



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades

**LICENCIATURA EN CIENCIAS POLITICAS
Y ADMINISTRACION PÚBLICA**

**MATERIAL DIDÁCTICO:
“DESARROLLO ORGANIZACIONAL”**

P.C.P. Y A.P. IVONE LAGUNA HERNÁNDEZ

**LECTORES: L.A.P. JESÚS HERNÁNDEZ LECHUGA
MTRO. PEDRO EDMUNDO RIVERA GÓMEZ
MTRO. JORGE ALEJANDRO PÉREZ MUÑOZ
L.A. CARLOS FLORES MACIN
L.A.E. JOSÉ LUIS CERVANTES ISLAS
C.P. ÁNGEL JUÁREZ RODRÍGUEZ**

PACHUCA DE SOTO, HGO., 2007

ÍNDICE

TITULO	PÁGINA
• PRESENTACIÓN.....	1
• INTRODUCCIÓN.....	2
• CAPITULO I: PRESENTACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	3
• CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA.....	4
• CAPITULO III: INFORMACION DE LA ASIGNATURA.....	5
• CAPITULO IV: PLANEACIÓN DE LOS CONTENIDOS Y GUIA DE ESTUDIO.....	9
• CAPITULO V: REDACCION DE LOS CONTENIDO Y REPRODUCCIÓN DE LOS MATERIALES.....	19
• UNIDAD I FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	19
• UNIDAD II EVOLUCIÓN DEL D.O. EN MÉXICO Y LATINOAMERICA.....	24
• UNIDAD III CLASIFICACIÓN DEL D.O.....	35
• UNIDAD IV TEORÍAS DE ORGANIZACIÓN.....	42
• UNIDAD V EL CAMBIO PLANEADO.....	52
• UNIDAD VI TEORIA DE SISTEMAS.....	62
• UNIDAD VII EL D.O. EN LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA.....	69
• CONCLUSIONES.....	81
• BIBLIOGRAFIA.....	82
• GLOSARIO.....	83
• ANEXOS.....	87

PRESENTACIÓN

La elaboración de este trabajo consiste en la Virtualización de la Asignatura; dando por nombre a este programa “Estrategias para incorporar elementos de enfoque centrados en el estudiante y en el aprendizaje de acuerdo a los planes de estudio” en el cual consiste en rediseñar la asignatura de los programas de licenciatura que se ofrecen en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, con incorporaciones de las nuevas tecnologías de información y comunicación, constituyendo así la elaboración de paquetes de material didáctico en forma digital.

Para ello se tomaron los siguientes cursos:

- Taller de inducción para el usos de Blackboard
- Taller de estrategias centradas en el estudiante
- Taller de diseño de curso en línea
- Taller de integración de medios y Admón. de la Plataforma

El diseño se llevo a cabo con la materia “Desarrollo Organizacional” de la Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública.

INTRODUCCION

La academia de técnicas de Administración y Gestión del área académica de Ciencias Políticas y Administración Pública han procedido a la adecuación a formato digital del programa Desarrollo de la Asignatura de: la materia Desarrollo Organizacional correspondiente al programa académico de la Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública y de los contenidos seleccionados (de textos, revistas u otras fuentes de información como lo son: referencias bibliográficas localizadas en las bases de datos, centros de recursos en línea de la biblioteca digital de la UAEH y en Internet) o materiales propios elaborados por el proceso de enseñanza y aprendizaje de dicha asignatura en los que se les ha dado un tratamiento para incorporar el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación, así como de estrategias de aprendizaje utilizando herramientas del entorno virtual como complemento o apoyo a las sesiones áulicas en el marco del proyecto estrategias para incorporar elementos de enfoque centrados en el estudiante o en el aprendizaje a los planes de estudio.

CAPÍTULO I: PRESENTACION DE LA PROBLEMÁTICA

El modelo de aprendizaje del Campus Virtual, centrado en una plataforma de telecomunicaciones y en aprendizaje basado en línea, permitirá a la UAEH brindar oportunidades de capacitación especializada, flexible a toda la comunidad universitaria y a aquellos individuos que estén a distancia respecto a los centros de aprendizaje o durante los programas que no les permita aprovechar la oferta tradicional de la institución.

El modelo del Campus Virtual de UAEH lleva acabo procesos de enseñanza-aprendizaje, principalmente en la modalidad a distancia mediante el uso de nuevas tecnología, tales como la utilización del Chat, laboratorios virtuales, video conferencias, foros de discusión, biblioteca digital.

De igual forma se aplica otros elementos que forman el proceso de enseñanza-aprendizaje, como lo son sesiones presénciales, guías de estudio, evaluaciones, asesoráis, en este caso con un carácter interactivo con el alumno, ejercicios y material en línea y la utilización de e-mail.

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA

El Campus Virtual de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo integra innovadores modelos educativos efectivos y tecnologías de vanguardia fáciles de usar que generen aprendizaje útil y significativo, para egresar a los mejores profesionistas del país con los conocimientos fundamentales para la comprensión crítica de los problemas regionales y nacionales de México aplicando acciones innovadoras y responsables que contribuyan al desarrollo en respuesta a los retos que la sociedad demanda.

Al brindar oportunidades de capacitación especializada y flexible a toda la Comunidad Universitaria, así como el sector externo público y privado, con la finalidad de formar personas capaces de construir y transmitir, a través del ejercicio de su profesión, el conocimiento recibido así como el proyectar los valores, conocimientos, habilidades y cultura, así como educar y formar profesionales emprendedores, responsables y honestos, con un sólido sustento humanista, científico y tecnológico, que contribuyan al desarrollo integral del Estado de Hidalgo y de México comprometidos en la solución de los problemas regionales y nacionales, respetuosos del medio ambiente y con una actitud crítica.

Fortaleciendo el proceso enseñanza-aprendizaje, mediante la detección de necesidades educativas del entorno, que sirvan como base para construir y ofrecer programas educativos, bajo un esquema virtual, a toda la comunidad universitaria y a los sectores externos, a través de un modelo de aprendizaje que permita la mas amplia accesibilidad al conocimiento que contribuya a complementar las practicas docentes de las instituciones de educación superior.

CAPITULO III: INFORMACION DE LA ASIGNATURA

Nivel en que se ofrece: Licenciatura

Dependencia de Educación Superior (DES): I.C.S.Hu.

Nombre del Programa Académico: Ciencias Políticas y Administración Pública

Nombre oficial de la asignatura, curso o módulo: Desarrollo Organizacional

Semestre en el que se imparte o ubicación dentro del plan de estudios: Tercero

Tipo de curso (básico, optativo, remedial...): Básico

Modalidad: Curso Virtual

Seriación (si/no): Ninguna

Créditos: Siete

Duración en horas totales o semanas, por curso, módulo o seminario: 72 hrs.

Horas/teoría/semana/mes: Tres

Horas /práctica/semana/mes: Una

De conocimientos: En administración de Empresas Públicas o Privadas

De materiales: Bibliografía de apoyo

INTRODUCCIÓN DEL CURSO O ASIGNATURA

Conocimientos previos que debe poseer el estudiante para lograr el aprendizaje significativo:

- Se requiere que el estudiante tenga conocimientos de las diferentes escuelas administrativas, clasistas y contemporáneas que le permitan entender el modelo de desarrollo organizacional y su pertinente aplicación, mismos que están relacionados con la asignatura de Teoría de la administración pública.

Problemas fundamentales a que responde la asignatura:

- Organizar las Instituciones Públicas buscando su adecuado y equilibrado desarrollo, siempre en condiciones de actualidad y mejora continua.

OBJETIVOS GENERALES

En que contribuye al área curricular a la que corresponde:

- Apoya con los elementos, los conceptos y las técnicas necesarias para adaptar los organismos a los cambios tecnológicos y sociales que el mundo actual reclama

Que le reporta al estudiante en términos de aprendizaje:

- Proporciona herramientas para responder profesionalmente al ritmo del cambio que los organismos actuales requieren.

En que contribuye a la práctica profesional:

- Le brinda las habilidades de investigación, análisis y juicio crítico en la aplicación de las técnicas de Administración y gestión necesarias para el desempeño de la profesión.

- I. **ESTRUCTURA TEMÁTICA (Listado de Unidades, temas y subtemas)**
Fundamentos del Desarrollo Organizacional
 - I.1 Introducción general al Desarrollo Organizacional
 - I.1.1 ¿Qué es D. O.?
 - I.1.2 Términos Básicos
 - I.1.3 ¿Por qué apoyarse en el D. O.?
 - I.1.4 Características del D. O.

- II. Evolución del D. O. en México y Latinoamérica
 - II.1 Breve historia de la evolución del D. O.
 - II.1.1 El D. O. en el extranjero.
 - II.1.2 Evolución del D. O. en México
 - II.1.3 Resultados del D. O. en empresas latinoamericanas.

- III. Clasificación del D. O.
 - III.1 Clasificación
 - III.1.1 Esencia del D. O.
 - III.1.2 Valores del D. O.
 - III.1.3 Disciplinas que se relacionan con el D. O.

 - III.2 Filosofía del D. O.
 - III.2.1 Indicadores del desempeño
 - III.2.2 Objetivos del D. O.
 - III.2.3 Problemas a solucionar con D. O.
 - III.2.4 Cultura organizacional

- IV. Teorías de organización
 - IV.1. Clasificación de organización
 - IV.1.1. Empresa
 - IV.1.2. Institución
 - IV.1.3. Finalidades de organización

 - IV.2. Conceptualización de la organización
 - IV.2.1. Diversos Enfoques
 - IV.2.2. Diferencias y similitudes.
 - IV.2.3. Relación concepto, enfoque y consultor

 - IV.3. Etapas de desarrollo de una organización
 - IV.3.1. Etapas
 - IV.3.2. Organización Exitosa.
 - IV.3.3. Elementos Básicos

- V. El cambio planeado
 - V.1 Concepto de cambio
 - V.1.1 ¿Cómo cambiar?
 - V.1.2 Modelos de Cambio

- V.2 Resistencia al cambio
 - V.2.1 ¿Qué son?
 - V.2.2 De que nos habla la resistencia
 - V.2.3 Resistencias del individuo
 - V.2.4 Resistencias de la sociedad
 - V.2.5 ¿Cómo Disminuirlas?
- V.3 Fuerzas que impulsan el cambio
 - V.3.1 Fuerzas Externas
 - V.3.2 Fuerzas Internas
- VI. Teoría de sistemas
 - VI.1 Conceptos de teoría
 - VI.1.1 Enfoque de Sistemas
 - VI.1.2 Características de la teoría de sistemas
 - VI.2 Concepto de sistema
 - VI.2.1 Partes Básicas
 - VI.2.2 Funciones
 - VI.2.3 Tipos de sistemas
 - VI.2.4 Niveles
 - VI.3 Aplicación a las organizaciones
 - VI.3.1 Relación con D. O.
- VII. El D. O. en la Administración Publica
 - VII.1 Aplicaciones
 - VII.1.1 Consideraciones Técnicas
 - VII.2 Liderazgo y Administración
 - VII.2.1 El cambio de conducta.
 - VII.2.2 Técnicas del D. O.
 - VII.2.3 Desarrollo de equipos
 - VII.2.4 Caso de desarrollo de equipo
 - VII.2.5 Métodos y estrategias.

METODOLOGÍA DE LA ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

Estrategias de Enseñanza

- Introducciones.
- Ejemplos.
- Lluvia de ideas.
- Preguntas intercaladas.
- Pistas o claves para el análisis de las estructuras del discurso.
- Uso de ilustraciones.
- Mapas conceptuales.
- Redes semánticas.
- Cuadros sinópticos

Estrategias de Aprendizaje

- Traducción de un contenido en las propias palabras.
- Elaboración de analogías
- Organización de la información en esquemas.
- Repaso y relectura.
- Autogeneración de preguntas.
- Evaluación del proceso de aprendizaje.

SISTEMA DE EVALUACIÓN

- Exámenes de diagnósticos 25%
- Exámenes formativos 25%
- Pruebas de opción múltiple 20%
- Ensayos 10%
- Exposiciones 10%
- Investigaciones 10%

POLÍTICAS DEL CURSO

Es un Apoyo a la Materia en curso

Realizar todas las Actividades Establecidas tanto en clase como en la Plataforma

Entrar a la Materia Virtual

Dudas y tareas contestadas por e-mail

ELABORADO POR:

Laguna Hernández Ivone

APROBADO POR:

Jesús Hernández Lechuga

FECHA DE ELABORACIÓN:

Enero- 2004

FECHA DE IMPLEMENTACIÓN:

Julio- Diciembre-2005

CAPITULO IV PLANEACIÓN DE LOS CONTENIDOS Y GUIA DE ESTUDIO

UNIDAD I

NOMBRE DE LA UNIDAD DIDÁCTICA Y TEMAS: Fundamentos del Desarrollo Organizacional.

I.1.1 ¿Qué es D. O.?

I.1.2 Términos Básicos

I.1.3 ¿Por qué apoyarse en el D. O.?

I.1.4 Características del D. O.

CALENDARIZACIÓN (SESIONES, HORAS O FECHAS): 8 horas 4 sesiones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Introducir e interesar al alumno en el conocimiento y manejo del D.O. como modelo a seguir.

ACTIVIDADES PRESENCIALES

- Sesión de preguntas y respuestas.

ACTIVIDADES PRELIMINARES

- Ingresar a Documentos del curso y revisar el mapa conceptual general de la asignatura para conocer las unidades y temas a estudiar.
- Ingresar al documento del curso y revisar el mapa conceptual de la unidad 1 para conocer como esta integrado el Desarrollo Organizacional.
- Realizar un ensayo de una cuartilla acerca de la percepción del alumno con respecto a la importancia del Desarrollo Organizacional en las empresas y enviarlo al buzón de transferencia digital.

ACTIVIDADES DE ESTUDIO

Leer los puntos:

I.1.1 ¿Qué es D. O.?

I.1.2 Términos Básicos

I.1.3 ¿Por qué apoyarse en el D. O.?

I.1.4 Características del D. O.

La cual esta ubicada en Documentos en curso y analizar cada tema para después discutirlo en el salón de clases.

ACTIVIDADES INTEGRADORAS

Participar en el foro de debate, aplicando su opinión acerca de los temas vistos y comentar la de sus compañeros.

EVALUACIÓN

Realizar un reporte acerca de las lecturas realizadas y enviarlo al buzón de transferencias digital 10%.

TEMA DEL FORO DE DEBATE: El Desarrollo Organizacional

TEXTO DEL FORO DE DEBATE DE LA UNIDAD DIDÁCTICA: ¿Por qué apoyarse en el D.O?

UNIDAD II

NOMBRE DE LA UNIDAD DIDÁCTICA Y TEMAS: Evolución del D. O. en México y Latinoamérica.

- II.1 Breve historia de la evolución del D. O.
- II.1.1 El D. O. en el extranjero.
- II.1.2 Evolución del D. O. en México
- II.1.3 Resultados del D. O. en empresas latinoamericanas

CALENDARIZACIÓN (SESIONES, HORAS O FECHAS): 8 horas 4 sesiones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Conocer como surge el D.O. y la evolución que ha presentado en nuestra cultura y nuestro medio.

ACTIVIDADES PRESENCIALES

- Sesión de preguntas y respuestas.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.

- Ingresar a Documentos del curso y revisar mapas conceptuales de la unidad II para conocer como esta integrado la evolución del Desarrollo Organizacional.
- Realizar un cuadro sinóptico acerca de la percepción de la Evolución del Desarrollo Organizacional en el mundo y enviarlo al buzón de transferencia digital para discutirlo.

ACTIVIDADES DE ESTUDIO

Leer los puntos:

- II.1 Breve historia de la evolución del D. O.
- II.1.1 El D. O. en el extranjero.
- II.1.2 Evolución del D. O. en México
- II.1.3 Resultados del D. O. en empresas latinoamericanas

La cual esta ubicada en Documentos en curso y analizarla.

ACTIVIDADES INTEGRADORAS

Participar en el foro de debate, aplicando su opinión acerca de los temas vistos y comentar la de sus compañeros en el aula.

EVALUACIÓN

Realizar un reporte acerca de las lecturas realizadas y enviarlo al buzón de transferencias digital 10%.

TEMA DEL FORO DE DEBATE: Desarrollo Organizacional en Latinoamérica.

TEXTO DEL FORO DE DEBATE DE LA UNIDAD DIDÁCTICA ¿Cuál es la evolución del D.O. en Latinoamérica?

UNIDAD III

NOMBRE DE LA UNIDAD DIDÁCTICA Y TEMAS: Clasificación del D. O.

III.1 Clasificación

III.1.1 Esencia del D. O.

III.1.2 Valores del D. O.

III.1.3 Disciplinas que se relacionan con el D. O.

III.2 Filosofía del D. O.

III.2.1 Indicadores del desempeño

III.2.2 Objetivos del D. O.

III.2.3 Problemas a solucionar con D. O.

III.2.4 Cultura organizacional

CALENDARIZACIÓN (SESIONES, HORAS O FECHAS): 10 horas 5 sesiones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Entender su aplicación particular según los resultados esperados y las características especiales de cada organización.

ACTIVIDADES PRESENCIALES

- Sesión de preguntas y respuestas.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

- Ingresar a Documentos del curso y revisar la unidad III para conocer los temas a estudiar de la unidad didáctica, realizar una síntesis y enviarla al Foro para su discusión

ACTIVIDADES DE ESTUDIO

Leer los puntos:

III.1 Clasificación

III.1.1 Esencia del D. O.

III.1.2 Valores del D. O.

III.1.3 Disciplinas que se relacionan con el D. O.

III.2 Filosofía del D. O.

III.2.1 Indicadores del desempeño

III.2.2 Objetivos del D. O.

III.2.3 Problemas a solucionar con D. O.

III.2.4 Cultura organizacional

La cual esta ubicada en Documentos en curso para después debatir con sus compañeros.

*Escuchar el audio de la Cultura Organizacional

ACTIVIDADES INTEGRADORAS

Participar en el foro de debate, sacando conclusión de los temas vistos y comentarlos con sus compañeros.

EVALUACIÓN

Investigar bibliografía sobre la cultura organizacional y enviarlo al buzón de transferencias digital. 10%

TEMA DEL FORO DE DEBATE: Cultura Organizacional

TEXTO DEL FORO DE DEBATE DE LA UNIDAD DIDÁCTICA: Comente su punto de vista sobre la comprensión de ¿Qué es la Cultura Organizacional?

UNIDAD IV

NOMBRE DE LA UNIDAD DIDÁCTICA Y TEMAS: Teorías de Organización

IV.1. Clasificación de organización

IV.1.1. Empresa

IV.1.2. Institución

IV.1.3. Finalidades de organización

IV.2. Conceptualización de organización

IV.2.1. Diversos Enfoques

IV.2.2. Diferencias y similitudes.

IV.2.3. Relación concepto, enfoque y consultor

IV.3. Etapas de desarrollo de la organización

IV.3.1. Etapas

IV.3.2. Organización exitosa.

IV.3.3. Elementos Básicos

CALENDARIZACIÓN (SESIONES, HORAS O FECHAS): 12 horas. 6 sesiones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Que el educando entienda y comprenda los diversos organismos y sus particulares necesidades para una mejor aplicación del Desarrollo Organizacional.

ACTIVIDADES PRESENCIALES

- Sesión de preguntas y respuestas.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

- Ingresar a Documentos del curso, descargue el mapa conceptual unidad IV para tener un concepto más amplio de la Organización para su análisis y revisión en el aula.

