**Tema 1**. **Administración del proceso de Desarrollo Organizacional**

**Contexto del tema 1 (planteamiento inicial)**

|  |
| --- |
| **Desarrollo Organizacional**  Cada día que pasa sin tomar una decisión afecta el curso de cualquier organización. A veces esta decisión tiene que ver con qué estrategia seguir, cómo vender más, cómo impulsar más eficientemente la mejora continua y considerar la innovación como ventaja competitiva. Existen también grandes retos de cómo disminuir los costos en el desarrollo de las soluciones en productos y servicios que demanda el mercado sin demeritar la calidad, por la cual se tiene un lugar en la atención de quien compra los servicios o productos que le dan vida a la organización.  Estas decisiones muchas veces no son fáciles de tomar, ya sea por la falta de información, de la capacidad para digerir y enfocar con precisión lo que necesita el mercado, la información de negocio y el desempeño de la organización.  Uno de los factores más importantes para el hombre de empresa y para quien lo asesora en el desarrollo de su organización es cómo cada una de estas importantes decisiones encaja en la cultura de la organización para mejorar el desempeño, o bien, en todo caso, cuáles son las modificaciones culturales que han de impulsarse para mover una nueva estrategia, para integrar un nuevo proceso en una forma de trabajo que puede ser que esté muy arraigada por la tradición.  Imagina lo siguiente, por decisión estratégica se necesita realizar una compra de una nueva operación, es decir, de una fábrica nueva, esto indica que su cadena de suministro se verá fortalecida porque ha comprado una nueva capacidad, ahora podrá usted hacer componentes plásticos para completar su proceso. Después de los análisis financieros y de validar una y otra vez el retorno sobre la inversión, el equipo directivo ha decidido dar un paso adelante para el proceso de adquisición.  Típicamente lo primero que sucede, después de esta decisión de rumbo, es integrar a un equipo responsable que se haga cargo de la operación de compra y su correspondiente incorporación a la organización. |

**Cierre del tema 1 (aterrizaje del alumno)**

|  |
| --- |
| * ¿Cuáles son los pasos que el equipo de integración debe seguir? * ¿Qué etapas deben cuidarse? * ¿Cuáles son las implicaciones para los equipos, la cultura, el desempeño esperado? * ¿Cómo podemos fomentar de manera inicial —aunque no tan profundo— en las personas que se quedan de la empresa adquirida un sentido de respeto y de apertura hacia la nueva oportunidad? ¿Cuál es el papel que los líderes juegan en estos procesos? * ¿Existe alguna metodología o aproximación que pueda ser utilizada con éxito?   Seguramente te han surgido también a ti muchas preguntas al respecto de estos posibles fenómenos organizacionales.  En terrenos que parecen más sencillos de administrar —como la integración de un nuevo líder a una organización, la mejora en el sentido de colaboración de los miembros de un grupo de trabajo, la retroalimentación como elemento importante para la mejora del desempeño— existen pasos y metodologías a las que dedicaremos tiempo para entender, aprender y practicar. |

**Explicación del tema 1**

**Información del metadato tema 1**

Indique los siguientes datos para el metadato de contenido:

