



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

LICENCIATURA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

ACADEMIA DISCIPLINAR DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Optativa II (Desarrollo Organizacional)

**Escuela Superior de
Ciudad Sahagún**



**Escuela Superior de
Tepeji del Río**



**Tema: Introducción al Desarrollo Organizacional e
Intervenciones en Organizaciones**

Elaboró:

Antonio Oswaldo Ortega Reyes

Primera edición: mes de año

Última edición: octubre de 2021



**Academia Disciplinar
de Ingeniería Industrial**

Tema: Introducción al Desarrollo Organizacional e Intervenciones en Organizaciones

Resumen

Las intervenciones en el mundo de la organizaciones tienen como propósito diagnosticar, analizar y resolver los principales problemas suaves en los que el factor humano se ve involucrado. En el presente documento se muestran los modelos, enfoques, procesos y técnicas de intervención que buscan la mejora en integración de equipos de trabajo, comunicación organizacional y liderazgo, entre otros rubros.

Palabras Clave: Intervenciones organizacionales, Desarrollo Organizacional, Factor humano

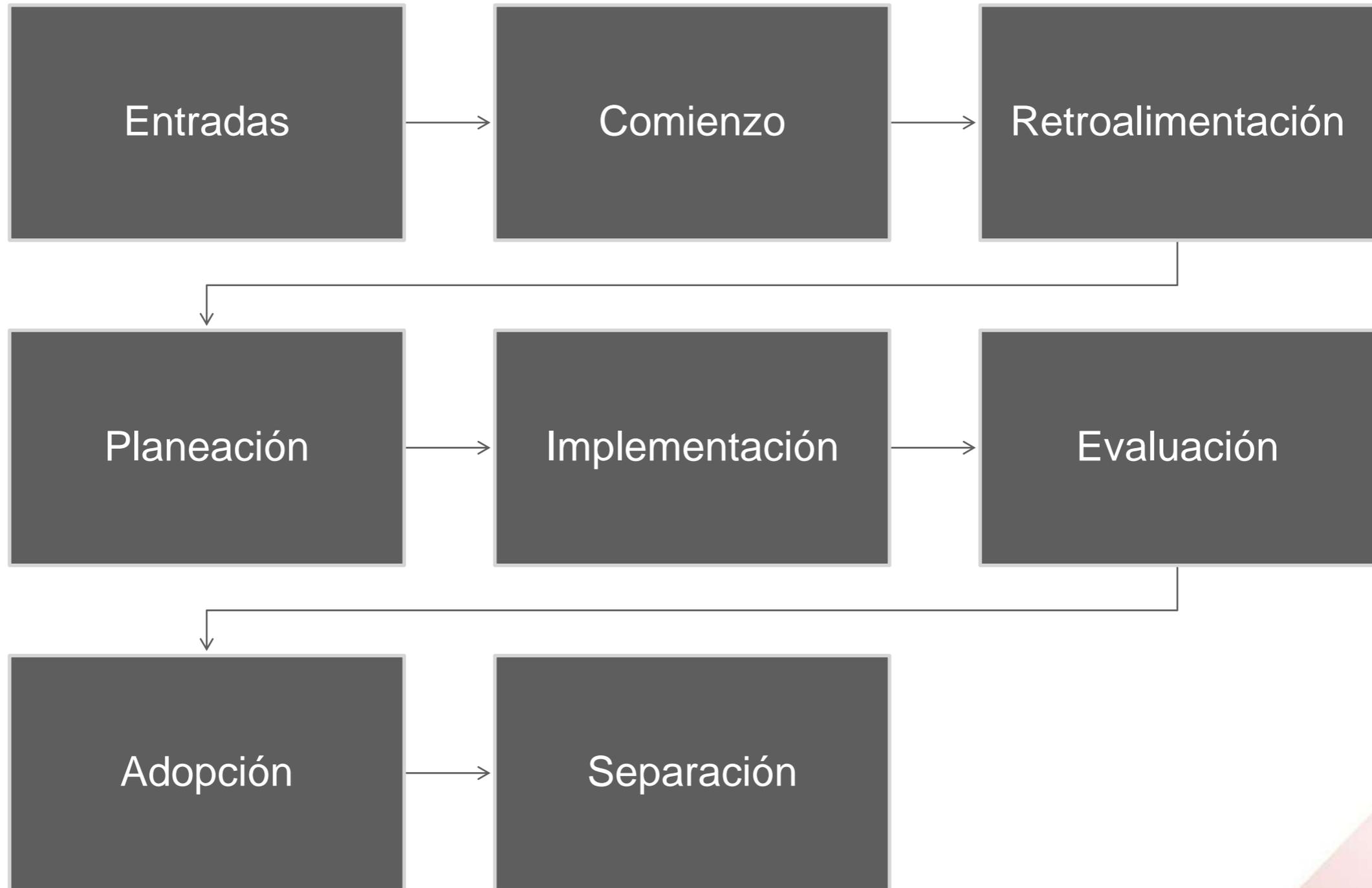
Theme: Introducción al Desarrollo Organizacional e Intervenciones en Organizaciones

Abstract

The interventions in the organizations have the purpose of diagnosing, analyzing and solving the main soft problems in which the human factor is involved. This document shows the models, approaches, processes and intervention techniques to improve the integration of teams, organizational communication and leadership, among other areas.

Keywords: Organizational interventions, Organizational Development, Human factor

MODELO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



¿QUÉ ES UNA INTERVENCIÓN?

Es una interrupción planeada de un proceso para producir un cambio.

En Desarrollo Organizacional las intervenciones son conjuntos de trabajos estructurados en los que las unidades organizacionales escogidas:



individuos
grupo
intergrupo o
sistema total para alcanzar metas

emprenden una tarea o sucesión de ellas, cuyos objetivos se relacionan directa o indirectamente con mejoras organizacionales.