ACTIVIDADES DE ESTUDIO

Leer los puntos:

IV.1. Clasificación de organización

IV.1.1. Empresa

IV.1.2. Institución

IV.1.3. Finalidades de organización

IV.2. Conceptualización de organización

IV.2.1. Diversos Enfoques

IV.2.2. Diferencias y similitudes.

IV.2.3. Relación concepto, enfoque y consultor

IV.3. Etapas de desarrollo de la organización

IV.3.1. Etapas

IV.3.2. Organización exitosa.

IV.3.3. Elementos Básicos

La cual esta ubicada en Documentos en curso, traducir el contenido en sus propias palabras y participar en el foro de debate.

ACTIVIDADES INTEGRADORAS

Participar en el foro de debate, sacando conclusión de los temas vistos y comentar la opinión de sus compañeros.

EVALUACIÓN

Crear conclusiones de cada teoría y enviarlo al buzón de transferencias digital 10%.

TEMA DEL FORO DE DEBATE: Organización

TEXTO DEL FORO DE DEBATE DE LA UNIDAD DIDÁCTICA: Los fines de una organización no pueden reducirse a una sola dimensión, ¿Qué es una Organización?

UNIDAD V

NOMBRE DE LA UNIDAD DIDÁCTICA Y TEMAS: El Cambio Planeado

V.1 Concepto de cambio

V.1.1. ¿Cómo estudiar

V.1.2 Modelos de Cambio

V.2 Resistencias al cambio

V.2.1 ¿Qué son?

V.2.2 De que nos hablan las resistencias

V.2.3 Resistencias al individuo

V.2.4 Resistencias de la sociedad

V.2.5 ¿Cómo disminuirlas?

V.3 Fuerzas que impulsan el cambio

V.3.1 Fuerzas Externas

V.3.2 Fuerzas Internas

CALENDARIZACIÓN (SESIONES, HORAS O FECHAS): 12 horas. 6 sesiones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Que el educando perciba la necesidad del cambio evolutivo y sea capaz de adaptarlo a los organismos.

ACTIVIDADES PRESENCIALES

- Sesión de preguntas y respuestas.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

- Ingresar a Documentos del curso y revisar en mapa conceptual de la unidad 5 para conocer las unidades y temas a estudiar así como a la Unidad Didáctica.
- Realizar un ensayo acerca del cambio y enviarlo al buzón de transferencia digital.

ACTIVIDADES DE ESTUDIO

Leer los puntos:

V.1 Concepto de cambio

V.1.1. ¿Cómo estudiar

V.1.2 Modelos de Cambio

- V.2 Resistencias al cambio
 - V.2.1 ¿Qué son?
 - V.2.2 De que nos hablan las resistencias
 - V.2.3 Resistencias al individuo
 - V.2.4 Resistencias de la sociedad
 - V.2.5 ¿Cómo disminuirlas?
- V.3 Fuerzas que impulsan el cambio
 - V.3.1 Fuerzas Externas
 - V.3.2 Fuerzas Internas

La cual esta ubicada en Documentos en curso y discutirlo en el foro de debate.

ACTIVIDADES INTEGRADORAS

Participar en el foro de debate, acerca de la visión de cambio sacando conclusiones grupales.

EVALUACIÓN

Resumen de lo visto en clases y enviarlo al buzón de trasferencias digital.

TEMA DEL FORO DE DEBATE: Paradigmas

TEXTO DEL FORO DE DEBATE DE LA UNIDAD DIDÁCTICA: Intercambiar experiencias y puntos de vista acerca de los paradigmas.

UNIDAD VI

NOMBRE DE LA UNIDAD DIDÁCTICA Y TEMAS: Teoría de Sistemas

- VI.1 Conceptos de teoría
 - VI.1.1 Enfoque de Sistemas
 - VI.1.2 Características de la teoría de sistemas
- VI.2 Concepto de sistema
 - VI.2.1 Partes Básicas
 - VI.2.2 Funciones
 - VI.2.3 Tipos de sistemas
 - VI.2.4 Niveles
- VI.3 Aplicación a las organizaciones
 - VI.3.1 Relación con D. O.

CALENDARIZACIÓN (SESIONES, HORAS O FECHAS): 8 horas 4 sesiones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Entender su aplicación y la relación que guarda con el D. O. en la consecución de lograr el desarrollo planeado de la organización.

ACTIVIDADES PRESENCIALES

- Sesión de preguntas y respuestas.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

- Ingresar a Documentos del curso y revisar el mapa conceptual de la unidad VII para conocer las unidades y temas a estudiar.
- Consultar la bibliografía y realizar un ensayo acerca de enfoques de sistemas y enviarlo al buzón de transferencia digital.

ACTIVIDADES DE ESTUDIO

Leer los puntos:

VI.1 Conceptos de teoría

VI.1.1 Enfoque de Sistemas

VI.1.2 Características de la teoría de sistemas

VI.2 Concepto de sistema

VI.2.1 Partes Básicas

VI.2.2 Funciones

VI.2.3 Tipos de sistemas

VI.2.4 Niveles

VI.3 Aplicación a las organizaciones

VI.3.1 Relación con D. O.

La cual esta ubicada en Documentos en curso y realizar un ensayo y enviarlo al buzón de transferencia digital.

ACTIVIDADES INTEGRADORAS

Participar en el foro de debate, acerca de los diferentes Tipos de sistemas

EVALUACIÓN

Realizar un reporte acerca de las lecturas de los temas que consideres más importantes y enviarlo al buzón de transferencias digital 10%.

TEMA DEL FORO DE DEBATE: Sistemas

TEXTO DEL FORO DE DEBATE DE LA UNIDAD DIDÁCTICA: Intercambiar puntos de vista con sus compañeros acerca de la enfoque de sistemas

UNIDAD VII

NOMBRE DE LA UNIDAD DIDÁCTICA Y TEMAS: D. O. en Administración Pública

VII.1 Aplicaciones

VII.1.1 Consideraciones Técnicas

VII.2 Liderazgo y Administración

VII.2.1 El cambio de conducta.

VII.2.2 Técnicas de D. O.

VII.2.3 Desarrollo de equipos

VII.2.4 Caso de desarrollo de equipo

VII.2.5 Métodos y estrategia

CALENDARIZACIÓN (SESIONES, HORAS O FECHAS): 10 horas 5 sesiones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Explicara sus consecuencias, limitantes y alcances dentro de su área profesional y ámbito de ampliación.

ACTIVIDADES PRESENCIALES

- Sesión de preguntas y respuestas.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

- Ingresar a Documentos del curso y revisar el mapa conceptual de la asignatura para conocer las unidades y temas a estudiar.
- Ingresar al documento del curso y realizar el ejercicio Isla ubicado en documentos del curso.
- Formar equipos de 5 integrantes en clase.

ACTIVIDADES DE ESTUDIO

Leer los puntos:

VII.1 Aplicaciones

VII.1.1 Consideraciones Técnicas

- VII.2 Liderazgo y Administración
 - VII.2.1 El cambio de conducta.
 - VII.2.2 Técnicas de D. O.
 - VII.2.3 Desarrollo de equipos
 - VII.2.4 Caso de desarrollo de equipo
 - VII.2.5 Métodos y estrategia

La cual esta ubicada en Documentos en curso y discutirlo en clases.

ACTIVIDADES INTEGRADORAS

Contestar en equipo de 5 personas el ejercicio Isla y comparar los resultados con todos los de los equipos en clase.

EVALUACIÓN

Realizar conclusiones del ejercicio Isla y enviarlo al buzón de transferencias digital 10%.

TEMA DEL FORO DE DEBATE: Liderazgo

TEXTO DEL FORO DE DEBATE DE LA UNIDAD DIDÁCTICA: Discutir la diferencia entre líder y jefe.

CAPITULO V REDACCIÓN DE LOS CONTENIDOS Y PRODUCCIÓN DE MATERIALES

UNIDAD I FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

I.1 Introducción general al Desarrollo Organizacional

El D. O. es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización. El cambio que se busca esta ligado directamente a las exigencias o demandas que la organización intenta satisfacer. Se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado en un clima de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente, siendo los agentes de cambio portavoces de una filosofía social; un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas cliente.

El desarrollo organizacional consiste esencialmente en una estrategia educativa que emplea los más amplios medios posibles de comportamiento, basado en experiencias, a fin de lograr más y mejores opciones organizacionales en un ambiente cambiante.



I.1.1 ¿Que es el D.O.?

Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, con objeto de poder ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y a tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de la tarea objeto de la empresa.

ALEJANDRO GUZMÁN DE LA GARZA.- Es la tendencia a destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.

HARRIS.-Es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio.

BENNIS.-Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de las organizaciones a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento.

BECKHARD.-(En lo sucesivo se hará uso de las siglas D. O. en lugar de “Desarrollo Organizacional”.) Con estas definiciones se antoja definir ciertos conceptos utilizados en el ámbito del D. O. que permitirán aclarar ciertas dudas.

I.1.2 Términos Básicos.

Intervenciones. Herramientas o medios de los que se vale el D. O. para llevarse a cabo el cambio planeado.

Ejemplo: reuniones de confrontación consultaría de procesos, administración del estrés, etc.

Consultor: Responsable, junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de D. O. coordina y estimula el proceso. También se le conoce como agente de cambio o facilitador.

El consultor puede ser interno o externo a la organización.

Sistema: conjunto de elementos que están relacionados entre si y que actúan armónicamente.

Ejemplo: en nuestro organismo. El corazón tiene la función de “bombear” la sangre al resto de nuestro cuerpo, los pulmones distribuyen el aire que inhalamos del exterior, etc. ¿Qué podría suceder si alguno de los componentes del organismo no realiza adecuadamente su función? Seguramente enfermaremos o moriremos en un caso externo. En las organizaciones, cada área funcional o departamento, e incluso cada ocupante de un puesto, tiene una función definida claramente. ¿Qué sucede si el departamento de recursos humanos no realiza adecuadamente la función de selección de personal? Seguramente, la organización tendrá problemas de ineficiencia, rotación de personal o despidos en un corto plazo.

Sistema – Cliente. Organización donde se lleva a cabo el proceso de D. O.

Catarsis. Reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización. Se puede entender como “reacción para cambiar” ante ciertas circunstancias que me obligan, si se quiere ver así, a hacerlo, o bien “reacción por el cambio llevado a cabo”.

Conflicto proactivo. Situación que puede ser provocada por el consultor que tiene como finalidad arrojar resultados positivos para la organización (es decir, proporcionar un enfoque funcional a la organización).

Ejemplo: realizar una reunión de sensibilización con el personal, para comentar fortalezas y áreas de oportunidades de la empresa.

Cambio. Palabra clave en el desarrollo organizacional. Considera redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y practicas para que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio.

Teoría del caos. Novel ciencia que comenta que las situaciones aleatorias (al azar) y el desorden se presentan dentro de patrones o parámetros más grandes de orden.

Esto es, vivimos en un mundo complejo, pleno de aleatoriedad e incertidumbre. A los administradores ya no les resulta fácil poder planear, pues las condiciones del entorno son altamente cambiantes. Sin embargo, existen leyes de la naturaleza que no pueden cambiar y siguen un orden claramente establecido.

Ejemplo: día y noche, estaciones del año, etc.

En una organización cada departamento puede llevar a cabo cambios o enfrentar situaciones no previstas, pero siempre se regirán por elementos rectores de la empresa tales como misión, visión o políticas.

I.1.3 ¿Por que apoyarse en el D. O.?

Entre otras razones, existen las siguientes:

1. El D. O. ayuda a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.
2. El D. O. provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas.
3. Muestra al personal como trabajar efectivamente con otros en el diagnostico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.
4. ¡Importante! El D. O. ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios como los que se presentan en las siguientes áreas:

Explosión de conocimientos: Cada día que pasa se añaden más conocimientos a nuestro acervo. Por lo tanto, algún conocimiento anterior se modifica y muchas veces se vuelve obsoleto. Alvin Toffler comenta en su ya clásica obra La tercera ola que si a cualquier profesional que se haya graduado hace 30 años se le realizara un examen, con seguridad lo reprobaran, pues tal vez solo 30% de los conocimientos aprendidos siguen vigentes.

Rápida obsolescencia de los productos: así como el nuevo conocimiento se va adquiriendo, los productos también llegan rápidamente a un nivel de obsolescencia.

Citemos como ejemplo el caso de los teléfonos celulares, los cuales en sus inicios eran de gran tamaño y peso, y que únicamente unos cuantos “pioneros” los utilizaban. En la actualidad dichos aparatos son cada vez más pequeños y ligeros, a la vez que cada vez más personas los emplean y más compañías ofrecen sus servicios en ese campo.

Composición cambiante de la fuerza de trabajo: La nueva fuerza laboral tienen un nivel de conocimientos y escolaridad cada vez mayor. En 1990, cuando Taylor trabajo en la administración científica, la mayoría de los empleados eran inmigrantes analfabetas acostumbrados a recibir órdenes y acatarlas literalmente.

Hoy en día, la mayoría de la población acude a las escuelas e incluso a las universidades y, por ende, se prepara mejor para efectuar su trabajo. Otro factor importante es el hecho de que la fuerza de trabajo es mas joven y con deseos de innovación.

Anteriormente la fuerza de trabajo se componía de obreros y trabajadores semiespecializados, pero hoy se conforman con empleados administrativos, profesionales de ventas, etc, lo cual indica que existe una creciente tendencia hacia la especialización, no impidiendo que también existan trabajadores “multihabilidades”, los cuales conocen diferentes funciones y áreas que les permiten realizar una exitosa carrera en las organizaciones donde se desenvuelven.

Un ejemplo de ello fue la creación de las llamadas “células de producción”, las cuales permiten a quienes las integran responsabilizarse de una unidad completa de trabajo, propiciando que sean altamente responsables.

Creciente internacionalización de los negocios: Esto sucede en el momento en que las organizaciones llegan a una etapa de desarrollo tal que necesitan ampliar sus mercados y actividades.

Como se comentó anteriormente, el D. O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, es decir, que sean capaces de adaptarse al cambio mismo.

I.1.4 Características del D. O.

El D. O. tiene ciertas características importantes:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
 - a) Problemas de destino. ¿A dónde desea ir la organización?
 - b) Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
 - c) Problemas de eficiencia organizacional.
3. Hace hincapié en el comportamiento humano.
4. Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implantado el programa, pueda ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas.
 - a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - b) Transferencia de valores humanos.
 - c) Comprensión entre grupos.
 - d) Administración por equipos.
 - e) Mejores métodos para la solución de conflictos.

UNIDAD II EVOLUCIÓN DEL D.O. EN MÉXICO Y LATINOAMERICA

II.I Breve historia de la evolución en el D.O.

Tres son las raíces bien diferenciadas que aparecen en el surgimiento del D. O.:

1ª. Raíz	Nace	Funcionamiento	Representante
Entrenamiento de laboratorio	Instituto tecnológico de Massachusetts	Entrenamiento en Relaciones Humanas Vía laboratorio de experimentación. Concretamente se experimenta el tipo de relaciones y fenómenos aparejados que se dan entre grupos raciales, ideológicos y/o de trabajo.	El pionero asociado a esta raíz histórica es Kart Lewin

Cronología de la primera raíz del D. O.

Año	Involucrados	Acción	Resultados
1944	K. Lewin R. Likert D. McGregor K. Lewin L. Bradford R. Lippitt	Examinan la posibilidad de fundar un centro de Dinámica de grupos en el Instituto Tecnológico de Massachusetts. Funda el Centro de Investigación para Dinámica de grupos en el MIT. Establecen un programa de inducción al personal para cambios interpendientes en el Hospital Freedman de Washington, D. C.	Esto coronaria sus esfuerzos e investigaciones que venían haciendo sobre el tema desde el año de 1940, de experimentar en condiciones mas favorables, fenómenos grupales de la interacción humana en sus diversos aspectos. Se dan entrenamientos de tres niveles de múltiple entrada. Este proyecto cimienta los programas de intervención típicos del futuro D. O.
1946	K. Lewin K. Benne L. Bradford R. Likert	Establecen estudios y proyectos auspiciados por la Comisión Internacional y el Centro de Investigación para la Dinámica de grupos en el State Teacher's Collage de New Britain, Conn.	Estos estudios y proyectos permitieron hacer análisis avanzados sobre ciertos fenómenos grupales que posteriormente dieron origen a los entrenamientos en dinámica grupal.

1947	K. Lewin K. Benne L. Bradford R. Lippitt	Fundan los laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL) en Bethel, Maine	Para el desarrollo grupal y entrenamiento de Grupos T.
1950	K. Benne L. Bradford R. Likert	Distinguen dos tipos de grupos: el Grupo A, grupo de aprendizaje de destrezas cognoscitivas; y el Grupo T grupo de aprendizaje vivencial.	Estos dos grupos son necesarios en todo entrenamiento de dinámica de grupos, el primero provee material de análisis y el segundo los fundamentos teóricos para dichos análisis.

Año	Involucrados	Acción	Resultados
1950	K. Benne L. Bradford R. Likert	Además hacen el estudio de análisis del fenómeno de la transformación del aprendizaje. En este año emergen laboratorios en todos Estados Unidos.	Para transmitir los grupos de entrenamiento a los sitios de trabajo real de los participantes en dichos grupos. Los programas de NTL, se ofrecen todo el año y la metodología de los grupos T se empieza aplicar en la industria y los negocios.
1956	Robert Blake Herbert Shepard Jane Mouton	Acuñan el término de Desarrollo Organizacional en un artículo publicado por ellos.	De aquí en adelante cobran un significado preciso las iniciales de D. O., una metodología para el cambio organizacional planeado, de tipo educativo aplicado principalmente a grupos industriales.
1957	D. McGregor J. P. Jones B. Mason Herbert Shepart	Fundan el grupo D. O. para la Unión Carbide Diseñan trabajos para el Departamento de relaciones con empleados de la Esso Estándar Oil	Así se tuvo ya integrado en una empresa de producción un grupo <i>ad hoc</i> interno para desarrollar actividades de D. O. para su propio provecho. Colaboran con él, P. Buchanan, M. Horwitz, R. Blake y J. Mouton.

1958	P. Buchanan M. Horwits R. Blake J. Mouton	Dirige el Interview Survey and Diagnosis. Dirigen un Laboratorio Instrumentado, un Desarrollo de equipo y un Proceso de consultoría y resolución de conflicto intergrupal en la planta de Bayway de la Standard Oil.	En la planta Bayonne de la Estándar Oil
------	--	---	---

La raíz de Entrenamiento de Laboratorio hizo que el D. O. tuviera fuertes acentos de una metodología de cambio de tipo educativo en la línea dinámica de grupos y de relaciones humanas, todo ello para agilizar y/o resolver los conflictos de la organización productiva.

Por otro lado, esta raíz hizo que algunos practicantes del D. O. confundieran y redujeran al D. O. a simples dinámicas de grupos de relaciones humanas grupales.

2ª. Raíz	Nace	Funcionamiento	Representante
Investigación en rastreos de retroinformación de la organización	Centros de Investigaciones de la Universidad de Michigan, EUA.	En los estudios de investigación a través de rastreos de información retroinformación aplicados a fenómenos micro y macroorganizacionales, tales como el clima organizacional, la comunicación, las líneas de liderazgo, la cultura organizacional, etc.	El nombre asociado a esta raíz histórica es Rensis Likert

Cronología de la segunda raíz del D. O.