|  |  |
| --- | --- |
| **Nombre del curso** | Gestión de Talento |
| **Clave del curso** | RH13311 |
| **Nombre del tema** | Administración del proceso de Desarrollo Organizacional |
| **Descripción** | En este tema se describirán los procesos básicos de todo programa de Desarrollo Organizacional. |
| **Conceptos clave** | Diagnóstico, acción, administración, oportunidades y procesos. |
| **Objetivo** | Distinguir los procesos básicos del Desarrollo Organizacional. |
| **Tiempo estimado** | 2 horas |
| **Autor** | MDO. Mario Alberto Ortiz Martínez |
| **Fecha** | 12/11/2014 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Administración del proceso de Desarrollo Organizacional Hay tres procesos básicos en todos los programas de DO (Desarrollo Organizacional):  INICIO INTERACTIVO:  Da clic en los componentes para conocer más sobre ellos:  Dando clic deberán encontrar el siguiente texto para cada componente:  El **componente del diagnóstico** representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés.  El **componente de la acción** consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización.  El componente de **administración del programa**: abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del DO, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas Los componentes del proceso de DO: Diagnóstico, Acción y Administración del programa   El **primer paso** es **diagnosticar el estado del sistema** en lo concerniente al foco de interés del cliente – ya sea el sistema total o alguna otra parte del todo. ¿Cuáles son sus puntos fuertes? ¿Cuáles son sus áreas problema? ¿Cuáles son las oportunidades no realizadas que se están buscando? ¿Existe discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual?  Del **diagnóstico** surgen la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema.  En el **segundo paso** se desarrollan los **planes de acción** para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y conservar los puntos fuertes. Estos planes de acción son *intervenciones del DO* específicamente diseñadas para abordar los aspectos en los niveles individuales, de grupo, intergrupal o de la organización; así como para abordar los aspectos relacionados con procesos seleccionados, como la comunicación o la toma de decisiones.  El **tercer paso** consiste en descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman ¿Las acciones tuvieron los efectos deseados? ¿Se solucionó el problema, o se aprovechó la oportunidad? Si la respuesta es **sí**, los miembros de la organización avanzan a problemas y oportunidades nuevos y diferentes; si la respuesta es **no**, los miembros inician nuevos planes de acción e intervenciones para resolver el problema (cuarto paso).  A menudo, cuando los problemas siguen sin resolverse después de un ataque inicial, el tercero paso implica una redefinición y una nueva conceptualización de las áreas problema.  Social network communication in the global computer networks : Vector Art  Durante toda la secuencia, la atención está dirigida también a la administración del proceso mismo del DO: se dedican energía y esfuerzos para asegurarse que el programa cuente con el apoyo de los miembros de la organización, que tenga pertinencia con las preocupaciones prioritarias de la organización, y que esté haciendo un progreso visible. La administración del programa de DO es una preocupación constante y una actividad continua. Diagnóstico del sistema, sus subunidades y procesos El desarrollo organizacional es la esencia de un programa de acción basado en una información válida acerca de status quo, de los problemas y las oportunidades actuales y de los efectos de las acciones en lo concerniente al logro de objetivos.  A continuación veremos algunas prácticas comunes acerca de los tipos de diagnósticos de acuerdo a al enfoque u objetivo del diagnóstico:   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | Enfoque | Ejemplos | Qué se busca | Métodos | | Toda la organización | Sistema total como entidad legal. Empresa manufacturera, hospital, una cadena de tiendas por departamentos, etc. | ¿Cuáles son las normas culturales? ¿Cuáles son las actitudes, las opiniones y los sentimientos de la organización? ¿Cuál es su nivel de compromiso? ¿Qué tan bien funcionan los procesos clave de la organización, como la toma de decisiones y el establecimiento de metas? | Encuestas. Entrevistas grupales e individuales, cuando las técnicas de muestreo son efectivas. Un grupo de miembros representativos a quienes periódicamente se somete a encuestas para diagramar los cambios | | Grandes subsistemas complejos y heterogéneos | Los subsistemas pueden ser por nivel jerárquico, funcional o geográfico. Son considerados como un subsistema por ellos mismos o por los demás y su composición es heterogénea. Ej. la gerencia media en una organización. | Todo lo anterior y además ¿Cómo considera este subsistema al todo, viceversa? ¿Cómo es la colaboración? ¿Cuáles son las demandas propias de este subsistema? ¿Están relacionadas las estructuras y los procesos? ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrentan? ¿Tienen metas compartidas? | Si existe dispersión geográfica las encuestas y cuestionarios son las herramientas recomendadas.  Entrevistas y observaciones.  Registros, reportes y fuentes de información del desempeño y los problemas. |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | Enfoque | Ejemplos | Qué se busca | Métodos | | Pequeños subsistemas: simples y relativamente homogéneos | Por lo general son grupos o equipos de trabajo formales que tienen una interacción frecuente cara a cara. Alta gerencia, comités, equipos de tarea. | Preguntas sobre la cultura, el ambiente y los sentimientos que lleven a entender la gestión del equipo: ¿Cuáles son los principales problemas del equipo? ¿Cómo se puede mejorar su efectividad? ¿Cómo son las relaciones jefe-colaborador? ¿Los individuos saben la forma en que sus trabajos se relacionan con las metas del grupo de la organización? ¿Se hace buen uso de los recursos del grupo e individuales? | Entrevistas individuales seguidas de una junta de grupo.  Cuestionarios, observación de las juntas de personal y de otras operaciones cotidianas, y una junta formal de grupo para el autodiagnóstico. | | Pequeñas organizaciones totales que son relativamente sencillas y homogéneas | Organización profesional local. Algunas dificultades son baja participación, dificultades para dotar de personal a grupos comando especiales. | ¿Cómo ven los directivos y los miembros a la organización y sus metas? ¿Qué les agrada y qué les desagrada? ¿Cómo es la competencia? ¿Qué fuerzas significativas están causando un impacto en la organización? | Cuestionarios y entrevistas se usan con frecuencia. Las juntas de diagnóstico pueden ser útiles. También la revisión de registros organizacionales. | | Subsistemas de interfaces o intergrupo | Estructuras matriciales, que requieren que un individuo o un grupo tengan dos líneas para reportarse. | ¿Cómo ve cada subsistema al otro? ¿Qué problemas tienen los dos grupos al trabajar juntos? ¿Cómo pueden colaborar para mejorar el desempeño de ambos grupos? ¿Son claras las metas? | La junta de confrontación entre ambos grupos a menudo es el método para recopilar datos y planificar acciones correctivas. | | Díadas o tríadas | Las parejas de superior y subordinado, compañeros interdependientes, eslabones. | ¿Cuál es la calidad de la relación? ¿Las partes poseen las habilidades necesarias para el logro de la tarea? ¿Son colaborativas o competitivas? | Entrevistas separadas, seguida de una junta de las partes para estudiar cualquier discrepancia en los datos de las entrevistas. La observación. | | Individuos | Cualquier individuo dentro de una organización, como el presidente, los jefes de división, los ocupantes de puestos clave, etc. | ¿Cómo es el desempeño individual vs las expectativas de la organización? ¿Cuáles son los problemas más comunes que surgen? ¿Qué oportunidades de desarrollo de la carrera tienen/necesitan? | Las entrevistas, la información derivada de las juntas de diagnóstico del trabajo de equipo, o los problemas identificados por el departamento de recursos humanos. | | Roles | Un rol es un conjunto de conductas ejecutadas por una persona como resultado de ocupar cierta posición en la organización. | ¿Las conductas de los roles se deberían aumentar a, disminuir, o cambiar? ¿El rol está definido en la forma adecuada? ¿Cuál es el “ajuste” entre las personas y el rol? | Observaciones, entrevistas, técnicas de análisis de rol, y un enfoque de equipo a la “administración por objetivos”. |   La tabla anterior muestra una forma de proceder para realizar diagnósticos de un sistema o subsistemas, además ejemplifica casos típicos en los que el asesor de desarrollo organizacional a de enfocarse. Y algunas preguntas que puedan guiar su diagnóstico y métodos específicos para lograrlo.  Todo en desarrollo organizacional se debe realizar pensando sistémicamente y encontrando la unidad significativa de intervención, toda vez que el diagnóstico haya ayudado a clarificar lo que está ocurriendo con el sistema o subsistema a ser intervenido.  En un programa de desarrollo organizacional, los resultados de las **actividades del diagnóstico** no son únicamente actividades importantes, sino que la forma en la cual se recopila la información y lo que se hace con la información también son aspectos significativos del proceso. Es aquí en donde el asesor de desarrollo de organizaciones y los miembros de la organización empiezan a conectarse para realizar una intervención lo más efectiva posible.  Se debe tener siempre en cuenta que el desarrollo organizacional es un proceso para mejorar el desempeño de la organización al impactar la cultura y los procesos de la organización. Y esto se da comúnmente mediante intervenciones específicas del desarrollo organizacional, que están definidas como actividades estructuradas, es decir, llevan un orden y tienen un propósito definido, y dichas actividades son realizadas no sólo por el facilitador, al contrario, son los miembros de la unidad a intervenirse los que han de poner todo su compromiso para hacer las actividades y con ello buscar el resultado deseado, es decir, el cambio esperado con las actividades programadas.  Cuatro condiciones para iniciar una intervención:  Entre los procesos organizacionales que pueden impactarse están los siguientes   |  |  | | --- | --- | | Proceso | Preguntas de reflexión | | Patrones, estilos y flujo de comunicación | ¿Cómo es la comunicación y cómo debe mejorar para ser más efectiva? | | Establecimiento de metas | ¿Cómo es el establecimiento de objetivos para medir el logro en todos los niveles organizacionales | | Toma de decisiones, resolución de problemas | ¿Quién debe decidir? ¿Cómo es el *empowerment*? | | Resolución y manejo de conflicto | ¿Cuáles son las formas que tiene la compañía para manejar el conflicto efectivamente? | | Administración de las relaciones | ¿Cómo ocurre la interacción entre personas y equipos? | | Relaciones jefe-colaborador | ¿Qué tan efectiva es la relación jefe-colaborador? | | Sistemas tecnológicos y de ingeniería | ¿Cuál es el proceso para instaurar una nueva tecnología? | | Administración Estratégica: Formulación de visión | ¿Cuál es la guía estratégica de la organización? | | Aprendizaje Organizacional | ¿Cómo se asegura el desarrollo de nuevas capacidades organizacionales? |  La naturaleza de las intervenciones del desarrollo organizacional ¿Qué significa intervenir un sistema? “Interponer o interpolar algunas actividades en las actividades normales de la organización, de tal manera que las actividades de intervención se lleven a cabo además de las actividades normales, o en vez de ellas” (Molina, 2010). Este siempre será el primer reto para el trabajo del asesor. Algunos retos que habrán de presentarse son la resistencia de quienes participan en el proceso de intervención para desaprender y aprender las acciones que deberán de instaurarse para lograr el cambio deseado.  COACHING word cloud - multi colored signpost : Foto de stock  Pongamos un ejemplo concreto. Un equipo de trabajo requiere mejorar su efectividad como equipo, puesto que en el diagnóstico se encontró que todavía el líder de la función dicta la mayor parte de las decisiones, incluso aquellas que están en posibilidad de ser tomadas por su equipo inmediato. Después del ejercicio de intervención, se determinó que solo aquellas situaciones de alta criticidad, serían consultadas con el líder. Sin embargo, si el líder al regresar del evento de intervención sigue haciendo peticiones incluso de las tareas de menor complejidad no podrá ayudar al equipo a subir su nivel de autonomía para poder dedicar este tiempo a un trabajo más estratégico.    ¿Cómo le ayudarías?  ¿Cómo le harías tú para reforzar el comportamiento nuevo en el líder una vez que se ha comprometido a disminuir las demandas de información, incluso en los asuntos menores?  Un programa de desarrollo organizacional se despliega conforme una estrategia general, es importante que recuerdes que el desarrollo organizacional es una ciencia que busca mejorar el desempeño organizacional mediante intervenciones que provocan cambios deseados. Entonces el manejo del cambio es un proceso de desarrollo organizacional.  **El desarrollo organizacional**busca mejorar el desempeño organizacional y para ello intervendrá sistemas o subsistemas en su cultura, procesos, equipos y personas para lograr liberar el potencial organizacional y de las personas.  Algunas preguntas que podrías utilizar para guiar una estrategia general de desarrollo organizacional son las siguientes:  Online Education black &amp; white icon set : Arte vectorial  Las intervenciones del desarrollo organizacional buscan constantemente generar aprendizaje nuevo en la organización así como mover a la acción para lograr un mejor desempeño. Esto es muy distinto a los procesos educacionales en donde se tiene la idea de que con un nuevo curso, las capacidades de la organización, mejorarán. En desarrollo organizacional el enfoque es sistémico. Además buscan enfocarse en atender aspectos reales de negocio, más que en abstracciones y conceptos.  Si el enfoque es mejorar el desempeño, la materia prima es trabajar con situaciones reales, problemas concretos que han de resolverse para mejorar la comunicación, los procesos y hacer los ajustes culturales que puedan ayudar a destrabar lo que puede ocasionar un déficit en el desempeño organizacional. Una característica adicional de trabajar en problemas reales en las intervenciones de desarrollo organizacional es que el conjunto real de individuos involucrados en el problema es el grupo con el que trabajan quienes resuelven éste.  Esto es importante resaltarlo, imaginen un líder que busca mejorar el desempeño de su equipo, pero no está interesado él en participar del diagnóstico y las actividades.  ¿Te imaginas el resultado de esta intervención? ¿Por qué crees que es importante que el líder participe en esta intervención?  Como estas intervenciones buscan generar aprendizaje nuevo y útil para la resolución de problemas reales, el Desarrollo Organizacional, utiliza diferentes modelos de aprendizaje.  Desde el modelo tradicional hasta el experiencial y el híbrido para ayudar a demostrar los comportamientos nuevos que deben intentarse para lograr el cambio deseado. Por comportamientos no es únicamente al tema actitudinal, sino las nuevas cosas que han de hacerse en un cambio de proceso, actividad, es decir, de una nueva forma de comportarse, diseñado intencionalmente para producir el cambio deseado. Fases de los programas de DO Es importante recordar que las intervenciones son acciones lógicas y secuenciales. Es así como la administración del DO tiene su fundamento, mediante acciones específicas, estructuradas lógicamente para asegurar el éxito de la intervención.  A continuación se expondrán las fases del proceso para su correcta administración:  INICIO INTERACTIVO  Da clic en cada elemento para conocer su descripción:  **Que al dar clic aparezca la información siguiente para cada elemento:**  **Entrada:** contacto inicial entre consultor (interno o externo) y el cliente para explorar la situación que ha de atenderse. Aquí el cliente expone las principales características del asunto a resolverse.  **Contrato psicológico:** se refiere al establecimiento de expectativas entre cliente y consultor. En esta etapa del proceso es importante tener claridad de tiempos de trabajo, recursos disponibles, establecimiento de metas, además de un elemento importante que es mantener siempre el respeto, confidencialidad de lo encontrado y total transparencia de lo que se detecta, con el fin de lograr el cambio esperado para mejorar el desempeño de la unidad, el sistema o la organización.  **Diagnóstico:** recopilación y análisis de información de la problemática a resolverse.  **Retroalimentación:** este es un momento importante, porque es en esta etapa en donde se le regresa al cliente la información encontrada en el diagnóstico. Aquí es posible que el problema inicial presentado por el cliente se valide o incluso sea parte de un problema diferente de mayor o menor magnitud, y será clave en la conversación que el cliente logre sentirse en confianza para escuchar la información completa que ha de presentarse. Este es un momento de la verdad en el proceso de mejora.  **Planificación del cambio:** implica que los clientes decidan cuáles son las acciones que se deben seguir para realizar la intervención.  **Intervención:** es la ejecución programada de acciones.  **Evaluación:** representa la determinación de los efectos del programa. ¿Tuvo éxito? ¿Qué cambios ocurrieron?  Una fase que no ocurre aquí, pero que es fundamental para mantener el cambio, son las acciones de sostenibilidad del cambio. Es decir, cuáles son las cosas que el sistema deberá seguir haciendo por un tiempo definido para reforzar los nuevos comportamientos y asegurar la instalación y permanencia del cambio que se ha logrado.  En conclusión, administrar un programa de desarrollo organizacional deberá resolver tres momentos importantes: el diagnóstico, la intervención y el proceso en general de cambio. Con esto en mente, el asesor en desarrollo organizacional buscará tener las conversaciones necesarias para clarificar expectativas, entender la situación y lograr crear un nuevo aprendizaje y acciones que busquen alcanzar un mejor desempeño en el sistema a intervenirse. |

**Recursos de apoyo del tema 1**

Incluya recursos que complementen lo que ha definido en la explicación del tema.

|  |
| --- |
| **Videos educativos** (Cada tema debe presentar un video grabado por un experto, puede ser una entrevista, explicación de procesos o contenido) |
| Educatina. (2013). Desarrollo Organizacional. 23 noviembre 2014, de Educatina Sitio web: <http://www.youtube.com/watch?v=tX9W_CG2aI4> |
| **Lecturas: artículos, recursos educativos abiertos** (Incluya al menos tres lecturas que permitan al participante tener mayor conocimiento del tema). |
| * Lecturas recomendadas   Molina, H. (octubre - diciembre 2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. Estudios Gerenciales, 77, 13-25. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21207701>  Petit, E. (enero - marzo, 2012). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. Revista en Ciencias Sociales, XVIII, 74-88. <http://www.redalyc.org/pdf/280/28022785006.pdf> |

**Checkpoint 1**

|  |
| --- |
| En conclusión, administrar un programa de Desarrollo Organizacional, deberá resolver tres momentos importantes, el diagnóstico, la intervención y el proceso en general de cambio. Con esto en mente, el asesor en desarrollo organizacional buscará tener las conversaciones necesarias para clarificar expectativas, entender la situación y lograr crear un nuevo aprendizaje y acciones que busquen alcanzar un mejor desempeño en el sistema a intervenirse. |

**Glosario del tema 1**

**Glosario (opcional)**

Incluya una lista de conceptos que requieran definición para comprenderlos como parte del contenido de la explicación.

|  |
| --- |
|  |

**Referencias bibliográficas de la explicación del tema 1**

|  |
| --- |
| 1. French, W. (2006). *Desarrollo Organizacional*. Ciudad de México: Prentice Hall. 2. Hernández, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson. 3. Zapata, L. (2011). *Aprendizaje Organizacional*. México: McGraw Hill. |

**Ejecutivo y Semestral presencial y en línea**

**Actividades del tema 1**

|  |  |
| --- | --- |
| Clave de actividad | A1 |
| Nombre de la actividad | El diagrama de mi desarrollo organizacional |
| Descripción de la actividad: | Mediante un diagrama se expondrán los conceptos clave del desarrollo organizacional. |
| Objetivo de la actividad | Distinguir la intervención del Desarrollo Organizacional como una manera de impulsar eficientemente la mejora continua y la innovación como una ventaja competitiva en las organizaciones. |
| Técnica didáctica: casos, solución de problemas, ejercicio, etc. | Ejercicio |
| Palabras clave: | Diagnóstico, acción, administración, oportunidades y procesos. |
| Duración | 2 horas |
| Requerimientos para la actividad | Imágenes sobre el desarrollo organizacional. |
| Desarrollo de la actividad | 1. Describe ampliamente desarrollo organizacional. 2. Enlista los principales conceptos relacionados con el desarrollo organizacional y defínelos ampliamente. 3. Con base en lo anterior, elabora un diagrama que muestre las relaciones entre los conceptos que conforman el desarrollo organizacional. Recuerda incluir imágenes que ilustren correctamente este concepto. |
| Criterios de evaluación de la actividad: | |  |  | | --- | --- | | **Criterio** | **Puntaje** | | 1. Describe de forma completa desarrollo organizacional. | 30 | | 2. Identifica los conceptos relacionados con desarrollo organizacional. | 35 | | 3. Presenta la relación de estos conceptos con el desarrollo organizacional. | 35 | |
| Entregable(s): | Diagrama sobre la relación de los conceptos clave del desarrollo organizacional. |
| Año de creación: | 2014 |