OBJETIVOS DE UNA INTERVENCIÓN

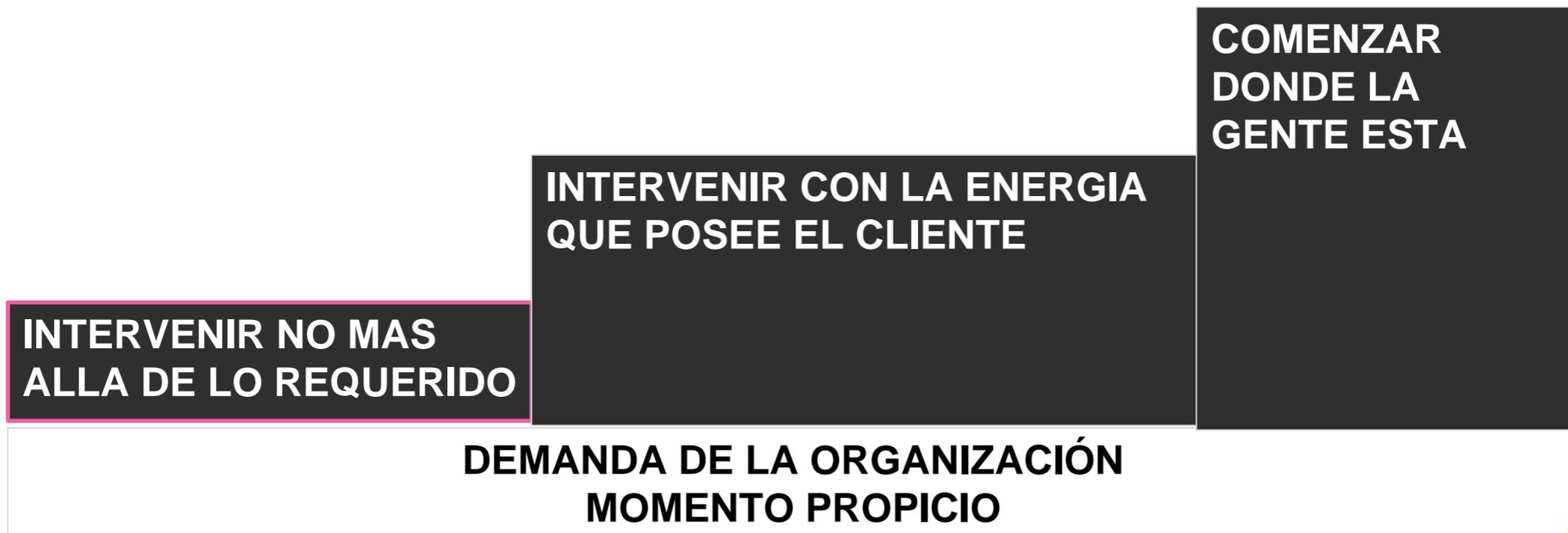
- Responde a una necesidad sentida para el cambio por parte del cliente.
- Involucra al cliente en la actividad de planear e implantar el evento de cambio.
- Modifica la cultura del cliente como resultado de la intervención.
- Logra la independencia del cliente.



Intervenir no más allá de lo requerido para producir soluciones verdaderas

Intervenir a un nivel de energía no mayor que la que posee el cliente

Comenzar donde la gente está; en su nivel de desarrollo cultural, social e individual



ENFOQUES DE INTERVENCIÓN EN DO

Teorías y métodos de intervención. La suposición básica del enfoque es que el sistema cliente tiene los recursos internos necesarios para el cambio, si este es necesario.

a) Genera información válida:

El Consultor ayuda al cliente a generar información válida, datos relevantes a problemas

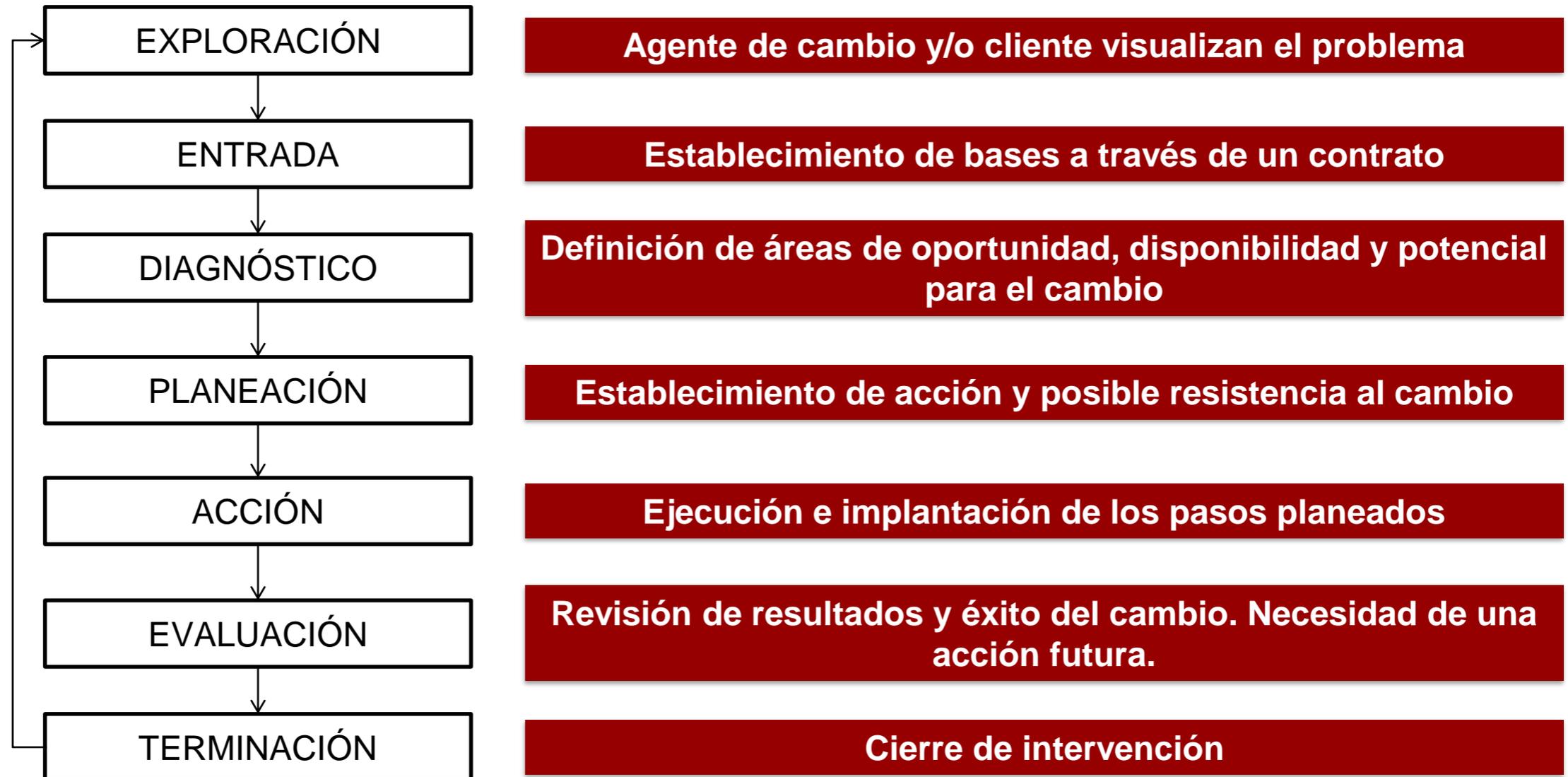
b) Libre elección de alternativas:

