

The image features the word "UNICLA" in a bold, white, sans-serif font, centered horizontally. The letter 'U' is white, while the letter 'I' is a lighter shade of blue. The background is a solid dark blue, decorated with several large, overlapping circles of varying shades of blue, creating a layered, geometric pattern.

**UNICLA**

*Sueña en  
grande*

# **Tema I: Desarrollo Organizacional: aspectos generales**

Elaboró: Aida Medina Villarreal  
Licenciada en Psicología  
Agosto -2023

# Presentación

El desarrollo organizacional (DO) es una estrategia compleja de cambio.

Inicia con un diagnóstico y está orientado a la acción.



# Presentación

La meta del líder es ayudar a las organizaciones a “descongelarse”, “moverse” y “recongelarse”, tomando en cuenta fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas.



# Concepto

Enfoque sobre el cambio organizacional en el que los empleados formulan e implantan el cambio que se necesita, a menudo con un consultor capacitado (Dessler, 2009).



# Concepto

Actividad a largo plazo apoyada en la alta dirección para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación organizacional, a través de un diagnóstico, con la ayuda de un consultor y la utilización de la teoría organizacional, incluidas la investigación y la acción (Chiavenato, 2002).



# Concepto

El DO está relacionado con el cambio de las personas, es decir, con el aprendizaje individual (Chiavenato, 2002).





# Concepto

Es un esfuerzo planeado de toda la organización y administrado desde el nivel superior para aumentar la eficacia y salud organizacional, a través de intervenciones planeadas en los procesos de la organización (French, Bell y Zawacki, 2007).



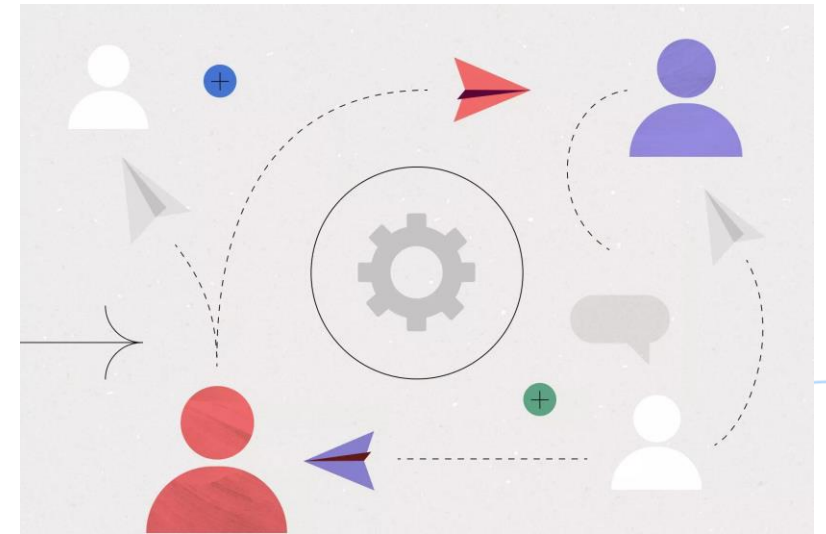
# Concepto

El DO es el manejo de técnicas y estrategias, con el fin de mejorar el desempeño y funcionamiento de una organización, por medio de planeación e implementación de procesos eficaces para adaptarse y propiciar el cambio (Contaduría Pública y Finanzas, 2023).



## Objetivo del DO

Ayudar a las organizaciones para que, a través del proceso de cambio planeado, sean más competitivas, democráticas y saludables, para lo cual utiliza una gran variedad de técnicas y herramientas.



# Características del DO

- Es una estrategia educativa planeada
- El cambio está ligado a exigencias:
  - Metas, crecimiento, identidad, eficiencia



## Características del DO

- Se fundamenta en la conducta
- Debe ser dirigida por un líder
  - Consultor: externo
  - Agente de cambio: interno
- Existe una cooperación entre el agente de cambio y la organización



# Características del DO

- Se establecen metas específicas
  - Mejora de capacidades
  - Valores
  - Integración grupal
  - Administración de personal
  - Solución de conflictos



# Características del DO

- Recolecta datos para realizar un plan de intervención o acción
- Orientado a cambios
  - En empleados: actitudes, valores, creencias
  - En la organización: flexibilidad, calidad de trabajo.



