigo de la evolución de diferentes tipos de productos o servicios, las organizaciones que los proveen probablemente han tenido que enfrentar situaciones que los han obligado a llevar a cabo procesos de cambio. Conoceremos y analizaremos los modelos que permiten a las organizaciones llevar a cabo estos procedimientos.

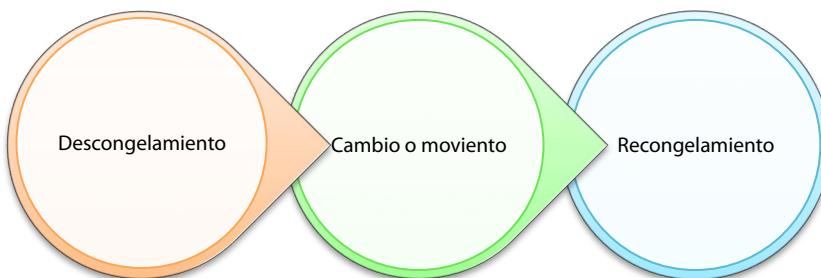
El cambio planeado describe las diferentes fases por las que debe atravesar el mismo al introducirse en las organizaciones. Los modelos pretenden la administración del cambio en la organización y corresponden a:

### 1.4.1. Modelo de cambio Kurt Lewin

En este modelo se reconoce la existencia de fuerzas impulsivas (impulsan el cambio) y restrictivas (que impiden que el cambio se efectúe), si estas dos fuerzas permanecen equilibradas los niveles actuales de comportamiento permanecerán sin modificación.

Para modificar este estado en la organización es necesario que se modifiquen las fuerzas que impiden que el cambio se efectúe, para lo cual se propone llevar a cabo las siguientes fases:

Gráfico Nro. 3  
Fases del Modelo de cambio de Kurt Lewin



Fuente: Desarrollo Organizacional. Rafael Guizar M.  
Elaboración: Glenda Ponce Espinosa

Ahora que tiene una idea general del modelo y sus fases, es necesario que se remita al texto básico y lea el apartado correspondiente. Una vez concluida la lectura analicemos el siguiente modelo.

### 1.4.2. Modelo de Ralph Kilmann

Este modelo es una variación del modelo de Kurt Lewin, su aporte consiste en señalar algunas etapas, que según el autor, constituyen una ventaja clave a fin de lograr el cambio tal como se lo desea.

Para profundizar en la temática le invito a revisar esta temática en su texto básico.

¿Cómo le fue con la lectura? ¿Qué elementos puede rescatar de este modelo? ¿Qué variaciones presenta en relación al modelo de Kurt Lewin?

Luego de respondidos los cuestionamientos planteados avancemos en el estudio del siguiente modelo.

### 1.4.3. Modelo de Burke-Litwin

El autor de este modelo introduce dos términos claves en el DO, que corresponden a:

- Cambio de primer orden o cambio transaccional: implica un cambio evolutivo y de adaptación



- Cambio de segundo orden o cambio transformacional: cambio revolucionario.

Para la aplicación de este modelo, es importante considerar la diferencia que existe entre el ambiente de una organización y la cultura de la misma.

Como seguramente ha podido observar, los modelos de Ralph Kilmann y de Burke Litwin constituyen una variación del primer modelo, espero que para usted resulte muy interesante conocer los aportes que realizaron al primer modelo.

Luego de conocer de manera breve lo que corresponde a este modelo lo invito a revisar esta temática en su texto básico.

Luego de concluida la lectura revisemos los siguientes tres modelos:

#### 1.4.4. Modelo de planeación

La aplicación de este modelo requiere que se tenga en cuenta dos principios:

Toda la información debe ser compartida libremente entre la organización y el agente de cambio.

Esta información es útil solamente si puede ser convertida en planes de acción.

Este modelo pone especial cuidado a las fases de planeación del modelo de cambio, les invito a revisar el texto básico, allí encontrará la figura que ilustra este modelo; así como una pequeña explicación de cada fase que lo integra.

¿Qué le pareció este modelo? ¿Comprendió cada una de las fases que lo componen? Espero que sí, sin embargo, recuerde que si tiene alguna duda puede comunicarse con el profesor tutor.

Bien, avancemos con nuestro estudio

#### 1.4.5. Modelo de investigación acción

Se considera este modelo como de amplia aplicabilidad y considera al proceso de cambio como un proceso cíclico que requiere la colaboración de todos los miembros de la organización, pone un especial cuidado al diagnóstico antes de la acción.

Para ampliar la información sobre este modelo lo invito a revisar el texto básico en donde encontrará una ilustración que detalla cada una de las fases que lo componen, podrá observar que el proceso de cambio se reinicia constantemente, esta es la principal diferencia con respecto a los otros modelos que hemos revisado.

Luego de la lectura y comprensión de este modelo, continuemos.

#### 1.4.6. Modelo del cambio planeado de Faria Mello

En este modelo se presentan etapas similares a las revisadas anteriormente, le invito a revisar esta propuesta de modelo de cambio planeado en el texto básico.

En este encontrará además el modelo de contrato que se aplica en estos procesos.

Interesante, ¿verdad?, seguramente ha podido observar la relación que existe entre las fases del modelo de cambio de Kurt Lewin y las fases de los otros modelos, de tal forma que a pesar de la especificación de las fases, estas se pueden resumir en:



- a. Descongelamiento
- b. Cambio o movimiento
- c. Recongelamiento

En el esquema siguiente, podrá observar la relación entre el modelo de cambio de Kurt Lewin y el modelo de planeación:

Cuadro Nro. 2  
Relación entre los modelos Kurt Lewin y planeación

Fases modelo de Kurt Lewin	Modelo de Planeación
Descongelamiento	Exploración
	Entrada
	Diagnóstico
	Planeación
Cambio o movimiento	Acción
Recongelamiento	Estabilización y evaluación
	Terminación

Elaboración: Glenda Ponce Espinosa

Luego de haber revisado todos los modelos, es imprescindible que desarrolle la siguiente actividad.



### ACTIVIDAD RECOMENDADA



Identifique cuál es la relación existente entre el modelo de Kurt Lewin y los otros modelos de cambio, realice un esquema similar al presentado en esta sección.

Hemos concluido la primera unidad de estudios, es momento de que realice la autoevaluación e identifique como ha avanzado con la asimilación de los conocimientos.



## Autoevaluación 1

A. Responda verdadero (V) o falso (F) según corresponda:

1. ( ) Las organizaciones son entes aislados del entorno en el que se desenvuelven.
2. ( ) El consultor de desarrollo organizacional tiene que ser un agente externo a la organización.
3. ( ) La rápida obsolescencia de los productos se refiere a: que cada vez es más corto el ciclo de vida de los productos.
4. ( ) Los procesos de cambios implican abandonar hábitos, actitudes, rutinas o costumbres que rigen un determinado comportamiento.
5. ( ) El DO ayuda a la organización a mejorar su eficacia, como consecuencia del mejoramiento de las relaciones interpersonales.

B. Elija la alternativa correcta:

6. Según el modelo de cambio de Kurt Lewin, se presenta el cambio en las organizaciones si:

- a. las fuerzas internas y externas se mantienen en el nivel actual.
- b. Las fuerzas restrictivas ejercen mayor influencia.
- c. Las fuerzas restrictivas se reducen y las impulsoras se aumentan.

7. El Modelo de Planeación, sugiere dos conceptos básicos:

- a. En las organizaciones todo debe ser modificado mediante un proceso y posteriormente debe ser perfeccionado
- b. Para aplicar este modelo se debe llevar a cabo una cuidadosa planificación y posterior puesta en marcha que asegure el éxito del proceso.
- c. Toda la información debe ser compartida libremente entre el agente de cambio y la organización y esta información es útil si puede ser convertida en planes de acción.

8. Según el modelo de Kurt Lewin, la fase de descongelamiento corresponde a:

- a. Reducción de fuerzas que mantienen a la organización en su estado actual
- b. Aseguramiento del estado actual de la organización
- c. Estabilización de la organización en un nuevo estado de equilibrio.

9. La organización en donde se lleva a cabo el proceso de DO, se denomina:

- a. Sistema
- b. Sistema cliente
- c. Catarsis

**10. Emplear la posición para los fines de la organización, se considera:**

- a. Valor del DO
- b. Valor tradicional
- c. Característica del DO

**C. Coloque la letra según corresponda:**

	Letra que corresponde	Descripción
1. Intervenciones		A. Reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización "reacción para cambiar"
2. Catarsis		B. Redefinición de creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas.
3. Cambio		C. Medios de los que se vale el DO para llevar a cabo el cambio planeado.
4. Modelo de investigación		D. Proceso cíclico que implica la colaboración de todos
5. Modelo de planeación		E. Los dos principales conceptos indican que toda la información debe ser compartida libremente entre la organización y el agente de cambio y que esta información es útil solo si después puede convertirse en planes de acción.

**Nota:**

1. En la parte final de esta guía se encuentra el solucionario de esta actividad, revíselo solamente cuando haya terminado de dar sus respuestas.
2. Una vez que haya concluido confirme sus respuestas y de haber sido acertadas, continuemos con el estudio de la unidad 2, si existió alguna dificultad le recomiendo no avanzar con los temas siguientes, revise nuevamente los temas expuestos, diríjase al entorno virtual de aprendizaje o comuníquese con su profesor, antes de continuar asegúrese de tener claros todos los temas.