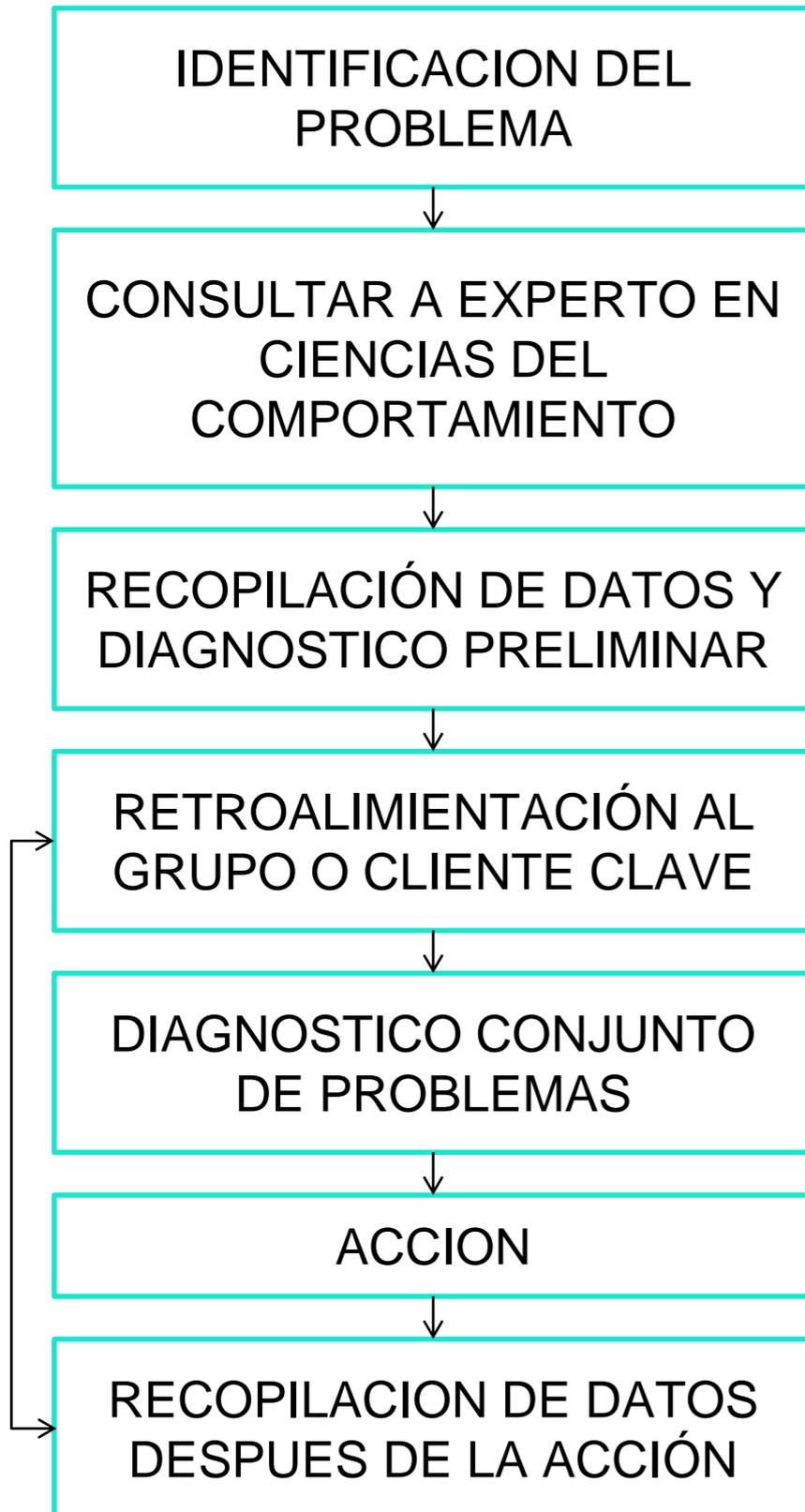
El cliente debe tener libre elección entre las alternativas después de la información generada. Las decisiones las toma el cliente

c) Autorresponsabilidad:

El cliente debe desarrollar compromisos internos sobre la decisión o acción acordada

El énfasis radica en que el consultor o agente de cambio utiliza estrategias de intervención basadas en aplicar conscientemente una teoría de cambio en la visa del sistema cliente.