# Alcance del DO

- Aplica a todo un sistema (organización, empresa)
- Aplica a la satisfacción del empleado, el desempeño del empleado y de la organización
- Asegura un refuerzo de cambio a largo plazo
- Cambios en la estrategia, la estructura y los procesos





# Evolución del DO

1° Raíz	Funcionamiento	Representante
Entrenamiento de laboratorio	Entrenamiento en relaciones humanas vía laboratorio de experimentación. Concretamente se experimenta con el tipo de relaciones y fenómenos aparejados que se dan entre grupos raciales, ideológicos y/o de trabajo.	Kurt Lewin

# Resultados obtenidos

Cobran significado las iniciales D.O. como una metodología para el cambio organizacional planeado, de tipo educativo aplicado principalmente a grupos industriales.



# Evolución del DO

2° Raíz	Funcionamiento	Representante
Investigación en rastreos de retroinformación de la organización	En los estudios de investigación a través de rastreos de información-retroinformación aplicados a fenómenos micro y macroorganizacionales, tales como el clima organizacional, la comunicación, las líneas de liderazgo, la cultura organizacional, etcétera.	Rensis Likert

## Resultados obtenidos

Se desarrolla metodología de los rastreos de retroinformación sobre diversos fenómenos de la organización, clima organizacional, etcétera.



# Evolución del DO

3° Raíz	Funcionamiento	Representante
La organización socio-técnica	Dicha organización se ve como un sistema técnico para conjugar de la mejor manera la tecnología y la gente involucrada en un proyecto o trabajo definido. Así se logran establecer “grupos autónomos de trabajo”.	Rensis Likert

## Resultados obtenidos

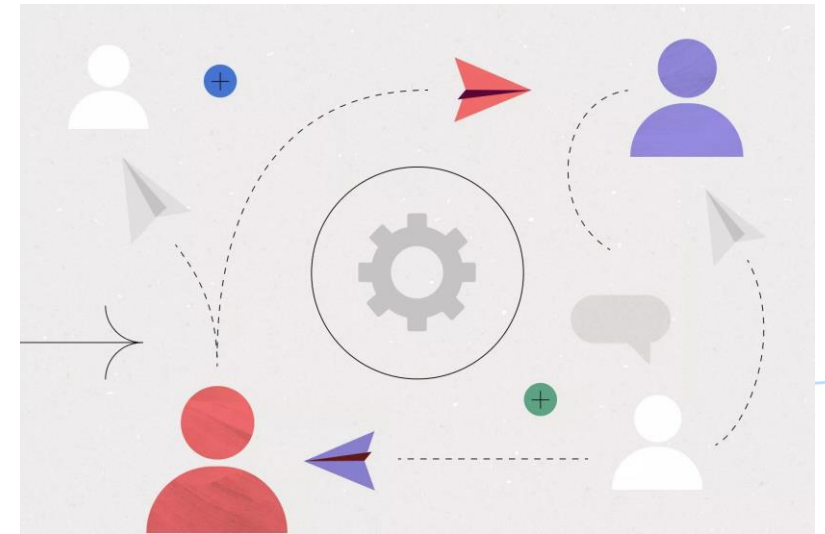
Fue la conclusión de que no solo se deben tomar en consideración las “dimensiones humanas de trabajo”, sino también las “dimensiones técnicas”.

Además, se debe observar la interacción e interrelación de unas con otras.



## DO actualmente

Atención al enfoque adecuado de comportamiento, considerando que los aspectos humanos o psicosociales siempre afectan, o son afectados en cualquier situación, aun cuando se trate de situaciones problemas o situaciones de cambio.



## DO actualmente

Utilización de un sistema de agentes de cambio.

Intención de integrar tres tipos de prácticas:

- Tecnológicas
- Administrativas
- De comportamiento.