[Ir a solucionario](#)



## UNIDAD 2. PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Esta unidad se desarrolla en capítulos 4 y 5 del texto básico, le invito a revisarlas detenidamente, a desarrollar los casos de estudio y las preguntas de análisis propuestas.

Antes de avanzar con el desarrollo de la presente unidad, es importante que usted recuerde y tenga presente los términos básicos del desarrollo organizacional, en esta unidad y en las siguientes serán constantemente mencionados.

Es necesario que revise cuidadosamente los temas indicados, estoy segura que todo lo indicado resulta de sumo interés para usted y que contribuirá significativamente en su formación profesional.

### 2.1. Enfoque sistémico

#### 2.1.1. Definición de sistema

Podríamos definir un sistema como:

Conjunto de partes que interactúan entre si y tienen un fin en común.

Lo invito a revisar las definiciones de sistemas que se han propuesto en su texto básico. ¿Las revisó? Seguramente se ha dado cuenta que en nuestra vida nos encontramos con diferentes sistemas, ¿podría, en su entorno, identificar algún sistema?, ¿podría plantear su propia definición?

Respondidas las preguntas planteadas, continuemos.

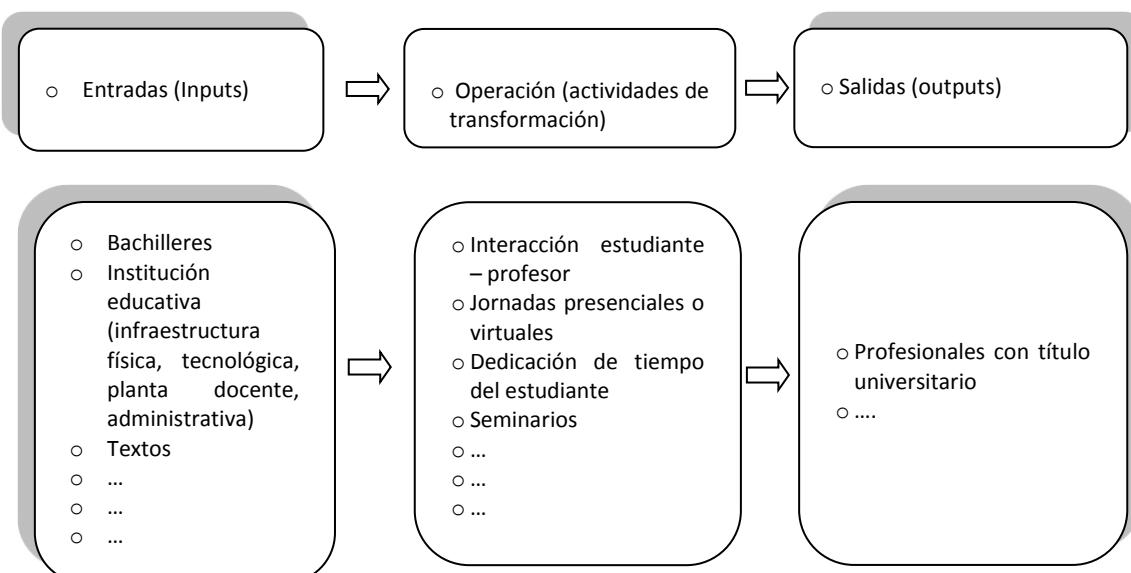
#### 2.1.2. Enfoque de sistema abierto

Analice las características de los sistemas, seguramente en su entorno puede identificar un sinnúmero de organizaciones que cumplen con estas características, desde organizaciones grandes con renombre internacional hasta organizaciones pequeñas como la tienda de nuestro barrio.

Lo invito a revisar el siguiente ejemplo que propongo, corresponde al funcionamiento de una organización que seguramente le resulta familiar para usted: la universidad (enseñanza de tercer nivel).



Gráfico Nro. 3  
Ejemplo enfoque de sistemas



Elaboración: Glenda Ponce Espinosa

¿Qué le pareció? interesante verdad, seguramente se usted podría aportar algunos otros elementos, lo invito a realizarlo en el espacio dispuesto para este fin.

Antes de continuar, lo invito a realizar la siguiente reflexión.



Reflexione:

¿Podríamos decir que toda organización funciona como un sistema?

*Si observa la representación de un sistema abierto, en el esquema de la página 55 de su texto básico y el ejemplo antes ilustrado, podrá observar que en toda organización se presentan los tres elementos indicados: entradas, operaciones y salidas, esta teoría es aplicable tanto a organizaciones que ofrecen productos como a aquellas que prestan servicios.*

*Toda organización, es un sistema, compuesto por subsistemas que permanecen en una constante interacción con el medio.*



#### ACTIVIDAD RECOMENDADA



Identifique en su entorno una organización, averigüe cuál es su función principal, cuál es el producto o servicio que ofrece, identifique cuáles son los elementos de entrada, las actividades de operación y salida.

Seguramente le resultó interesante el ejercicio y habrá podido identificar diferentes tipos de organizaciones, habrá encontrado organizaciones públicas o privadas que funcionan como sistemas.

Continuemos, entonces, con el siguiente tema:



### 2.1.3. Diagnóstico del sistema organizacional

Una vez que hemos comprendido que es un sistema, es importante conocer si estas organizaciones tienen características de ser sana o enferma, para lo cual es necesario apoyarse en la “*sintomatología de salud y enfermedad de las organizaciones*” presentada en el texto básico, en donde encontrará un interesante y determinante listado de “síntomas” que nos ayudarán a identificar el grado de salud de la organización, estoy segura que le resultará interesante y muy práctico de aplicar.

Estos síntomas se refieren a elementos que son fácilmente identificables y que muchas veces se pueden determinar a simple vista.

Seguramente se ha cuestionado en ¿cómo evaluar la salud de una organización? a parte de considerar el listado presentado en la “*sintomatología de salud y enfermedad de las organizaciones*” ¿qué se debe realizar? Es importante que analice los aspectos que para las organizaciones son importantes.

Recuerde que los elementos que para una organización resultan importantes, seguramente para otra no lo será, por lo tanto debe considerar la razón de ser de cada una (misión, visión, valores institucionales) y a los aspectos del entorno que la afectan.

Cada organización debe ser evaluada considerando su propia naturaleza.

Una forma de reconocer la condición de salud o enfermedad de una organización, podría ser el que propongo a continuación: elaborar un listado de los aspectos más importantes para la organización a diagnosticar, encontrar los elementos que le permitan determinar y comprobar la condición de salud o enfermedad, una forma para realizarlo es la que se presenta a continuación:

Aspectos a evaluar	Elemento comprobatorio	Organización sana	Organización Enferma
Comunicación efectiva	Los trabajadores de los departamentos subordinados conocen y comparten los objetivos de la organización.	X	
Confianza en los equipos de trabajo	El personal NO posee la confianza necesaria para señalar las dificultades en procesos y métodos de trabajo ni la iniciativa para solucionarlos		X
Alto sentido de cooperación	Si de errores se trata, es “responsabilidad del otro” solucionarlo		X
Personal Motivado	Los riesgos son tomados como oportunidad de mejora	X	
Liderazgo flexible	El tipo de liderazgo se adapta a las circunstancias y situaciones que se presentan en la organización.	X	
Flexibilidad de la organización para adaptarse a cambios	La organización está atenta a los cambios del entorno, se anticipa y los enfrenta con propuestas.	X	
Etc..			

Elaboración: Glenda Ponce Espinosa



¿Qué le pareció? Recuerde que lo que se presentó tan solo es una de las formas que le propongo, la persona que va a diagnosticar a la organización puede, de acuerdo a la naturaleza de la misma, idear y proponer su propia forma.

Antes de continuar, lo invito a reflexionar sobre lo siguiente:



*Reflexione:*

*¿Una organización se considera sana, cuando todos los aspectos analizados, representan una conclusión positiva para la organización?*

*No necesariamente. Como hemos dicho anteriormente la organización está formada por un conjunto de subsistemas, los cuales en ocasiones representan fortalezas para la organización y en otras aspectos críticos a mejorar. Por tanto una organización sana, no presenta exclusivamente síntomas de salud.*

Lo invito a profundizar en este tema, remítase a su texto básico, encontrará información útil e importante.

Resulta interesante conocer estos temas, ¿verdad?, sin embargo para poder realizar un diagnóstico aún es necesario conocer en qué herramientas se puede apoyar, lo invito a revisar el siguiente tema:

## 2.2. Instrumentos para recopilar información

Es imprescindible realizar un exhaustivo levantamiento de información mediante diversas herramientas, previo a la realización del diagnóstico.

El proceso que propone el texto básico para el levantamiento de la información es el siguiente:

### 2.2.1. Planeación de la información recopilada:

Nos ayudará a determinar claramente cuál es el problema y las posibles causas que lo provocan. Recuerde que: *"un problema bien planteado, supone la mitad de la solución"*.

Una vez que hemos planeado lo que vamos a hacer, es importante que elijamos el instrumento que nos permitirá cumplir con nuestro objetivo, antes de continuar con la siguiente etapa del proceso, es importante que revise su texto básico, será de gran utilidad.