Percepción que el ejecutivo clave tiene de los problemas

Consulta con el consultor científico de la conducta

Etapas realizadas por el consultor

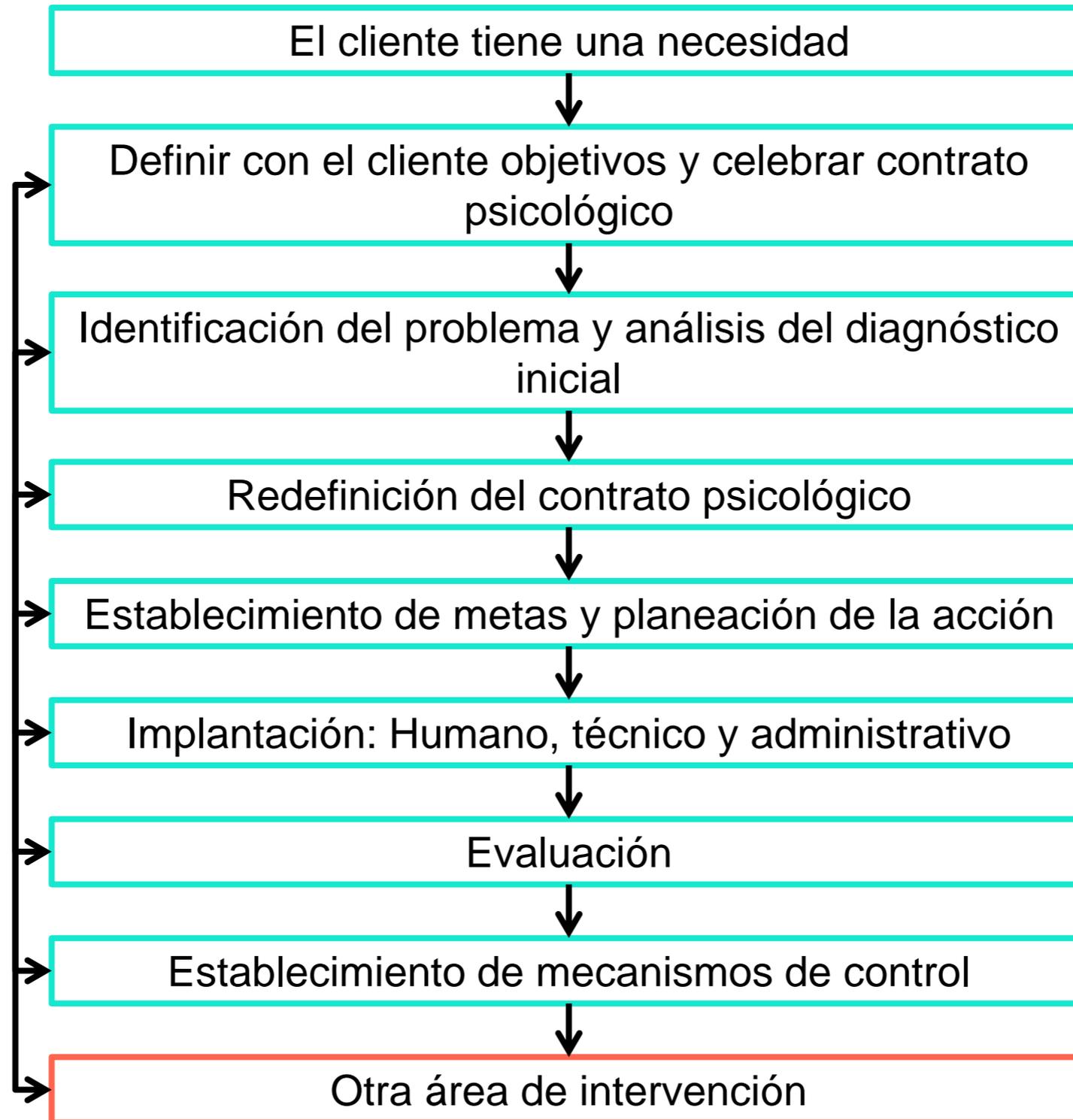
El consultor proporciona al cliente todos los datos que le son relevantes y útiles. (junta de grupo)

El grupo discute los datos proporcionados mediante la retroalimentación y centra la atención en determinar el diagnóstico del problema

El consultor y el cliente en conjunto acuerdan la acción futura a seguir

**Se deben recopilar datos después de que la acción ha sido tomada.
Monitorear, medir y determinar efectos de la acción**

TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN Y CONSULTORÍA



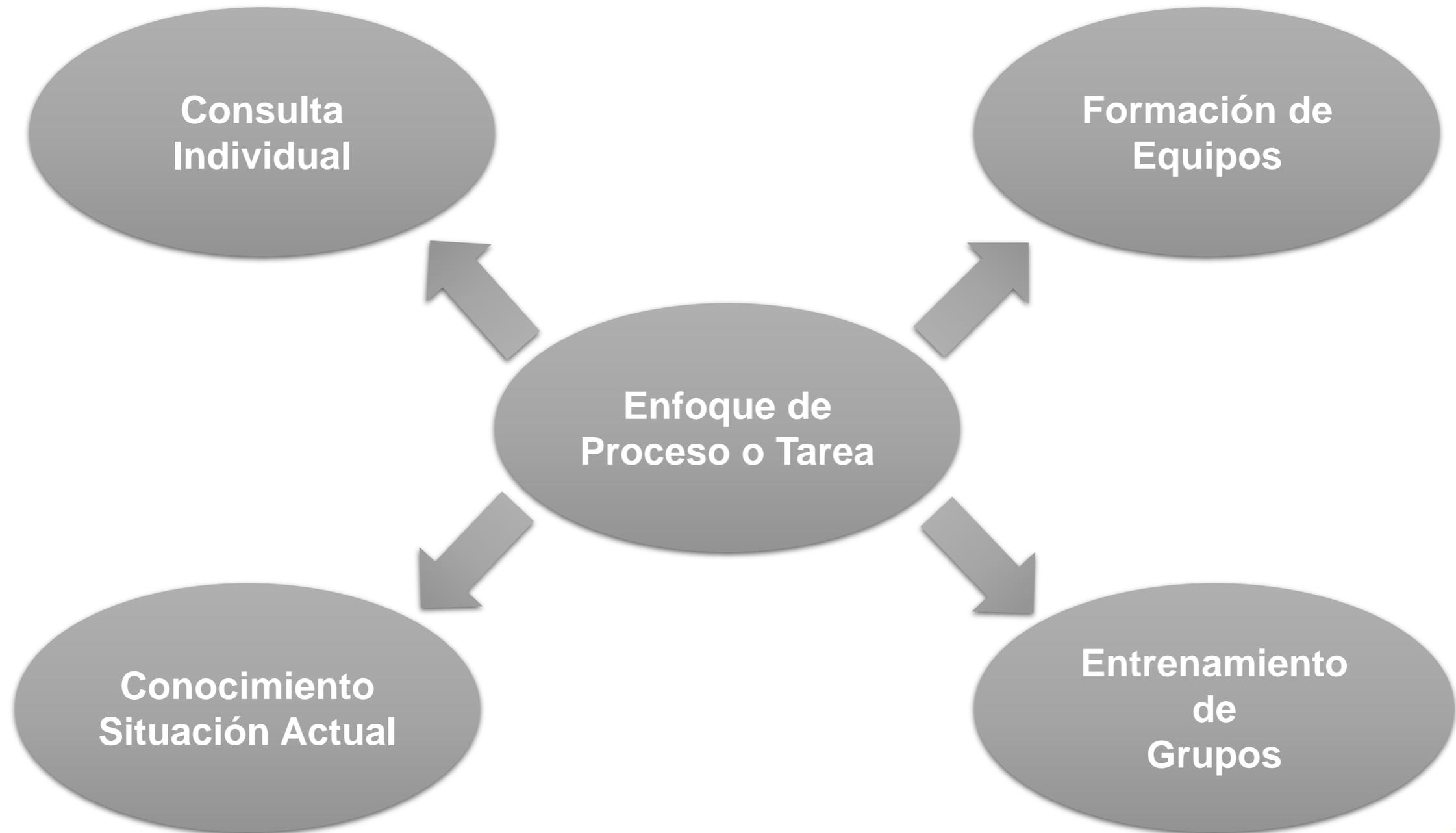
PROCESO DE INTERVENCIONES

Intervenciones desde el punto de vista **proceso** o **tarea**.

La mayoría de las organizaciones se ocupan del aspecto de tarea, ya sea técnico, estructural o administrativo como medio de aumentar su eficacia para el logro de las metas organizacionales.