## DO actualmente

Creación de nuevos métodos e instrumentos propios.

Uso sistemático de las tecnologías de “laboratorio”.

Consultoría de procesos y contenido.

Nueva “filosofía” en la administración.



# Ramas del DO

1. Innovaciones en la aplicación de capacitación de laboratorio a las organizaciones complejas.
2. Investigación de campo y la metodología de retroalimentación.
3. Surgimiento de la investigación acción.
4. Surgimiento de los enfoques sociotécnicos y socioclínicos.



# Indicadores para medir el desempeño en DO

## Problemas diferentes

La cantidad de problemas no experimenta diferencia alguna. Tal cantidad aumenta a medida de que la gente clasifica los problemas que se han de atacar, una señal manifiesta de adelanto es que la naturaleza de los problemas ha cambiado.



# Indicadores para medir el desempeño en DO

Los metaelementos

Paradójicamente, cuando los miembros de la organización expresan su frustración por la falta de avance en el esfuerzo por el cambio, es señal de adelanto.



# Indicadores para medir el desempeño en DO

Problemas “a la orden del día”

Cuando los problemas, intereses y avances referentes al esfuerzo de cambio pasan de manera rutinaria a ser parte de las reuniones, son señales de avance. Esto quiere decir que el esfuerzo de cambio se vigila, regula y atiende.



# Indicadores para medir el desempeño en DO

## Control de esfuerzo

La celebración de actos con cierta frecuencia para apreciar el progreso, reevaluar su dirección, celebrar éxitos alcanzados y agradecer a los individuos sus logros.



# El DO y su relación con otras disciplinas

Ingeniería	Proporciona los elementos técnicos de las organizaciones. Como: tecnología, procesos de transformación, división de tareas, métodos de trabajo, relación hombre-máquina.
Administración	Ofrece los principios gerenciales para administrar las organizaciones: planeación, organización, coordinación, control, ejecución. Estudia aspectos de planeación estratégica, economía, sistemas administrativos.

# El DO y su relación con otras disciplinas

Psicología	Estudia el comportamiento humano, aporta aspectos tales como: conductas, fenómenos de adaptación y cambio, necesidades de los individuos, motivación. Proporciona herramientas para recopilar información y relacionarlas con la educación de las personas.
Sociología	Se puede estudiar de ella el estudio de trabajos de grupo. Los aspectos de estabilidad, estructura y orden de las organizaciones. Genera información acerca del poder, relaciones, objetivos, roles, actividades de una organización, comunicación y relación con el medio.



## El DO y su relación con otras disciplinas

Antropología	Aporta conocimientos acerca de la naturaleza humana: orígenes, valores, creencias, fines, aspiraciones, símbolos, ritos, etcétera. Aquí se relaciona con el concepto de cultura organizacional.
Filosofía	Proporciona al DO una visión racional para poder comprender y asimilar los problemas y contrariedades a los cuales está expuesto el ser humano, llevando así una forma de ver y vivir la vida en armonía con todos y todo lo que le rodea.

# El DO y su relación con otras disciplinas

Teoría de los sistemas

Le da al DO y sus trabajos una visión global o total de las organizaciones. Estudia a los sistemas totales y subsistemas con sus relaciones e interdependencias.

# Importancia del DO

Ayuda a mejorar los cambios y desajustes de la organización.



# Importancia del DO

Provee los medios para mejorar las relaciones laborales.



# Importancia del DO

Ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un contexto de cambios acelerados: económicos, políticos, sociales y tecnológicos.



## Importancia del DO

Se concentra en la solución de problemas, para lo cual capacita al personal, lo que da lugar a la retroalimentación.



# Importancia del DO

Se dirige a conformar organizaciones más eficaces y sanas.