### 2.2.2. Recopilación de la información:

Existen varios instrumentos que permiten el levantamiento de información, analicemos:

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Observación
- Información documental
- Grupos de enfoque
- Conversación informal
- Collage y dibujos

Para elegir el instrumento a utilizar es importante que considere las ventajas y desventajas de cada uno, le permitirá identificar cuál es el más adecuado para cada caso, revise su texto básico, encontrará importante información de cada uno de estos.



¿Cómo le pareció?, interesante, ¿verdad?, seguramente que en algunas ocasiones, le han aplicado alguno de estas herramientas. Continuemos revisando las siguientes fases de este proceso.

### 2.2.3. Análisis, seguimiento y retroalimentación de la información

Hasta este momento, contamos con la información recolectada, esta información debe ser tratada, le invito a conocer la manera recomendada.

Para realizar el análisis de la información recolectada, será necesario que recuerde lo aprendido en la asignatura de estadística, pues a través de esta herramienta se puede realizar un análisis cuantitativo de la información. Temas referentes a medias, desviación estándar, distribución de frecuencia y coeficiente de correlación serán de gran ayuda, en esta asignatura no nos detendremos a analizarlos, puesto que estas competencias y conocimientos ya fueron adquiridos por usted oportunamente.

¿Qué tipo de información se puede recolectar?

De diferentes tipos, ¿verdad? La información que se levanta puede ser de tipo cuantitativo y cualitativo. Lo invito a revisar las herramientas que nos permiten analizar este tipo de información.

En lo referente a la información cualitativa, ésta se la analiza mediante diversos métodos:

- Análisis de contenidos: especialmente válida si se trata de analizar la opinión o punto de vista.
- Análisis de campo-fuerza de Kurt Lewin: es importante considerar las fuerzas impulsoras y restrictivas, analizadas en el modelo de cambio de Kurt Lewin, refiérase por favor a la figura 5.3 del texto básico, en la cual se muestra la manera en la que se analiza la información de contenido, evaluándolas de acuerdo a lo que significan para la organización.
- Diagramas: en las figuras 5.3, 5.4 y 5.5 del texto básico, se presentan algunos de los diagramas que suelen ser utilizados en las organizaciones para tratar información, para detectar preferencias, identificar la conformación de grupos, entre otras.

Es importante que recuerde que los instrumentos que utilizamos para levantar información no deben ser aplicados por si solos, se recomienda que se utilice otra herramienta a fin de comprobar la información obtenida.

Hemos concluido el estudio de esta unidad, ¿qué le pareció? ¿Está clara la información provista? Si considera que alguno de los temas no está lo suficientemente claro, le invito a revisar nuevamente su texto básico o comunicarse con su profesor, estoy segura que podrán compartir valiosa información.

Antes de continuar, le invito a realizar la siguiente actividad:



#### ACTIVIDAD RECOMENDADA



En una organización cercana a usted, elija un departamento y:

- Determine los aspectos claves a evaluar, de acuerdo a su propia naturaleza
- Seleccione un instrumento para levantar información.
- Compruebe el cumplimiento o no, de los aspectos a evaluar
- Analice la información
- Concluya si la organización es sana o enferma.



Es importante que se remita a su texto básico, lea la información que se incluye y reflexione sobre la misma.

Antes de finalizar con esta unidad, le invito a autoevaluarse, esta es una actividad que le permite medir el avance en la comprensión de los contenidos, recuerde que la solución se encuentra en la parte final de la presente guía.





## Autoevaluación 2

- A. Del siguiente listado de fuerzas, clasifíquelas en restrictivas o impulsoras, según corresponda

	Fuerza	Restrictiva	Impulsora
1.	Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros de la organización.		
2.	Notable sentido de equipo en la planeación		
3.	"Una sola falta y usted será despedido"		
4.	Las necesidades del personal son asuntos ajenos		
5.	El personal oculta frustraciones		
6.	Los administradores se sienten solos cuando hacen su trabajo		
7.	Las relaciones son honestas		
8.	Alto grado de colaboración		
9.	La opinión de los subordinados cuenta		
10.	El personal se involucra voluntariamente		

- B. Elija la alternativa correcta

11. "Un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo con un plan" esta afirmación corresponde a la definición de:
- Sistema
  - sistema cliente
  - Enfoque de sistemas
12. Los sistemas que: captan, procesan y reportan información de carácter repetitivo con pasos lógicos y periódicos, se denominan:
- Operacionales
  - de control
  - informativos
13. Según el enfoque de sistemas, la organización puede ser diagnosticada desde tres niveles. El diagnóstico desde el nivel base, implica:
- el trabajo individual o el puesto.
  - a los departamentos
  - a toda la organización



14. Luego de realizar una encuesta a los empleados de una organización, mencionaron que: "en la organización se acepta la crítica, siempre que sea relativa al progreso. Y que esta práctica se ha convertido en un rutina en la empresa", podríamos decir que la afirmación de los empleados, corresponde a una característica de organización:

- a. Sana
- b. Eferma
- c. Con fuerzas restrictivas

15. Las organizaciones en las cuales la alta dirección controla el mayor número de decisiones y el personal subalterno es crítico constante de estas decisiones, que no siempre son racionales, presentan características de ser una organización:

- a. Sana
- b. Eferma
- c. Con fuerzas restrictivas

**Nota:**

1. En la parte final de esta guía se encuentra el solucionario de esta actividad, revíselo solamente cuando haya terminado de dar sus respuestas.
2. Una vez que haya concluido confirme sus respuestas y de haber sido acertadas, continuemos con el estudio de la unidad 2, si existió alguna dificultad le recomiendo no avanzar con los temas siguientes, revise nuevamente los temas expuestos, diríjase al entorno virtual de aprendizaje o comuníquese con su profesor, antes de continuar asegúrese de tener claros todos los temas.



[Ir a solucionario](#)



## UNIDAD 3. INTERVENCIONES EN PROCESOS HUMANOS

Muy bien, hemos avanzado considerablemente en el desarrollo de la asignatura, estamos por iniciar el estudio de la última unidad de este bimestre, ¿cómo le ha parecido la asignatura? Interesante! ¿Verdad?, estoy segura de que es así.

Para el desarrollo de la presente unidad, es preciso que usted tenga claros los conceptos y definiciones expuestos en las unidades anteriores, pues constituyen la base para el desarrollo de los conocimientos posteriores. Estoy segura de que estos conocimientos los tiene claros.

En esta unidad abordaremos los temas que se desarrollan en los capítulos 7 y 8 de su texto básico. Comencemos.

### 3.1. Intervenciones

Es importante que previo a la determinación del tipo de intervención a aplicar, usted conozca los instrumentos que le permiten levantar información en una organización a fin de determinar su sintomatología de salud o enfermedad, además de saber reconocer cuáles son las áreas que requieren intervención.

En el primer capítulo de su texto básico se mencionaron los términos básicos del desarrollo organizacional – DO, le invito a revisarlos nuevamente, en particular la definición de intervenciones.

Como se mencionó oportunamente, una organización interactúa constantemente con su entorno, por tanto está sujeta a cambios constantes los cuales deben ser llevados a cabo con una adecuada planeación, las intervenciones son el medio adecuado para realizarlo.

En esta unidad concentraremos nuestro estudio en las intervenciones en procesos humanos, los contenidos se encuentran expuestos en los capítulos 7 y 8 de su texto básico, le invito a leer los contenidos de una manera cuidadosa y analítica, seguramente aportará mucho en su formación y en el ejercicio de su profesión.

### 3.2. Tipos de intervenciones

Son cuatro los tipos de intervenciones que estudiaremos en esta asignatura:

1. Intervenciones en procesos humanos
2. Intervenciones tecnoestructurales
3. Intervenciones en administración de recursos humanos
4. Intervenciones estratégicas

Lo invito a revisar la figura 7.1 de su texto básico, puede observar el grado de profundidad que tienen las organizaciones, es importante que recuerde que éstas deben ser aplicadas de acuerdo al grado de profundidad requerido. Resultaría de poca utilidad un esfuerzo al aplicar una intervención que afecte a toda la organización en su conjunto cuando el requerimiento solamente es a nivel individual.

Muy bien, iniciemos con el estudio de las intervenciones en procesos humanos.



### 3.3. Intervenciones en procesos humanos

La intervención en procesos humanos, incluyen las siguientes:

#### 3.3.1. Grupos "T" (T = training)

Al igual que las demás intervenciones en procesos humanos, las intervenciones en Grupos "T" busca mejorar las relaciones interpersonales dentro de la organización.

La finalidad de esta intervención es lograr que las personas sean conscientes de la razón por la cual su comportamiento influye de manera positiva o negativa en otras personas.

Será de gran ayuda para usted leer y comprender lo expuesto en esta sección, en el texto básico.

¿Qué le pareció? Interesante y de gran ayuda ¿verdad? Seguramente en este momento usted puede responder varias cuestiones respecto a esta intervención, por ejemplo: ¿Qué es un grupo T? ¿Cuál es el objetivo del grupo T? ¿Cuáles son los resultados esperados, de aplicar la intervención de grupo T? ¿Quién/quienes son los profesionales adecuados para llevar a cabo una intervención en grupos T?



Reflexione:

*¿Por qué la aplicación de esta intervención requiere un especial cuidado?*

*Porque esta intervención se refiere a aspectos claves del comportamiento humano, lo cual requiere especial cuidado. Generalmente la parte visible del comportamiento de una persona es consecuencia de aspectos ocultos que lo determinan y al llevar a cabo este tipo de intervención los aspectos ocultos suelen quedar al descubierto.*



Antes de continuar con el estudio de esta unidad, le invito a recordar algunos aspectos generales respecto al comportamiento humano de las personas en los grupos, los cuales se encuentran en el Anexo 1.