En las organizaciones siempre se pueden mejorar los procesos de producción, finanzas, etc.

Las funciones que integran una organización siempre se concilian a través de las relaciones personales.



Consulta individual:

- Interacción de ayuda de uno a uno con el cliente.
- Es de gran importancia para personas rutinarias que proyectan un cambio en su carrera o estilo de administrar.

Formación de equipos:

- Mejorar y acrecentar la efectividad de los grupos.
- La mayor parte del trabajo se realiza en grupos.

Conocimiento de la situación actual

Se recolecta información acerca del cliente y se devuelve con para que se utilice en la solución de sus problemas.

Regresar los datos recolectados al cliente

Los datos recolectados se regresan en feed back

Los datos recolectados le sirven al consultor para establecer programas de entrenamiento y desarrollo

Entrenamiento de
grupos
inestructurados

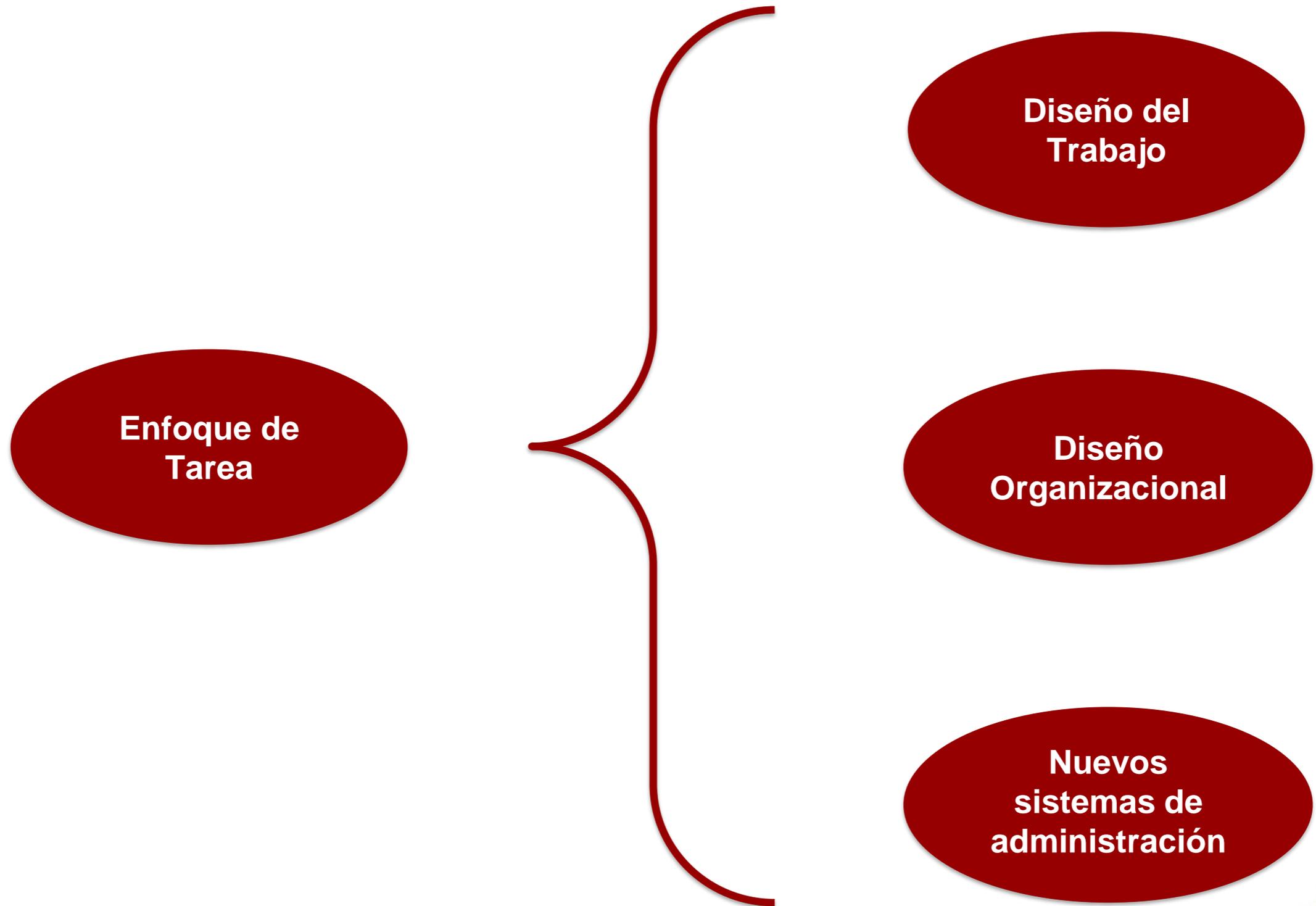


Involucra a individuos
que no tienen como
propósito una tarea
especifica

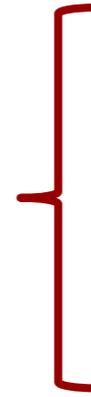


Excepto la de
entender la dinámica
individual o de grupo

ENFOQUE DE TAREA



Forma en que se realiza el trabajo



- Sistema socio técnico
- Just in Time
- Control total de calidad
- Diseño del trabajo

Diseño organizacional



- Diseño o rediseño de la estructura
- Clarificación de roles

Nuevos sistemas de administración y control



- Sistema socio técnico
- Planificación estratégica
- Administración por objetivos
- Control total de calidad
- Just in Time

- **Diseño del Trabajo:**

La forma en que se desempeña el trabajo o la tarea.

Puede producir un incremento tanto en el rendimiento como en la situación en la que se realiza el trabajo.

- **Diseño Organizacional:**

Consiste en realizar análisis y cambios a nivel estructura.

Nuevos sistemas de administración, control o tecnología:

Actúa sobre sistemas de administración de recursos humanos

Nuevos sistemas de administración, control o tecnología:
Actúa sobre sistemas de administración de recursos humanos, materiales y técnicas.

El D.O. puede intervenir en aéreas técnicas y administrativas

Participación

Involucramiento de personal

Efecto causado a nivel personal y organizacional

ENFOQUE AL PROCESO

**Mejorar
la eficiencia
de las personas:**

- Planeación de vida y carrera.
- Análisis de desempeño de funciones.
- Confrontación.
- Asesoría, educación y/o entrenamiento para incrementar habilidades y conocimientos.