Año	Involucrados	Acción	Resultados
1946	R. Likert	Funda el Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, EUA.	Allí se desarrolla la metodología de los rastreos de retroinformación sobre diversos fenómenos de la organización, clima organizacional, etc.
1947	M. Radke L. Festiger R. Lipitt D. Mcgregor French Jr. Cartwright Deutsch Mann	Se unen al Michigan's Survey Research Center del Instituto para la Investigación social de la Universidad de Michigan	Fue fundado un año anterior por Rensis Likert

Esta segunda raíz histórica hizo que el D. O. adquiriera matices más claros y centrados sobre fenómenos sociales más amplios (macrosistemas) que se dan en la organización productiva, en contraposición con fenómenos más circunstanciales a las personas (macrosistemas) en la organización. En otras palabras, esta raíz histórica hizo que el D. O. adquiriera, además de los aspectos psicológicos educativos de la primera raíz, las dimensiones de las ciencias de la administración y gerencia de las empresas como grupos sociales en un contexto social determinado.

3ª. Raíz	Nace	Funcionamiento	Representante
La organización Socio – Técnica	Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock de Londres, Inglaterra	Dicha organización se ve como un sistema técnico para conjugar de la mejor manera la tecnología y la gente involucrada en un proyecto o trabajo definido. Así se logran establecer “grupos autónomos de trabajo”.	El nombre asociado a esta raíz histórica es Rensis Likert

Cronología de la tercer raíz del D. O.

Año	Involucrados	Acción	Resultados
1948	Instituto de relaciones Humanas de Tavistock en Londres, Inglaterra	Lanza el proyecto Tavistok en la Compañía Glaciar Metal y nace así el concepto de sistema social técnico abierto.	Fue la conclusión de que no sólo se deben tomar en consideración las “dimensiones humanas de trabajo”, sino también las “dimensiones técnicas”. Además se debe tratar y ver la interacción e interrelación de unas con otras.
1970	Las compañías Saab – Volvo (Suecia) Galnes de la general Foods Topeka, Kansas, EUA.	Ponen en acción sistemas sociotécnicos en sus plantas.	

Esta raíz histórica proporcionó al D. O. las dimensiones de autodiseño, autodirección, autocontrol autopruueba del grupo de producción (microgrupo) dentro de la organización total (macrogrupo). Dichas dimensiones se asociaron a las ya reseñadas en las raíces históricas anteriores.

II.1.1. El Desarrollo Organización en el extranjero.

El D. O. pretende ayudar a las organizaciones para que, a través de procesos de cambio planeado, sean más competitivas, democráticas y saludables, para lo cual utiliza una gran variedad de técnicas y herramientas.

Sin embargo, lo mas importante es la filosofía que lo sustenta, la cual se basa en la confianza en la capacidad humana para producir, trabajar en equipo, innovar, actuar con gran responsabilidad y autocontrol, en la medida que la organización las apoye y fomente. Por desgracia, este apoyo no se observa en la mayoría de las organizaciones mexicanas. Por el contrario, imperan en ellas la desconfianza, la lucha por el poder, la valoración de la jerarquía y el estatus, además del uso y abuso del poder. También son características típicas la falta de reconocimiento en el trabajo, la comunicación deficiente, el individualismo y el escaso interés por el factor humano. Para colmo, las crisis que sufren muchas empresas han deteriorado aun más esta situación. Pareciera, como hace unos meses señalara un artículo de la revista Fortune, que vivimos nuevamente en el “neanderthalismo – administrativo”, porque ciertas organizaciones, en vez de ir hacia delante, modernizarse y cambiar su cultura para sobrevivir en un ambiente turbulento, sufren regresiones hacia estilos mas duros, mas a corto plazo y mas reactivos, que en poco tiempo podrían constituir la causa de su desaparición.

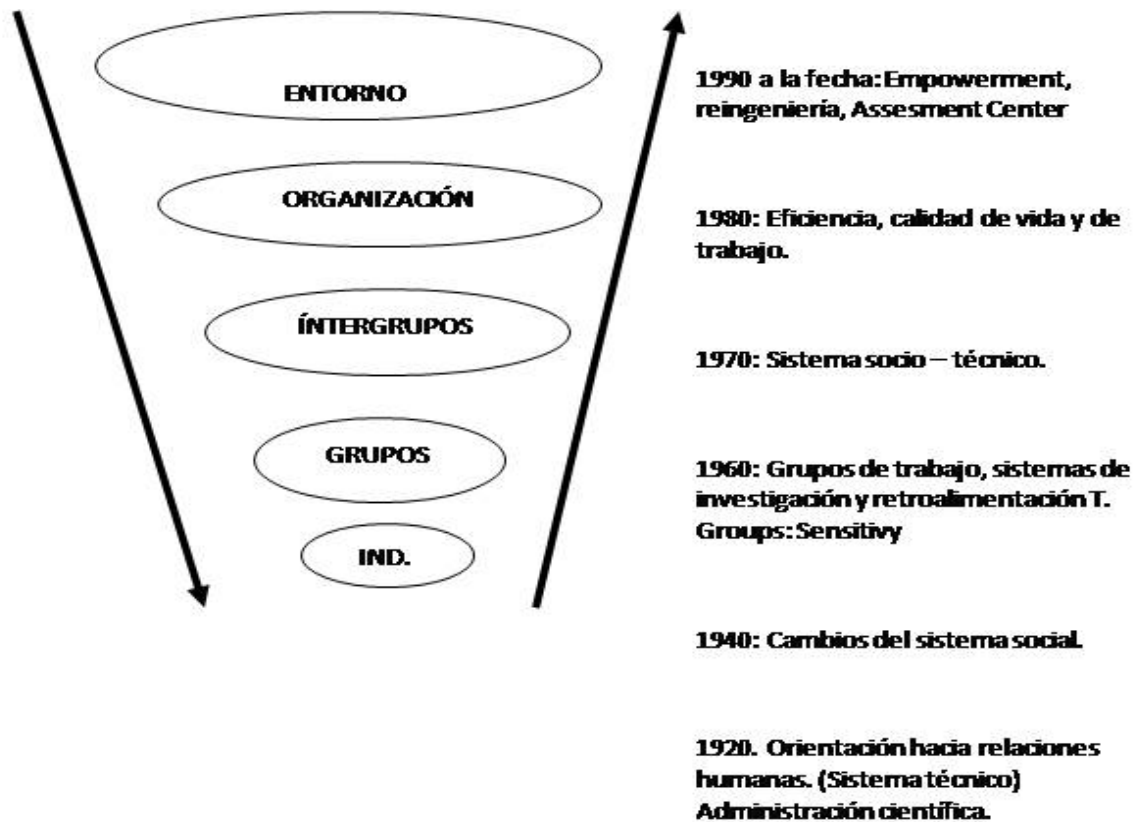


Figura 2.1. Evolución histórica de los esfuerzos en D. O.

Ante todo este problema, ¿Cómo surgió el D. O. en México y en el extranjero?

En todos los libros de texto se citan antecedentes del D. O. describiendo como surgió en otros países, pero escasamente se pueden obtener información de sus orígenes en nuestro país. A continuación se narra dicha historia.

Fernando Achilles de Faria Mello habla sobre la historia del D. O. en el extranjero (Estados Unidos e Inglaterra), dado que ahí se gestaron sus reales orígenes para posteriormente incursionar en México y en Latinoamérica. Afirma que Hornstein, Bunker, Gindes y Lewicki sitúan los orígenes del D. O. en el año 1924, a partir del estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología aplicados al trabajo en la fabrica Hawthorne de la Western Electric Company. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción mediante el empleo de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento (sociales, grupales e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren Bennis (1966) considera que el DO, nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company (ESSO), en EUA. ya que de allí surgió la idea de utilizar la metodología de los laboratorios de “adiestramiento de sensibilidad”, dinámica de grupo o grupos T, no para favorecer el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma.

En un capítulo especial sobre la historia del D. O. French y Bell (1973) consideran su origen como un aprendizaje embrionario o de gestación.

1. Con la capacitación de equipos de una misma organización en los laboratorios de “grupos T” del NTL (National Training Laboratories), en Bethel. EUA, a partir de 1947 hasta el final de esta década, continuado a partir de 1959, en la cual se consideraba cada vez más a la organización como objetivo o cliente.

2. Con los trabajos de “investigación de acción” y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el Research Center of Group Dynamics. fundado por Kurt Lewin en 1945, en el M.I.T., en EUA, y en el que colaboraron inicialmente Douglas McGregor. Ronald Lippitt, John French, Dorwin Cartwright, Morton Deutsch, Manan Radke, Floyd Mann y Rensis Likert.

II.1.2 Evolución del D. O. en México

Algunos de los eventos y las personas que a través del tiempo han participado de alguna manera en el nacimiento y desarrollo de este campo en México, son los señalados por Jorge Dávalos.

A continuación se presenta un cuadro que resume dicha cronología:

Año	Persona	Lugar	Evento
1967 – 1968	John Farley George Shapiro	Departamento de relaciones industriales ÍTEMS	Seminarios avanzados de administración personal
1969 – 1970	Joe Bentley William Haney Frederic Herzberg Miguel Bernal Eleazar Grymbal	La Mansión, Querétaro, Querétaro, El Morillo, Saltillo, Coahuila Jurica, Querétaro Cd. de México	Organiza laboratorio Seminario sobre D. O. Aparecen las primeras gerencias de D. O. en algunas empresas. Aparecen los libros de la colección Adisson – Wesley Seminario sobre comunicación Seminario sobre teorías de motivación

	E. Dansig, S. Reyes G. Hemera, M. Judisman		Laboratorio abierto Seminarios y consultoría de empresas.
1971 – 1972	Bárbara Hibner	NTL, EUA CYDSA, FAMA, CRISA, GAMESA	Mexicanos toman el programa para especialistas en D. O. Aparece el análisis transaccional. Sesiones de grupos de encuentro Programas diversos de D. O.
1973 – 1974		CYDSA, FIGUSA, FUNDIDORA, CERVECERÍA, HYLSA, GALLETERA, ÍTEMS, DANDO, SERFÍN	Impulso mas decidido al D. O. con Joe Bentley, Beckhard, Herman, Adizes y Tannenbaum
1975 – 1976	Ezequiel Nieto Leonardo Rivera Paul Hensey	UDEM ÍTEMS POLYCEL, México, D. F. Vidriera Monterrey	Arranca el Programa de Maestría en D. O. colabora University Associates y NTL Establece en su cuadro directivo el área de D. O. Da a conocer sus teorías de liderazgo situacional.
1977 – 1978		VISA Alfa Acero	Crea la gerencia de D. O. Establece su programa sobre la efectividad y la calidad de vida, P.E.C.
1979 – 1980	Clayton Alderter y Orlan Worden A. Guzmán F. Pardo J. Álvarez J. Dávalos	UDEM Cervecería Cuauhtémoc Valsequillo, Puebla	Dan programas en la maestría en D. O., en Querétaro, Venezuela, México, D. F. y Monterrey Establece el programa planeación de vida y carrera Taller de crecimiento personal
1981 – 1982		Monterrey, Nuevo León	Se inicia la asociación de ex alumnos de Peperdine Se celebra el Congreso Internacional de D. O., en México

II.1.3. Resultados del Desarrollo Organizacional en empresas Latinoamericanas. Llegaron a la conclusión de que.... este último no contaba con las condiciones culturales propicias para hacerlo realidad. En otras palabras, señalaban que “la cultura mexicana del trabajo no era compatible con los principios y postulados del desarrollo organizacional”.

La cultura no es inamovible, sino dinámica y cambiante, por lo que se puede evolucionar, aun cuando este cambio implique mucho tiempo y esfuerzo. Además, será más dinámica en la medida en que las condiciones del entorno le impongan la necesidad del cambio, como sucede actualmente en México, por ejemplo, aunque es un fenómeno que se presenta en muchos países de Latinoamérica.

Por otro lado, afortunadamente México cuenta con ejemplos de empresas:

Kreacic y March llevaron a cabo hace algunos años una investigación acerca de la posibilidad de implantar programas de D. O. en cuatro países, entre ellos México, y mencionadas, que han logrado avances impresionantes en este sentido, lo que prueba que a la cultura no hay que analizarla desde un punto de vista determinista, ya que puede ser cambiada cuando existe la voluntad de hacerlo y se cuenta con los medios para ello.

El fracaso de muchos programas de D. O. radica en que se les tomó como una moda y no como un esfuerzo serio y sistemático. En el D. O., al contrario de lo que sucede en la política, la forma no es el fondo, por lo cual las herramientas y técnicas que utiliza deben ser tomadas como medios y no como fines.

Importante: En la medida en que sea la filosofía del D. O. la que sustente el uso de las herramientas, las intervenciones serán exitosas.

Mientras los empresarios y administradores no cambien su percepción básica acerca del ser humano, mientras no se preocupen por el bienestar y desarrollo de sus colaboradores, mientras sólo se interesen por las utilidades a corto plazo, mientras prefieran la improvisación a la planeación, mientras creen que existen “varitas mágicas” que funcionarán sin necesidad de esfuerzo y compromiso, el D. O. será una utopía. Por ello, se requiere de una nueva filosofía empresarial más acorde con los postulados del D. O., que crea en el hombre y lo ayude a creer en sí mismo, para que la eficacia y la salud de las organizaciones sea el producto de un trabajo continuo y conjunto, en el que cada quien ponga lo mejor de sí y a la vez se vea reconocido y recompensado por su trabajo y esfuerzo. Toda Latinoamérica, ante la situación que enfrenta, así lo demanda.

El bloque latinoamericano ha arrojado un balance positivo en sus programas de D. O., pues se han presentado los ingredientes necesarios para apoyar los principios de su filosofía. Para complementar esta exposición, se puede afirmar que el consultor en D. O. no debe ser necesariamente alguien que haya obtenido una licenciatura en el área administrativa, pues existen claras evidencias de consultores que han tenido una formación distinta y que han logrado éxito en sus incursiones en esta disciplina.

Según datos extractados del estudio que realizó el ITAM, las siguientes empresas cuentan con profesionales de distintas áreas, a saber:

Valor tradicional	Giro	Puesto del consultor	Profesión	Tiempo de aplicar D. O.
Banca Santander – Serfín	Bancario	Asesor en D. O.	L. A. E.	15 años
BBVA Bancomer, S. A.	Bancario	Titular de la consultoría	Psicólogo	12 años
Banamex/City Bank	Bancario	Titular procesos directivos	Psicólogo	23 años
Celanese Mexicana	Industria Química	Gerente de D. O.	Psicólogo	12 años
Empresarios en Gastronomía	Alimenticia	Director General	Restaurantero	10 años
E. P. H. Reyco de México, S. A. de C. V.	Industria de la información	Director General	Ingeniero mecánico	10 años
Industrias Resistol S. A. de C. V.	Petroquímica	Gerente corporativo	Psicólogo y diplomado en D. O.	19 años
Pedro Domeq	Vitivinícola	gerente	L. A. E. y M. A.	13 años
Nacional de Cobre S. A. de C. V.	Industria de transformación	Jefe de capacitación y desarrollo	Psicólogo	10 años
Novum Corporativo, S. A. de C. V.	Industrial	Consultor interno de D. O.	Psicólogo industrial	10 años
Grupo Industrial Bimbo, S. A. de C. V.	Alimenticia	Jefe de calidad total	Psicólogo	19 años
Seguros la Comercial, S. A. de C. V.	Seguros	Gerente de D. O.	Psicólogo	14 años
Condumex, S. A. de C. V.	Industria de transformación	Gerente de calidad total	L. A. E.	14 años
Teléfonos de	Servicios	Gerente	L. R. I. Y M.	26 años

México, S. A. de C. V.			D. O.	
Unión Carbide Mexicana	Industria química	Gerente de desarrollo de R.	Lis. En pedagogía	25 años
Uniroyal, S. A. de C. V.	Manufactura de llantas	Supervisor de reclutamiento y capacitación.	L. A. E.	12 años
Vitro Bienes de Capital	Industria de la transformación	Gerente de recursos humanos	Lic. en trabajo social	26 años
Consultor externo	Consultoría externa	Consultor	Psicólogo industrial	11 años
Consultor externo	Consultoría externa	Consultor	Lic. en Ciencias Sociales	13 años
Urbi, S. A.	Desarrollos urbanos	Gerente de R. H.	Ingeniero	2 años
Tecnor, S. A.	Telefonía	Gerente de R. H.	L. A. E.	3 años
Distribuidora Kay, S.A. de C. V.	Juguetes	Director general	C. P.	10 años
Derivados Acrílicos, S. A	Textil.	Director de R. H.		8 años

Cuadro 2.1. Profesionales de diversas ramas que han aplicado el D. O. en algunas empresas mexicanas

UNIDAD III CLASIFICACIÓN DEL D.O.

III.1. Clasificación

Actualmente el D. O. no ha podido ser clasificado en una sola denominación respecto a su esencia, por que aún se está dando forma a ese campo, ya que la práctica de D. O. tiene más de proceso que de procedimiento paso a paso.

III.1.1 Esencia del D.O.

Sin embargo, los estudiosos del D. O. lo han llamado de diferentes Maneras o formas y lo han clasificado, según sus experiencias, por el comportamiento que éste ha tenido ante diferentes situaciones.

- a) Filosofía. El D. O. podemos definirlo como una filosofía, ya que predica una forma de vida en la cual se deben hacer las cosas de acuerdo la forma de ser y de actuar, con lo que se dice y con lo que se hace.
- b) Arte. El D. O. es al mismo tiempo un nuevo arte de perfeccionar la organización integrando necesidades de las personas.
- c) Enfoque de administración. El D. O. es también un enfoque de administración, es una manera de manejar y optimizar los recursos día a día con un estilo renovador y revitalizador.
- d) Tecnología. El D. O. es una tecnología, un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para cambios planeados, en el que los aspectos psicosociales de comportamiento deben recibir la debida atención

III.1.2 Los valores del D. O.

Los valores son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento. Ahora bien, para definir al D. O. y sus valores se deben tomar en cuenta dos puntos esenciales:

- a) Los diferentes sistemas individuales se desarrollan con diferentes patrones de necesidades, valores y percepciones.
- b) Los sistemas individuales no son estáticos sino que se desarrollan a medida que se encuentran nuevas experiencias problemáticas

El D. O. tiene como principal valor el de transición, es decir, permite una modificación en la empresa, tanto de valores, como de creencias y actitudes del elemento humano que lo integra.

Este valor	Debe dar paso a este otro
El hombre es básicamente malo	El hombre es esencialmente bueno
Evaluación negativa de las personas	Concepto de los individuos como seres humanos
Concepto rígido y fijo de los individuos	Concepto de los individuos como seres capaces de cambiar y desarrollarse.
Resistencia y temor a las diferencias individuales.	Aceptación y aprovechamiento de las diferencias individuales
Concepto de individuo en relación con su descripción de puestos.	Conceptuar al individuo como una persona completa.
Participar en la conducta de juegos psicológicos.	Utilizar una conducta autentica.
Usar la posición para fines de poder y prestigio personales.	Usar la posición para fines pertinentes a la organización.
Desconfianza básica en las personas	Confianza básica en las personas.
Evasión a la aceptación de riesgos.	Disposición para aceptar riesgos.
Énfasis fundamental en la competencia.	Énfasis primero en la colaboración.

Algunos de los valores centrales que se deben considerar en la practica del D. O. son:

- Colaboración
- Búsqueda de la excelencia
- Trabajo en equipo.
- Punto de vista holístico o sistemático.
- Independencia e interdependencia.
- Búsqueda de crecimiento constante.
- Libertad, responsabilidad.
- Confianza.
- Toma de riesgo.
- Calidad de vida
- Apertura
- Autenticidad.