Continuemos con el estudio de las intervenciones en procesos humanos, estoy segura de que aportará sustancialmente en su formación.

#### 3.3.2. Consultoría de procesos

Los problemas interpersonales que se presentan en la organización, continúan siendo los aspectos a abordar con este tipo de intervención.

Lo invito a revisar su texto básico, es importante leer y comprender lo indicado en este tema.

¿Cómo le fue? Seguramente que muy bien.

En este momento, usted conoce sobre la consultoría de procesos, seguramente notó que para esta intervención el consultor de desarrollo organizacional cobra especial protagonismo, por ser el invitado a ayudar al administrador a diagnosticar y a comprender las implicaciones de llevar a cabo un proceso de ayuda.



La consultoría de procesos, actúa en áreas como:

- Comunicación: para analizar esta área, la ventana de Johari, representada en la figura 7.4 del texto básico es de gran importancia, puesto que permite identificar elementos de la comunicación presentes en la organización, le invito a revisarla.
- Funciones y papeles de los miembros
- Solución de problemas y toma de decisiones en grupo
- Autoridad y liderazgo
- Competencia y cooperación entre grupos

Estos aspectos han sido estudiados por usted en otras asignaturas, le recomiendo recordar, conceptos y procesos de los temas antes descritos, también en su texto básico encontrará información valiosa a tomarla en cuenta, revisela por favor.

Muy bien, hemos analizado dos formas de intervención en procesos humanos, le invito a continuar revisando las siguientes intervenciones.

### 3.3.3. Intervención de la tercera partea

La intervención de la tercera parte se enfoca en resolver problemas interpersonales que se presentan por métodos de trabajo o percepciones erróneas.

Le invito a revisar y analizar la información que se encuentra en el texto básico, notará que se trata de un tema es de fácil comprensión, interesante y útil

¿Concluyó la lectura? ¿Qué ideas principales puede rescatar de este tema?



Reflexione:

¿La intervención de la tercera parte solamente puede ser aplicada para resolver problemas laborales?

¿Qué opina usted?

Considero que no, esta intervención está enfocada a resolver problemas interpersonales que se presentan entre dos o más personas, no solamente dentro del ámbito laboral, sin embargo el consultor o interventor en la resolución del problema interpersonal deberá ser cuidadosamente elegido.

Bien!, luego de reflexionar, lo invito a continuar con la siguiente forma de intervención.

### 3.3.4. Formación de equipos

¿Ha hablado alguna vez de equipos?

Estoy segura que hablar de estos temas, no es ajeno para usted, generalmente somos parte de equipos cuya finalidad puede variar, podemos encontrarnos con equipos para hacer deportes, organizar un paseo, o equipos de trabajo dentro de una organización.

Las organizaciones están conformadas por varios equipos de trabajo, la presente intervención promueve el desarrollo intragrupal e intergrupal de los mismos.



Lo invito a revisar la información expuesta en el texto básico.

¿Qué le parece la lectura que acaba de realizar? De suma utilidad, verdad?

Le invito a revisar los cuadros 7.3 y 7.4 del texto básico, las cuales muestran un cuestionario de diagnóstico que puede ser aplicado a las organizaciones a fin de determinar diversos tipos de problemas que suelen presentarse en las organizaciones así como la necesidad de conformar equipos dentro de las mismas y el grado de preparación para esta conformación.

Estoy segura que la herramienta que representan las figuras mencionadas son de gran ayuda para las organizaciones que las aplican.

¿Recomendaría usted ésta aplicación?, ¿por qué?

Hemos terminado la revisión de las primeras cuatro intervenciones, en el capítulo 8 de su texto básico se presenta el siguiente grupo de intervenciones en procesos humanos.

### 3.3.5. Ensayos o encuestas de retroalimentación

Como lo analizamos en la unidad anterior, la principal función de los instrumentos de recolección de información es la de diagnosticar a las organizaciones, esta intervención plantea darle seguimiento a la información levantada a fin de proponer planes de acción tendientes a solucionar los problemas encontrados en la fase de diagnóstico.

A partir de la información obtenida, se pueden plantear indicadores que permiten medir de manera integral el comportamiento de la organización.

Lo invito a revisar los ejemplos se presentan en el texto básico, así como los demás elementos que referente a este tema se incluyen.

¿Cómo le pareció? Muy bien, seguramente. Esta información le permite complementar lo revisado en la unidad dos de este documento.

Bien, avancemos con la siguiente intervención.

### 3.3.6. Reuniones de confrontación

Las reuniones de confrontación constituyen una forma de mover a todos los recursos de la organización, por esta razón este tipo de intervención solamente puede ser aplicada por una vez en la organización, normalmente cuando el nivel de conflicto existente en la organización ha alcanzado su punto más alto (grave).

Lo invito a revisar la información contenida en el capítulo 8 de su texto básico.

Bien, ¿revisó la información? Podría responder las siguientes cuestiones: ¿Cuándo es recomendable aplicar esta intervención? ¿Es conveniente que la pirámide de conflictos se presente con frecuencia en una organización? ¿En alguna situación ha atravesado usted por las diferentes etapas del perdón? ¿Requiere esta intervención de otro tipo de intervención complementaria?

¿Le ha resultado fácil dar respuesta a las interrogantes planteadas? Si es así, continuemos, si presentó alguna dificultad le recomiendo volver a revisar esta intervención o comunicarse con su profesor.



### 3.3.7. Relaciones intergrupales

Si bien es cierto que las organizaciones están conformadas por un conjunto de equipos, los cuales, para su correcto funcionamiento requieren de un grado significativo de sinergia, también es verdad que entre grupos de una misma organización suelen presentarse conflictos cuya solución se tiene que generar de forma acertada y con la participación de los grupos en cuestión.

¿Ha tenido la oportunidad de conocer algún caso de estos?

Seguramente se está preguntando ¿Cómo se realiza esta intervención?, le invito a revisar la serie de siete pasos, indicados en su texto básico, los cuales representan una estrategia para resolver problemas entre grupos.

¿Revisó la información?, ¿cómo le pareció? Le invito ahora a reflexionar sobre e siguiente tema:



Reflexione:

¿Cuál es el grado de involucramiento de los grupos en conflicto, que se requiere para solucionarlos?

Luego de realizar la lectura correspondiente a las estrategias para solucionar conflictos entre grupos, comprendemos, que la participación de los equipos en conflicto es sumamente activa, así como el involucramiento de la alta dirección, sin estos actores es imposible la solución de estos conflictos.

### 3.3.8. Enfoques normativos

Los temas a tratar en esta intervención estoy segura que le resultarán familiares, revisemos:

- Perfiles de Likert, señala cuatro estilos de liderazgo, seguramente usted ya los conoce, estos son: autocrático, benevolente, consultivo y participativo.

Estoy segura que no le resultarán complicados.

- Método Grid, la manera más ilustrativa para comprender este método es a través de la figura 8.6 del texto básico,

¿Lo invito a revisar este tema? Como podrá observar se relacionan dos aspectos claves de las organizaciones, el interés por las personas y por la producción, de acuerdo al grado de importancia que los administradores le den a estas dos variables, obtenemos los diferentes estilos de administración señalados en la figura y descritos en su texto básico.

¿Cómo le parece la información? Una vez que ha revisado la información, la ha reflexionado y entendido, lo invito a realizar la siguiente actividad:



#### ACTIVIDAD RECOMENDADA



Los diferentes tipos de liderazgo no son temas nuevos para usted, le invito a proponer al menos un ejemplo de cada tipo de liderazgo, puede considerar a personas de la organización en la que labora, personajes públicos o personas de su entorno inmediato. Suerte!!



¿Cómo le fue? ¿Realizó la actividad? Seguramente que fue así.

Hemos concluido con las intervenciones en procesos humanos, lo invito a revisar la finalidad de este tipo de intervenciones y cuáles son los conflictos que se procuran solucionar con este tipo de intervenciones.

¿Le resultó interesante el tema? ¿Cree usted que son aplicables en la vida personal y profesional?

A fin de conocer el grado de asimilación de los conocimientos, realice la siguiente autoevaluación, esta actividad resulta de gran ayuda para usted, podrá valorar su avance en el estudio de la presente asignatura.





## Autoevaluación 3



**A. Responda verdadero (V) o falso (F) según corresponda:**

1. ( ) Las intervenciones deben ser aplicadas con el mayor grado de profundidad posible, aunque este sea superior al requerido.
2. ( ) La intervención en grupos "T", proporciona a los empleados conciencia sobre su conducta y la forma en la que es percibida por los demás.
3. ( ) En la consultoría de procesos el consultor detecta los problemas de la organización e indica el proceso que el administrador debe seguir para solucionarlos.
4. ( ) El conflicto o competencia entre departamentos puede generar altos niveles de productividad.
5. ( ) La administración de club campestre implica el compromiso de todo el personal y da especial interés a la eficiencia de las operaciones.