**Notas de enseñanza para el maestro/tutor**

|  |
| --- |
| **¿Cómo se hace un cuadro sinóptico?** Un **cuadro sinóptico** es una forma de mostrar y organizar las ideas, ciertos temas o textos.  En este tipo de cuadros se condensa la información de forma sencilla, a la vez que organiza la relación entre los diferentes temas o subtemas de un cierto texto o tema más amplio.  Es un resumen en forma de esquema. También es muy utilizado como un sistema para organizar las ideas. |

**Tema 2**. **Investigación - Acción**

**Contexto del tema 2 (planteamiento inicial)**

|  |
| --- |
| **Modelo de Investigación Acción**  La **investigación-acción** es una de las piedras angulares del desarrollo organizacional. Es un tipo de investigación en acción, con las metas de hacer que ésta sea más efectiva, al mismo tiempo que crea simultáneamente un conjunto de conocimientos nuevos.  Consideraciones importantes para definir Investigación-Acción:   * Secuencia de acontecimientos y acciones * Es el proceso de recopilar en forma sistemáticas datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar de nuevos esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en las hipótesis; y de evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales. * Aspectos claves: Diagnóstico, recopilación de datos, retroalimentación al grupo cliente, discusión de los datos y trabajo en ellos por el grupo cliente, y acción. Es una secuencia cíclica, con el enfoque en problemas nuevos o anticipados, a medida que el grupo cliente aprende a trabajar unido en una forma más efectiva. * Enfoque en resolución de problemas * Aplicación del método científico de indagación de los hechos y experimentación, a los problemas prácticos que requieren soluciones de acción y que implican la colaboración y la cooperación de científicos (practicantes, miembros de organización, facilitadores, etc.) Los resultados deseados de este enfoque son soluciones a los problemas inmediatos y una contribución al conocimiento y la teoría. Es comúnmente utilizado en círculos de mejora continua en las organizaciones. |

**Cierre del tema 4 (aterrizaje del alumno)**

|  |
| --- |
| Percibe con claridad lo que está ocurriendo en los ambientes interno y externo de la organización, ana*liza y decide que debe cambiarse y cómo intervenir para introducir el cambio, haciendo la organización más eficaz, perfectamente adaptable a los cambios y conciliando las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la organización.*  *El Desarrollo Organizacional se basa en las ciencias del comportamiento, se parte del principio de que el cambio planeado es una técnica especializada, cuyo propósito es crear acción y cambio conscientes y racionales.*  *Esta* definición incluye los siguientes significados:   * **Proceso de solución de problemas**. Se refieren a los métodos por medio de los cuales la empresa se enfrenta con las amenazas y oportunidades en su ambiente. * **Proceso de renovación.** Son las formas por las cuales los gerentes adaptan sus procesos de solución de problemas a las demandas del ambiente. Uno de los objetivos del DO es mejorar los procesos organizacionales de autor renovación, mediante la transformación de los gerentes para que puedan adaptar y cambiar su estilo. * **Administración participativa**. Otro objetivo del DO es compartir la administración con los empleados. La administración participativa significa que los gerentes dejan a un lado la estructura jerárquica y dan a los empleados un papel importante en la toma de decisiones. * **Desarrollo y fortalecimiento**. Se refiere a darles libertad a los equipos de actuar, de participar en las decisiones, plena autonomía. * **Investigación-acción**. El Desarrollo Organizacional utiliza la investigación para el diagnóstico y la acción del cambio.   Requiere de los siguientes pasos.   * + Diagnostico preliminar del problema   + Obtención de datos para apoyo o rechazo del diagnóstico.   + Retroalimentación de datos a los participantes.   + Exploración de datos por los participantes.   + Ejecución de la acción apropiada |
|  |

**Explicación del tema 2**

**Información del metadato tema 2**

Indique los siguientes datos para el metadato de contenido:

|  |  |
| --- | --- |
| **Nombre del curso** | Gestión de Talento |
| **Clave del curso** | RH13311 |
| **Nombre del tema** | Investigación - Acción |
| **Descripción** | En las empresas, como en las organizaciones de persona, es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional y la investigación acción facilita la coordinación de las intervenciones y el control de las acciones de todos sus integrantes. |
| **Conceptos clave** | Intervenciones, indagar, práctica social, investigación, participar. |
| **Objetivo** | Reconocer la metodología investigación – acción como una forma de indagación introspectiva colectiva con el objetivo de mejorar la racionalidad y la justicia de las prácticas empresariales. |
| **Tiempo estimado** | 2 horas |
| **Autor** | MDO. Mario Alberto Ortiz Martínez |
| **Fecha** | 12/11/2014 |

|  |
| --- |
| Se puede ejemplificar como un proceso iterativo de mejora basado en hipótesis e información, con acciones concretas, que vuelven a generar un proceso de reflexión, información y nuevamente acciones para atender problemas concretos.  Segundo ciclo  Primer ciclo  Puede haber “n” cantidad de ciclos hasta lograr el cambio deseado. Lo importante es generar los ciclos de aprendizaje, acción y reflexión para entender qué es lo que funciona y qué es lo que debe ajustarse. No significa ensayo y error. Al contrario, las acciones siguen una lógica preparada conjuntamente entre el facilitador y los miembros de la organización, que previamente han analizado la problemática logrando detectar cuáles son los puntos que han de atacarse, es decir, en forma de hipótesis se crean mecanismos de intervención que buscan atender la hipótesis planteada, una vez realizada la intervención, se evalúa su efectividad de manera inmediata, y se vuelve a retroalimentar al sistema, para aprender del proceso, continuar con las acciones en caso de ser positivas o refinarlas para encontrar mayor efectividad en el proceso.  Financial Planning - Couple getting consulted : Foto de stock  El rol del consultor es “ayudar al gerente (cliente) a planificar sus acciones y diseñar sus procedimientos de indagación de los hechos de tal manera que pueda aprender de ellos, que sirvan a fines tales como convertirse en un gerente más hábil, establecer objetivos más realistas, y descubrir mejores formas de organizar. En este sentido, el personal interesado en el seguimiento son los consultores de la investigación. Su tarea es ayudar a los gerentes a formular los problemas gerenciales como experimentos”.  ¿Qué se debe considerar el utilizar el enfoque de investigación-acción?  Elementos significativos de un diseño para la investigación-acción:  Ejemplo: El problema de las juntas inefectivas  Unmotivated Staff : Foto de stock  **Paso 1:** **Identificación del problema**: Las juntas son inefectivas porque la asistencia es escasa, los miembros expresan un bajo nivel de compromiso y de interés en ellas, y su opinión de las mismas es que son improductivas y deberían cancelarse o renovarse.  Como gerente del área, tú eres el responsable de convertir esta situación en algo útil y efectivo en la organización.  ¿Cuál es el primer paso para aplicar la investigación-acción a este problema?  **Paso 2: Recopilar información el estado actual de las juntas improductivas**  **Paso 3. Identificar las causas del problema y generar hipótesis**.  Es importante recordar que una hipótesis debe estar formulada considerando dos aspectos: una meta y una acción o procedimiento para alcanzar esa meta:  INICIO DE INTERACTIVO  Da clic aquí para ver los ejemplos de hipótesis:  Ejemplos de hipótesis:   * Las juntas del personal serían más productivas si pido al personal que prepare una agenda de los temas, en vez de prepararla yo. * Las juntas del personal serían más productivas si establezco una rotación de la persona responsable de la junta entre los miembros del personal, en vez de ser yo quien siempre la encabeza * Las juntas serían más efectivas si la frecuencia se realiza una vez a a la semana en lugar de dos a la semana. * Las juntas serían más efectivas si en lugar de solamente hablar de temas del trabajo, en forma enfocada y energética, también encuentro momentos de reflexión e inspiración y soy más abierto con los miembros del equipo para que puedan expresarse abiertamente de lo que piensan y sienten.   FIN DE INTERACTIVO  **Paso 4. Estas hipótesis se pondrán a prueba con la colaboración de los involucrados en el problema.**  Casi todos los autores hacen hincapié en la naturaleza de la investigación-acción, y algunos la consideran la razón principal de la eficacia del modelo. Una creencia muy difundida es que las personas apoyan lo que han ayudado a crear. Esa creencia es de lo más congruente con el aspecto de colaboración del modelo de investigación-acción, e incita a los practicantes e investigadores por igual (recordar cliente y consultor por igual), a cooperar en una forma muy amplia con los miembros del sistema cliente.  Esto implica que conjuntamente miembros del sistema cliente y consultores definen los problemas que quieren abordar, los métodos empleados para recopilación de información, la identificación de hipótesis relacionadas a con las situaciones y la evaluación de las consecuencias de las acciones que se han emprendido.  Web site seo analytics charts on screen of PC : Arte vectorial  Actualmente la investigación-acción es considerada como el principio básico de gestión del cambio y un claro sinónimo de lo que significa desarrollo organizacional. Recientemente se ha refinado y extendido a nuevas aplicaciones y situaciones, y consecuentemente los investigadores y practicantes han realizado adaptaciones al marco de referencia básico.  Sin duda, para iniciar la aplicación de ideas en el cambio de administración de programas en Desarrollo Organizacional, el marco de referencia básico de la investigación-acción es una buena manera de adentrarse a estos temas.  Algunas de las tendencias de la aplicación de la investigación-acción incluyen el movimiento de pequeñas unidades de la organización hacia el total del sistema y sus comunidades. En estos contextos más amplios, la investigación-acción es más compleja y política que en sitios pequeños, como el caso de las juntas de trabajo que vimos en el ejemplo. En escenarios más complejos, la participación de las personas involucradas en el cambio se hace un reto, y sin duda, es la mejor aplicación que se tiene para resolver problemas en las organizaciones.  El grado de involucramiento de los miembros en el proceso de cambio es una de las grandes aportaciones de la investigación-acción. Lo que contrasta con los procesos tradicionales para el cambio planeado, en donde los consultores cargan con la mayor responsabilidad de las actividades del proceso de cambio con el apoyo y consentimiento de la gerencia. Y aunque este esquema es el que aun predomina en la práctica, cada día se observa más la práctica de incrementar el involucramiento de los miembros de la organización para aprender más acerca de lo que ocurre en su organización y cómo cambiarla.  Human connection : Arte vectorial  Lo que va en línea con lo que los tiempos exigen, que significa que un consultor no llegara únicamente a resolver una situación para después irse, sino que será exigido en enseñar, desarrollar y acompañar a la empresa cliente a habilitar nuevos conocimientos y técnicas para que ellos mismos puedan en el futuro realizar procesos de cambio mediante la adquisición de nuevas habilidades.  Por lo que es claro que el rol del asesor en desarrollo organizacional, será trabajar con los miembros del área cliente para facilitar su proceso de aprendizaje. Y en particular en este enfoque consultor y cliente son compañeros de aprendizaje en diagnosticar la organización, diseñar, implementar y evaluar los cambios producidos.  Aquí ninguna de las dos partes domina el proceso de cambio. Por el contrario, cada participante brinda información y experiencia única de la situación, y combinan sus recursos para aprender cómo cambiar la organización.  Los consultores, por ejemplo, saben cómo realizar los diagnósticos, conocen los instrumentos y técnicas de intervención y los miembros de la organización brindar información y conocimiento local acerca de la organización y cómo funciona. Por lo que cada participante aprende en el proceso de cambio.  Los miembros de la organización aprenden cómo hacer cambiar su organización, cómo refinarla y mejorarla y los consultores de Desarrollo Organizacional aprenden cómo facilitar procesos complejos de cambio y aprendizaje organizacional. |