III.1.3 Disciplinas que se relacionan con el D. O.?

No se puede considerar al D. O. como una disciplina independiente, por la tanto requiere del consenso de otras disciplinas para llegar a cabo su función. El siguiente cuadro muestra la relación del D. O. con algunas de ellas:

Disciplina	Relación que guarda con el D. O.
Ingeniería	Proporciona los elementos técnicos de las organizaciones. Como: tecnología, procesos de transformación, división de tareas, métodos de trabajo, relación hombre – maquina, etc.
Administración	Ofrece los principios gerenciales para administrar las organizaciones: planeación, organización, coordinación, control, ejecución. Estudia aspectos de planeación estratégica, economía, sistemas administrativos.
Psicología	Estudia el comportamiento humano, aporta aspectos tales como: conductas, fenómenos de adaptación y cambio, necesidades de los individuos, motivación. Proporciona herramientas para recopilar información, o relacionadas con la educación de las personas.
Sociología	Se puede tomar de ella el estudio de trabajos de grupo. Los aspectos de estabilidad, estructura y orden de las organizaciones. Genera información acerca del poder, relaciones, objetivos, roles, actividades de una organización, comunicación y relación con el medio.
Antropología	Aporta conocimientos acerca de la naturaleza humana: orígenes, valores, creencias, fines, aspiraciones, símbolos, ritos, etc. aquí se relaciona el concepto de cultura organizacional.
Filosofía	Proporciona al D. O. una visión racional para poder comprender y asimilar los problemas y contrariedades a los cuales está expuesto el ser humano, llevando así una forma de ver y vivir la vida en armonía con todos y todo lo que le rodea.
Teoría de sistemas	Le da al D. O. y sus trabajos una visión global o total de las organizaciones. Estudia a los sistemas totales y subsistemas con sus relaciones e interdependencias.

III.2. Filosofía del Desarrollo Organizacional

EL D.O. podemos definirlo como una filosofía, ya que predica una forma de vida en la cual se debe hacer las cosas de acuerdo con la forma de ser y de actuar, con lo que se dice y con lo que se hace.

La filosofía proporciona al D.O. una visión racional para poder comprender y asimilar los problemas y contrariedades a los cuales esta expuesto el ser humano, llevado así una forma de ver y vivir la vida en armonía con todos y todo lo que rodea.

III.2.1. Indicadores del desempeño.

No existen parámetros concretos que midan el desempeño del D. O. sin embargo, tampoco podemos decir que las prácticas en el D. O. son subjetivas. Si queremos tener criterios que nos orienten acerca del desempeño del D. O., tendremos que definirlos en coordinación con el sistema cliente, esto es, al celebrar el contrato psicológico con nuestro cliente debemos definir qué es lo que él espera de una manera objetiva y qué es lo que el consultor puede desarrollar.

Hay cuando menos cuatro maneras de poder monitorear los procesos que se llevan a cabo en el sistema total y sus subsistemas:

- a) Problemas diferentes. La cantidad de problemas por la organización no experimenta diferencia alguna. Sin embargo, tal cantidad aumenta a medida que la gente clasifica los problemas que se han de atacar; una señal manifiesta de adelanto es que la naturaleza de los problemas ha cambiado.
- b) Los metaelementos. Cuando los miembros de la organización expresan su frustración por la falta de avance del esfuerzo de cambio. Por más paradójico que parezca, es señal de adelanto, ya que detrás de estas quejas hay una motivación que debe ponerse al descubierto y orientarse en bien de la organización en general.
- c) Problemas a la orden del día. Cuando los problemas, intereses y avances referentes al esfuerzo de cambio pasan de manera rutinaria a ser parte del orden del día de las reuniones periódicas de gerentes y las juntas de comité, son señales de avance, esto quiere decir que el esfuerzo de cambio se vigila, regular y atiende constantemente.
- d) Control de esfuerzo. La celebración de actos con cierta frecuencia para apreciar el progreso, reevaluar su dirección, celebrar éxitos alcanzados y agradecer a los individuos sus logros al ayudar en el esfuerzo de cambio.

III.2.2. Objetivos del D.O.

El campo del D.O., por su conceptualización, es muy amplio y muy variado, por lo tanto, los objetivos del D.O., también lo son; aunque dichos objetivos deban surgir del diagnóstico de situaciones que se desean modificar, existen objetivos básicos más generales, los cuales pueden ser aplicados en casi todos los procesos, los siguientes son algunos ejemplos:

OBJETIVO	PROPÓSITO
Obtener o generar la información objetiva necesaria.	Conocer la realidad organizacional y asegurar la retroinformación a los participantes del sistema cliente.
Crear un clima de receptividad.	Reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.	Confrontarlos y cambiarlos.
Establecer un clima de confianza.	Que no exista manipulación entre los subsistemas del cliente.
Desarrollar las potencialidades de los individuos.	Que las áreas técnica, administrativa e interpersonal se fortifiquen.
Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos.	Que exista sinergia de esfuerzos y trabajo en equipo.
Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional).	Liberar la energía bloqueada en individuos y grupos o que ha sido referida en los puntos de contacto e intervención entre ellos.
Compatibilizar armonizando e integrando las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la misma.	Que exista una meta común.
Estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines.	Orientar la programación de actividades y evaluación de los desempeños de los factores, grupos e individuos.
Despertar la conciencia de establecer objetivos, metas y fines.	Que exista un buen comportamiento de los hombres y las organizaciones.
Buscar normas informales.	Que caractericen la cultura específica de la organización.
Examinar el como, cuando, donde y cuanto de los valores y concepciones.	Observar como influyen sobre los objetos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
Analizar las demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos del medio externo.	Adaptabilidad en el funcionamiento de la organización.
Asociar la autoridad legal y el estatus funcional a las 3 competencias: Técnico, administrativa e interpersonal.	Que exista un orden en el proceso.
Desarrollar a la organización a través del desarrollo de los	Lograr la unión de objetivos.

individuos.	
Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.	Que exista una cultura y haya trascendencia.
Perfeccionar los procesos de comunicación a todos los niveles.	Una mejor información y soluciones para las estrategias.
Estimular las emociones y sentimientos de las personas.	Proporcionar datos válidos sobre la realidad organizacional. Por si se reprimen, disfrazan, niegan o rechazan constituirían factores negativos para la salud organizacional. Porque su canalización inteligente y autentica se constituyen también en energía libertada para fines productivos para las personas en la organización.

III.2.3. Problemas a solucionar con D. O.

Los casos en que el D. O. ha intervenido se relaciona con problemas de:

- a) Comunicación. Con mas frecuencia del tipo ascendente
- b) Conflictos. Entre grupos y de liderazgo.
- c) Identificación y destino. Crecimiento de la tecnología, objetivos y metas.
- d) Satisfacción. Proporciona incentivos con más frecuencia y mas adecuados y apropiados para los empleados.
- e) Eficiencia organizacional. Medidores de ganancias a base de desperdicios, costos, índice de rotación o de cualquier otra forma en que la eficiencia puede ser medida.
- f) Adaptación al cambio de tecnología, de mercados, de cultura, etc.

En general, todas estas experiencias y otras que no se mencionan pueden ser agrupadas en dos clases:

1. Problemas de destino, crecimiento, identidad y rehabilitación.
2. Problemas de satisfacción y desarrollo humano.
3. Problemas de eficiencia organizacional.

III.2.4.Cultura Organizacional

Muchos expertos y practicantes señalan la cultura como el área fundamental para la actividad de cambio y encuentra que es un fenómeno complejo y difícil de entender y aun más de cambiar.

Casi todos los aspectos de la vida organizacional son en gran medida, controlados por la cultura. La cultura interrelaciona todos los componentes de una organización. No puede haber una intervención del D. O. por particular que sea, que no afecte el todo.

De manera más específica, planear un cambio es una cosa y ponerlo en práctica es algo muy distinto. Así pues, para que la nueva estrategia de cambio tenga resultados exitosos, la cultura de la organización debe cambiar. No queremos decir con esto que la estrategia y la cultura se excluyan mutuamente.

Después de todo, los ejecutivos toman las decisiones estratégicas dentro del contexto de su cultura organización, es decir, basándose en sus creencias y suposiciones. El punto está en que a menudo los cambios de estrategia se deciden fuera del contexto sin consideración alguna respecto a la cultura.

Es difícil, si no imposible poner una nueva estrategia si la forma de efectuar las decisiones sigue siendo la misma.

Esta forma de proceso es parte integrante de la cultura organizacional y es el dominio primordial del D. O.

UNIDAD IV TEORIAS DE ORGANIZACIÓN.

IV.1. Clasificación de Organización

Una organización es un proceso estructurado en la cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos.

La definición anterior esta basada en cinco hechos comunes a todas las organizaciones:

1. Una organización siempre incluye personas.
2. Estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera, es decir, interactúan
3. Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de cierta clase de estructura.
4. Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos

Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos

IV.1.1. Empresa

Una empresa es la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que propia empresa actúa.

Los elementos que la forman son:

- a) Edificios, maquinaria y equipos.
- b) Materias primas.
- c) Dinero
- d) Hombres
- e) Sistemas

IV.1.2. Institución

Una Institución es un establecimiento, fundación o Patronato.

Ejemplos de Instituciones:

La universidad es institución pública
Instituciones de un País.

IV.1.3.Finalidades de la Organización

Los fines de una organización no pueden reducirse a una sola dimensión, como puede ser el aspecto económico, sino que han de satisfacer como mínimo las cuatro que se mencionan a continuación:

- a) Ha de generar valor económico.
- b) Ha de producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales.
- c) Ha de mantener su continuidad a través del tiempo.
- d) Ha de perseguir el desarrollo de las personas que lo componen.

IV.2. Conceptualización de una Organización

Una organización puede ser conceptualizada tomando como base una serie de supuestos que al respecto se establezcan como verdaderos.

Los enfoques principales para conceptualizar una organización son los siguientes:

IV.2.1. Diversos enfoques

- a) Enfoque administrativo. Se basa en el hecho de que existan principios generales de administración, característicos de la misma y que, para su estudio y aplicación, se requiera una sistematización.

En este enfoque son clásicos los elementos de la administración:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Ejecución
- Control

- b) Enfoque científico. Este enfoque surgió cuando existió un interés por investigar científicamente los problemas que se presentaban en la industria. En este caso se manejan conceptos tales como división de trabajo, especialización, estándares y métodos de trabajo, rendimiento, etc.

- c) Enfoque humano – relacionista. Este es el enfoque de las relaciones humanas; se ve al trabajo como la actividad más relevante del hombre. Se remarca la importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores importantes para mejorar las condiciones de los trabajadores.

En este enfoque se estudia la actividad humana dentro de la empresa como una actividad grupal y no individual. Se trata de conocer al trabajador con respecto a sus inquietudes, sus aspiraciones dentro y fuera de la empresa, y de tratarlo mejor y comprenderlo.

- d) Enfoque burocrático o estructuralista. Este enfoque es una síntesis del enfoque administrativo y del enfoque de relaciones humanas. Analiza los grupos formales e informales de la empresa, las compensaciones sociales y materiales y los efectos de una sobre otras. Este enfoque da lugar al estudio de las organizaciones desde el punto de vista sociológico.
- e) Enfoque neohumano – relacionista. Este enfoque es una actualización del enfoque humano – relacionista. Toma algunos elementos del enfoque estructuralista, como la relación entre la organización productiva y el medio social y su vínculo con las empresas. Este enfoque desarrolla técnicas y procedimientos mas sofisticados para el control de las relaciones humanas como el objetivo de aumentar la eficiencia mediante una mayor productividad del personal.
- f) Enfoque de sistemas. Este enfoque no pretende buscar soluciones a problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación a la realidad empírica. Se considera a la organización como un sistema sociotécnico, compuesto por cierto número de subsistemas.

IV.2.2. Diferencias y similitudes

Aspectos principales	Enfoques prescriptivos y normativos		Enfoques explícitos				
	Teoría clásica	Teoría de relaciones humanas	Teoría neoclásica	Teoría burocrática	Teoría estructuralista	Teoría conductista	Teoría de sistemas
Enfoque de la organización	Organización normal	organización informal	Organización formal e informal	Organización formal	Organización formal e informal	Organización formal e informal	Organización formal e informal
Concepto de información	Estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas.	Sistema social como conjunto de papeles	sistema social con objetivos a alcanzar	Sistema social como conjunto de funciones	Sistema social internaconalmente construido y reconstruido	Sistema cooperativo racional	Sistema abierto
Principales representantes	Taylor, Fayol, Gilberth, Gantt, Gulick, Urwich, Money, Emerson	Mayo, Follet, Maier, Dubin, Roethlisberger, Cartwright, French, Lewin, Tannenbaum, Vitalas, Humans, Zalesnici.	Druker, Koonts, Jucius, Newman, Odiorne, Humble, Gelinier, Schleh, Dale	Weber, Marton, Salznick, Gouldnar, Michels	Etzioni, Thompson, Blay Scott.	Simon Likert, McGregor, Bardnard, Argyris, Cyert, Bennis, Schein, Lawrence, Sayles, Lorsch, Beckhard, Mrarch	Katz, Kahn, Johson, Kast, Rosenzweig, Rice Burns, Churchman, Trist, Hicks
Características básicas de la Admón.	Ingeniería humana Ingeniería de la producción	Ciencias sociales aplicadas	Técnica social básica	Sociología de la burocracia	Sociología de las organizaciones	Ciencias aplicadas de la conducta	Enfoque sistemático. Administración del sistema.

Aspectos principales	Enfoques prescriptivos y normativos		Enfoques explícitos				
	Teoría clásica	Teoría de relaciones humanas	Teoría neoclásica	Teoría burocrática	Teoría estructuralista	Teoría conductista	Teoría de sistemas
Concepción del hombre	Homo economicus	Homo social	Hombre organizacional y administrativo	Hombre organizacional	Hombre organizacional	Hombre administrativo	Hombre funcional
Comportamiento organizacional del individuo	Ser aislado que reacciona como individuo (atomismo Tayloriano)	Ser social que reacciona como miembro del grupo	Ser racional y social vuelto hacia el alcance de objetivos individuales y organizacionales.	Ser aislado que reacciona como ocupante de cargo y posición	Ser social que vive dentro de organizaciones	Ser racional que toma decisiones en cuanto a participación en las organizaciones	Desempeño de papeles
Sistema de incentivos	Incentivos materiales y salariales	Incentivos sociales y simbólicos	Incentivos mixtos	Incentivos materiales y salariales	Incentivos mixtos (materiales y sociales)	Incentivos mixtos	Incentivos mixtos
Relación entre objetivos organizacionales y objetivos individuales	Identidad de intereses. No hay conflicto perceptible	Identidad de intereses. Todo conflicto indeseable debe ser evitado	Integración entre objetivos organizacionales y objetivos individuales	No hay conflicto perceptible. Prevalencia de los objetivos organizacionales	Conflictos inevitables y aun deseables	Conflictos posibles y negociables. Relación y equilibrio entre eficacia y eficiencia	Conflicto de papeles
Resultados deseados	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Eficiencia satisfactoria	Máxima eficiencia

IV.2.3. Relación concepto, enfoque y consultor.

Para ilustrarlo a continuación se presenta el siguiente cuadro comparativo:

Concepto	Clásico/Racional	Relacional/Humano	Sistema/Contingente
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingenieros industriales ▪ Personas relacionadas con sistemas de producción. ▪ Administradores de empresas ▪ Sociólogos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Psicólogos industriales ▪ Psicólogos administradores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Biólogos en sistemas ▪ Matemáticos ▪ Cibernéticos ▪ Psicólogos ▪ Antropólogos ▪ Ingenieros industriales ▪ Varias disciplinas
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructuras organizacionales ▪ Cartas de organización ▪ Descripciones de puestos ▪ Manuales de políticas ▪ Autoridad ▪ Procedimientos ▪ Jerarquías ▪ Reglas y regulaciones ▪ Aspectos sociológicos ▪ Principios de administración ▪ Administración de personal ▪ Coordinación entre individuos ▪ Juntas de trabajo ▪ Comités ▪ Simplificación del trabajo ▪ División del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control, técnicas y procedimientos de desarrollo de relaciones humanas ▪ Psicología y fisiología del trabajo. ▪ Condiciones de trabajo. ▪ Sensibilización ▪ Satisfacción de necesidades sociales ▪ Control y manejo de grupos ▪ Liderazgo ▪ Administración por objetivos ▪ Comunicación ▪ Delegación ▪ Motivación en el trabajo ▪ Respuesta y adaptación al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa como un sistema ▪ Insumos ▪ Procesos ▪ Resultados ▪ Información ▪ Retroinformación ▪ Medio ▪ Sistemas sociales en la organización ▪ Organización formal e informal ▪ Subsistemas organizacionales

Concepto	Clásico/Racional	Relacional/Humano	Sistema/Contingente
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programación del trabajo ▪ Normas de producción ▪ Ingeniería industrial ▪ Relación hombre – maquina ▪ Bonificación por tareas – comisiones. ▪ Eficiencia en la dirección 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El conflicto y la confrontación en la organización ▪ Participación del personal. ▪ Valores humanos. ▪ Inquietudes de los trabajadores ▪ Sentimientos de pertenencia e identidad. 	
Que personas atrae la organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensadores lógicos ▪ Personas altamente racionales ▪ Hombres organizacionales ▪ Personas que desean orden, estructura y estabilidad en sus vidas. ▪ Personas que el dinero es su primer incentivo. ▪ Personas que quieren ser dirigidas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personas con necesidad de auto actualización ▪ Necesidades de pertenencia social 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Multimotivados ▪ Pluridimensionales
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directivas ▪ Dedicado a la tarea ▪ Educador, entrenador del cliente ▪ Generar información precisa y concreta ▪ Experto en el campo ▪ Generador de políticas, procedimientos, tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No directivo/directivo ▪ Dedicado a la relación ▪ Ofrecer alternativas de solución (facilitador) ▪ Participador en las decisiones ▪ Ofrecer recursos para la solución ▪ Ayudar en la identificación de consecuencias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No directivo ▪ Hacer preguntas para reflexión ▪ Observador de procesos de solución de problemas ▪ Reflector de lo que esta pasando ▪ Consultoría de procesos ▪ Interpretación y simulación de datos y pensamientos.