**B. Coloque la letra según corresponda:**

6. ¿Con qué frecuencia se pueden aplicar la intervención reuniones de confrontación?
  - a. Periódicamente
  - b. Cada vez que sea necesario
  - c. Una sola vez
7. Las intervenciones en procesos humanos están dirigidas a:
  - a. Conflictos interpersonales
  - b. Conflictos entre las personas y la organización
  - c. Conflictos entre la organización y el entorno
8. ¿Cuál es la finalidad de los grupos T?
  - a. Lograr que las personas sean conscientes de la razón por la cual su comportamiento influye de manera positiva o negativa en otras personas.
  - b. Lograr empresas que sean más eficientes
  - c. Lograr más apatía entre las personas de la organización
9. La intervención del consultor en la intervención de la tercera parte, es:
  - a. Opcional
  - b. De gran importancia, puesto que debe conducir al grupo a la solución del problema.
  - c. No es necesaria

**10. El desarrollo intergrupal tiene como principal tarea:**

- a. Modificar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen entre sí.
- b. Fomentar el trabajo individual
- c. La generación de nuevas ideas, basado en la creatividad y la innovación

**11. Los objetivos de las personas que conforman los equipos de trabajo autodirigidos – ETA, deben ser:**

- a. Enfocados a un mismo fin
- b. Individuales y competitivos
- c. Enfocados al alcance de beneficios

**Nota:**

1. En la parte final de esta guía se encuentra el solucionario de esta actividad, reviselo solamente cuando haya terminado de dar sus respuestas.
2. Una vez que haya concluido confirme sus respuestas

*Felicidades, ha culminado el estudio del primer bimestre de esta asignatura ¡Espero que esté aportando con interesante y valiosa información!*

[Ir a solucionario](#)



## 6.5. Competencias genéricas

- ✓ Vivencia de los valores universales del humanismo de Cristo.
- ✓ Comunicación oral y escrita.
- ✓ Orientación a la innovación y a la investigación.
- ✓ Pensamiento crítico y reflexivo.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Comunicación en inglés
- ✓ Compromiso e implicación Social
- ✓ Comportamiento ético
- ✓ Organización y planificación del tiempo





## 6.6. Planificación para el trabajo del alumno

Competencias específicas de Titulación	Competencias específicas del componente educativo	Contenidos		Actividades de aprendizaje	Indicadores de aprendizaje	Tiempo de dedicación
		Unidades	Unidades			
1 Identificar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos mediante la optimización de procesos en las organizaciones	Identificar los elementos básicos del DOI y su importancia para las organizaciones Aplicar instrumentos para el levantamiento de información y elaborar diagnósticos organizacionales	<b>Unidad 4. Intervenciones TECNOESTRUCTURALES</b> 4.1. Diferenciación e integración 4.2. Diseño estructural 4.3. Organización Colateral 4.4. Calidad de vida en el trabajo	Lea detenidamente el capítulo 9 Y 10 del texto básico y las orientaciones de la guía didáctica correspondiente a esta unidad. Analice la información que se provee en el texto básico, reflexione sobre cada tema propuesto. Identifique en su entorno situaciones similares a los propuestas en el texto básico. Desarrolle la actividades recomendadas y autoevaluaciones de la guía didáctica	Lea comprensivamente los capítulos 11, 12, 13 y 14 del texto básico así como las orientaciones de la guía didáctica. Analice la información que se provee en el texto básico, reflexione sobre cada tema propuesto.	Reconoce las circunstancias en las que se debe aplicar intervenciones tecnoestructurales en organizaciones.	Semanas 9 y 10 12 horas de autoestudio 8 horas de interacción
2 Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo, mediante la administración y desarrollo del talento humano enfocado a la creatividad de equipos de trabajo.	Implementar intervenciones en las organizaciones a partir de la evaluación de las organizaciones	<b>Unidad 5. Intervenciones de administración de recursos humanos</b> 5.1. Instalación de objetivos y metas 5.2. Sistemas de recompensas 5.3. Planeación y desarrollo de carrera 5.4. Administración del estrés 5.5. Planeación y sistemas abiertos 5.6. Cultura corporativa	Ingrese al entorno virtual de aprendizaje-EVA, revise los anuncios e interactúe a través de esta herramienta Inicie el desarrollo de la evaluación a distancia, parte objetiva correspondiente al primer bimestre	Reconoce las circunstancias en las que se debe aplicar intervenciones en procesos humanos.	Aplica intervenciones en procesos humanos en organizaciones.	Semanas 11 y 12 12 horas de autoestudio 8 horas de interacción



Competencias específicas de Titulación	Competencias específicas del componente educativo	Contenidos	Actividades de aprendizaje	Indicadores de aprendizaje	Tiempo de dedicación
		Unidades			
		<b>Unidad 6. Intervenciones estratégicas y del medio</b> 6.1. Administración del cambio estratégico	<p>Lea comprensivamente los capítulos 15 del texto básico así como las orientaciones de la guía didáctica. Desarrolle las actividades recomendadas y autoevaluación de la unidad. Ingrese al entorno virtual de aprendizaje - EVA, revise los anuncios e interactúe a través de esta herramienta. Continúe con el desarrollo de las evaluaciones a distancia.</p> <p>Recuerde entregar las evaluaciones a distancia en el día señalado en el calendario académico</p>	<p>Reconoce las circunstancias en las que se debe aplicar intervenciones estratégicas</p> <p>Aplica intervenciones estratégicas en organizaciones.</p>	Semanas 13 y 14 12 horas de autoestudio 8 horas de interacción
					Semanas 15 y 16 16 horas de autoestudio 4 horas de interacción.





## 6.7. Orientaciones específicas para el aprendizaje por competencias

### UNIDAD 4. INTERVENCIONES TECNOESTRUCTURALES

Les doy una cordial bienvenida al segundo bimestre.

Espero que en sus evaluaciones haya podido reflejar toda la preparación que implicó las primeras tres unidades.

El contenido de esta unidad se encuentra expuesto en los capítulos 9 y 10 de su texto básico, como sucedió en las unidades anteriores, los temas que trataremos, no serán ajenos a usted, en asignaturas anteriores ha tenido la oportunidad de estudiarlos.

Empecemos! Revisemos en su texto básico los diferentes temas propuestos.

#### 4.1. Intervenciones tecnoestructurales

##### 4.1.1. Diferenciación e integración

¿Recuerda usted el tema referente a organización como función de la administración? Estoy segura de que así es, como recordará en esta función se definen y explican claramente en qué consisten estos dos términos, los cuales se refieren al grado de determinación que deben tener los departamentos al realizar una tarea (diferenciación) y al grado de unidad y sentido, orientado al mismo fin que deben tener los departamentos.

Lo invito a profundizar los contenidos referentes a este tema en su texto básico.

¿Cómo le pareció esta intervención? Sencilla, verdad?.

##### 4.1.2. Diseño estructural

La organización como función de la administración contempla lo referente al diseño estructural y departamentalización. Para una mejor comprensión de esta intervención, les invito a revisar lo referente a estos temas en textos y guías didácticas que seguramente recibió en otras asignaturas, de no tenerlos disponibles, puede consultar en internet sobre el tema.

¿Recordó?, muy bien!, ahora le invito a revisar el texto básico, lo referente a los tipos de departamentalización.



Antes de continuar, refiérase al cuadro 9.2 del texto básico, en este encontrará algunos ejemplos de ventajas y desventajas de los diferentes tipos de departamentalización. Otras adicionales se han incluido en el Anexo 2, le invito a revisarlo.

Recuerde que el tipo de departamentalización a implantar en una organización dependerá de varios factores como:



---

Naturaleza del negocio

---

Entorno

---

Áreas de influencia

---

Grado de especialización requerido

---

Complejidad de las funciones

---

Diversidad de productos y/o clientes, entre otras

---



Recuerde! tomar en cuenta estos aspectos al momento de decidir el tipo de departamentalización de su organización.

Bien! Continuemos con el siguiente tema.

#### 4.1.3. Organización colateral

Esta intervención constituye una herramienta útil al momento de desarrollar productos nuevos que implican una nueva unidad dentro de la organización, así como la solución de problemas que requieran asistencia especial.

Recuerde que una vez cumplido el objetivo por el que fue creada la organización colateral, ésta debe desaparecer, puesto que su existencia dentro de la organización es temporal

Lo invito a revisar los temas que se han incluido en el texto básico.

¿Reviso? Bien! Los invito a continuar con el siguiente tema.

#### 4.1.4. Calidad de vida en el trabajo

Calidad de vida en el trabajo: en muchas ocasiones escuchamos el término calidad de vida, el cual no es solamente una preocupación de los gobernantes para con sus gobernados, a los administradores, de forma particular les interesa que en las organizaciones exista una verdadera calidad de vida experimentada por sus miembros.

Varios son los síntomas que permitirán determinar si existe calidad de vida en una organización, si una organización, por ejemplo, posee en su mayoría signos de salud (sintomatología de las organizaciones) podríamos hablar de que sus empleados experimentan calidad de vida.

Lo invito a revisar nuevamente lo expuesto en su texto básico, es información útil que le ayudará a aclarar este tema

Una vez comprendido este tema, lo invito a continuar con la siguiente intervención.

#### 4.1.5. Enriquecimiento del trabajo:

Está estrechamente relacionada con la calidad de vida en el trabajo



Uno de los retos de los administradores lo constituye el lograr la alineación de los objetivos personales con los organizacionales, en la medida que lo logre estará en la capacidad de agregar motivadores extras, a esta situación podríamos llamar, enriquecimiento del trabajo

Lo invito a revisar lo correspondiente a este tema en el texto básico.