**Recursos de apoyo del tema 4**

Incluya recursos que complementen lo que ha definido en la explicación del tema.

|  |
| --- |
| **Videos educativos** (Cada tema debe presentar un video grabado por un experto, puede ser una entrevista, explicación de procesos o contenido) |
| Robledo, E. (2010). Desarrollo Organizacional. La apuesta con sentido humano ante el cambio organizacional. 20 de noviembre 2014, de Trillas Sitio web: <http://www.youtube.com/watch?v=DevWxkCwUa0> |
| **Lecturas: artículos, recursos educativos abiertos** (Incluya al menos tres lecturas que permitan al participante tener mayor conocimiento del tema). |
| * Lecturas recomendadas   Martínez, M. (enero - junio 2014). Reflexiones en torno a la Investigación - Acción educativa. CPU-e, 18, 58-86. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283129394004>  Ahumada, M. (2012). El desarrollo de la Investigación - Acción Participativa en Psicología. Enfoques, XXIV, 23-52. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25926198005> |

**Checkpoint 1**

|  |
| --- |
| INTERACTIVO  Da clic en las preguntas para conocer su respuesta  **¿Cómo es definida la Investigación Acción?**  Es una metodología común a las ciencias sociales, humanas y a las ciencias de la salud, que permite construir conocimientos significativos para el mundo científico, al mismo tiempo que interviene, posibilitando la transformación de situaciones problemáticas para los grupos en los que acciona.  **¿Cuáles son las posibilidades que ofrece la Investigación acción en el proceso de Desarrollo Organizacional?**  Ofrece herramientas para vincularse con la comunidad y potenciar su autonomía; produce a su vez, un intercambio de conocimientos procedentes de contextos y ciclos vitales distintos y una mejora de la calidad de vida y del entorno.  FIN INTERACTIVO |

**Glosario del tema 4**

**Glosario (opcional)**

|  |
| --- |
|  |

**Referencias bibliográficas de la explicación del tema 1**

|  |
| --- |
| 1. French, W. (2006). *Desarrollo Organizacional*. Ciudad de México: Prentice Hall. 2. Hernández, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson. 3. Robledo, E. (2009). *Desarrollo Organizacional Enfoque convergente de Investigación - Acción*. México: Trillas. |

**Ejecutivo y Semestral presencial y en línea**

**Actividades del tema 2**

|  |  |
| --- | --- |
| Clave de actividad | A2 |
| Nombre de la actividad | Organizador gráfico de la metodología DO |
| Descripción de la actividad: | A través de un algoritmo se representará la metodología investigación – acción del DO. |
| Objetivo de la actividad | Determinar la metodología investigación – acción del DO. |
| Técnica didáctica: casos, solución de problemas, ejercicio, etc. | Ejercicio |
| Palabras clave: | Intervenciones, indagar, práctica social, investigación, participar. |
| Duración | 2 horas |
| Requerimientos para la actividad | Investigación metodología de la investigación – acción en el desarrollo organizacional |
| Desarrollo de la actividad | 1. De acuerdo a lo visto en el tema, menciona las funciones de la metodología de investigación – acción en el desarrollo organizacional. 2. Indica los pasos correctos de la metodología de investigación y acción, según sus funciones en el desarrollo organizacional. 3. Integra la información anterior, en un algoritmo sobre la metodología investigación – acción adecuada para el desarrollo organizacional. |
| Criterios de evaluación de la actividad | |  |  | | --- | --- | | **Criterio** | **Puntaje** | | 1. Presenta las funciones de la metodología investigación – acción en el desarrollo organizacional. | 30 | | 2. Muestra los pasos correctos de la metodología de investigación – acción para el desarrollo organizacional. | 35 | | 3. Relaciona adecuadamente la metodología de investigación – acción al desarrollo organizacional. | 35 | |
| Entregable(s): | Algoritmo sobre la metodología de investigación – acción para el desarrollo organizacional. |
| Año de creación: | 2014 |

**Notas de enseñanza para el maestro/tutor**

|  |
| --- |
| Revisar que los alumnos sigan los pasos correctos de la metodología e incluyan la relación entre la metodología de investigación – acción al desarrollo organizacional |

**Tema 3**. **Intervenciones del Desarrollo Organizacional**

**Contexto del tema 3 (planteamiento inicial)**

|  |
| --- |
| **Intervenciones**  Son los medios de los que se vale el experto en Desarrollo Organizacional (DO) para llevar a cabo lo programas de cambio que se plantea.  Las intervenciones son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad.  Las intervenciones deben basarse en un cuidadoso diagnóstico, ya que tienen como objetivo resolver problemas específicos y mejorar áreas particulares de la organización en las que se detectaron diversos tipos de problemas.  Las intervenciones del Desarrollo Organizacional constan de una serie de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una o varias tareas en las que las metas están relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional.  French y Bell explican que al asentar la intervención en el sistema cliente (la organización) consiste en interponer o intercalar algunas actividades dentro de las actividades normales de una organización, de tal forma que las actividades de intervención se lleven a cado además de las normales o en vez de ellas. |

**Cierre del tema 3 (aterrizaje del alumno)**

|  |
| --- |
| Un programa de Desarrollo Organizacional se despliega conforme a una estrategia o plan de juego, llamado estrategia general de Desarrollo Organizacional.  La estrategia se basa en aspectos como:   * Metas generales de cambio y mejoramiento del programa. * Áreas de la organización en las que, a manera de prueba piloto, se interviene. * Puntos ventajosos clave de los individuos o de la organización. * Recursos disponibles.   El programa de Desarrollo Organizacional debe llevarse a cabo de manera integral, iniciando por el convencimiento y apoyo de la alta gerencia para poder “permearlo” después al resto de la organización. |

**Explicación del tema 3**

**Información del metadato tema 3**

|  |  |
| --- | --- |
| **Nombre del curso** | Gestión de Talento |
| **Clave del curso** | RH13311 |
| **Nombre del tema** | Intervenciones del Desarrollo Organizacional |
| **Descripción** | Analizar las intervenciones clásicas del Desarrollo Organizacional para reconocer la profundidad necesaria para considerar las estrategias que podrían efectuarse en las organizaciones. |
| **Conceptos clave** | Intervenciones, interacción, tecno-estructural, y estrategia. |
| **Objetivo** | Reconocer la intervenciones en los procesos de Desarrollo Organizacional y conocer el abanico de la profundidad de las intervenciones |
| **Tiempo estimado** | 2 horas |
| **Autor** | MDO. Mario Alberto Ortiz Martínez |
| **Fecha** | 12/11/2014 |

|  |
| --- |
| Tipos de intervenciones en DO Las primeras intervenciones en utilizarse en los Estados unidos fueron los grupos “T”, así como las encuestas o ensayos de retroalimentación. Con el paso del tiempo, las intervenciones han proliferado, por lo cual es necesario clasificarlas en diferentes categorías.  En el presente tema se verán diferentes tipos de intervenciones de Desarrollo Organizacional, conocidas como intervenciones clásicas:  INICIO INTERACTIVO:  Da clic en las intervenciones para conocer más sobre ellas: INFORMACIÓN DENTRO DE CADA RECUADRO:Intervenciones en procesos humanos Las intervenciones en procesos humanos están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre indica, se enfocan en los aspectos humanos de las organizaciones. Intervenciones tecno-estructurales Las intervenciones tecno-estructurales están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para “ligarlas” con las intervenciones en procesos humanos. La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras que las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo.  Estas herramientas son conocidas como tecno-estructurales porque se enfocan, como su nombre indica, en el aspecto técnico y estructural de las organizaciones, en el que se incluyen las actividades relacionadas con el diseño de la organización, la calidad y el esquema del trabajo. Intervenciones en administración de recursos humanos Las intervenciones en administración de recursos humanos se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, como los sistemas de recompensas y planeación y desarrollo de carrera. Se utilizan mecanismos para integrarlas a las organizaciones y tradicionalmente se relacionan con el campo de los recursos humanos más que con el Desarrollo Organizacional.  El desarrollo organizacional ha presentado desde sus orígenes una serie de intervenciones o herramientas de apoyo a los procesos de cambio. Intervenciones estratégicas y del medio Las intervenciones estratégicas y del medio están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, a la manera en la que utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio; además, se pretende que con estas intervenciones las organizaciones hagan “suyos”, en plena fase de “recongelamiento”, los procesos de Desarrollo Organizacional. FIN INTERACTIVOElección de intervenciones Se pueden plantear tres preguntas que ayudan a elegir las intervenciones:  Por ejemplo, si el diagnóstico revela que el desempeño de un empleado es bajo porque carece de motivación, sería necesario utilizar una intervención de enriquecimiento o alguna otra que aumente su motivación. Por ello es importante considerar que no existen recetas fáciles para aplicar las intervenciones, ya que en cada grupo, persona u organización, la problemática es diferente. Grupos “T” (*training group*) Meeting : Foto de stock  El nombre de grupos “T” proviene del inglés *training*, que significa entrenamiento. Fue una de las primeras intervenciones que se utilizaron en organizaciones pioneras como ESSO y Union Carbide con base en las experiencias obtenidas por Kurt Lewin en el Instituto Tecnológico de Massachusetts en Estados Unidos (MIT).  En el Desarrollo Organizacional moderno, los consultores siguen aplicando este tipo de intervención, pero han disminuido la frecuencia de su aplicación. Es una herramienta útil para detectar por qué el comportamiento de un individua afectará a los miembros de la organización, se ha de manera positiva o negativa.  Esta intervención, también conocida como **entrenamiento en laboratorio o grupos de encuentro**, es un método para cambiar la conducta por medio de interacciones grupales no estructuradas. Así, los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto, en el que analizan su personalidad y procesos interactivos, dirigidos sin demasiado control por un especialista en ciencias de la conducta.  Los objetivos de los **grupos “T”** son proporcionar a los empleados una conciencia de su conducta y de la forma en la que los otros los perciben, mayor sensibilidad ante el comportamiento ajeno y un mejor conocimiento de los procesos de grupo.  Chirs Argyris (2006) en su artículo “Grupos “T”, ¿son buenos o malos?”, afirma que pueden arrojar resultados positivos cuando se les utiliza en forma adecuada. Por ello, para logra éxito de estos grupos debemos cumplir con tres importantes requisitos a saber:  Cuando se logran estas condiciones, los grupos “T” pueden mejorar tanto en el desempeño individual con en el grupal. Consultoría de procesos (*process consultation*) Vector of Social Communications : Arte vectorial  Ninguna organización funciona a la perfección. Muchas veces los administradores piensan que es posible mejorar el rendimiento de su unidad, pero no saben lo que puede mejorarse ni cómo hacerlo. Por ello, la finalidad de la consultoría de procesos consiste en que un asesor externo (consultor) ayude a su cliente, por lo general un administrador, a percibir, entender y tomar medidas con respecto a ciertos hechos de un proceso que debe afrontar.  Entre esos hechos se encuentran el flujo de trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales formales de comunicación.  Durante la consultoría de procesos, los asesores tienen la obligación de lograr que el cliente se percate de lo que sucede a su alrededor, dentro de él y en su interactuación con los demás.  El asesor trabaja con el cliente para diagnosticar en forma conjunta, ya que este adquiere pericia para analizar los procesos que se desarrollan en el seno de su unidad de trabajo, a la cual puede recurrir cuando el asesor se ha marchado.  Además cuando se logra que el cliente participe de manera activa en el diagnóstico y detección de otras alternativas, se conoce mejor el proceso y las medidas correctivas, con lo cual la resistencia será menor cuando se aplique el plan escogido. También es importante señalar que la consultoría de procesos no exige que el consultor se a experto en la solución del problema particular que se descubre. La importancia del consultor radica en saber diagnosticar y establecer una relación de ayuda.  Si el problema específico requiere conocimientos técnicos que superan la capacidad del cliente y el consultor, este debe ayudar a encontrar a un experto y luego indicar cómo aprovechar al máximo ese recurso. |