# Organizaciones eficaces y sanas

## Organizaciones eficaces

- La organización que puede adaptarse a su ambiente
- Capacidad de recibir y comunicar información confiable y válida
- Flexibilidad interna y creatividad
- Integración y compromiso con las metas
- Clima de respaldo y libre de amenazas





# Organizaciones eficaces y sanas

## Organizaciones sanas

- Cumplimiento de las tareas: metas claras, alcanzables y apropiadas.
- Se interesa por la integración interna: utilización de recursos, cohesión e identidad, moral elevada.
- Adaptación de la organización y su ambiente.



# Valores del DO

Los valores son ideales que comparten y aceptan los integrantes de un sistema, así que estos influyen en su comportamiento.



# Valores del DO

En el DO, para definir los valores se debe tomar en cuenta dos puntos:

- Los sistemas individuales cuentan con sus propias necesidades, valores y percepciones
- Estos sistemas no son estáticos, se desarrollan con base a las experiencias



## Valores del DO

En el DO el valor principal es de transición, lo que permite una modificación en la empresa.



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

# Valores del DO

- Colaboración
- Búsqueda de la excelencia
- Trabajo en equipo
- Independencia e interdependencia
- Búsqueda de crecimiento constante
- Libertad



# Valores del DO

- Responsabilidad
- Confianza
- Toma de riesgos
- Calidad de vida
- Apertura
- Autenticidad



# Teorías de organización

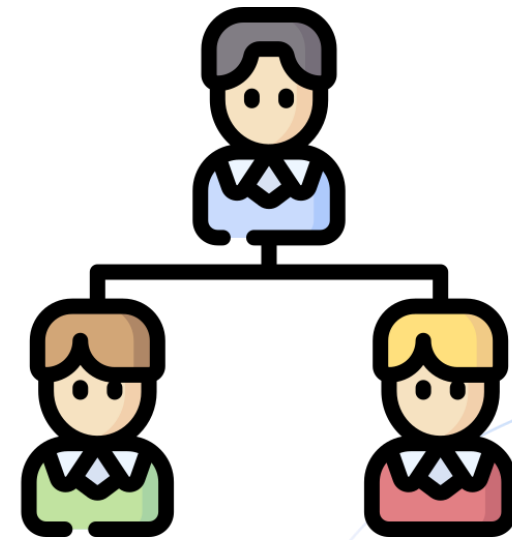
Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar objetivos.





# Teorías de organización

- Una organización siempre incluye personas
- Estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera (interactúan)
- Las interacciones pueden ser o no ordenadas o descritas por medio de cierta clase de estructura



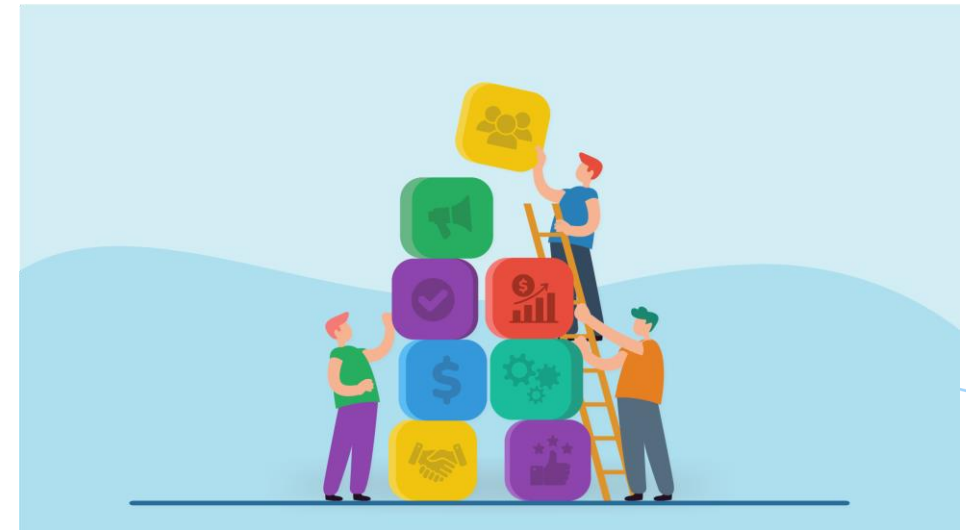
# Teorías de organización

- Cada persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos



# Teorías de organización

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



## Finalidades de una organización (sana)

- Generar valor económico
- Produce bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales
- Mantiene su continuidad a través del tiempo
- Persigue el desarrollo de las personas que la componen