**Mejorar
la eficiencia
de equipos
humanos
y grupos:**

- Juntas para lograr el cambio y para confrontación
- Sesiones para formar grupos humanos
- Team Building
- Educación-Enfrentamiento
- Ayuda de una tercera parte

Entender los proceso del grupo



- Feed-back
- Juntas de confrontación
- Grupo T
- Grupo de sensibilización

Entrenamiento de grupos inestructurados



- Grupos T
- Grupo de sensibilización
- Grupo de encuentro
- Confrontación

Conocimiento de la situación actual de la empresa



- Feed back
- Retroinformación de encuestas
- Sesiones con grupos conexos
- Ayuda de una tercera parte

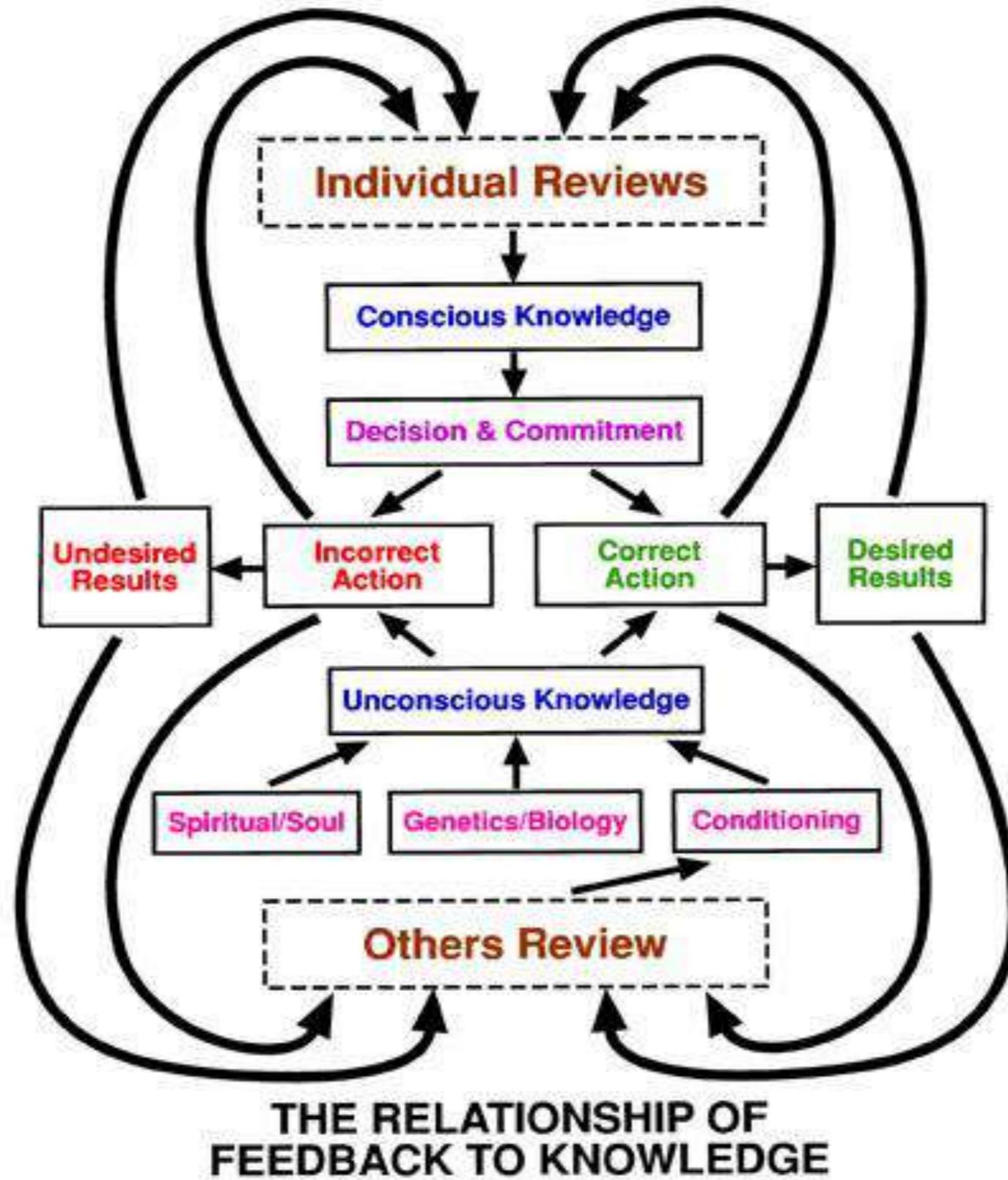
MÉTODOS Y TÉCNICAS EN INTERVENCIONES

Planeación de vida y carrera (presente y futuro).

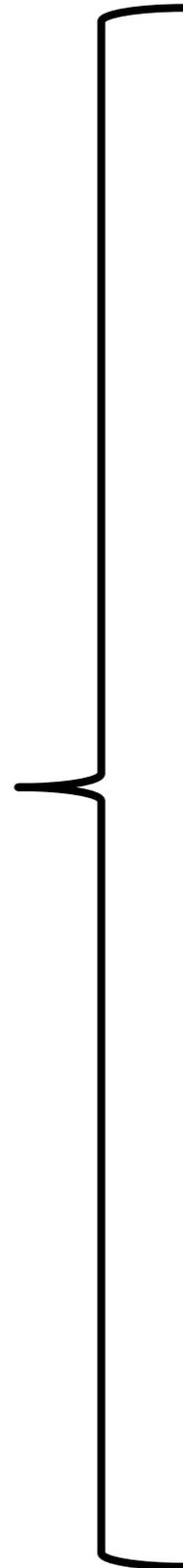
Es fundamental definir objetivos vitales y profesionales, para un mejor control de la persona sobre su futuro.

Áreas a cubrir:

1. **Conmigo mismo**, comunicación interna para conocimiento de la persona
2. **Con mi familia**, esta puede favorecer el desarrollo intimo de la persona
3. **Con mi trabajo**, necesario cuestionarse objetivos y planes,
¿está satisfecho con su trabajo?, ¿quiere seguir donde esta?
4. **Con el mundo**, la relación del individuo con la naturaleza y las diversas manifestaciones sensibles.



Reglas para utilizar el feedback para obtener información objetiva y sin involucramiento personal. Seguir las reglas, pero no rigurosamente a fin de no perder información valiosa.



- Descriptivo
- Dirigido a comportamientos modificables
- Oportuno, aquí y ahora
- Verificado por el grupo
- Descrito por uno mismo
- Comprobado por el grupo
- Relación de ayuda
- Solicitado o negociado
- Positivo y negativo
- Contacto visual
- Adulto-adulto
- Congruente
- Se toma o se deja

El Grupo T

Laboratorio para el aprendizaje del significado y las repercusiones de la conducta

propia y la de los demás, así como de la dinámica y proceso de la conducta del grupo.