**Recursos de apoyo del tema 3**

Incluya recursos que complementen lo que ha definido en la explicación del tema.

|  |
| --- |
| **Videos educativos** (Cada tema debe presentar un video grabado por un experto, puede ser una entrevista, explicación de procesos o contenido) |
| Arroyo, I. (2012). Desarrollo Organizacional - Cultura de Crecimiento en una empresa. noviembre 12, 2014, de Sistema TV Canal Sitio web: <http://www.youtube.com/watch?v=UgTp-c-zisQ> |
| **Lecturas: artículos, recursos educativos abiertos** (Incluya al menos tres lecturas que permitan al participante tener mayor conocimiento del tema). |
| * **Lecturas recomendadas**   Molina, H. (Diciembre 2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. Estudios Gerenciales, 77, 13-25. <http://www.redalyc.org/pdf/212/21207701.pdf>  Gonzalez, G. Julia, E. (2012). Entorno organizacional y desarrollo humano. Revista Lasallista de investigación, 9, 149-158. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69524955011> |

**Checkpoint 3**

|  |
| --- |
| INTERACTIVO  Da clic en las preguntas para conocer su respuesta  **¿Consideras que grupos universales como Alcohólicos Anónimos o Neuróticos Anónimos constituyen un grupo “T”?**  Si ya que los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto, en el que analizan su personalidad y procesos interactivos.  **¿Cree que los grupos “T” deben estar integrados de manera voluntaria tanto si se forman dentro del trabajo como fuera de él? ¿Por qué?**  Absolutamente ya que el objetivo de un grupo “T” es proporcionar una conciencia de su conducta y de la forma en que los otros la perciben, y asistir de manera obligada puede frustrar los resultados y la percepción de los integrantes del grupo.  FIN INTERACTIVO |

**Glosario del tema 3**

**Glosario (opcional)**

|  |
| --- |
|  |

**Referencias bibliográficas de la explicación del tema 3**

|  |
| --- |
| 1. French, W. (2006). *Desarrollo Organizacional*. Ciudad de México: Prentice Hall. 2. Hernández, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson. 3. Zapata, L. (2011). *Aprendizaje Organizacional*. México: McGraw Hill. |

**Ejecutivo y Semestral presencial y en línea**

**Actividades del tema 3**

|  |  |
| --- | --- |
| Clave de actividad | A3 |
| Nombre de la actividad | La importancia del DO en las empresas |
| Descripción de la actividad: | Identificarás en un trabajo grupal la importancia de las intervenciones en el Desarrollo Organizacional. |
| Objetivo de la actividad | Analizar la importancia de la intervención del desarrollo organizacional en las empresas actuales para ayudar a incrementar la productividad de las mismas. |
| Técnica didáctica: casos, solución de problemas, ejercicio, etc. | Reporte |
| Palabras clave: | Intervenciones, interacción, tecnoestructural, y estrategia. |
| Duración | 2 horas |
| Requerimientos para la actividad | No se requiere ningún material específico para la actividad. |
| Desarrollo de la actividad | 1. Responde las siguientes preguntas:  * ¿Por qué consideras importante las intervenciones de DO en una empresa contemporánea? * ¿En qué condiciones consideras que una intervención tendrá resultados positivos? * ¿Cómo pueden implantarse las intervenciones? * ¿Es importante el trabajo en equipo dentro de la empresa?, ¿influye el compromiso de su personal en el DO?  1. Reúnete con tus compañeros y discutan sobre las preguntas anteriores, planteadas respecto a un empresa particular. 2. Con base en lo anterior, elabora un reporte sobre el impacto del DO en una organización y el compromiso del personal dentro de la misma. |
| Criterios de evaluación de la actividad: | |  |  | | --- | --- | | **Criterio** | **Puntaje** | | 1. Responde correctamente a todas las preguntas planteadas. | 30 | | 2. Argumenta las aportaciones en el debate realizado sobre una empresa específica. | 35 | | 3. Indica el impacto del DO en una organización y el papel del personal en su ejecución. | 35 | |
| Entregable(s): | Reporte que incluya el impacto del DO en una empresa y el papel de los empleados en este proceso. |
| Año de creación: | 2014 |

**Notas de enseñanza para el maestro/tutor**

|  |
| --- |
| Lograr que el alumno comprenda la importancia del DO en la empresa y como los empleados apoyan en el proceso. |

**Tema 4**. **Intervenciones de equipo**

**Contexto del tema 4 (planteamiento inicial)**

|  |
| --- |
| **Beneficios del trabajo en Equipo**  Una de las características de las organizaciones que alcanzan un alto nivel de desempeño es que mantienen participando en equipos de trabajo a un porcentaje de su personal más elevado que aquellas otras que obtienen un rendimiento significativamente más bajo.  Una razón para el mayor éxito de las organizaciones que desarrollan el trabajo en equipo, frente a las que lo hacen de forma poco significativa, está relacionada con los entornos actuales caracterizados por la incertidumbre, la necesidad de adaptarse rápidamente a cambios de todo tipo (tecnológicos, culturales, financieros, sociales, políticos…). Esto exige trabajar con estructuras más ágiles y horizontales donde el equipo de trabajo adquiere un papel central. |

**Cierre del tema 4 (aterrizaje del alumno)**

|  |
| --- |
| Teamwork and integration concept : Foto de stock  El buen funcionamiento de un equipo dependerá de la buena relación que puedan construir estos como ser, en primera instancia y como se dice popularmente, tirar todos para el mismo lado, es decir, todos los integrantes del equipo deben estar orientados hacia el mismo fin u objetivo. Otra condición sine qua non dentro de un equipo de estas características será la solidaridad, esto implica que jamás deberá haber de parte de alguno de los miembros una tendencia personalista o egoísta que impulse el lucimiento personal o propio, ni competencia interna entre los integrantes, porque directamente una situación de este tipo atentará contra el objetivo que pretende la organización que es que todos consigan el objetivo.  Para lograr que cada cual aporte lo suyo, aquello en lo que es bueno y por lo cual se destaca, será decisiva la participación del gerente o quien haya asumido el rol de líder del equipo del trabajo, ya que este será quien deberá detectar aquellos méritos individuales que cada cual posee pero de una manera en la cual no se susciten competencias tontas entre los miembros del equipo, sino por el contrario, deberá incentivar a cada uno para que se involucre en una sana competencia con el otro de la cual se puedan sacar las mejores ideas e iniciativas que contribuyan a satisfacer el objetivo deseado.  Entonces, las relaciones personales serán la clave de un equipo de trabajo inclusive más allá de las capacidades profesionales que cada uno posea, porque un empelado puede aprender muchísimo de un compañero y así incrementar su habilidad profesional, en cambio, aquellas personas que despliegan una actitud hostil y que por ello mantienen una mala relación con sus compañeros de equipo solo aportarán problemas y atentarán contra los fines comunes, como ser el desarrollo y crecimiento de una empresa o negocio. |

**Explicación del tema 4**

**Información del metadato tema 4**

Indique los siguientes datos para el metadato de contenido:

|  |  |
| --- | --- |
| **Nombre del curso** | Gestión de Talento |
| **Clave del curso** | RH13311 |
| **Nombre del tema** | Intervenciones de equipo |
| **Descripción** | La variación de equipos y su variante, los equipos de trabajo auto dirigidos así como los equipos de alto desempeño, son intervenciones tradicionales en el ámbito del DO que pretenden lograr la formación de equipos de trabajo altamente eficaces. |
| **Conceptos clave** | Intervenciones, equipo, interacción, intergrupal, intergrupal, y auto dirigidos. |
| **Objetivo** | Distinguir las intervenciones de equipo para las organizaciones y aplicarlas con el fin de afinar las funciones interdependientes de los desarrollos intergrupales. |
| **Tiempo estimado** | 2 horas |
| **Autor** | MDO. Mario Alberto Ortiz Martínez |
| **Fecha** | 12/11/2014 |