# Enfoques de una organización

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

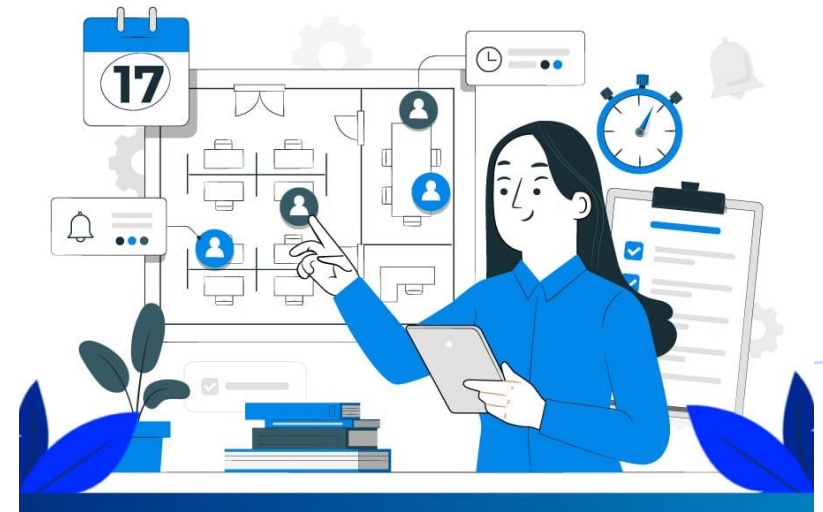


# Enfoques de una organización

## Administrativo

Principios generales de administración, para su estudio y aplicación se requiere una sistematización:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Ejecución
- Control



# Enfoques de una organización

## Científico

Se manejan conceptos como división del trabajo, especialización, estándares y métodos de trabajo, rendimiento, etcétera.



# Enfoques de una organización

## Humano-relacionista

Enfoque de las relaciones humanas, se ve al trabajo como la actividad más relevante del hombre. Se remarca la importancia de la Psicología y la fisiología del trabajo como factores importantes para mejorar las condiciones de los trabajadores.





# Enfoques de una organización

## Burocrático o estructuralista

Una síntesis del enfoque administrativo y de relaciones humanas. Analiza los grupos formales e informales, así como las compensaciones sociales y materiales. Da lugar al punto de vista sociológico.



# Enfoques de una organización

## Enfoque de sistemas

Intenta producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación a la realidad empírica



# Etapas en el desarrollo de una organización

Etapa	Interés principal	Factores clave	¿Qué pasa si no se resuelve el factor clave?
Nacimiento	Crear una nueva organización	Qué arriesgar	Frustración y estatismo
	Sobrevivir como sistema viable	Qué sacrificar	Muerte de la organización

# Etapas en el desarrollo de una organización

Etapa	Interés principal	Factores clave	¿Qué pasa si no se resuelve el factor clave?
Juventud	Ganar estabilidad (organizarse)	Cómo organizarse	Organización reactiva y dominada por la crisis
	Ganar reputación y desarrollo (imagen)	Cómo revisar y evaluar	Dificultad para atraer personal y clientes Construcción de imagen inapropiada

## Etapas en el desarrollo de una organización

Etapa	Interés principal	Factores clave	¿Qué pasa si no se resuelve el factor clave?
Madurez	Lograr individualidad y adaptabilidad	Cuándo y cómo cambiar	Actitudes innecesariamente defensivas o competitivas
	Contribuir a la sociedad	Cuándo y cómo compartir	Posible pérdida del respeto y aprecio del público