Estoy segura que ninguno de los temas mencionados son ajenos a usted, recuerde que este constituye su principal fuente de consulta para esta asignatura, aunque no es la única, en caso de requerirlo puede comunicarse con su profesor.

Una vez revisado este tema, lo invito a reflexionar en lo siguiente.



*Reflexione:*

¿Otorga algún beneficio a la organización enriquecer el trabajo de sus empleados?

*Definitivamente son muchas las ventajas que otorgan. Brevemente resumo algunas de estas:*

- Lealtad y mayor compromiso con la organización*
- Mayor eficiencia en las tareas*
- Personas encausadas al logro*
- Identificación con la organización*
- ... etc.*



Muy bien, hemos concluido con esta cuarta unidad, lo invito a realizar la siguiente autoevaluación, le permitirá medir el grado de asimilación de sus conocimientos.



## Autoevaluación 4

A. Responda verdadero (V) o falso (F) según corresponda:

1. ( ) La diferenciación significa que cada departamento debe tener claramente determinada la función que desempeña.
2. ( ) Toda organización debe elegir entre diferenciación o integración para implantarla, no pueden coexistir las dos en una misma organización.
3. ( ) La organización departamental consiste en agrupar por afinidad las tareas que se realizan.
4. ( ) Una vez creada la organización departamental, esta debe coexistir con la organización, mientras ésta exista.
5. ( ) El término calidad de vida en el trabajo se refiere en todas las ocasiones a los aspectos positivos de un ambiente laboral.
6. ( ) Si una persona desea estar en la organización, no se siente obligada a permanecer en ella es muestra de que experimenta calidad de vida en el trabajo.

7. La relación causa - efecto manifestada por Lawrence y Lorsh se refiere a:

- a. La misión, visión y valores son el resultado de la estructura organizacional
- b. Entre el grado de acoplamiento de la estructura interna de la organización con las exigencias ambientales y el desempeño de la organización
- c. Entre la necesidad de especializar el desempeño y la estructura organizacional

8. La organización colateral constituye:

- a. Una estructura paralela a la organización formal
- b. Una estructura fija en la organización
- c. Una forma de departamentalizar a la organización

9. La planeación estratégica constituye:

- a. El origen de los planes específicos
- b. El resultado de los planes específicos
- c. Producto de esquemas marcados de la planeación operativa

10. En las organizaciones en las que se experimentan en su mayoría síntomas de salud de la organización, se podría decir que sus empleados experimentan:

- a. Satisfacción en el trabajo
- b. Calidad de vida en el trabajo
- c. Enriquecimiento del trabajo

**Nota:**

1. En la parte final de esta guía se encuentra el solucionario de esta actividad, revíselo solamente cuando haya terminado de dar sus respuestas.
2. Una vez que haya concluido confirme sus respuestas y de haber sido acertadas, continuemos con el estudio de la siguiente unidad, si existió alguna dificultad le recomiendo no avanzar con los temas siguientes, revise nuevamente los temas expuestos, diríjase al entorno virtual de aprendizaje o comuníquese con su profesor, antes de continuar asegúrese de tener claros todos los temas.



## UNIDAD 5. INTERVENCIONES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

El tercer grupo de intervenciones corresponden a las intervenciones en administración de recursos humanos, cuyo fin es mejorar la relación entre la organización y las personas, para lo cual es necesario que se apoye en lo expuesto en los capítulos 11, 12, 13 y 14 del texto básico.

### 5.1. Intervenciones en Administración de Recursos humanos

Empecemos, entonces, con la revisión de las diferentes intervenciones, lo invito a revisar su texto básico, con la lectura de los capítulos señalados.

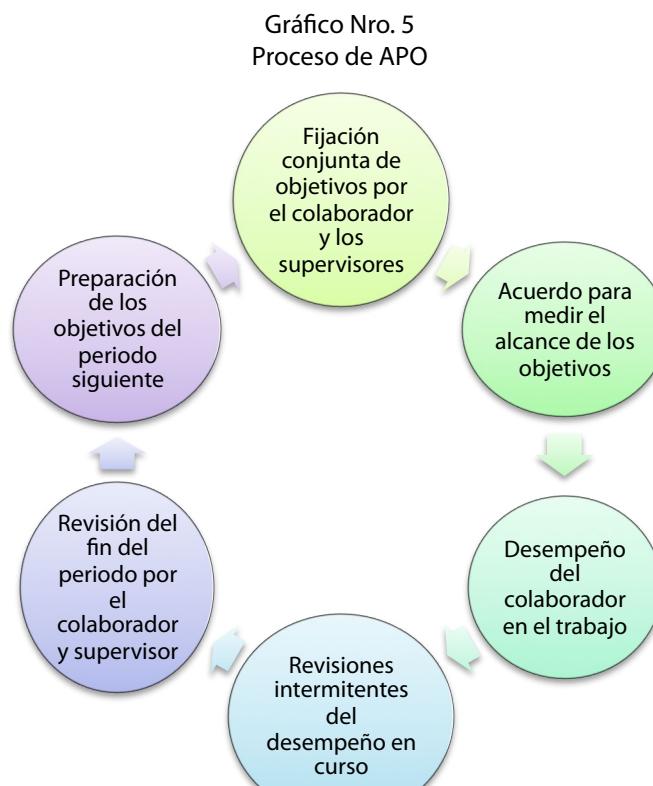
¿Cómo le fue con la lectura? usted como administrador, recurriría a este tipo de intervenciones?

#### 5.1.1. Instalación de objetivos y metas

Esta intervención se basa en la fijación de objetivos y metas los cuales deben ser susceptibles de ser verificados, de tal forma que se pueda establecer al final del periodo un balance de lo logrado.

El tema central de esta intervención se refiere a la Administración por Objetivos APO, el cual es un sistema en el que los administradores y subordinados se ponen de acuerdo sobre la orientación de los proyectos.

Los pasos principales de este proceso son:



Fuente: Desarrollo Organizacional. Rafael Guizar M.

Elaboración: Glenda Ponce Espinosa



Como puede observar la APO constituye un proceso cíclico, busca la colaboración de los empleados en el logro de los objetivos mediante su participación en la definición de los mismos. Seguramente usted ha tenido la oportunidad de revisar a profundidad este tema en otras asignaturas de su carrera.

Establecer objetivos no es una tarea que se pueda tomar a la ligera, se requiere considerar algunos criterios como:

- Especificidad
- Aceptación
- Flexibilidad
- Mensurabilidad
- Accesibilidad
- Congruencia

Le invito a revisar este tema en su texto básico la explicación de cada uno de estos criterios.

¿Revisó? Son criterios importantes de considerar al momento de proponer objetivos.

Lo invito a realizar la siguiente actividad.



### ACTIVIDAD RECOMENDADA



- ✓ Proponga diversos tipos de objetivos personales y profesionales, intente considerar los criterios mencionado

Luego de concluida la actividad, continuemos.

#### 5.1.2. Sistemas de recompensa

En esta intervención se considera a las recompensas como una parte integral de las organizaciones, los efectos que estas tienen sobre las personas son diversas puesto que las motivan a unirse a la organización, influyen para que los trabajadores acudan a su puesto, los motivan para actuar de manera eficaz y refuerzan la estructura de la organización.

¿Ha sido usted alguna vez recompensado por alguna actividad que desarrolló? Seguramente que sí! Para las personas de las organizaciones el principal motivador es el dinero.

¿Ha recompensado usted alguna vez a alguien? Seguramente que sí. No cabe duda de que las recompensas son muy utilizadas como un medio para lograr que los demás hagan algo por nosotros.

Lo invito a revisar su texto básico, revise el tema que se propone.

Bien, seguramente ha podido leer y reflexionar sobre este tema, continuemos con la siguiente intervención.



### 5.1.3. Planeación y desarrollo de la carrera

No cabe duda que las organizaciones requieren de personas que cumplan diferentes etapas profesionales, es tarea de la organización potenciar estas etapas profesionales mediante la carrera profesional que está constituida por las diferentes tareas que los individuos desarrollan.

Las personas que pertenecemos a una organización, tenemos que tener claro que no basta con la intención, es necesario un desempeño destacado, preparación adecuada y experiencia apropiada.

Le invito a revisar el capítulo 12 de su texto básico, encontrará importante y útil información.

Interesante, ¿Verdad?, recuerde que si tiene alguna duda, puede comunicarse con su profesor.

### 5.1.4. Administración del estrés

¿Se ha sentido alguna vez estresado?

El estrés se ha considerado como la enfermedad de los últimos tiempos, se ha invertido considerables sumas a investigar las posibles causas, sus efectos y la forma de tratarlo.

Las organizaciones no se encuentran aisladas de esta enfermedad, por el contrario se han visto en la necesidad de aplicar diversos programas que permitan su administración.

Le invito a revisar el capítulo 13 de su texto básico, encontrará un listado de síntomas y causas del estrés.

¿Cómo le fue con la lectura? ¿Ha sentido usted que se encuentra en este estado? ¿Qué prácticas efectúa a fin de liberarse del mismo?

Es importante que conozcamos nuestro tipo de personalidad y el de las personas que nos rodean, nos ayudará a determinar la mejor forma de enfrentar el estrés

Interesante e importante conocer sobre la forma de administrar el estrés en las organizaciones. ¿Verdad?, continuemos con la siguiente intervención.