|  |
| --- |
| Fomación de equipos (*team building*) Teamwork concept : Foto de stock  Las organizaciones están constituidas por personas que trabajan juntas para alcanzar un fin común. Como a menudo debe trabajar en grupo, el Desarrollo Organizacional presta mucha atención a este aspecto.  Desde la óptica del Desarrollo Organizacional, un grupo de trabajo se compone de un número específico de personas que generalmente reportan a un jefe común, tienen cierto grado de interdependencia de sus actividades e interactúan de manera directa, cara a cara; todo esto con el fin de alcanzar las metas de la organización.  Sin embargo, se considera que un “equipo” tiene sus orígenes ene l grupo. La diferencia es que posee ciertas características en mayor grado que los grupos ordinarios, enfatizando sobre todo un mayor compromiso con las metas comunes y un mayor grado de interdependencia e interacción. Se considera, por lo tanto, que un equipo conforma un nivel avanzado o con mayor madurez que un grupo.  La formación de equipos puede aplicarse dentro de grupos o en un nivel intergrupal cuando las actividades son interdependientes. Con el fin de lograr una mejor exposición, en primer lugar se estudiará el desarrollo intergrupal (dentro del grupo), para posteriormente tratar el desarrollo intergrupal. Por ello interesan fundamentalmente las aplicaciones a las familias organizacionales (grupos de mando), lo mismo que a las comunidades, los equipos de proyecto y los grupos para tareas específicas. Desarrollo intergrupal No toda la actividad de un grupo consiste en funciones interdependientes. Para ilustrar basta un ejemplo: el caso de un equipo de futbol americano y de un equipo de atletismo (por ejemplo: 400 m planos en relevos). Aunque los integrantes de ambos equipos están enfocados en la producción total, funcionan de manera diferente. La productividad del equipo de futbol depende sinérgicamente de la eficiencia con que cada jugador realice su misión en armonía con el resto de sus compañeros, en cuanto a número de puntos anotados, por ejemplo.  El rendimiento del mariscal de campo depende del desempeño de los corredores y receptores, de su habilidad para lanzar el balón, etc. En cambio, el rendimiento del equipo de atletismo se basa principalmente en la simple adición de los desempeños de cada miembro.  El desarrollo intergrupal es aplicable al caso de interdependencia, como sucede en el futbol. Su objetivo consiste en mejorar las actividades de coordinación de los integrantes del equipo, la cual incrementará el rendimiento del grupo. Las actividades necesarias para el desarrollo de equipos suelen incluir es establecimiento de metas y de relaciones interpersonales entre los integrantes, el análisis de los papeles para comprender y aclarar la función de cada uno y sus responsabilidades, así como el proceso del equipo.  Desde luego, el desarrollo de equipos puede fomentar o excluir ciertas actividades, según la finalidad que persigan y los problemas específicos que afronten, pero en esencia trata de generar una gran interacción entre los miembros del grupo para aumentar la confianza y la apertura. Por ello, quizá sea necesario, para comenzar, que los miembros traten de definir las metas y prioridades del grupo, lo cual pondrá en evidencia las diferentes percepciones de lo que constituye el objetivo del grupo.  Luego de ello, podrán evaluar el desempeño de su grupo, es decir, la eficiencia con la que estructuran sus prioridades y consiguen sus metas. Con base en ello pueden detectar posibles áreas de problemas, En esta discusión autocrítica sobre medios y fines pueden participar todos los miembros del grupo, o cuando el número de éstos dificulta el intercambio de opiniones (por ser muchos), puede realizarse en grupos más reducidos para luego compartir los resultados con todo el equipo.  Bulding a new creative idea : Foto de stock  La formación de equipos sirve para aclarar la actividad que cada miembro desempeña en el grupo, pues cada papel se identifica y define, lo cual pone al descubierto las ambigüedades anteriores. Para algunos individuos esto constituye una de las escasas oportunidades de reflexionar acerca de la naturaleza de su trabajo y de las tareas concretas que deben efectuar para que el grupo logre su máxima eficiencia.  Otra actividad de la formación de equipos es semejante a la que realiza el consultor de procesos; es decir, analizar los procesos que se llevan a cabo dentro del equipo para identificar la forma en la que se ejecuta el trabajo y cómo pueden mejorarse para incrementar la eficiencia del grupo. Conflicto en desarrollo intergrupal Un área de gran interés en el Desarrollo Organizacional es el conflicto que existe o puede existir entre los grupos, por lo que se han centrado en ella diversos métodos e intentos de cambio.  El desarrollo intergrupal pretende modificar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen entre sí. Por ejemplo, en una compañía los ingenieros pueden pensar que el departamento de contabilidad está integrado por individuos tímidos y conservadores, mientras que el de personal cuenta con personas alegres que solo planean días de campo.  Asimismo, puede ser común que el área administrativa perciba como “demasiados serios”, hoscos o “fríos y calculadores” a los integrantes del departamento de producción.  Silhouette Men turning and Pushing Cogs : Arte vectorial  Estas etiquetas o estereotipos ejercen una influencia negativa en los intentos por coordinar los departamentos, ya que existe “la sombra” de la percepción, que suele sesgar las relaciones de grupo. Pirámide invertida Ahora bien, ¿hasta qué grado es responsabilidad del equipo de trabajo operar con eficiencia y hasta qué grado le corresponde al líder del grupo, llámese gerente, jefe o supervisor?  Leadership : Foto de stock  Se puede decir, citando a Fiedler (1967), que el liderazgo es situacional, ya que depende del líder, de los seguidores y de la situación o, como afirman Hersey y Blanchard, también depende del grado de madurez del grupo. Sin embargo, es indudable que la responsabilidad de obtener resultados óptimos debe ser compartida entre líder y equipo de trabajo.  El concepto tradicional de la pirámide clásica en la que se representaban los diferentes niveles jerárquicos de la organización ha cambiado debido a que el líder de la empresa debe ser el “soporte” o cimiento que permita lograr los objetivos.  Ello no quiere decir que toda la responsabilidad sea del líder, pero él debe ser el promotor y quía de su grupo de trabajo. Asimismo, existen algunos métodos para determinar las tareas más importantes que debe realizar el líder-supervisor.  Niveles operativos  Niveles de gerencia media  Alta dirección  Un líder obtiene mejores resultados cuando:  Lo anterior no implica que el líder deba hacer el trabajo que corresponde a sus colaboradores, sino que debe orientarlos para lograr un mejor desempeño, como lo expresa un principio clásico de la administración de Henri Fayol (1899): “La autoridad se delega, pero la responsabilidad se comparte”. Un enfoque innovador: equipos de trabajo auto dirigidos (ETA) y equipos de alto desempeño (EAD) Existen ciertos enfoques innovadores que sostienen que los equipos de trabajo pueden convertirse en equipos auto dirigidos, o bien, de alto desempeño en una etapa posterior.  Group of Business people in Office Building : Foto de stock  Los equipos de trabajo auto dirigidos (ETA) tienen su antecedente inmediato en el concepto de círculos de calidad. Estos equipos, además de analizar y proponer soluciones a los problemas, tienen autoadministración permanente, por lo cual conviene que no estén integrados por más de 15 miembros para facilitar su clara y abierta comunicación.  Son autónomos y se involucran y comprometen totalmente con la alta dirección para lograr un producto u ofrecer un servicio con mayor calidad.  Otra característica interesante radica en que los ETA se orientan claramente hacia la obtención de un fin común. Asimismo, sus componentes adoptan e intercambian papeles y funciones con flexibilidad y disponen de habilidad para manejar su proceso socio afectivo en un clima de respeto, lealtad y confianza. Beneficios de los ETA  * Contar con un personal altamente comprometido con la empresa. * Responder con mayor eficacia a las expectativas financieras de los inversionistas. * El líder como profesional en la administración, cumple la importante misión de propiciar el desarrollo de sus colaboradores. * Cuando el ETA afirma su sentido de identidad, incrementa su productividad. * El líder se asume como enlace entre la dirección y el ETA, lo cual implica la existencia de un claro nexo entre esos dos niveles que facilita la obtención de los resultados deseados. * Se convierten en agentes de cambio organizacional.   Parámetros para saber si un grupo puede convertirse en ETA  Sin embargo, ¿cómo saber si un grupo de trabajo está preparado para convertirse en ETA?  Existen algunos parámetros para saber si un grupo está preparado para convertirse en ETA. Asimismo, se han establecido los términos necesarios para que un equipo de trabajo pueda auto dirigirse:   * El gerente desea que el equipo asuma más responsabilidades. * El equipo comparte metas comunes. * Está dispuesto a aprender nuevas habilidades. * Trabaja bien como grupo. * Simpatiza entre sí. * La comunicación entre el grupo es eficaz. * El grupo es capaz de comunicarse con personas ajenas al equipo de trabajo. * El equipo expresa en forma correcta sus expectativas. * Su organización es creativa. * No teme al trabajo duro. * Cree que es importante fijar metas. * El grupo posee determinación. * Está dispuesto a negociar la solución a los problemas. * Las personas del equipo agradecen la ayuda que le proporcionan otros miembros del grupo. * Dentro del equipo se identifican y solucionan rápidamente los problemas. * El grupo está dispuesto a hacer más de lo que a cada uno le corresponde. * Puede resolver cuando la conducta se vuelve desorganizada. * El gerente de nivel superior apoya y auxilia el trabajo del equipo.  Pasos necesarios para formar un equipo de trabajo auto dirigidoEvaluar la situación: ¿El grupo está lo suficientemente maduro para un cambio?  ¿Los miembros del grupo están dispuestos a recibir presiones?  ¿Existe un ambiente de confianza?  ¿Es necesario explicar las ventajas de este cambio?  ¿Se recibirá apoyo de la alta dirección? Elaborar un plan que incluya: Propuesta escrita que explique la naturaleza y necesidad del ETA:  ¿Qué resultados se espera obtener?  ¿Qué beneficios obtendrá la empresa? Elaborar un convenio que:  1. Sea flexible. 2. Determine la misión. 3. Defina las funciones. 4. Defina los puntos de control.  Puesta en práctica Convenir con los integrantes.  Aclarar el papel del patrocinador.  Inspección periódica.  Disposición para el cambio. |

**Recursos de apoyo del tema 4**

Incluya recursos que complementen lo que ha definido en la explicación del tema.

|  |
| --- |
| **Videos educativos** (Cada tema debe presentar un video grabado por un experto, puede ser una entrevista, explicación de procesos o contenido) |
| Velez, W. (2014). Trabajo en Equipo. noviembre 12, 2014, de Formación Empresarial Sitio web: <http://www.youtube.com/watch?v=f5acUrUZlMs> |
| **Lecturas: artículos, recursos educativos abiertos** (Incluya al menos tres lecturas que permitan al participante tener mayor conocimiento del tema). |
| * Lecturas recomendadas   Gil, F. Rico, R. Sánchez, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. Papeles del Psicólogo, 29, 25-31. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829104>  Estrada, S. (2011). Desempeño en equipos de trabajo para organizaciones cambiantes. Scientia et Technica, XVI, 128-133. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84922625022> |

**Checkpoint 1**

|  |
| --- |
| INTERACTIVO  Da clic en las preguntas para conocer su respuesta  **¿Cuál es la herramienta típica que puede aplicar la consultoría cuando existen problemas entre los grupos?**  El desarrollo intergrupal pretende modificar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen entre sí. Por ejemplo, en una compañía los ingenieros pueden pensar que el departamento de contabilidad está integrado por individuos tímidos y conservadores, mientras que el de personal cuenta con personas alegres que solo planean días de campo. Asimismo, puede ser común que el área administrativa perciba como “demasiados serios”, hoscos o “fríos y calculadores” a los integrantes del departamento de producción.  **¿Cuáles son los beneficios de los trabajos auto dirigidos?**   * Contar con un personal altamente comprometido con la empresa. * Responder con mayor eficacia a las expectativas financieras de los inversionistas. * El líder como profesional en la administración, cumple la importante misión de propiciar el desarrollo de sus colaboradores. * Cuando el ETA afirma su sentido de identidad, incrementa su productividad. * El líder se asume como enlace entre la dirección y el ETA, lo cual implica la existencia de un claro nexo entre esos dos niveles que facilita la obtención de los resultados deseados. * Se convierten en agentes de cambio organizacional.   FIN INTERACTIVO |

**Glosario del tema 4**

**Glosario (opcional)**

Incluya una lista de conceptos que requieran definición para comprenderlos como parte del contenido de la explicación.

|  |
| --- |
|  |

**Referencias bibliográficas de la explicación del tema 4**

|  |
| --- |
| 1. French, W. (2006). *Desarrollo Organizacional*. Ciudad de México: Prentice Hall. 2. Hernández, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson. 3. Zapata, L. (2011). *Aprendizaje Organizacional*. México: McGraw Hill. |