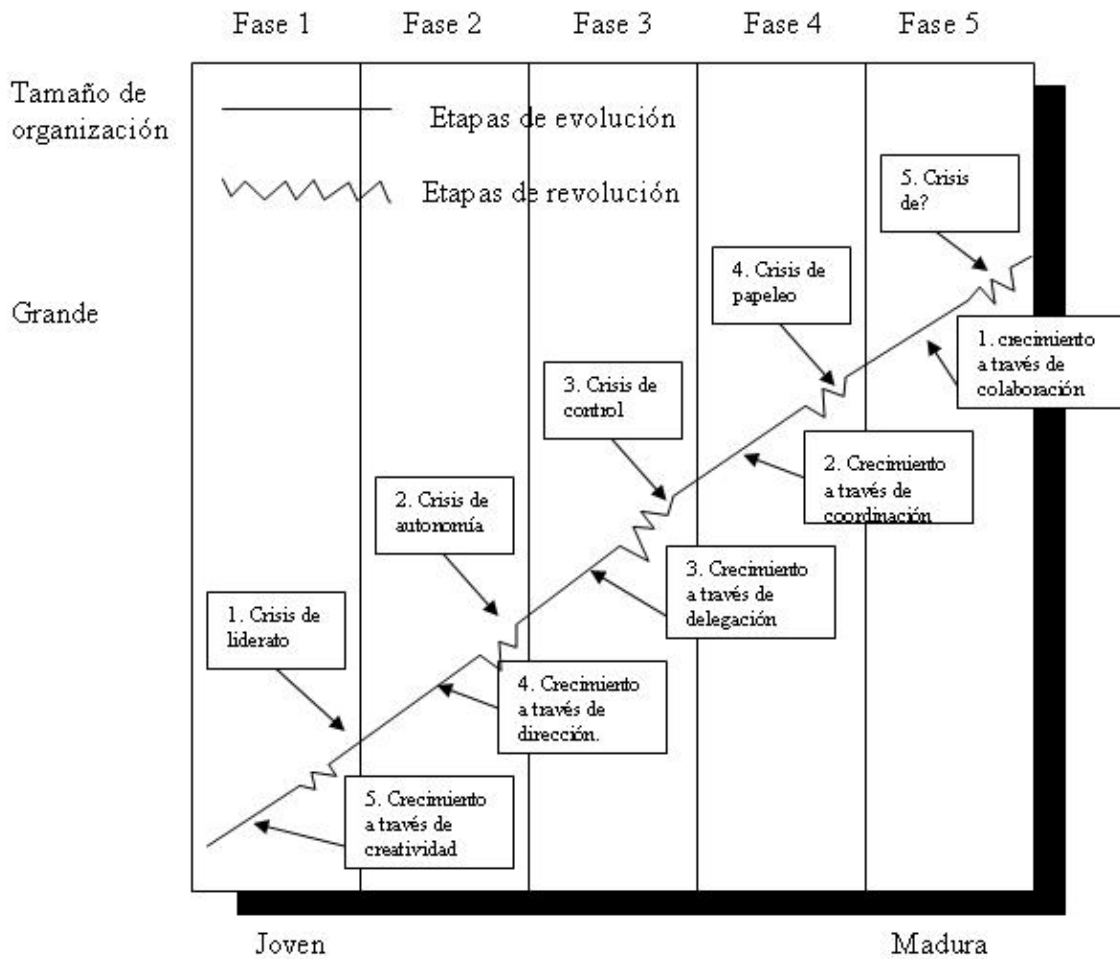
IV.3. Etapas de Desarrollo de una Organización

A efecto de orientar el trabajo del D. O. en una organización, es valioso considerar el siguiente cuadro que nos indica las etapas de desarrollo de una organización:

Etapas de desarrollo	Interés principal	Factores clave	Que pasa si no se resuelve el factor clave
Nacimiento	1. Crea una nueva organización	Qué arriesgar	Frustración y estatismo
	2. Sobrevivir como sistema viable	Qué sacrificar	Muerte de la organización Subsidios adicionales por parte del capital de fe
Juventud	1. Ganar estabilidad (organizarse)	Cómo organizarse	Organización reactiva y dominada por la crisis Políticas/tareas oportunistas/no autodirectoras
	2. Ganar reputación y desarrollo (imagen)	Cómo revisar y evaluar	Dificultad para atraer personal y clientes construcción de imagen inapropiada, muy agresiva
Madurez	1. Lograr individualidad y adaptabilidad.	Cuando y cómo cambiar	Actitudes innecesariamente defensivas o competitivas, difusión de energía.
	2. Contribuir a la sociedad.	Cuándo y cómo compartir	Posible pérdida del respeto y aprecio del público, quiebra o pérdida de utilidades.

IV.3.1. Etapas

Otro enfoque de análisis de las etapas de desarrollo de una organización, se muestra en el siguiente cuadro, el cual maneja las variables evolución y revolución.



Edad de la organización

L. E. Greiner

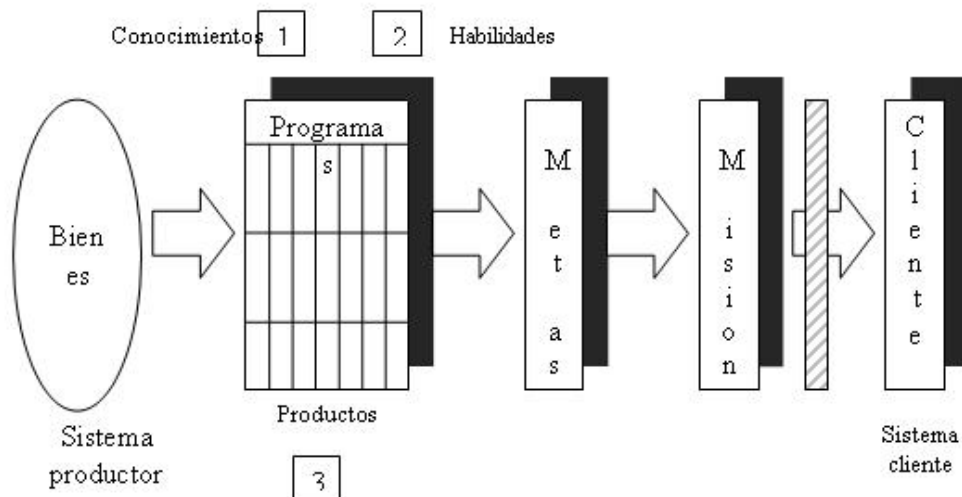
IV.3.2. Organización Exitosa

Una opinión acerca de las características de una organización exitosa es la siguiente:

1. Inclínación por la acción; reducir la meditación y estudio.	Aprendizaje en la acción y documentación del proceso.
2. Permanecer cerca del usuario.	Sistema cliente interno – externo Actitud de servicio.
3. Autonomía e iniciativa	Dentro del modelo organizacional que se tenga.
4. Productividad a través de la gente.	No necesariamente con la mejor tecnología.
5. Manos de la obra impulsando valores	No predicar, dar ejemplos. Actuar los valores.
6. Apegarse a la labor	Zapatero a tus zapatos Ser excelente en lo que se hace
7. Forma simple, staff reducido	Simplificar lo mas posible la administración y no llenarse de tantos niveles en la estructura.
8. Cualidad simultanea de amplitud y rigurosidad	Se puede intervenir en forma general. Una vez tomada la decisión hay que seguirla. Si no, no se sabe dónde estuvo el éxito o el fracaso.

IV.3.3. Elementos Básicos

A la organización se puede ver desde el punto de vista de sistemas como un sistema cliente y productor con los siguientes elementos como componentes básicos del mismo:



Sistema cliente. Sistema receptor de bienes, con necesidades básicas y deseos.

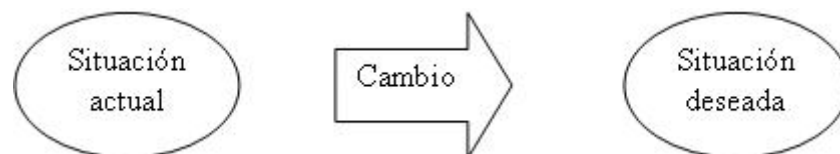
1. Sistema productor. Sistema que surge por un sistema cliente que lo necesita. Puede ser productor de bienes de servicios o bienes de consumo.
2. Misión. Son declaraciones de las metas generales, objetivos, filosofía y valores de la organización, definidos en términos de las necesidades y deseos del sistema del cliente.
3. Metas de ejecución. Son las metas en las que se concretan la misión. Indican como ejecutar la misión. Son parámetros comprobables, verificables y cuantificables.
4. Programas. Para llegar a las metas de ejecución se necesitan programas:
 - a) Entrada de conocimientos:(porqué lo hago, cómo lo hago).
 - b) Habilidades (cómo hacer lo que quiero enseñar).
 - c) Recursos (financieros, humanos, materiales).

UNIDAD V EL CAMBIO PLANEADO

V.1 Concepto de Cambio

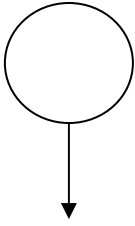

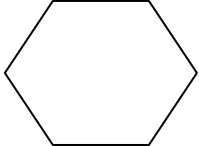
Es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado acabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable.

Es decir, es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema, así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones.



V.1.1 ¿Como Cambiar?

Existen tres etapas esenciales y secuenciales que facilitan el proceso de cambio de los sistemas:

Etapa	Sensación	Necesidad
a) Descongelamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desequilibrio ▪ Insatisfacción ▪ Toma de conciencia de la situación. ▪ Procedimientos, hábitos, costumbres, actitudes que obstaculizan la adaptación. ▪ Ansiedad. ▪ Dudas del propio modo de conducirse. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar las estructuras sujetas a cambio. ▪ Satisfacer nuevas necesidades ▪ Equilibrio ▪ Lograr la situación deseada.
b) Movimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desequilibrio ▪ Inestructura ▪ Inestabilidad ▪ Inseguridad ▪ incertidumbre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voltear la mirada al entorno. ▪ Generar información ▪ Buscar alternativas ▪ Seleccionar alternativas ▪ Abandonar viejas estructuras o esquemas. ▪ Mayor adaptación. ▪ Adoptar nuevos esquemas y estructuras.
c) Recongelamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estado homeostático ▪ Claridad de la situación ▪ Equilibrio ▪ Mayor adaptabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrar nuevos esquemas. ▪ Establecer contacto genuino con la opción elegida. ▪ Considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas. ▪ Duración del cambio.

V.1.2. Modelos de Cambio

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantiene el comportamiento de un sistema estable. Por ello, siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) que desean mantener el statu quo.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un “equilibrio cuasi-estacionario”

Para modificar ese estado “cuasi-estacionario” se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden, o combinar ambas tácticas.

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

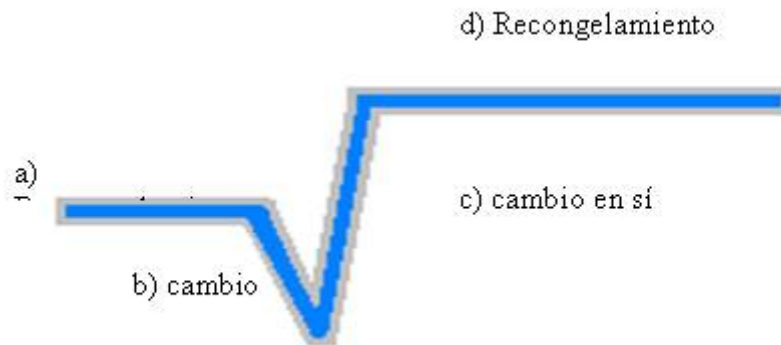
1. Descongelamiento: esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. cambio o movimiento: esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, los cuales desarrolla nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. Recongelamiento: en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

Además, Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

1. Se determinan el problema.
2. Se identifica su situación actual.
3. Se identifica la meta a alcanzar.
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre el.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de situación actual dirigiéndose hacia la meta.

La perspectiva de Lewin se puede ampliar si se representa el modelo de cambio de tres fases (descongelamiento, cambio y recongelamiento) mediante el llamado “esquema de la raíz cuadrada”, dado que efectivamente este procedimiento es muy similar a esa operación aritmética.

- a) Como se puede apreciar, en la etapa de descongelamiento imperaba una situación determinada (por ejemplo, el control de inventarios por medios manuales). Con el consiguiente derroche de horas-hombre y tiempo. Además, la posibilidad de cometer errores es muy alta.



Modelo de cambio planeado de Lewin (esquema de la raíz cuadrada)

La perspectiva de Lewin se puede ampliar si se representa el modelo de cambio de tres fases (descongelamiento, cambio y recongelamiento) mediante el llamado “esquema de la raíz cuadrada”, dado que efectivamente este procedimiento es muy similar a esa operación aritmética.

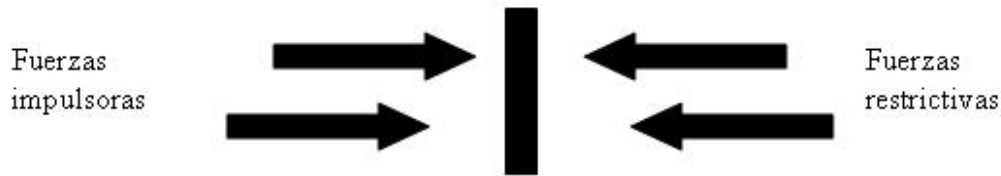
- a) Como se puede apreciar, en la etapa de descongelamiento, imperaba una situación determinada.
- b) Se presenta el proceso de cambio en el cual al principio se puede observar un decremento de la productividad.
- c) Posteriormente, dentro de ese mismo proceso de cambio, se puede apreciar un incremento de la productividad.
- d) Se inicia la etapa de recongelamiento en la cual, el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal de trabajo.

V.2. Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo en equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrearán consigo las modificaciones.

V.2.1. ¿Qué son?

Se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.



La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar como tal, para así adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten el cambio.

V.2.2. ¿De que nos habla la resistencia?

Proporciona información sobre el sistema u organización en tres niveles:

- Habla de la importancia que el sistema concede al cambio.
- Informa sobre el grado de apertura que el sistema tiene.
- Facilita la detección de los temores que el sistema experimenta y los efectos que percibe.

¿Cómo se manifiesta la resistencia al cambio?

Existen muchas maneras de expresar la resistencia al cambio, y no precisamente de manera hostil, sino también en forma indirecta.

Entre los más comunes se encuentran los siguientes:

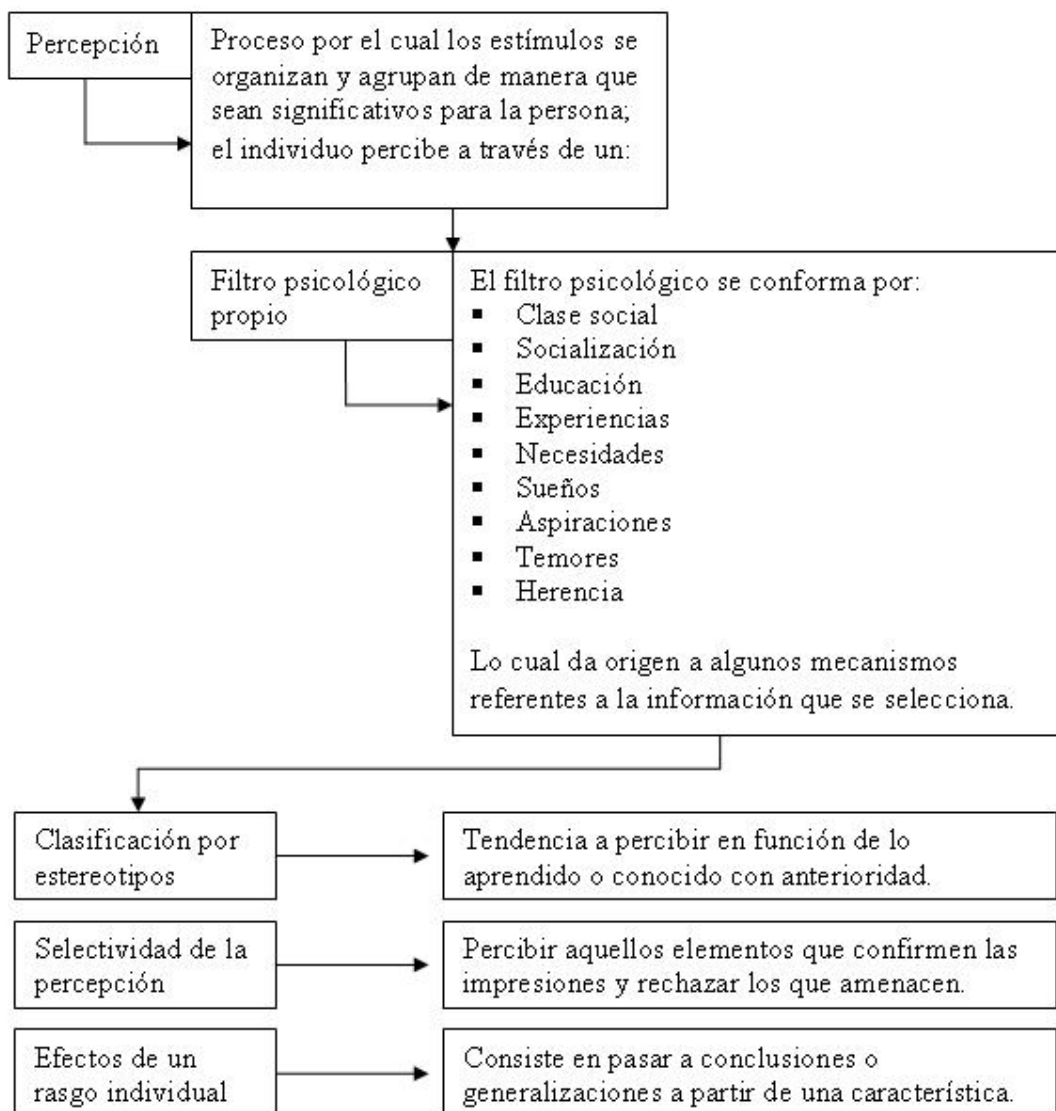
- Cuestionar en forma quisquillosa cualquier detalle del proyecto de cambio.
- Externar dudas con respecto a la necesidad de introducir un cambio
- Convertir la iniciativa de un cambio en objeto de ridículo y burla.
- Remitir el proyecto a la aprobación de múltiples comités de estudio
- Fingir indiferencia hacia el proyecto
- Estudiar el proyecto cuando se disponga de mas tiempo
- Recordar nostálgicamente el pasado.
- Evocar las enojosas consecuencias que acarrear el cambio.
- Abstenerse de cooperar en el proceso
- Adoptar un comportamiento legalista, totalmente apegado a procedimientos establecidos.
- Desacreditar a los iniciadores del cambio.
- Expresar un “yo te aviso”

- Convertir el proyecto de cambio en chivo expiatorio de todos los contratiempos que sufre el sistema.
- Reconsiderar continuamente los plazos de implantación
- Sobrestimar la actual situación.

V.2.3 Resistencia del Individuo

Existen algunas variables psicológicas que influyen en la conducta de un individuo frente al cambio:

a) Percepción.



- b) Los hábitos. Estos constituyen un obstáculo por el grado de arraigo que los caracteriza y porque resultan una medida de economía, ya que al aplicarlos nos evitamos reflexionar en cada situación, de tal forma que un cambio de hábito implica una mayor inmersión de energía, o sea, llevar a cabo un esfuerzo adicional.
- c) Miedo a lo desconocido. El mañana no está aquí, por lo tanto resulta un misterio, una fantasía, de tal modo que muchas personas prefieren no enfrentar el riesgo de encontrar sorpresas, sean estas buenas o malas, por lo que se inclinan a permanecer en el lugar en donde están hoy.
- d) Apego a lo desconocido “mas vale malo por conocido que bueno por conocer”. Una vez vivenciado el éxito que se obtiene con determinada acción, se convierte en hábito y se instala dentro de los modelos típicos de comportamiento.
- e) Tendencia a conservar la estabilidad. Existe una gran tendencia a mantener un ambiente predecible, estructurado y seguro aunque no podemos negar la necesidad de explorar y arriesgar; sin embargo, se puede afirmar que entre mas se aferra al individuo a sus modelos de comportamiento mas se resistiera al cambio.
- f) Apego a lo elaborado por el individuo mismo. Cuando un sujeto es el autor de determinada situación, el cambio se convierte en un desprestigio y poca valoración a su esfuerzo.