Características:

- ***En su mayoría son personas normales***
- ***El líder transmite aspectos teóricos***
- ***Se enfatiza el aquí y ahora***
- ***Se enfatiza sobre crecimiento personal y creatividad mediante actividades verbales y no verbales***
- ***Se enfoca sobre datos comunes conscientes***
- ***Promueve la transferencia de valores, habilidades, conocimientos al mundo real***
- ***Se enfoque principalmente educativo***



Grupo de encuentro

Se origina en el área de psicología social aplicada.

Características:

- *Sus miembros se usan a sí mismos*
- *Compuesto por personas normales*
- *El líder no da ninguna información teórica*
- *Se enfatiza el aquí y ahora*
- *Se enfatiza sobre crecimiento personal y creatividad mediante actividades verbales y no verbales*
- *Su enfoque es probado y experimentado con nuevas conductas de grupo*
- *Hay poca discusión de la transferencia de conocimientos*
- *Su enfoque es primordialmente terapéutico*

Team Building

Evento planeado con gente que tiene relaciones comunes en organización

y diseñado para mejorar la manera de hacer la tarea por parte del grupo, así

como reconocer los recursos de los miembros del grupo.



Factores que favorecen el éxito del team building:

Visualizarlo como proceso continuo y no como evento único

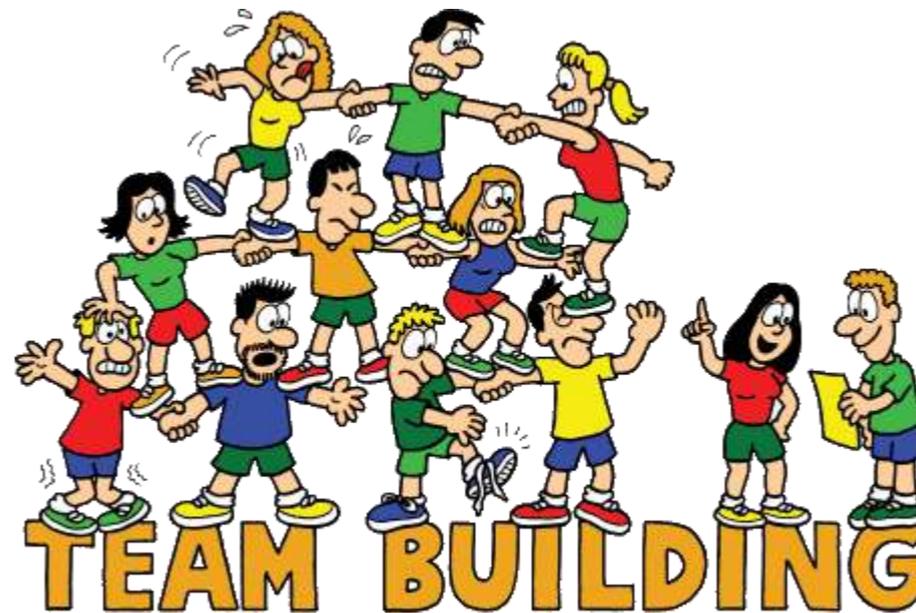
Participar en la recopilación de información de la actividad del grupo

Diagnosticar la situación actual y generar acciones alternativas

Generar compromisos

Se aplica cuando:

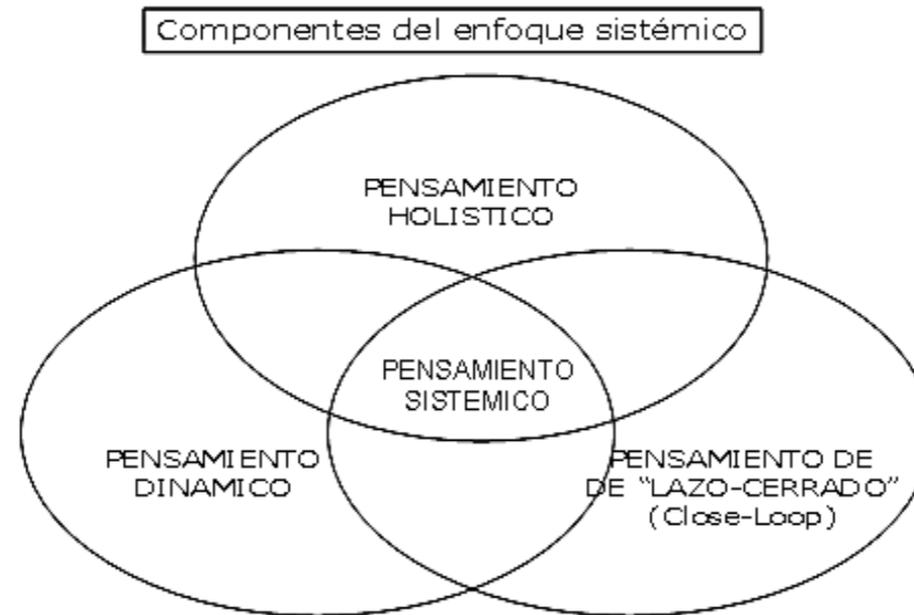
- ***Hay sensación de malestar por parte del gerente y del equipo***
- ***Surgen cambios en el equipo o en el entorno***
- ***Existen funciones interdependientes***



Sistema socio técnico

Concepto desarrollado por el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas en Londres.

Centrado sobre los sistemas técnicos y los sociales:
reconociendo que necesitan operar conjuntamente para alcanzar el objetivo deseado.



Objetivo:

optimizar la relación y la tecnología de la organización para aumentar la calidad de vida en el trabajo.