**Ejecutivo y Semestral presencial y en línea**

**Actividades del tema 4**

|  |  |
| --- | --- |
| Clave de actividad | A4 |
| Nombre de la actividad | El equipo de trabajo ideal |
| Descripción de la actividad: | Mediante un ejercicio se plasmarán las intervenciones del DO en los equipos de trabajo. |
| Objetivo de la actividad | Distinguir las intervenciones de equipo más importantes del Desarrollo Organizacional. |
| Técnica didáctica: casos, solución de problemas, ejercicio, etc. | Ejercicio |
| Palabras clave: | Intervenciones, equipo, interacción, intergrupal, y auto dirigidos. |
| Duración | 2 horas |
| Requerimientos para la actividad | No se requiere ningún material específico para la actividad. |
| Desarrollo de la actividad | 1. Describe brevemente el concepto equipo de trabajo. 2. Enlista las características que debe poseer un equipo de trabajo para el perfecto funcionamiento del DO dentro de una empresa. 3. Menciona los roles de las personas que forman parte de un equipo de trabajo y las funciones óptimas de acuerdo al DO. |
| Criterios de evaluación de la actividad: | |  |  | | --- | --- | | **Criterio** | **Puntaje** | | 1. Define correctamente equipo de trabajo. | 20 | | 2. Presenta las características de un equipo de trabajo conforme a lo estipulado por DO. | 40 | | 3. Señala los roles y funciones del equipo de trabajo de acuerdo al DO. | 40 | |
| Entregable(s): | Reporte que incluya las características de un equipo de trabajo conforme al DO. |
| Año de creación: | 2014 |

**Notas de enseñanza para el maestro/tutor**

Incluya de tres a cinco comentarios o sugerencias para que el maestro/tutor pueda llevar a cabo las actividades de manera efectiva.

|  |
| --- |
| Fomentar la participación de los alumnos en esta actividad para que identifiquen los roles de las personas al trabajar en equipo. |

**Tema 5**. **Intervenciones conciliatorias**

**Contexto del tema 5 (planteamiento inicial)**

|  |
| --- |
| **Intervenciones conciliatorias**  El *enfoque* de este grupo de intervenciones del Desarrollo Organizacional para la formación de equipos está en el mejoramiento de las relaciones intergrupo. Las metas son incrementar las interacciones entre los grupos relacionados por el trabajo, a fin de reducir la cantidad de competencia disfuncional, y de reconsiderar un punto de vista independiente e intolerable con una conciencia de la necesidad de una interdependencia de acción que requiere de los mejores esfuerzos de ambos grupos. Los métodos de Desarrollo Organizacional proporcionan formas de incrementar la cooperación y comunicación intergrupo. |

**Cierre del tema 5 (aterrizaje del alumno)**

|  |
| --- |
| Las principales intervenciones son los ensayos o encuestas de retroalimentación y ayudan a incrementar la cooperación y la comunicación, la resolución de problemas y el liderazgo de toda la organización.  Las metas de estas intervenciones son incrementar las interacciones entre grupos relacionados por el trabajo, a fin de reducir la cantidad de competencia disfuncional, y de reconsiderar un punto de vista independiente e intolerante con una conciencia de la necesidad de una interdependencia de acción que requiere de los mejores esfuerzos de ambos grupos. |

**Explicación del tema 5**

**Información del metadato tema 5**

Indique los siguientes datos para el metadato de contenido:

|  |  |
| --- | --- |
| **Nombre del curso** | Gestión de Talento |
| **Clave del curso** | RH13311 |
| **Nombre del tema** | Intervenciones Conciliatorias |
| **Descripción** | Las dinámicas de conflicto y su resolución entre dos personas y en las organizaciones son muy similares, en el siguiente desarrollo examinarás la tecnología para reducir el conflicto interpersonal, así como el conflicto intergrupal. |
| **Conceptos clave** | Intervenciones, ensayo, retroalimentación, encuesta, y confrontación. |
| **Objetivo** | Distinguir distintas intervenciones conciliatorias del Desarrollo Organizacional para ayudar en los conflictos en el funcionamiento de equipos y la satisfacción de los colaboradores. |
| **Tiempo estimado** | 2 horas |
| **Autor** | MDO. Mario Alberto Ortiz Martínez |
| **Fecha** | 12/11/2014 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ensayos o encuestas de retroalimentación (*survey feedback*) Survey Icon : Arte vectorial  El ensayo de retroalimentación consiste en recolectar satos acerca de una organización o departamento mediante cuestionarios. Una vez sintetizados, los datos se utilizan para diagnosticar problemas y desarrollar planes de acción para resolverlos, y con ellos se retroalimenta a los miembros de la organización. Diversas organizaciones latinoamericanas han tratado de perfeccionar esta herramienta.  Los medios que más se utilizan para determinar la dimensión de las organizaciones son: el **cuestionario de diagnóstico** **de las organizaciones** y el ya clásico **cuestionario organizacional Michigan**. Desarrollo de una encuesta de retroalimentación El desarrollo de una encuesta puede seguir ciertos pasos:   1. Los miembros de la organización, incluyendo a la alta dirección, deben estar involucrados en la planeación preliminar y contar con la asistencia de un consultor, de preferencia externo. El instrumento de ensayo (el cuestionario) debe ser aplicado a todos los miembros de la organización o departamento involucrado. 2. Por lo general, el consultor externo debe analizar los datos obtenidos, tabularlos, sugerir enfoques para llevar a cabo el diagnóstico, entrenar personal interno y ayudar a analizar los datos. 3. La retroalimentación informativa debe dirigirse, en primer lugar, a la alta dirección, o bien, al administrador principal, al equipo de ejecutivos o los miembros de una determinada fuerza de trabajo. 4. Cuando la información se envía al ejecutivo principal, debe llevarse a cabo una reunión urgente con los colaboradores inmediatos para analizar e interpretar los datos. 5. Con frecuencia, especialmente en las organizaciones grandes, los grupos de los niveles inferiores reciben “cataratas” o “cascadas” de datos de retroalimentación.  Tendencias recientes Al principio, los ensayos de retroalimentación solo incluían encuestas de opinión entre el personal de la empresa, pero en la actualidad también se recaban datos relacionados con ausentismo, rotación de personal y tasas de accidentes.  En su libro Evaluación integral, Jack Fleitman (2008) cita varios indicadores que pueden utilizarse para analizar una organización, como:  **Ocupación real=** Plantilla programada  Plantilla real  **Rotación de personal=** Renuncias de personal  total del personal  **Inasistencia (ausentismo)=** Inasistencia\_\_  Días hábiles  **Costo de la plantilla real=** personal de base + personal de confianza + eventuales\*sueldos  **Grado de capacitación=** Personal capacitado  Total del personal  **Costo del personal en el área de producción=** Sueldos y salarios\_  Costo de producción  El **ensayo de retroalimentación** es, sobre todo, una herramienta de diagnóstico que se puede complementar con otras intervenciones. David A. Nadler (2007) en su texto: La retroalimentación y el desarrollo organizacional, enumera algunas preguntas típicas que deben incluirse en una encuesta de clima organizacional, una modalidad de las llamadas “encuestas o ensayos de retroalimentación”. Recomienda el empleo de los siguientes instrumentos: entrevista de orientación, cuestionario breve, encuestas sobre eficacia del grupo, formas de retroalimentación de la encuesta sobre eficacia del grupo.  ¿Qué utilidad tiene cada uno de estos instrumentos? La **entrevista de orientación** está diseñada para utilizarse durante la recopilación preliminar de información acerca de una empresa. Se incluye una lista de las preguntas abiertas que se pueden utilizar para realizar una entrevista previa, la cual puede durar entre 20 minutos y dos horas.  Se supone que antes de la entrevista, el consultor debe haber superado la etapa de “ruptura del hiela” y realizado presentaciones introductorias para darse a conocer al personal. Las preguntas que se plantean en este tipo de entrevistas son de sondeo o de seguimiento, por lo cual el consultor no debe apegarse de manera rigurosa a ellas, pues solo son una guía.  Las preguntas deben tener relación con los siguientes aspectos:  El Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan aplicó un cuestionario breve mensual de retroalimentación de actitudes. En dicho cuestionario, cada respuesta se ponderaba de acuerdo con la escala de Likert de 1 a 7, ya que cada alternativa tiene diferente evaluación. Las secciones que contiene el cuestionario deben estar relacionadas con las declaraciones de la persona sobre su trabajo, su relación con los supervisores e información de carácter general.  La encuesta sobre eficacia del grupo, que también utiliza las escalas de Likert, muestra la siguiente presentación tipo:   |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | En general, ¿en qué grado son seguras y predecibles las tareas de grupo? | | | | | | | | | | Las tareas de grupo son muy importantes: nunca sabemos qué tendremos que hacer después. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Las tareas de grupo son muy predecibles: siempre sabemos exactamente lo que tendremos que hacer después. |   Finalmente, las formas de retroalimentación sobre eficacia del grupo sintetizan cada una de las respuestas obtenidas mediante la estimación de la media, la desviación estándar y la medida de todos los grupos que se hayan considerado.  Dentro de la teoría de sistemas existe un modelo básico de retroalimentación de sistemas que utiliza los insumos, el proceso de transformación, los resultados y la retroalimentación.  Modelo gráfico:  Insumo  Proceso de transformación  Resultado  Retroalimentación  Modelo básico de retroalimentación de sistemas  Cada uno de estos elementos puede definirse de la siguiente manera:  INICIO INTERACTIVO:  Da clic en cada elemento para conocer más sobre ellos:  **Insumo**  Insumo: Información que se obtiene cuando se aplican encuestas o ensayos de retroalimentación.  **Proceso de transformación**  Proceso de transformación: información que se computa con fines de análisis.  **Resultado**  Resultado: información final que se obtiene después de calcular las encuestas de retroalimentación.  **Retroinformación**  Retroinformación: proceso de retroalimentación de información cuyo propósito es lograr un cambio.  **Conclusiones respecto a la retroalimentación**  Checklist : Foto de stock  Los ensayos y encuestas de retroalimentación son un instrumento que sirve para evaluar las actitudes de los miembros de una organización, identificar las discrepancias entre sus percepciones y resolverlas.  Todos los integrantes de la organización pueden participar en este proceso, pero es de capital importancia la familia organizacional: el gerente de cada unidad y los colaboradores directamente a sus órdenes.  El funcionamiento ideal de las intervenciones de ensayos o encuestas de retroalimentación.   1. Los miembros de la organización incluidos aquellos de la alta gerencia, deben estar involucrados en la planeación preliminar, usualmente con la asistencia de un consultor independiente externo. 2. Por lo general, el consultor externo analiza los datos encuestados, tabula los resultados, sugiere enfoques para llevar a cabo el diagnóstico, capacita al personal y con frecuencia provee ayuda para analizar los datos. 3. Si la información se remite al ejecutivo principal, se debe llevar a cabo una reunión con los subordinados inmediatos lo más pronto posible para revisar e interpretar los datos. 4. El resultado de las encuestas se debe dar a conocer a todo el personal.   Los datos recabados constituyen el punto de partida para descubrir problemas y aclarar las cuestiones que provocan conflictos.  Se debe prestar especial atención a la importancia que tiene el hecho de motivar el análisis y cerciorarse de que este se centre en las cuestiones relacionadas con las respuestas obtenidas en el cuestionario, no en atacar a las personas. Reuniones de confrontación (*organization confrontation meeting*) Five business people having a meeting : Foto de stock  La reunión de confrontación es una herramienta diseñada para movilizar los recursos de toda la organización con la finalidad de identificar problemas prioritarios, así como “blancos” o “centros de huracán” que permitan detectar los mismos. Para que se lleve a cabo una reunión de confrontación debe existir un conflicto entre dos partes involucradas, el cual puede ser proactivo o reactivo.  El conflicto proactivo genera resultados o consecuencias positivas para la organización; por ejemplo, llevar a cabo una reunión departamental para sugerir, a través de un proceso de *focus group* (grupos de enfoque), medidas para el ahorro de materia prima o mejoras en la calidad de un producto, etc.; mientras que el conflicto reactivo genera consecuencias negativas.  De hecho, al término conflicto siempre se le relaciona con choque, enfrentamiento, discrepancia, desacuerdo, etc.; por ejemplo, cuando la organización presenta “inexplicables” porcentajes de ausentismo, problemas entre grupos, malentendidos, etc. En estos casos es conveniente “provocar” el conflicto para que se puedan “ventilar” las situaciones que lo provocaron y encontrar sus posibles soluciones.  Existe un concepto interesante llamado **pirámide de los conflictos** que representa lo importante que es para la organización solucionar de manera oportuna un conflicto.  El **efecto iceberg** también explica esta situación. Se creía que el Titanic era un trasatlántico que nunca se hundiría; sin embargo, en su primer viaje impactó contra una montaña de hielo, a la que los comandantes de la nave le atribuyeron menores proporciones de las que realmente tenía. ¿Qué sucedió? La parte del iceberg que se podía ver era pequeña, pero la porción sumergida era inconmensurablemente mayor. ¡Eso es lo que sucede cuando aflora un conflicto!  La parte visible, que es la causa aparente del conflicto, puede ser de pequeñas proporciones, pero lo que “no se ve”, y que es la verdadera causa del problema, puede ser enorme, ya que suele afectar los sentimientos, el ego, el amor propio, etc.  La intervención puede utilizarse una única vez, pero por lo general se emplea siempre que la organización se encuentre en estado de tensión provocado por falta de comunicación entre la alta dirección y el resto de la empresa, o cuando algún prominente administrador ha sido reemplazado.  El modelo original solo contempla involucrar al personal del área administrativa y profesional, aunque en la práctica también se incluye – y con éxito – a técnicos, personal de nivel medio y trabajadores de línea. Conclusiones respecto a la intervención La intervención puede ser utilizada por única vez, pero es particularmente usual recurrir a ella cuando la organización se encuentra en un estado de tensión, cuando no existe comunicación o entendimiento entre la alta dirección y el resto de la organización, cuando se sustituye a algún importante miembro de la alta dirección, o cuando se tienen problemas de bajo rendimiento.  Puede generar resultados positivos si el consultor es hábil y si realmente sus protagonistas tienen el firme deseo de solucionar los problemas o las malas interpretaciones existentes.  Sin embargo, se deben satisfacer algunos requisitos importantes para que una reunión de confrontación sea realmente productiva, a saber:  El consultor debe considerar estos requisitos y manejarlos con habilidad para lograr óptimos resultados. Además, puede complementar las reuniones de confrontación con otras intervenciones, como los ensayos de retroalimentación. Relaciones intergrupales (*intergroup relationships*) Group of people holding hands in circle, low angle view : Stock Photo  En ocasiones es necesario ayudar a dos o más grupos o departamentos a resolver conflictos que suelen romper el equilibrio del sistema. Esto se puede lograr mediante las relaciones intergrupales.  El **conflicto intergrupal** no es necesariamente bueno o malo en sí mismo. En algunos casos el conflicto entre departamentos es necesario y productivo, sobre todo en las organizaciones en las que existe poca interdependencia entre los departamentos. En estos casos, el conflicto o competencia entre departamentos puede generar altos niveles de productividad. Sin embargo, en otras organizaciones, especialmente aquellas con alta interdependencia, el conflicto puede ser severamente disfuncional.  El conflicto intergrupal no es necesariamente bueno o malo en sí mismo. En algunos casos el conflicto entre departamentos es necesario y productivo, sobre todo en las organizaciones en las que existe poca interdependencia entre los departamentos. En estos casos, el conflicto o competencia entre departamentos puede generar altos niveles de productividad. Sin embargo, en otras organizaciones, especialmente aquellas con alta interdependencia, el conflicto puede ser severamente disfuncional.  Una estrategia eficaz, sugerida por Blake y asociados, implica cambiar las percepciones mutuas, usualmente distorsionadas, que existen entre los grupos. Por su parte, Beckhard solicita a cada uno de los grupos que desarrollen una lista de lo que irrita o exaspera a cada uno de ellos con respecto al otro y que trate de adivinar qué es lo que el otro grupo piensa de él.  En el siguiente gráfico de continuo, el cual oscila del uno al siete, se explican las diferentes estrategias existentes para resolver conflictos entre grupos, desde soluciones del comportamiento hasta la solución o cambio de actitud.  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_   1. Separación física de los grupos, lo cual reduce el conflicto al disminuir la posibilidad de interacción. 2. Se permite la interacción aunque los objetivos ya se encuentren fijados de antemano, así como las reglas para la toma de decisiones. 3. Se mantienen separados los grupos, pero se hace participar a personas relacionadas con ambos grupos para facilitar la identificación y comprensión de los problemas comunes. 4. Se finalizan negociaciones directas entre los representantes de cada grupo, sobre todo entre aquellos que adoptan una posición neutral ante el conflicto, pero que aprecian los valores del grupo. 5. Se realizan negociaciones directas entre los representantes de cada grupo sin la intervención de terceras partes. 6. Se intercambian temporalmente los integrantes de los grupos con el fin de que entiendan los patrones de comportamiento y conozcan las actividades del otro grupo, para que luego informen al suyo. 7. Se requiere intensa interacción entre los grupos en conflicto cuando cada uno de ellos ha perdido el deseo de cooperar. Por ello, es necesario que comprendan que es más costoso continuar luchando sin tratar de comprender las causas que motivan el comportamiento del otro grupo.  Conclusiones respecto a las reuniones intergrupales La tecnología para mejorar las relaciones intergrupales es relativamente nueva. Sus resultados podrían estar correlacionados con la funcionalidad o disfuncionalidad del conflicto, lo cual depende de las circunstancias que en ese momento prevalezcan y que debe ponderar el consultor.  illustration concept of business race : Vector Art  La funcionalidad o disfuncionalidad del conflicto se refiere a lo proactivo o reactivo que sea para la organización. Sin embargo, es indudable que en la actualidad es necesaria la toma de decisiones grupales, ya sea por medio de comités, equipos, comisiones, equipos de trabajo de alto desempeño, etc., debido a que los administradores tienen que enfrentarse con frecuencia a situaciones en las cuales deben buscar enriquecer una decisión mediante el consenso de otros grupos.  Esto es particularmente cierto cuando se presentan situaciones no programadas, de contingencia o impredecibles, cuando existen proyectos de investigación, etc. Por ello, el consultor debe ser muy hábil al combinar, con la alta dirección, las acciones que impidan a los grupos caer en la ineficacia al dedicar demasiado tiempo a reuniones que generan las condiciones para que la organización contraiga conjuntivitis aguda, en la cual las juntas se vuelven la actividad fundamental del ejecutivo. |