V.2.4. Resistencias de la Sociedad

Existen dos razones principales:

- a) La conformidad con las normas. Las normas sirven para regular y controlar la conducta de los individuos de un grupo; por lo tanto, en el momento que es necesario llevar a cabo un cambio que se contrapone o salta las normas del grupo, lo mas probable es que encuentre resistencia, dada la amenaza a la estabilidad.
- b) Cultura en la organización. La cultura de un grupo y organización es lo que da unidad e identidad a la vida de estos; por tanto, cuando se intenta modificar algún aspecto de la organización, se alteran algunos elementos de su cultura, siendo aquí donde surge la resistencia al cambio. Aun mas, entre mas grande sea la diferencia entre los nuevos valores y actitudes con los anteriores, mayor será la resistencia.

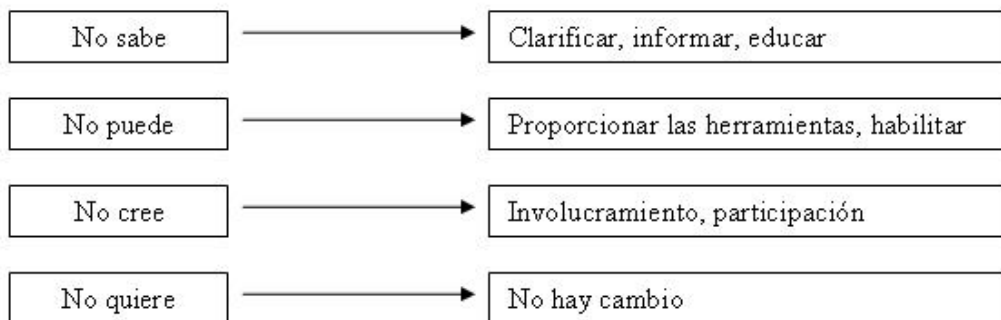
V.2.5 Cómo Disminuirlas

Para manejar la resistencia al cambio, es indispensable llevar a cabo un análisis de la situación y de las razones que provocan tales fuerzas restrictivas.

Algunas actitudes a considerar para enfrentar la resistencia son:

- Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía.
- Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.
- Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de la organización.
- Reducir incertidumbre e inseguridad
- Buscar apoyos que fomenten la credibilidad
- No combatir la resistencia, es solo un síntoma...hay que buscar la raíz.
- No imponer el cambio.
- Hacer un cambio participativo
- Establecer el dialogo e intercambiar y confrontar percepciones y opiniones.
- Plantear problemas, no soluciones unilaterales
- Realizar cambios continuamente aún cuando sean pequeños
- Crear un compromiso común
- Plantear el costo – beneficio del cambio.

Que hacer si un individuo u organización se resiste al cambio porque:



V.3. Fuerzas que impulsan el cambio.

Vivimos en un mundo de cambio rápido y acelerado que tiene lugar en muchas áreas, incluyendo los aspectos político, científico, tecnológico y de comunicaciones, así como en las mismas organizaciones. También vivimos en un mundo en el que las organizaciones desarrollan un papel fundamental. Nacemos, vivimos, somos educados y trabajamos en las organizaciones. Cada uno de nosotros está involucrado en un sinnúmero de diferentes organizaciones sin importar lo que hagamos, sea trabajar en ellas o dependiendo de ellas indirectamente. Así, la sociedad de organizaciones nos pertenece y, por ende, el efecto en la cultura y el cambio en ellas es crucial.

Muchas organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar el cambio tecnológico y de información. Sin embargo, la habilidad de muchas organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social y cultural se ha retrasado debido a su mala adaptación para integrar el cambio tecnológico. En realizada, así como sucedió con el uso de la computadora, en ocasiones el retraso cultural evita el uso idóneo de la nueva tecnología.

V.3.1. Fuerzas Externas.

En la siguiente figura se esquematiza lo anterior, considerando que existen dos tipos de fuerzas que actúan en cualquier proceso de cambio:

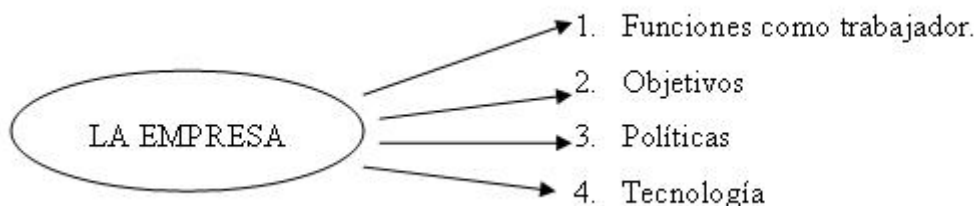
- Fuerzas externas
- Fuerzas Internas

Fuerzas externas del cambio (exógenas)



V.3.2. Fuerzas Internas

Fuerzas internas del cambio (endógenas)



Son muchos los factores que afectan a una organización, por lo cual la mayoría de ellas cambian constantemente. Como mencionaban algunos expertos financieros, en México “el mercado financiero mundial es un casino”. Constantemente cambia y es imposible predecir que puede presentarse el día de mañana.

Como se muestra en la figura, las fuerzas que allí se presentan originan el cambio tanto dentro como fuera de la organización. Esta situación se podría comparar con nosotros mismos como seres humanos. Todos respondemos a estímulos externos que “infestan” el ambiente, tales como las inclemencias del tiempo, el programa de actividades que se debe cubrir en el día, etcétera. Asimismo, también se debe responder a estímulos internos, tales como –según Maslow- la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, independiente de las necesidades de orden superior: pertenencia, reconocimientos y autorrealización

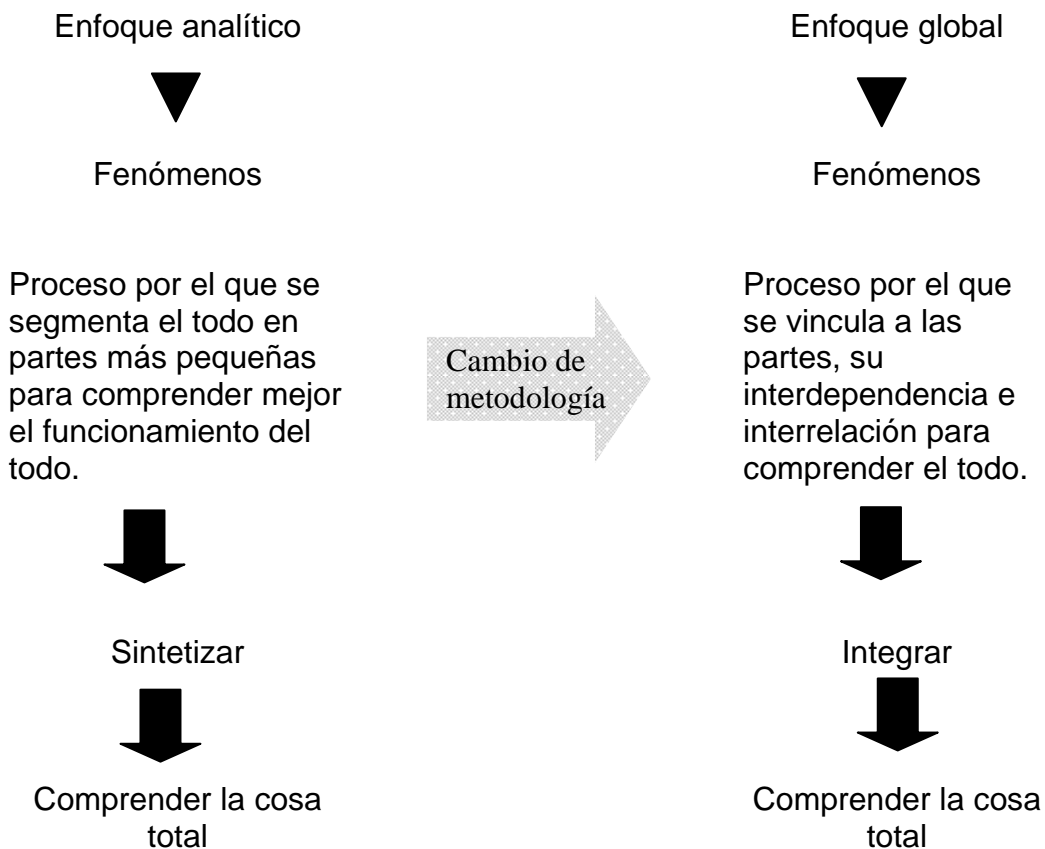
UNIDAD VI TEORIA DE SISTEMAS

VI.1. Concepto de Teoría

Es un enfoque de análisis para encarar fenómenos (complejos) como si fueran un sistema, como totalidad, con todas sus partes interrelacionadas e interactuando entre si.

La teoría de sistemas propone un cambio de metodología.

Los siguientes postulados de la teoría de sistemas describen las ideas generales que la sustentan:



Postulados:

1. El orden, la regularidad y la carencia de azar son preferibles a la carencia de orden y a la existencia de un estado aleatorio.
2. La búsqueda de referencias empíricas para abstraer un orden y leyes formales puede partir de un origen teórico o un empírico.
3. Existe orden en las condiciones del mundo exterior o empírico: una ley de leyes.
4. Para establecer el orden, la cuantificación y la matematización son auxiliares altamente valiosos.
5. Se basa en una búsqueda sistemática de la ley y el orden en el universo.

VI.1.1. Enfoque de Sistemas

Existen seis maneras de ver el enfoque de sistemas, estas son:

- a) Una metodología de diseño. El enfoque de sistemas permite a los que toman decisiones en las organizaciones considerar todas las ramificaciones de sus decisiones.
- b) Un marco de trabajo conceptual común. Un objetivo es buscar similitudes de estructura y propiedades, así como fenómenos comunes que ocurren en sistema de diferentes disciplinas.
- c) Una nueva clase de método científico. Incluye nuevas formas de enfrentarse con las llamadas variables flexibles, como valores, juicios, creencias y sentimientos, dentro de una organización.
- d) Una teoría de organizaciones. Busca unir un punto de vista conductual con el estrictamente mecánico y considerar la organización como un todo integrado, cuyo objeto es lograr efectividad total del sistema, en tanto que armoniza los puntos de conflicto de sus componentes.
- e) Dirección de sistemas. Al tratar cada situación esta debe considerarse en el contexto y marco de trabajo de la organización tomada como un sistema, un todo complejo en el cual el director busca la efectividad óptima en forma aislada o local.
- f) Métodos relacionados. Existe diferencia entre el análisis de sistema y el enfoque de sistemas. El análisis de sistemas se dedica al estudio de problemas relacionados con los sistemas de decisiones, sistema de negocios y similares. El enfoque de sistemas es bastante general y no se interesa en un tipo particular de sistema.

VI.1.2. Características de la Teoría de Sistemas

Las características distintivas de la teoría de los sistemas son:

Interrelación	Independencia de los objetos, atributos, acontecimientos y otros aspectos similares.
Totalidad	El sistema es un todo no dividido.
Búsqueda de objetivos	Todos los sistemas incluyen componentes que interactúan y la interrelación hace que se alcance alguna meta, un estado final o una posición de equilibrio.
concepto	Insumos y productos
Transformación	Lo que se recibe del sistema es modificarlo por este, de tal forma que la salida difiere de la forma de entrada.
Entropía	Esta relacionada con la tendencia natural de los objetos a caer en un estado de desorden.
Regulación	La regulación (el control) implica acata el diseño originario de acción y advertir y corregir las desviaciones con respecto al plan.

Jerarquía	Implica la introducción de sistemas en otros sistemas.
Diferenciación	Las unidades especializadas desempeña funciones especializadas diferenciación especialización y división del trabajo.
Equifinalidad	Los resultados finales se pueden lograr con diferentes condiciones iniciales y de maneras diferentes.
Subsidiaridad	Ningún sistema es completo en si mismo, todo sistema es un subsidiario en su delimitación y en sus aportes de otros sistemas que forman su entorno y en virtud de los cuales actúa.

VI.2. Concepto de Sistema

Es un conjunto de elementos, interrelacionados entre si y con el medio o entorno que lo rodea, de tal manera que forman una suma total o totalidad.

Conjunto	Cualquier colección de elementos dentro de un cierto marco de referencia.
Elementos	Son los componentes o partes que constituyen el sistema.
Entorno	Lo constituye todo lo que reside fuera del control del sistema y tiene alguna influencia sobre el.
Totalidad	Es un atributo definidor de una cosa o de un ser. Es la unidad o suma total.

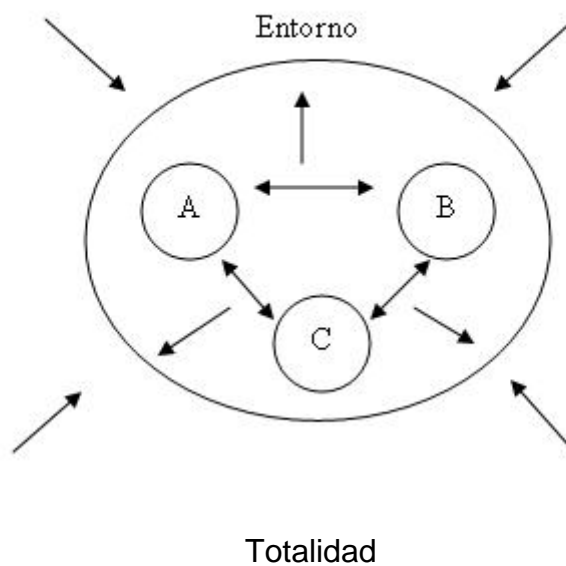


Diagrama de definición de sistema

Todo sistema debe tener:

Estabilidad	Permite que el sistema funcione eficazmente frente a las acciones de los factores externos al mismo.
Adaptabilidad	Para que el sistema sea capaz de evolucionar dinámicamente con arreglo a su entorno.
Eficiencia	Por lo cual el sistema atiende su objetivo.
Sinergia	Es la capacidad de actuación del sistema total en mayor magnitud que la suma de las partes que lo componen.

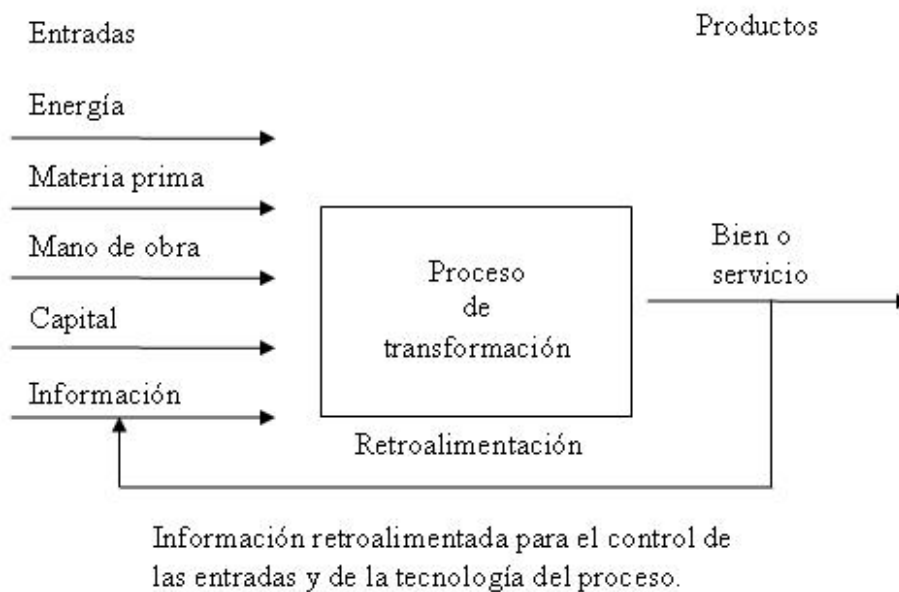
VI.2.1. Partes Básicas

Un sistema se puede conceptualizar con cinco partes básicas:



- 1. Entrada.** Es la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas; puede ser materia, energía, personas o información.
- 2. Proceso.** Es lo que transforma una entrada en una salida; puede ser una maquina, un individuo, una computadora, un producto químico, un equipo, una tarea realizada.
- 3. Salida.** Es el resultado del funcionamiento del proceso, es decir, el propósito para el cual existe el sistema, puede ser un producto, un servicio, energía, etc.
- 4. Retroalimentación.** Representa una reintroducción de una parte de la salida de un sistema como entrada del mismo sistema. El objetivo de la retroalimentación es mantener la salida bajo ciertas condiciones deseadas.
- 5. Medio.** Es aquella parte que se encuentra al margen del control completo del sistema y que determina de algún modo el desempeño del mismo. Debe ejercer, asimismo, una influencia considerable y significativa en el comportamiento del sistema.

Una operación como sistema productivo se vería de la siguiente forma:



VI.2.2. Funciones

Al estudiar un sistema o subsistema podemos identificar la realización de alguna de las siguientes funciones:

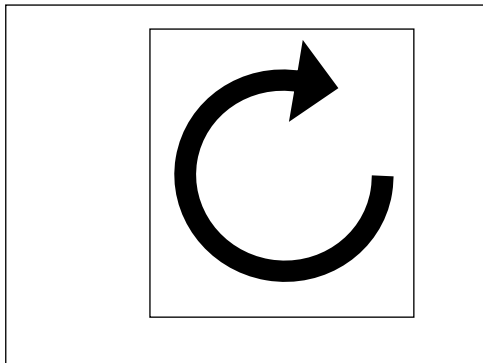
- Conseguir los fines y objetivos planteados.
- Adaptarse al medio y a la situación dentro de la que ha de desenvolverse.
- Conservar su equilibrio interno, o lo que es lo mismo, mantener los puntos, reglas o modelos sobre los que está constituido.
- Mantener su cohesión interna, es decir, permanecer integrado.
- Establecer un ambiente creativo entre las personas que forman el grupo.
- Aumentar la capacidad casi continua de descubrir nuevas oportunidades para el negocio, pero manifestadas sobre todo en aquellos momentos en los que la oportunidad de la elección decida el futuro de la empresa a un plazo mas o menos largo.

VI.2.3. Tipos de Sistemas

Sistema Cerrado y un Sistema Abierto

De acuerdo con los conceptos limite y recurso, los sistemas se pueden clasificar en abiertos y cerrados

- a) Sistema Cerrado. Todos sus recursos están presentes aun mismo tiempo. No existe otro flujo de recursos adicionales provenientes del ambiente a través del limite del sistema.

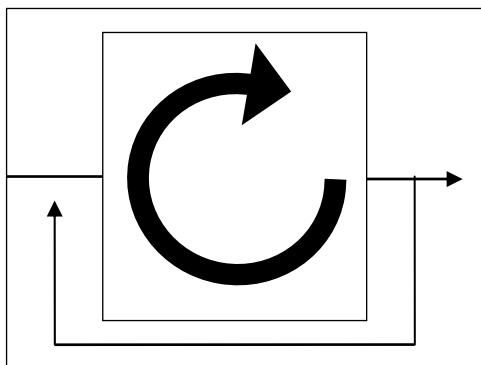


Un Sistema Cerrado es un sistema que no tiene ambiente es decir, no hay sistemas externos.

Sistema Cerrado

Los sistemas cerrados se mueven a un estado estático de equilibrio dependiente de las condiciones iniciales del sistema. Si cambian las condiciones iniciales, cambiara el estado estable final.

- b) Sistema Abierto. Pueden entrar al sistema a través de sus límites, suministros adicionales de energía o recursos.