### 5.1.5. Planeación de sistemas abiertos

Antes de iniciar el estudio de esta intervención es importante que recuerde los temas tratados en la Unidad 2 de esta guía didáctica y el capítulo 4 de su texto básico. Esta intervención constituye una herramienta que permite evaluar en forma sistemática el ambiente de una organización y desarrollar una respuesta estratégica para el mismo.

Le invito a profundizar en este tema en el capítulo 14 de su texto básico.

¿Revisó la información? Seguramente le pareció muy importante, recuerde que si tiene dudas, puede comunicarse con su profesor tutor.

### 5.1.6. Cultura corporativa

La cultura corporativa constituye una forma de identificación de las organizaciones, es única, intangible, podríamos decir que es la huella digital de la organización.

Generalmente, es propuesta desde la creación de la organización (por los fundadores) y mediante diversas formas es transmitida a los empleados, les invito a revisar estas formas:



- Historias
- Rituales
- Símbolos materiales
- Lenguaje

Le invito a revisar el capítulo 14 de su texto básico, encontrará ejemplos ilustrativos muy claros de cada una de estas formas de transmitir la cultura.

Es muy importante que las organizaciones cuenten con su propia cultura. Le invito reflexionar sobre lo siguiente.



#### Reflexione:

¿Pueden las personas ser el reflejo de la cultura que se vive en la organización a la que pertenece?

*Por supuesto que sí, las personas reflejamos la cultura de la organización a la que pertenecemos, generalmente nos identificamos con muchas de las prácticas que dentro de la organización se desarrollan, como tradiciones, el uso del lenguaje e incluso símbolos que nos identifican.*

Luego de realizada esta reflexión, lo invito a realizar la siguiente actividad.



#### ACTIVIDAD RECOMENDADA



Entreviste a una persona que pertenezca a una organización, consulte:

- ✓ El sistema de recompensas que la organización le ofrece.
- ✓ El grado de satisfacción percibido por el trabajador

Antes de concluir la primera unidad, lo invito a desarrollar la autoevaluación nro. 5.



## Autoevaluación 5

**A. Responda verdadero (V) o falso (F) según corresponda:**

1. ( ) Las recompensas organizacionales son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado.
2. ( ) Las recompensas económicas inciden directamente sobre el comportamiento de las personas en el trabajo.
3. ( ) La carrera profesional se refiere al conjunto de trabajos, funciones, puestos y responsabilidades desempeñados durante la vida laboral.
4. ( ) Es estrés es un estado de sobreexcitación al que se someten las emociones.
5. ( ) Las personas que presentan frecuentemente ira y no se relajan tienen muchas probabilidades de no sufrir estrés.

**B. Frente a cada enunciado proponga un objetivo correcto, que cumpla con los criterios para ser buenos objetivos.**

Enunciado	Objetivo
6. Aumentar las ventas	
7. Capacitar al personal	

**C. Elija la alternativa correcta**

**8. La mensurabilidad de los objetivos se refiere a:**

- a. Que los objetivos deben ser susceptibles de medición
- b. Que tienen que ser medidos al finalizar el periodo
- c. Que tienen que incluir datos

**9. La APO se basa en el principio de que el personal prefiere ser evaluado:**

- a. Con base en criterios realistas y estándares alcanzables
- b. Con base a elementos subjetivos
- c. Con base al criterio del administrador



10. Para la intervención “Planeación de la carrera” es importante contar con un sistema de comunicación idóneo que informe a los integrantes de la organización sobre aspectos como:

- a. La estructura de la organización
- b. las oportunidades disponibles
- c. datos de empleados

11. Las anclas de carrera son ..... para los empleados.

- a. Estímulos
- b. Obstáculos
- c. Elementos de estabilización

12. La ira frecuente es un ..... de estrés.

- a. Síntoma
- b. Carácterística
- c. Causa

Nota:

1. En la parte final de esta guía se encuentra el solucionario de esta actividad, revíselo solamente cuando haya terminado de dar sus respuestas.
2. Una vez que haya concluido confirme sus respuestas y de haber sido acertadas, continuemos con el estudio de la unidad siguiente, si existió alguna dificultad le recomiendo no avanzar con los temas siguientes, revise



[Ir a solucionario](#)



## UNIDAD 6. INTERVENCIONES ESTRATÉGICAS

### 6.1. Intervenciones estratégicas

Estamos a punto de finalizar el estudio de esta asignatura, le invito a realizar un esfuerzo más a fin de comprender los contenidos de esta unidad, lo cuales se desarrollan en el capítulo 15 del texto básico.

#### 6.1.1. 6.1.1 Administración del cambio estratégico

Según la teoría de Tichy la organización requiere realizar un importante esfuerzo que permita la integración de los siguientes elementos:

Gráfico Nro. 6  
Administración del cambio estratégico



Fuente: Desarrollo Organizacional. Rafael Guizar M.  
Elaboración: Glenda Ponce Espinosa

Alinear estos elementos no es tarea sencilla para los administradores, requieren apoyarse en los aspectos políticos de la organización de tal forma que sustenten la integración que se muestra en el esquema anterior.

Le invito a revisar su texto básico, encontrará información importante que le permitirá profundizar en este campo.

### 6.2. Intervenciones recientes en el ámbito del DO

Al igual que otras ciencias en el Desarrollo Organizacional se realizan aportes constantes, le invito a revisar su texto básico.

Estos aportes se refieren a:

- Conferencias de investigación

Implica reunir a toda la organización con la finalidad de aclarar los valores clave de la empresa, así como desarrollar nuevas maneras de percibir los problemas para articular una nueva visión de la organización.



- Administración de la diversidad de fuerzas de trabajo

Es un programa de cambio que pretende diseñar prácticas de recursos humanos enfocadas a satisfacer diversas necesidades humanas.

En cuanto a la diversidad, seguramente usted ha sido testigo de algunas situaciones como: incremento del número de mujeres que trabajan, desplazamiento de la población rural hacia las ciudades, etc.

- Desarrollo transorganizacional

Las tendencias en el mundo actual están orientadas hacia la globalización, esta tendencia impulsa a diversos países a unirse para incrementar su competitividad.

Seguramente serán muchos los aportes que respecto a este tema se realizarán, le invito a estar pendiente de los mismos a conocerlos y a aportar. Será interesante investigar en internet constantemente o consultar con empresas las prácticas que efectúan en este ámbito.

¿Le pareció interesante? Seguramente que es así, una vez que hemos concluido con este tema, lo invito a reflexionar en lo siguiente.



*Reflexione:*

*¿Qué tipo de relación con el medio debe desarrollar una organización que logre la integración de los elementos descritos en el esquema anterior?*

*Como lo dijimos anteriormente, ninguna organización puede subsistir si no realiza un intercambio de información y energía con el medio en el que se desenvuelve. La organización que logre la integración de los elementos descritos en el esquema anterior, deberá adecuarse al ambiente organizacional en el que se desenvuelve.*

Hemos concluido con el estudio de esta unidad, lo invito a revisar la siguiente autoevaluación:



## Autoevaluación 6

A. Responda verdadero (V) o falso (F) según corresponda:

1. ( ) La administración de cambio estratégico pretende crear una relación entre la estrategia de la organización y la estructura y sistemas de recursos humanos.
  2. ( ) Aspectos como la escolaridad, edad, sexo, etc., no influyen en el comportamiento de las personas.
  3. ( ) Las organizaciones están llamadas a implementar los planes y acciones necesarias a fin de satisfacer las posibles necesidades de los clientes.
  4. ( ) Administrar el cambio desde un punto de vista estratégico significa involucrar a toda la organización.
  5. ( ) La organización necesariamente debe adecuar su filosofía, estructura, políticas etc., a la estrategia que esta aplica.
6. Las conferencias de investigación son una herramienta importante para que la organización:
- a. tome conciencia de los problemas organizacionales y las oportunidades actuales.
  - b. Difunda sus buenas prácticas y aprenda de los demás
  - c. Aprenda de las buenas prácticas de otras organizaciones
7. Las conferencias de investigación implican reunir a toda la organización con la finalidad de:
- a. aclarar los valores clave de la empresa
  - b. Conocer su estado de satisfacción
  - c. Introducir mejoras en la organización
8. Es un ..... Creer que las organizaciones que buscan enfrentar las demandas del entorno, deben intentar actuar solas, el asociarse estratégicamente puede significar perder mercado.
- a. Error
  - b. Acierto
  - c. Valor del desarrollo organizacional

Nota:

1. En la parte final de esta guía se encuentra el solucionario de esta actividad, revíselo solamente cuando haya terminado de dar sus respuestas.
2. Una vez que haya concluido confirme sus respuestas y de haber sido acertadas, continuemos con el estudio de la unidad siguiente, si existió alguna dificultad le recomiendo no avanzar con los temas siguientes, revise

*Felicidades, ha culminado con el estudio de esta asignatura  
¡Espero que la información haya sido útil y valiosa para su formación profesional!*





## 7. Solucionario

### PRIMER BIMESTRE

<i>Autoevaluación 1</i>	
Pregunta	Respuesta
1.	F
2.	F
3.	V
4.	V
5.	V
6.	c
7.	c
8.	a
9.	b
10.	A
11.	C
12.	A
13.	B
14.	D
15.	E