**Recursos de apoyo del tema 5**

Incluya recursos que complementen lo que ha definido en la explicación del tema.

|  |
| --- |
| **Videos educativos** (Cada tema debe presentar un video grabado por un experto, puede ser una entrevista, explicación de procesos o contenido) |
| Fischman, D. (2012). Retroalimentación [Archivo de video]. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=iy4bGeLMlto> |
| **Lecturas: artículos, recursos educativos abiertos** (Incluya al menos tres lecturas que permitan al participante tener mayor conocimiento del tema). |
| * **Lecturas recomendadas**   Anzorena, O. (2014). El feedback como herramienta del liderazgo. noviembre 12, 2014, de DPO Consulting Sitio web: <http://dpoconsulting.com/el-feedback-como-herramienta-del-liderazgo/>  Coupeau, S. (2012). Mejora tu liderazgo aprendiendo a recibir feedback. noviembre 12, 2014, de Líder Eficaz Sitio web: <http://lidereficaz.com/blog/mejora-tu-liderazgo-aprendiendo-a-recibir-feedback.html> |

**Checkpoint 1**

|  |
| --- |
| ¿Qué utilidad encuentras al aplicar en las empresas la intervención conocida como encuestas de retroalimentación?  Que abarcan distintos aspectos de la organización, como la persona, el trabajo, la relación de los empleados, supervisión, recompensas, satisfacción del trabajo, problemas, cambios y actividad sindical.  ¿Cuáles son los requisitos para que una reunión de confrontación sea exitosa?  1. Nivel óptimo de tensión entre los integrantes de la reunión.  2. Equilibrio entre los poderes situacionales de los protagonistas.  3. Motivación positiva general. |

**Glosario del tema 5**

**Glosario (opcional)**

Incluya una lista de conceptos que requieran definición para comprenderlos como parte del contenido de la explicación.

|  |
| --- |
|  |

**Referencias bibliográficas de la explicación del tema 5**

Enliste las referencias bibliográficas que **fundamentan el contenido de este tema** en formato APA. Recuerde que todo autor que presente en la explicación del tema se debe incluir en esta sección.

|  |
| --- |
| 1. French, W. (2006). *Desarrollo Organizacional*. Ciudad de México: Prentice Hall. 2. Hernández, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson. 3. Zapata, L. (2011). *Aprendizaje Organizacional*. México: McGraw Hill. |

**Ejecutivo y Semestral presencial y en línea**

**Actividades del tema 5**

|  |  |
| --- | --- |
| Clave de actividad | A5 |
| Nombre de la actividad | Cuestionario clima organizacional |
| Descripción de la actividad: | Mediante la creación de un cuestionario se detectará el clima organizacional. |
| Objetivo de la actividad | Detectar el clima organizacional de una empresa. |
| Técnica didáctica: casos, solución de problemas, ejercicio, etc. | Cuestionario |
| Palabras clave: | Intervenciones, ensayo, retroalimentación, encuesta, y confrontación. |
| Duración | 2 horas |
| Requerimientos para la actividad | Información sobre una organización/empresa. |
| Desarrollo de la actividad | Para esta actividad debes tener en mente una empresa con la cual vas a trabajar.   1. Analiza la información de la organización investigada, en cuanto a su equipo de trabajo, giro empresarial, funciones sociales, etcétera. 2. Elabora un listado de los aspectos que tu consideras influyen en el ambiente laboral, de acuerdo a la información recopilada de la empresa. 3. Integra la información previa en un cuestionario sobre el clima organizacional, que incluya la justificación a cada una de las preguntas. |
| Criterios de evaluación de la actividad: | |  |  | | --- | --- | | **Criterio** | **Puntaje** | | 1. Identifica información valiosa sobre la empresa, que definan su clima laboral. | 30 | | 2. Realiza preguntas enfocadas al clima laboral. | 35 | | 3. Justifica correctamente cada pregunta del cuestionario. | 35 | |
| Entregable(s): | Cuestionario sobre el clima organizacional de una empresa. |
| Año de creación: | 2014 |

**Notas de enseñanza para el maestro/tutor**

|  |
| --- |
| Es importante que los alumnos piensen en una empresa en donde les gustaría trabajar e investiguen sobre ella para que puedan contestar el cuestionario. |