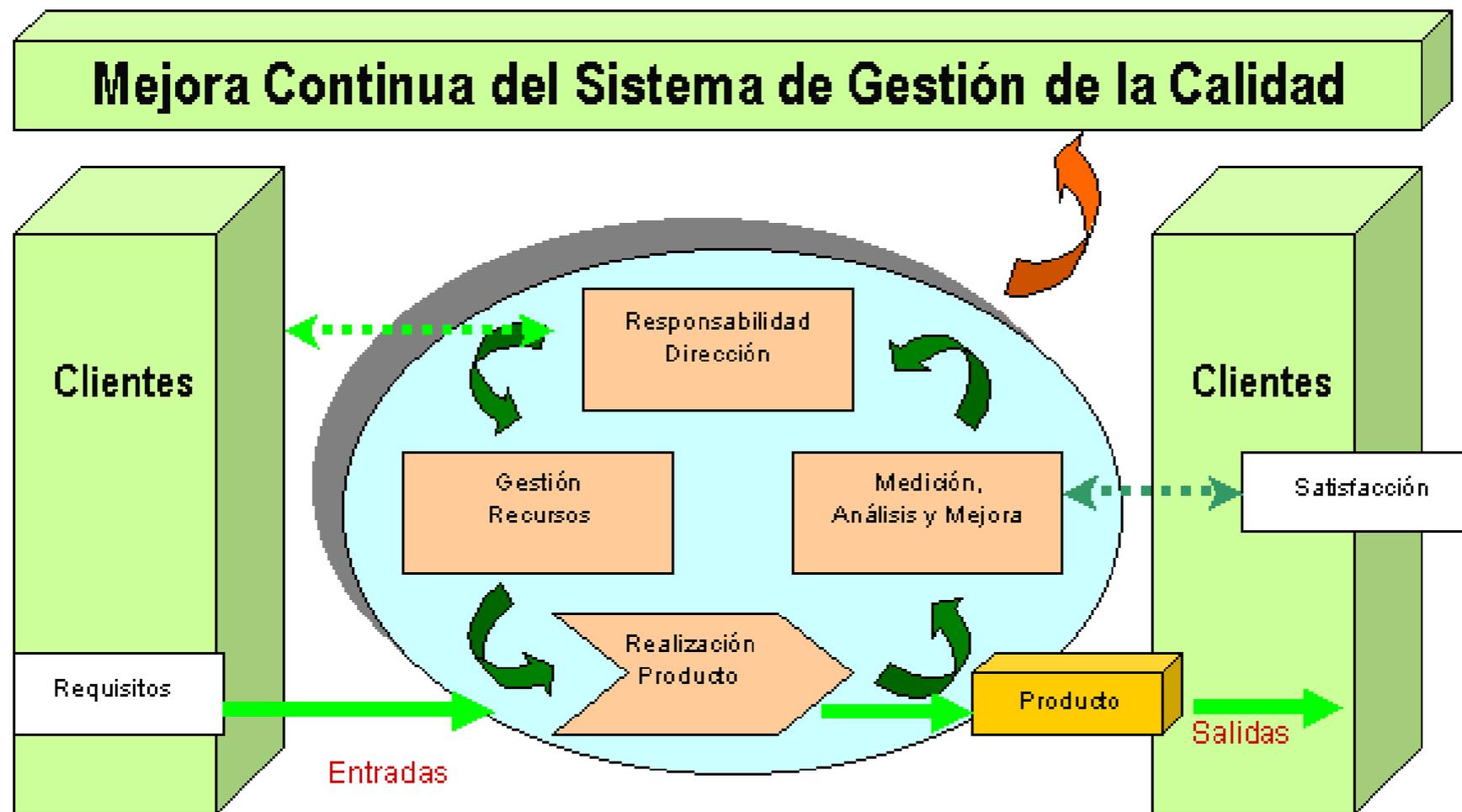
En muchos casos la tecnología es desarrollada y después la gente es seleccionada y capacitada para adecuarse a la tecnología.

Control Total de Calidad

Origen: Japón, luego de la segunda guerra mundial.

El CTC parte de la calidad en la planeación, en el diseño, en la producción y finalmente en su uso.

El control se aplica durante el ciclo de vida del producto.



Control Total de Calidad

Elementos más importantes para implantar CTC:

- Análisis de la situación actual
- Preparar a la organización para el CTC
- Promoción de políticas y objetivos de calidad
- Establecimiento de sistemas de motivación y recompensa hacia la calidad
- Educación y entrenamiento en la filosofía, conceptos y herramientas de calidad
- Promover y formar círculos de calidad; esto es voluntario
- Evaluar y analizar la situación posterior a la implantación de CTC y definir
mantenimiento y mejora.

Diseño del trabajo

Cambios deliberados de una serie de tareas, considerando los aspectos

Sociales, estructurales, y el efecto que causará sobre el empleado.

Elementos a considerar:

- Enriquecimiento del trabajo
- Ingeniería del trabajo
- Agrandamiento del trabajo
- Fijación del objetivo
- Rotación del trabajo
- Enfoque socio técnico



Questionarios:

Instrumento que sirve para recabar información y sobre aspectos específicos y mediables.

Económicos, se puede invertir tiempo y dinero en calidad y el anonimato puede sacar a la luz fuertes sentimientos no descubiertos.

Producen descubrimientos que parecen enlatados y se crea dependencia del cuestionario.



RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Entrevista:

Es un medio que permite interacción con la persona que da la información y permite la observación no verbal.

Permite sondear los problemas y oportunidades de la organización y puede estimular la presentación de las ideas no consientes de antemano.



Una buena entrevista dura de una a dos horas y en una empresa grande las entrevistas consumen mucho tiempo.

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Encuesta:

Es un instrumento que permite recabar información general y puntos de vista de un grupo de personas.



Facilita sacar problemas a la luz y es buena manera de avanzar en discusiones muy generales y sin lugar a conclusiones específicas.

Las preguntas no son cuidadosamente planeadas como las del cuestionario.

Collages y dibujos:

Maneras proyectivas de obtener información sobre puntos de vista, percepciones o sentimientos íntimos y profundos de las personas.

Pueden ser efectivos para romper el hielo, después el grupo puede sentirse más dispuesto a tratar problemas personales e interpersonales.

Los grupos formales pueden resistirse a lo que a primera vista parece un juego de niños.

Sondeo:

Método organizado por el que se obtiene información de asuntos, inquietudes, necesidades y permite tener relación con otras personas.
Toma la forma de entrevista inestructurada.

Nos permite examinar el impacto de un curso de acción sobre varios grupos y fomenta la comunicación de impresiones, sentimientos, opiniones e ideas.

No es tan estadístico como un cuestionario y el éxito depende de la habilidad para oír efectivamente e involucrarse.

¿Qué aprendí del tema?

El diagnóstico consiste en obtener información válida de la organización. Implica recolectar y analizar información sobre la cultura, los procesos, la estructura y otros elementos de la organización.

Ayuda a detectar áreas de oportunidad.

Permite identificar que tipo de intervención es la ideal para aplicar.

Delimita, esclarece, y da prioridad a los problemas detectados.

Es el primer paso para buscar la efectividad de la organización.

Por su atención...

¡Muchas gracias!

Dr. Oswaldo Ortega
aortega@uaeh.edu.mx
asistentedroswaldo@gmail.com

**Material desarrollado en la
Academia Disciplinar de
Ingeniería Industrial**