Autoevaluación 2			
Pregunta	Fuerza	Restrictiva	Impulsora
1.	Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros de la organización.		x
2.	Notable sentido de equipo en la planeación		x
3.	"Una sola falta y usted será despedido"	x	
4.	Las necesidades del personal son asuntos ajenos	x	
5.	El personal oculta frustraciones	x	
6.	Los administradores se sienten solos cuando hacen su trabajo	x	
7.	Las relaciones son honestas		x
8.	Alto grado de colaboración		x
9.	La opinión de los subordinados cuenta		x
10.	El personal se involucra voluntariamente		x
11.	A		
12.	A		
13.	A		
14.	A		
15.	b		





Autoevaluación 3	
Pregunta	Respuesta
1.	F
2.	V
3.	F
4.	V
5.	F
6.	C
7.	a
8.	B
9.	A
10.	A





## SEGUNDO BIMESTRE

Autoevaluación 4	
Pregunta	Respuesta
1.	V
2.	F
3.	V
4.	F
5.	F
6.	V
7.	b
8.	A
9.	A
10.	B



Autoevaluación 5	
Pregunta	Respuesta
1.	V
2.	V
3.	F
4.	V
5.	F
6.	A
7.	A
8.	B
9.	B
10.	A

Enunciado	Objetivo
Aumentar las ventas	Incrementar el 10% de ventas en la región sur.
Capacitar al personal	Capacitar al personal de ventas de la empresa, con dos cursos en servicio al cliente.



<i>Autoevaluación 6</i>	
Pregunta	Respuesta
1.	V
2.	F
3.	V
4.	V
5.	V
6.	a
7.	a
8.	a





## 8. Anexos

*El presente material ha sido reproducido con fines netamente didácticos, cuyo objetivo es brindar al estudiante mayores elementos de juicio para la comprensión de la materia, por lo tanto no tiene fin comercial.*

### 1. Emociones en la vida del grupo: Porque los grupos también sienten

En el Anexo 1: *Emociones en la vida del grupo: Porque los grupos también sienten*, tomado de: <http://www.cienciaytrabajo.cl/pdfs/36/pagina312.pdf> representa un importante aporte para una mejor comprensión de la formación de grupos y la forma en que las personas actuamos cuando pertenecemos a uno.

Es importante recordar que las personas actuamos de manera diferente cuando pertenecemos a un grupo que cuando lo hacemos de forma individual.

Como usted ha podido constatar el DO busca primordialmente mejorar las relaciones interpersonales dentro de la organización, para cumplir con este objetivo necesariamente se debe tratar con el comportamiento de las personas, el cual es consecuencia de múltiples factores que generalmente permanecen ocultos.

Le invito a realizar la lectura correspondiente.

### 2. Departamentalización o tipos de organizaciones

En el Anexo 2, por otro lado resume brevemente algunas de las ventajas y desventajas de los diferentes tipos de departamentalización de las organizaciones, es importante que recuerde usted estos temas que fueron tratados oportunamente en otras asignaturas.

Departamentalización o tipos de organizaciones.

Tomado de: [http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/produccion1/tema1\\_6.htm](http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/produccion1/tema1_6.htm)

La mayoría de las estructuras organizacionales usadas por las empresas comerciales son una combinación de los tipos básicos de organización:

#### 1. Funcionales:

Una compañía que está organizada funcionalmente, está separada en divisiones mayores en base a: producción, mercadotecnia y finanzas.

#### 2. De ubicación:

Algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan mejor a grandes cadenas organizacionales basadas en varias zonas geográficas, ejemplo las grandes cadenas de hoteles, compañías telefónicas, etc. están divididas y organizadas sobre la base de su ubicación. En algunos casos estas organizaciones se usan para operaciones internacionales, en otras, las divisiones pueden basarse solo en ciudades.



**Ventaja:** Puesto que los principales ejecutivos están ubicados en distintas áreas, conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes de su zona, además este tipo de organización proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

### 3. Organizaciones por Clientes.

Las compañías orientadas hacia las ventas, suelen utilizar este tipo de organización. Un modelo típico son las tiendas departamentales (hombres, bebés, etc.). Este tipo se utiliza principalmente en empresas comerciales.

**Ventaja:**

La ventaja de este tipo de organización es que las necesidades de los clientes serán adecuada y rápidamente atendidas.

### 4. Organizaciones por Producto.

Una empresa puede elegir su organización sobre la base de los productos que produce ejemplo la General Motors tiene grandes divisiones para el cadillac, buick, osmobile, etc. una organización de este tipo promueve el conocimiento especializado del producto, así como la competencia entre las divisiones.

### 5. Por procesos.

Se establecen los departamentos por separado sobre la base del proceso implicado ejemplo: Industria maderera, Industria Aeroespacial. En este tipo de organización es posible colocar gerentes en los puntos en donde se emplean conocimientos técnicos.

### 6. Híbridos.

Son una combinación de las organizaciones de tipo básico.

### 7. De Proyectos.

Comprende una orientación hacia la terminación de proyectos específicos: construcción de viviendas, presas, túneles, barcos, etc.

Estos proyectos nacen, se desarrollan y mueren, por lo tanto la organización debe ser sumamente flexible y capaz de una reacción rápida a los cambios.

### 8. Organizaciones Matriciales.

Se utilizan en empresas orientadas a proyectos a gran escala. La idea básica es asignar el proyecto a un gerente de proyectos y sostenerlo en su ciclo vital. En vez de tener un personal permanente a sus órdenes él lo solicitaría del personal existente en la organización para asignarlo temporalmente a su proyecto. Una vez que cumplen con su cometido regresan a sus organización funcional.

**Desventaja:** No está bien definida la autoridad, establecimiento de las prioridades y la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los de proyectos.

**Ventaja:** Esta orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional. Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe.



En cuanto a la forma de organización esta puede ser:

Centralizada: Una de las políticas básicas de decisión que todo gerente enfrenta, es el grado de centralización que se usará en una compañía sumamente centralizada, la administración mantiene su estrecho y rígido control sobre todas las actividades de la empresa (esto sucede en las empresas pequeñas). Evidentemente, este grado de centralización no resultaría en una empresa grande. Existen varias ventajas al usar un modelo de organización que no está altamente centralizada.

- La carga administrativa puede repartirse sobre más personas y por lo tanto pueden manejarse organizaciones más grandes y complejas.
- La delegación de autoridad a los subordinados crea entusiasmo en ellos, puesto que toman parte activa en la administración y en el proceso de la toma de decisiones.
- Al delegar la autoridad los superiores pueden disponer de más tiempo para las decisiones difíciles.
- Surgen buenas ideas cuando muchas mentes trabajan juntas en un problema.

Descentralizada:

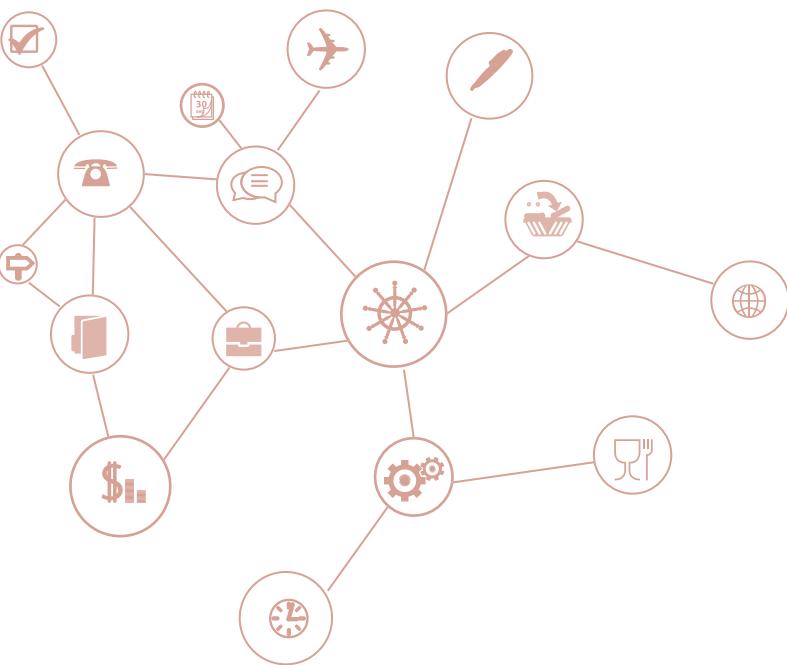
Una operación descentralizada se encuentra con más frecuencia cuando una compañía tiene operaciones separadas geográficamente, ejemplo bancos, hoteles, tiendas. Bajo la descentralización los gerentes de estas operaciones subordinadas reciben casi autoridad plena para operar su propia organización. Esto tiene la ventaja que:

1. La gente en las organizaciones separadas toma decisiones rápidamente a sus necesidades.
2. Estas organizaciones proporcionan un buen campo de entrenamiento para los futuros gerentes.
3. La descentralización es útil especialmente en las operaciones en el extranjero en donde la administración de día es difícil lograr desde la casa matriz.

La principal desventaja es la pérdida del control central de las operaciones, otra desventaja es que los gerentes de diferentes funciones no son consistentes en sus políticas.

GPE/jclg/2014-03-27/67

PDF INTERACTIVO/kvv/2016-08-23



ISBN: 978-9942-04-482-2

A standard linear barcode representing the ISBN number 978-9942-04-482-2.

9 789942 044822