# Organizaciones exitosas

Inclinación por la acción, reducir la meditación y estudio

Aprendizaje en la acción y documentación del proceso



# Organizaciones exitosas

Permanecer cerca del usuario

Sistema cliente interno-externo. Actitud de servicio



# Organizaciones exitosas

Autonomía e iniciativa

Dentro del modelo organizacional que se tenga





# Organizaciones exitosas

Productividad a través de la gente

No necesariamente con la mejor tecnología



# Organizaciones exitosas

Manos de la obra impulsando valores

No predicar, dar ejemplo. Actuar los valores



# Organizaciones exitosas

Apegarse a la labor

Ser excelente en lo que se hace.  
Especialización



# Organizaciones exitosas

Forma simple, *staff* reducido

Simplificar lo más posible la administración y no llenarse de tantos niveles de la estructura



# Organizaciones exitosas

Cualidad simultánea de amplitud y rigurosidad

Se puede intervenir en la forma general. Una vez tomada la decisión, hay que seguirla. Si no, no se sabe dónde estuvo el éxito o el fracaso



# Teoría de los sistemas

En un enfoque de análisis para encarar fenómenos como si fueran un sistema, como totalidad, con todas sus partes interrelacionadas e interactuando entre sí.



# Sistema

Conjunto de elementos, interrelacionados entre sí con el medio o entorno que lo rodea, de tal manera que forman una suma total o totalidad.



## Componentes de un sistema

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



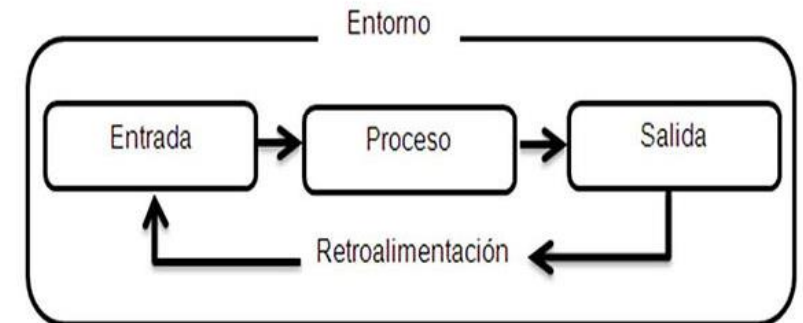
## Características de un sistema

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

# Partes de un sistema

## Entrada

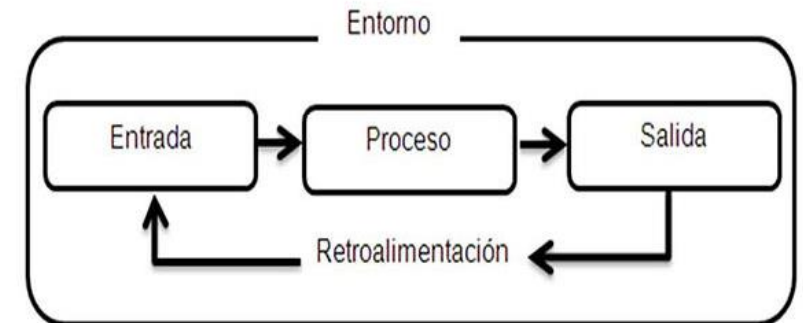
Es la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas; puede ser materia, energía, personas o información



# Partes de un sistema

## Proceso

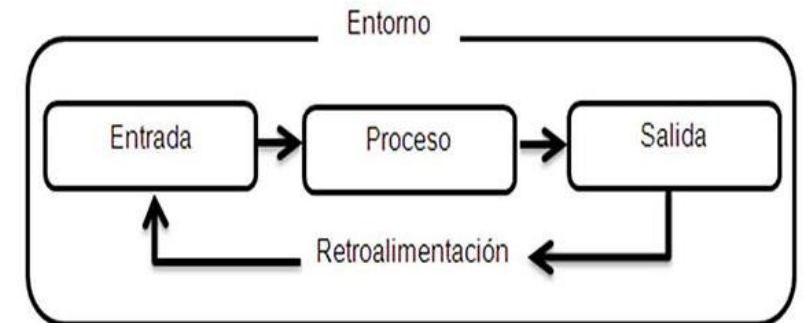
Es lo que transforma una entrada en una salida; puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto, un equipo, una tarea