Un sistema abierto es aquel que tiene ambiente es decir, relaciona, intercambia y comunica con otros sistemas. Y los sistemas abiertos pueden lograrse el mismo estado final con diferentes condiciones iniciales, esto se debe a la interacción con el medio. Todos los sistemas vivientes son sistemas abiertos. Los sistemas no vivientes son cerrados.

Sistema Abierto

VI.2.4. Niveles

Los sistemas pueden ordenarse de acuerdo con varios criterios, uno de los cuales es la complejidad en incremento de la función de sus componentes. Según Boulding una definición por niveles es:

Nivel 1: Estructuras. Es un nivel de las estructuras estáticas. Estas se pueden describir según la función, la posición, la estructura o la relación. Por ejemplo: la anatomía de un individuo, la posición de los cuerpos celestes en el sistema solar.

Nivel 2: Mecanismos. Es el nivel de los sistemas dinámicos simples con movimientos predeterminados. Incluye prácticamente a todos los sistemas que tienden hacia el equilibrio. Por ejemplo: El movimiento del sistema solar, las teorías de la física y de la química.

Nivel 3: Cibernética. Es el nivel de mantenimiento de un equilibrio dado dentro de ciertos límites. Por ejemplo: Los termostatos y el control fisiológico de la temperatura en el cuerpo.

Nivel 4: Sistema Abierto. Este nivel se refiere al automantenimiento de la estructura y, en consecuencia, se basa en la entrega de materia y energía. Por ejemplo: La célula.

Nivel 5: Genético Societario. Este nivel está tipificado por la planta y se caracteriza por una división del trabajo.

Nivel 6: Nivel animal. Las características de este nivel son la mayor movilidad, búsqueda de metas y conciencia de sí mismo.

Nivel 7: Humano. Además de las características del nivel animal, en el nivel humano se manifiesta la conciencia de ser consciente de sí mismo.

Nivel 8: Organización Social. Aquí se manifiestan los papeles que desempeñan tanto el hombre como la sociedad en general.

Nivel 9: Trascendental. Es el nivel de los elementos no cognoscibles que se nos escapan y para los cuales no tenemos respuesta.

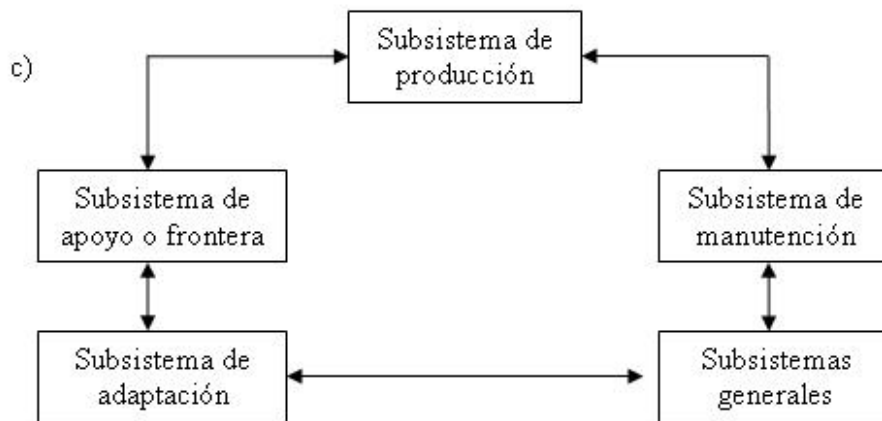
VI.3. Aplicación a las Organizaciones

Una manera de justificar el uso de la teoría de sistemas en las organizaciones es considerar las posibles aplicaciones que se le puede dar en ellas:

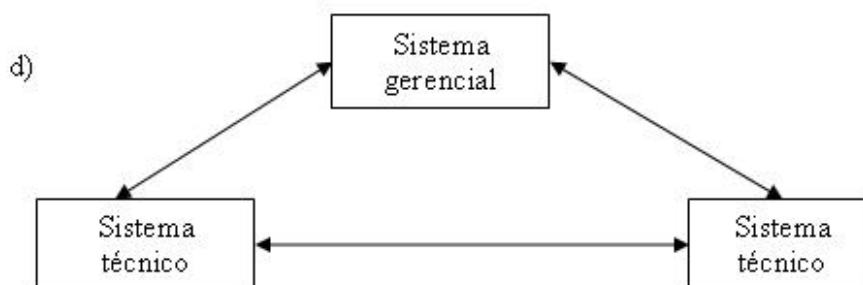
- a) Ayuda al administrador a encarar su tarea desde un punto de vista más amplio y funcional y de hecho lo obliga a ello.
- b) Facilitan la identificación de otros subsistemas que son entradas o salidas entre departamentos.
- c) Permiten al administrador enfocar sus objetivos en relación con un conjunto más grande de objetivos de dichos subsistemas.
- d) Permiten a la organización estructurar los subsistemas de una manera coherente con los objetivos de dichos subsistemas.
- e) Hace posible aprovechar la especialización en el interior del sistema y de los subsistemas.
- f) Permite evaluar la eficacia organizativa y de los subsistemas.
Entendiendo por eficacia, la capacidad de la organización, en términos absolutos y relativos, de explotar su ambiente para adquirir recursos escasos y valiosos y lograr tres metas esenciales: producir, adaptarse y no agotar sus recursos
- g) Facilita la comprensión de su medio, ya que puede proporcionar un marco de referencia más explícito y facilitar la toma de decisiones al respecto.
- h) Proporciona una base común para definir las operaciones de manufactura y de servicio como sistemas de transformación.
- i) Proporciona una base importante para el análisis y diseño de operaciones.
- j) Proporciona puntos de vista para el diseño y la administración de sistemas productivos en áreas funcionales fuera de la función de producción o manufactura. Por ejemplo: ventas, mercadotecnia, contraloría, procesamiento de datos.

VI.3.1. Relación con D. O.

Sirve de apoyo para el estudio de las organizaciones generando modelos que faciliten su comprensión. A continuación se muestran algunos de esos modelos:



Katz y Kahn (1970)



Donald Kingdon (1973)

UNIDAD VII EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

VII.1. Aplicaciones

Se ha aplicado D. O. en la administración pública y este ha originado expectativas difíciles de cumplir:

- Mejorar las relaciones interpersonales.
- Mejorar la comunicación.
- Simplificar actividades.
- Diseño de proyectos apropiados a cada sector.
- Manejo apropiado del poder.
- Dar soluciones dirigidas con gran exactitud.

Tratar exhaustivamente la posibilidad de aplicar el D.O. en la administración pública y la manera de hacerlo, son empresas propias de un profesionalista versado académicamente y prácticamente ya sea tanto en auxiliado por un técnico en D.O.

VII.1.1 Consideraciones Técnicas

Como ha sucedido con algunos de los nuevos movimientos que intentan solucionar algún problema vital de la convivencia humana, en algunos países se ha aplicado el D.O. en la administración público y ha originando expectativas difíciles de cumplir.

Ya que existen diferentes condiciones para que el D. O. tenga una aplicación satisfactoria:

- Se debe aplicar con una mentalidad dirigida y apropiada a la administración pública.
Si realmente esperamos cambiar y mejorar las condiciones sociales, debemos pensar que el cambio tiene que salvar la identidad específica de lo que se intenta cambiar: “de otra forma no efectuaríamos un cambio sino una destrucción”.
- Saber manejar cuidadosamente las diversas variables de la materia, tal que son muy significativas y con un menor grado de ser controladas.
- Ahora bien para lograr lo anterior se necesita en primer lugar de un enfoque interdisciplinario; estructural, administrativo, técnico y psicosocial”.

VII.2. Liderazgo Y Administración

Para llevar a cabo un programa de D. O., es indispensable tener en cuenta y fomentar una estrecha armonía entre el liderazgo y la administración.

Por esta razón, presentamos este tema.

Los bloques centrales describen la necesidad de apoyar la tarea o misión de la unidad con bloques iguales cruzados de liderazgo y administración.

Cada bloque de administración se relaciona con su flecha horizontal describe esa relación. Los bloques a los lados que apoyan a los centrales están relacionados de manera semejante con su contrario en el lado opuesto.

El logro de la tarea de unidad conduce al equipo y luego a la productividad organizacional. Ésta llega a ser una condición necesaria para la producción de bienes y servicios a un precio: el producto social aun costo social.

El producto debe ser consumido y el consumo estar equilibrado con la utilidad, así como el uso social con la utilidad social, la que a su vez debe ser comparada con el costo social.

Dado que la gente trabaja sobre todo en grupos, consumen fundamentalmente lo que ellos (y otros como ellos) producen, y deben juzgar la calidad de sus vidas en términos de la utilidad de lo que consumen y del costo (para ellos) de producirlo.

Le propone más meras cuestiones de tarea o de efectividad de la organización; describe una estructura social que se basa en la cualidad y propiedad del liderazgo y de la administración.

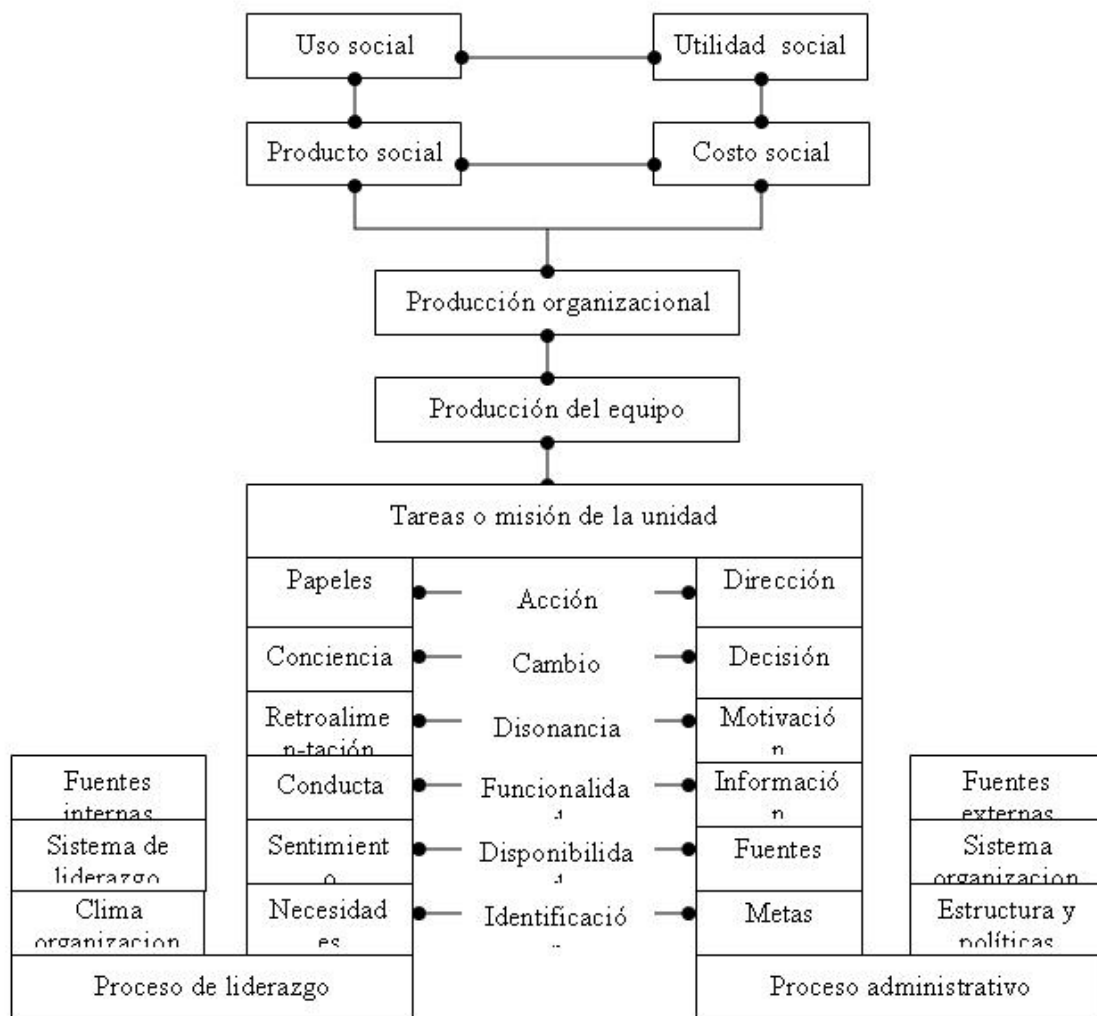


Fig. 4.1 Liderazgo y administración

VII.2.1 El Cambio de Conducta

Es conveniente estar sobre aviso de las reacciones que las personas muestran en las experiencias de grupo. Por esta razón, consideramos lo siguiente: al principio, un individuo, en el grupo de laboratorio, probablemente es afirmativo y defensivo en su conducta. Tiende, como resultado del condicionamiento cultural, a estar más interesado acerca de cómo pueda él dominar, impresionar y ganar en los intercambios que tienen lugar. Piensa en cómo él aparece ante los demás y en como podría evitar o contrarrestar un ataque anticipado.

La retroalimentación a su conducta por otros miembros del grupo le ofrece la oportunidad de oír cómo los otros sienten que su conducta afecta al grupo y a sus miembros. Para ser efectiva, se da la retroalimentación en una atmósfera de confianza y mutua consideración, minimizando la necesidad del receptor de permanecer defensivo y maximizando su habilidad de llegar a ser consiente y aceptar la manera en que él se ha comportado.

La retroalimentación suele llegar a ser un choque para la persona que recibe la percepción de otra acerca de su conducta. Esta crisis llega a ser productiva cuando el receptor disocia los motivos del dador de la validez de la retroalimentación misma, enfocándose en esta última. Cuando lo hace así, se muestra consiente de las discrepancias entre sus propios sentimientos y la conducta que él está exteriorizando.

El darse cuenta conduce a la experimentación de otras maneras de interactuar. La validación de tal experimentación crea la aceptación de nuevas formas de comportamiento. Con la práctica surge la integración de los que se ha aprendido. El ciclo termina con una apertura aumentada, lo mismo que con confianza y un comportamiento más auténtico por parte del individuo.

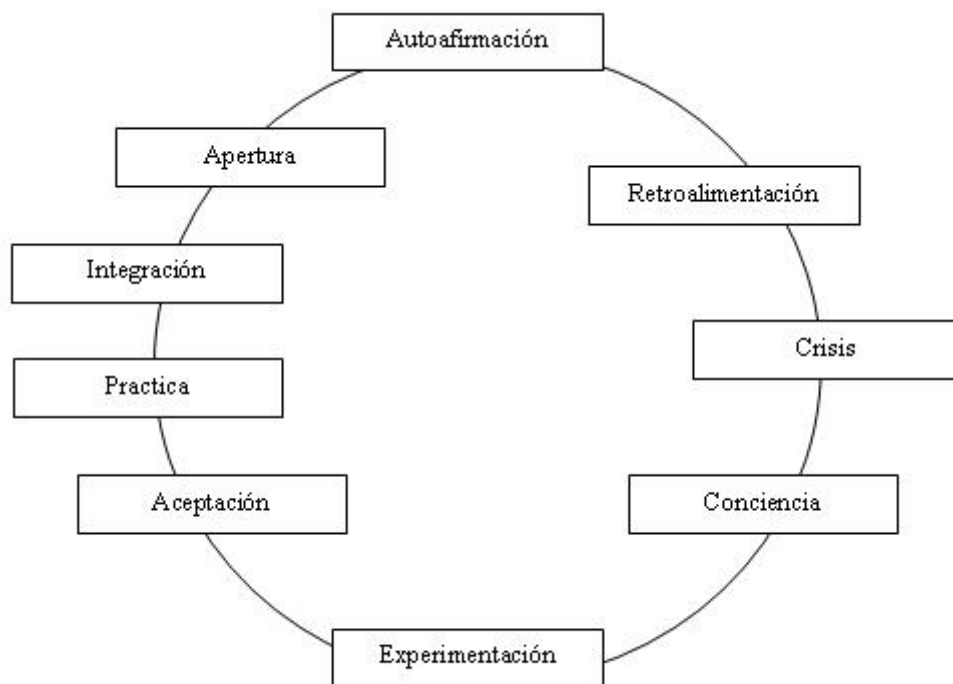


Fig. 4.2 Cambio de la conducta

VII.2.2. Técnicas del D. O.

Generalmente, el primer problema de cambio es la creación de condiciones que animaran a la gente a cambiar sus propias relaciones interpersonales de los patrones de defensa, diferencia, secreto, etc., a los de colaboración, mutua confianza, apertura y solución de problemas.

La orientación política que se encuentra en muchas organizaciones resulta en sus miembros estar implicada en luchas de poder. La necesidad estriba en reemplazar la orientación política por orientar al individuo a los problemas reales de la organización. Esto implica educar a los miembros en la conciencia de sí mismos, la tolerancia para la ambigüedad y la penetración comprensiva de cómo la gente se relaciona mutuamente y con las tareas de la organización. Se han diseñado actividades de entrenamiento de laboratorio para esta clase de aprendizaje; de ahí que ésta sea frecuentemente la primera etapa de un esfuerzo de cambio. Durante esta etapa, el consultor, está involucrado en observar el proceso del grupo en una forma que permita el aprendizaje y pasar a la acción. Una de sus responsabilidades es ayudar al grupo a identificar los obstáculos y a vencerlos para obtener una comunicación válida. El ayuda a clarificar los problemas del grupo como los relacionados con su propio proceso; en otras palabras, asiste al grupo para que éste llegue a ser más conciente de la manera en que está trabajando.

La retroalimentación de datos consiste en dar a conocer al cliente individual o al grupo, unidad u organización, la información recopilada en las entrevistas y cuestionarios sobre la manera como los miembros de la organización ven sus problemas respecto a la comunicación, estructura, interacción, interacción, interpersonal e intergrupala, etc. Es crucial que los miembros que reciban la retroalimentación reconozcan que la han producido. Esto se logra más rápido si se reúne la información en base a ser público, y no a ser propiedad exclusiva del consultor.

El desarrollo de equipos es generalmente designado a producir habilidades de grupos más efectivas en la realización de las tareas. La naturaleza y cualidad de las relaciones que existen entre los miembros del equipo o entre los miembros y el líder del grupo son generalmente examinadas y evaluadas, lo cual constituye una condición necesaria para trabajar en tareas de grupo. Las diferentes clases de equipos, como equipos, como equipos formales de trabajo, equipos temporales de fuerza de tarea y equipos recientemente constituidos, requieren distintas habilidades y se debe trabajar en ellas apropiadamente.

La solución de problemas en intergrupos trata de asuntos y problemas que surgen cuando dos grupos necesitan trabajar juntos. Funcionalmente, los grupos deben ser interdependientes; de ahí que se enfoque generalmente sobre las habilidades necesarias para proveer de una mejor cooperación entre ellos. La experiencia de un grupo que trabaja en sus propios problemas (desarrollo de equipo) es un prerrequisito deseable para buscarles solución a los problemas existentes entre él y el otro grupo.

Una estrategia básica de D. O. y que tiende a tener el mayor impacto en la organización como un todo, es el empleo de aquellos medios que desembocaran en un cambio en la cultura de la organización. Una vez que esto se haya alcanzado, se seguirán normalmente algunos cambios estructurales y tecnológicos. Esto ocurre, en parte, por la fundamental relación que existe entre cultura, estructura y tecnología. El D. O. es esencialmente una estrategia educativa para crear:

- Una cultura abierta para solucionar problemas y un clima también abierto a través de la organización.
- Confianza entre personas y grupos a través de la organización.
- Un incremento en la participación y colaboración entre los miembros de la organización. Los cambios socio-técnicos son más pronto identificables, participados y desarrollados en tal cultura.

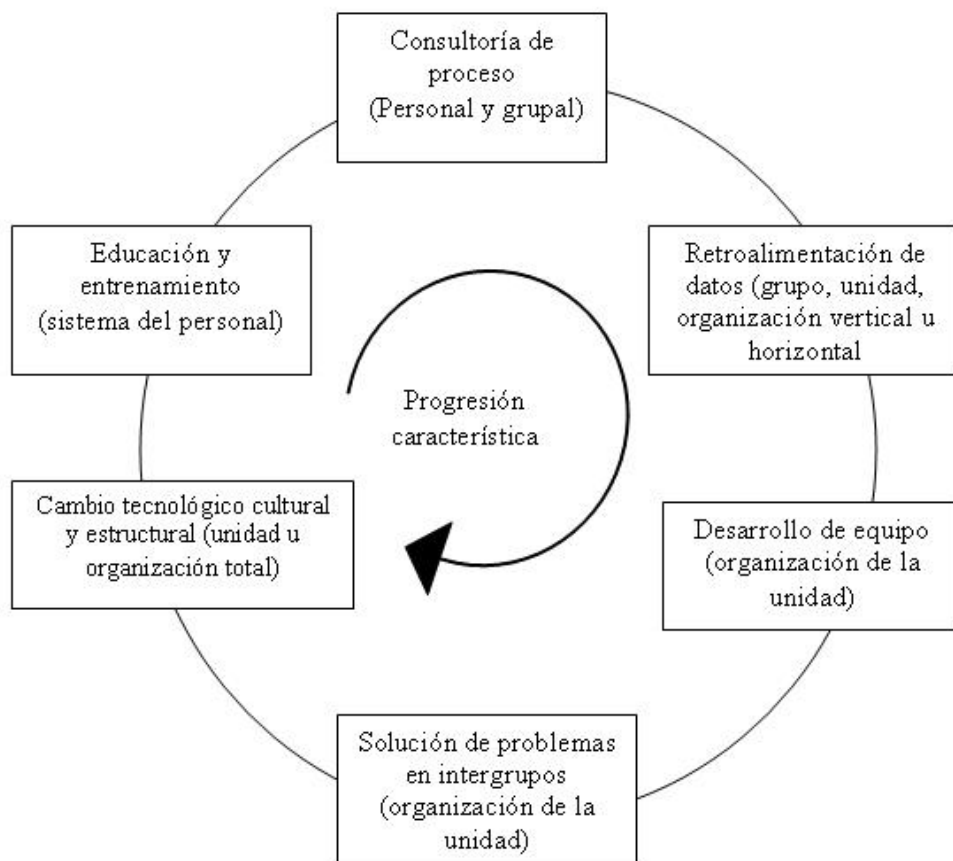


Fig. 4.3 Técnicas del D. O.

VII.2.3. Desarrollo de Equipos

RELACIÓN DEL D. O. CON EL DESARROLLO DE EQUIPO

Para llevar a cabo el cambio en el D. O. existen dos intervenciones:

- a) T- Groups
- b) Desarrollo de Equipo: Los cuales ayudan a los miembros a mejorar su percepción, conocimientos y habilidades, examinando los antiguos valores y adoptando otros nuevos, libres de viejas restricciones. Los objetivos en el proceso se convierten en una modificación de valores, de estructuras y de comportamiento.

DIFERENCIA ENTRE T – GROUPS Y DESARROLLO DE EQUIPO

Los dos modelos se diferencian principalmente en los objetivos y en el contenido: DIFERENCIA DEL D.O. CON EL DESARROLLO DE EQUIPO

Para llevar a cabo el cambio en el D.O. existen 2 intervenciones:

¿QUÉ ES EL DESARROLLO DE EQUIPO?

Es una técnica dirigida a lograr aumentar la interdependencia entre la realización del trabajo y el flujo del mismo de esta manera, los individuos y el trabajo.

- Existen dos tipos de sistemas:
 - a) Formal. Que esta en un nivel paralelo con el proceso de D. O. (Identificación de los problemas, establecimiento de las prioridades de los problemas, desarrollo de comportamiento de los datos concernientes a estos problemas, planeación de acción conjunta, ejecución y examen de las alternativas seleccionadas y revisión periódica y acción ulterior).
 - b) Información: Son patrones de coordinación que surgen de entre los miembros de una organización formal que no estaban designados, (este sistema es una variable que afecta).

VARIABLES QUE AFECTAN A LOS GRUPOS

- Grupos con normas.
- Las actividades de los individuos hacia el grupo o las actitudes del grupo, y hacia el individuo.
- Retroalimentación.
- Naturaleza y cualidad de las relaciones entre el líder y los miembros.
- Trato de los conflictos.

CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO DE DESARROLLO DE EQUIPO

- Datos.
- Interacción.
- Reunión fuera de trabajo.
- Uso de consultores.
- Ejercicios.
- Posibilidad para un crecimiento continuo.

DEFINICIÓN DE EQUIPO

EQUIPO. Grupo de personas y colección de utensilios, instrumentos y aparatos especiales organizados para un servicio determinado o para alcanzar uno o más objetivos.

ESTABLECIMIENTO DE METAS

META: Fin a que tiende una persona.

El realismo de las metas depende de nuestro verdadero compromiso con ellas.

ENTENDIMIENTO DE LA SITUACIÓN

Comprensión de sentimientos y necesidades personales que influyen en la conducta ante el cambio.

MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES

El cambio tiene que aflorar mejores relaciones entre los miembros del equipo, existe mayor satisfacción al trabajar juntos.

TRABAJAR CON LAS FUERZAS EN LA SITUACIÓN

El cambio en un sistema humano depende del equilibrio de las fuerzas existentes en él.

VINCULACIÓN

Vincular gente es un método efectivo en la adaptación al cambio, ya que permite el crecimiento de la organización no solo interna, sino con otras organizaciones.

VII.2.4 Caso de Desarrollo de Equipo.

EJERCICIO ISLA

ESTE EJERCICIO PARTE DEL SIGUIENTE SUPUESTO:

1º de Julio: Un barco trasatlántico sufre desperfectos en todos los sistemas de comunicación y navegación, y durante 8 días es, azotado por fuertes tormentas.

9 de Julio: Una fuerte explosión desintegro en partes el barco.

10 de Julio: En la arena de la playa de un pequeño islote se ve parte de lo que era casco del barco y sobre él 10 personas inconscientes que fueron arrastradas hasta ese lugar. Estas personas se describen en el cuadro final.

13 de Julio: El grupo se encuentra discutiendo y debe tomar decisiones con los siguientes factores:

- a) Encontraron una pequeña lancha salvavidas del mismo barco que soporta aproximadamente 250 Kgs.
- b) Alcanzan a ver tierra firme a 50 Km.
- c) Posiblemente están al sur del Continente Americano donde las corrientes marinas son fuertísimas y en un área fuera de toda ruta de navegación.
- d) Las frutas silvestres con que se alimentaron hasta hoy, alcanzarían aproximadamente 2 días más.
- e) Deben decidir quienes podrán intentar salvarse saliendo de la isla, y quienes se quedaran.

TOMA DE DECISIONES

En orden de prioridad usted a quien intentaría salvar, sin importar el peso, coloque el numero 1, el 2, el 3 y así sucesivamente a los 10 pasajeros.

Primera decisión individual	Decisión de grupo	Segunda decisión individual	
			Un sacerdote, 80 Kg., 35 años tiene un hijo, pensaba dejar la iglesia para casarse.
			Una señora de la vida galante, 55 Kg., 25 años, tiene 2 pequeños hijos.
			Un policía, 80 Kg., 28 años, soltero, venia de un viaje de adiestramiento con el que se le había premiado en otro país.
			Un Medico, 80 Kg., 60 años, viudo, 2 hijos ya adultos
			Un científico premio novel, 70Kgs. 35 años, Físico, casado hace meses, venia de recibir el galardón.
			Una niña, 20Kgs., 8 años, huérfana, tenia una semana de haber sido adoptada por una familia rica.
			Una abogada, 70 Kg., 35 años, casada líder de los derechos humanos en su país.
			Un play Boy, 80 Kg., 35 años, drogadicto y cuentas pendientes con la Justicia.
			Un comerciante, 75 Kg., 35 años, casado, había hecho fortuna a penas en 10 años.
			Un político, 45 años, 80 Kg., casado, Secretario de Estado, de ideas nacionalistas, posiblemente candidato a presidente de su país.

VII.2.5. Métodos y Estrategias.

Metodologías de Intervención

Intervención: Interrupción planeada de un proceso para producir un cambio.

Elementos para la intervención:

- Que responda a la necesidad de la organización.
- Que involucre a la organización en planear e implantar el cambio.
- Que se modifique la cultura de la organización como resultado del cambio.
- Que se logra la independencia de la organización.

Métodos y técnicas utilizados para las intervenciones en D. O.

Planeación de vida y carrera	Una serie de eventos a definir o acordar las metas de vida y carrera de una para que pueda ejercer un mejor control sobre su propio destino.
Feed – Back	Consisten en obtener información valida de un individuo grupo de trabajo o de una unidad mayor o de toda la organización. Los datos son regresados los individuos o grupos y son utilizados como diagnósticos.
Grupo – T	Es un laboratorio de aprendizaje en el que los participantes aprenden a conocer en su interior el significado y repercusiones de su propia conducta.
Grupo de encuentro	Se origina en el área psicológica social aplicada.
Team building	Evento planeado con un grupo de gente con relaciones comunes en la organización y diseñado para mejorar la manera en que el grupo logra la tarea y, al mismo tiempo, reconoce los recursos de los miembros del grupo.
Sistema socio técnico	Su objetivo es optimizar la relación y la tecnología de la organización, para aumentar la calidad de vida en el trabajo.
Control de calidad	El control de calidad debe partir de la calidad en la planeación, diseño en la producción y finalmente en el uso.
Diseño del trabajo	Cambios o estructuraciones deliberadas de una serie de aspectos sociales, estructurales y el efecto que causara sobre el empleado.

Tácticas para intervenir en una organización:

Táctica	Situación
1. Educación / Comunicación	Resistencial basada en falta de información o análisis incorrectos.
2. Participación	Situaciones en las cuales el iniciador no tienen toda la información necesaria para diseñar el cambio y otros tienen considerable poder para resistir.
3. Facilitación y apoyo	Manejo con gente que se está resistiendo por problemas de adaptación.
4. Negociación	Soluciones donde alguien o algún grupo claramente perderá en el camino y donde ellos tienen considerable poder para resistirse.
5. Corresponsabilidad	Situaciones específicas donde las tácticas son caras o no son.
6. Manipulación	Situaciones donde otras tácticas no funcionarían o son demasiado caras.
7. Coerción	Cuando la velocidad es esencial y los indicadores del cambio poseen considerable poder.

CONCLUSIONES

Dotar a los docentes con los aspectos teóricos, metodológicos y prácticos sobre el uso de Nuevas Tecnologías que permitan generar espacios de reflexión y la recuperación sistemática y crítica de la práctica docente para la mejora de la calidad de los programas educativos de su institución.

La base fundamental para el aprendizaje del alumno esta en las nuevas tecnologías de información y comunicación que existen para el alumno, en el cual le sea mas practico y dinámico, al aprender sobre el material que se le presenta y toma mayor interés a través de las Nuevas Tecnologías de Información y comunicación por el cual se le facilita al profesor el entendimiento de la materia hacia los alumnos y le ayuda a que el alumno este mas interesado en la materia y participe.

BIBLIOGRAFÍA

- Guisar M. Rafael. “Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones”.
- “Serie Desarrollo Organizacional” (6 tomos). Fondo Educativo Interamericano, S.A., México, 1973.
- Faria Mello de, F.A; “Desarrollo Organizacional: un enfoque integral”, Limusa, México, 1987
- Partin, J., “Perspectivas del desarrollo organizacional”, Fondo Educativo Interamericano, S.A., México, 1977.
- Schein, E., Consultaría de Procesos., SITESA, México, 1988
- Wendell L. French, Cecil H. Bell Jr. “Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización” Quinta Edición, Edit. P.H.H. Prentice- may Hispano Americano S.A.
- Ferrer Pérez Luís, “Desarrollo Organizacional”, Trillas, 2000.
- Audirac Camarena Carlos A; et al; “A B C del Desarrollo Organizacional”, Trillas, 2000

GLOSARIO

Ambiente. Medio que rodea a la organización e indica actitudes y valores predominantes en el.

Compromiso. Propósito racional y emocional que se hace un individuo o grupo de cumplir con tareas u objetos determinados.

Comportamiento organizacional, modificación del. Criterio motivación para la organizar el comportamiento mediante la definición y manipulación de estados internos, tales como deseos, satisfacciones y actitudes.

Comunicación. Transferencias de información de una persona hacia otra, en forma comprensible.

Control, procesos de. En administración, el proceso básico incluye: establecimiento básico de normas, evaluación de la ejecución en términos de esta y corrección de las desviaciones.

Consultaría. Relación de ayuda que se establece entre quien tiene un problema, necesidad u oportunidad de mejorar (cliente) y quien tiene recursos y medios para lograr la solución del problema o lograr el cambio deseado (consultor).

Consultaría de procesos. Metodología para conservar como funciona un individuo, un grupo o una organización y para dar retroinformación acerca de una situación dada.

Cultura. Conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias políticas y normas aceptadas y practicadas por una organización.

Desarrollo de grupos. Se emplea específicamente para indicar toda una serie de tecnologías que tienden a ser mas efectivo al grupo.

Efectividad de la organización. Forma como se desarrollan las diversas labores de la organización.

Entradas. Constituyen la fuerza de arranque que suministra el sistema sus necesidades operativas. Las entradas de un sistema pueden ser materia prima, energía, recursos humanos o simplemente información.

Entrenamiento. La enseñanza de algunos aspectos desconocidos o no dominados por los miembros de la organización; se realiza con el fin de que estos alcance a la máxima eficiencia en su trabajo y se adapten mejor a los nuevos programas de actividades.

Entrenamiento de sensibilidad. Tipo de aprendizaje basado en la experiencia. Como parte del diseño de un laboratorio mayor de entrenamiento, los participantes adquieren conocimientos, mediante el análisis de sus propias

experiencias, incluyendo sentimientos, recepciones, percepciones y comportamientos. La base del entrenamiento es el grupo T.

Entropía. Tendencia a un sistema a agotarse a medida que se utiliza la energía de los sistemas o de los insumos.

Entropía negativa. Característica de un sistema por el medio del cual este importa mas energía o insumos de un medio del que se usa o exporta hacia el y por el mismo no se “agota” una característica común de los sistemas sociales.

Equifinalidad: Es el hecho de que las metas puedan lograrse de diferentes formas, mediante distintos insumos, procesos o métodos.

Formación de grupos: Cohesionar un grupo de personas que se reúnen para un fin común o un objetivo determinado.

Grupo T. Grupo de aprendizaje que tiene por finalidad crear una situación no estructurada en el sistema tradicional de jerarquías y valores con el objeto de permitir que los asistentes comprendan mejor el fenómeno del proceso de un grupo y las diversas reacciones humanas que dan y reciben de los otros miembros del grupo.

Holístico. La esencia de concepción holística de la realidad, consiste en que la naturaleza es un todo unificado y coherente.

Homeostasis. Característica por medio de la cual un sistema esta en constante movimiento y tiende a buscar equilibrio en sus diferentes niveles.

Instructor. Persona que guía el desarrollo de un grupo de aprendizaje o de sensibilización.

Liderazgo. Arte de proceso de influir sobre las personas, de tal modo que dirija sus esfuerzos en forma voluntaria hacia el logro de las metas del grupo.

Limite. Línea que forma un circulo cerrado alrededor de variables seleccionadas, de tal forma que existe un menor intercambio de energía a través de la línea en el interior del circulo que delimita.

Línea y staff. Se dice de una organización “línea” cuando hay un grupo de personas que dependen unas de otras para la realización de sus funciones, y staff cuando hay un numero de personas que operan fundamentalmente como consejeros internos de toda la organización.

Metaelementos. Respuesta esperada a un cambio, la cual se presenta en forma de queja, frustración o posición negativa. Todo esto es un sinónimo de que el cambio ha comenzado a gestarse.

Organización Global. Terminología empleada para indicar que se habla de toda la organización.

Orientado hacia la tarea. Administrador que, en sus relaciones con el conjunto de la organización, tiene como objetivo primordial el cumplimiento de tareas concretas más que considerar el proceso que se efectúa.

Percepción. Impresión que nos formamos de las personas, la cual dirige nuestras reacciones se influye en nuestro comportamiento interpersonal.

Proceso. Parte del dialogo de un grupo que analiza como trabaja el grupo y el aspecto emocional del mismo.

Profesional. Persona que actúa normalmente como consultor externo o interno, con la adecuada preparación académica y apropiada experiencia en las ciencias del comportamiento.

Relación de ayuda: Relación fructífera entre el consultor de procesos y su cliente. Se basa en la independencia más que en la dependencia.

Relaciones Intergrupales. Gama de encuentros, situaciones y emociones entre dos grupos.

Relaciones Interpersonales. Gama de encuentros, situaciones y emociones entre dos personas.

Retroinformacion. Observaciones no evolutivas, sino descriptivas acerca del comportamiento de una persona, de un grupo o de una organización (llamase también *feed-back*).

Reunión de confrontación. Metodología específica dentro de la consultaría de procesos para obtener información válida acerca de su propio modo de conducirse.

Roles. Modelos de conducta estandarizada, necesarios a todas las personas que desempeñan un papel funcional dentro del sistema, sin tomar en cuenta sus deseos personales u otras obligaciones irrelevantes frente a la relación funcional.

Salida(s). Resultado del funcionamiento del proceso o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema.

Sinergia. Cualidad por la cual la capacidad de actuación del sistema es superior a la de sus componentes sumados individualmente

Sistema. Conjunto organizado, forma todo, en el que cada una de sus partes esta conjuntada a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común.

Sistema abierto. Sistema que intercambia energía con el medio.

Sistema cerrado. Sistema que no tiene intercambio de energía con el medio.

Sistema cliente. Desde el punto de vista de un consultor externo, se refiere al grupo u organización al cual presta sus servicios.

Sistemas estables. Grupo que tiene definidas sus posiciones en forma permanente.

Sistemas temporales. Asociación de individuos reunidos durante un tiempo determinado con el fin de realizar una tarea y objetivo específico.

Sociotécnico, enfoque. Análisis que considera que las situaciones administrativas incluyen sistemas interactuantes e interaccionantes tanto sociales como técnicos.

Teología. Búsqueda de metas y objetivos.

Valores. Justificaciones y aspiraciones ideológicamente generalizadas, tanto para las conductas apropiadas de los miembros del sistema como para las actividades y funciones del sistema.

ANEXOS

Incluyo un CD con todo el material ocupado para la Virtualización de la materia “Desarrollo Organizacional” aprobado y disponible para la misma.

FORMATO 1: Información profesional del Lic. Jesús Hernández Lechuga

FORMATO 2: Información del curso “Desarrollo Organizacional”

FORMATO 3: Grabación de un audio sobre la “Cultura Organizacional”

FORMATO 4: Guía de estudio de la materia

LECTURAS: Todas las unidades desarrolladas

MAPAS: Esquemas conceptuales de cada unidad

PRESENTACIONES: Conceptos básicos

BIBLIOGRAFÍA

GLOSARIO