# Partes de un sistema

## Salida

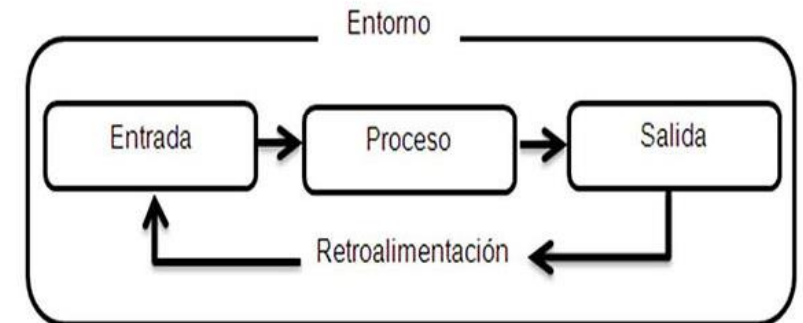
Es el resultado del funcionamiento del proceso, es decir, el propósito para el cual existe el sistema, puede ser un producto, servicio, energía, etcétera



# Partes de un sistema

## Retroalimentación

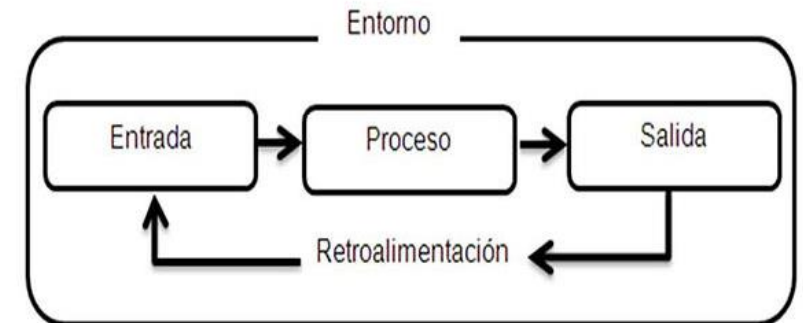
Representa una reintroducción de una parte de la salida de un sistema como entrada del mismo sistema. El objetivo de la retroalimentación es mantener la salida bajo ciertas condiciones deseadas



# Partes de un sistema

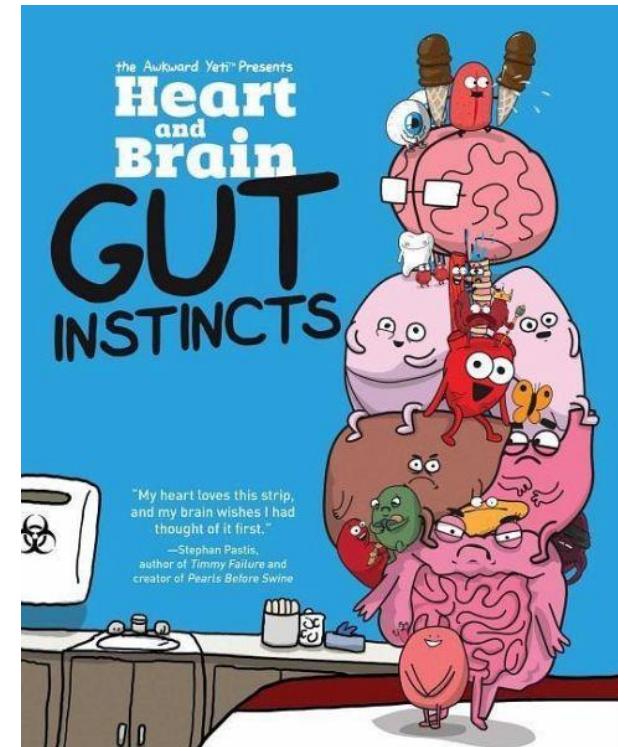
## Medio

Es aquella parte que se encuentra al margen del control completo del sistema y que determina de algún modo el desempeño del mismo. Debe ejercer, asimismo, una influencia considerable y significativa en el comportamiento del sistema



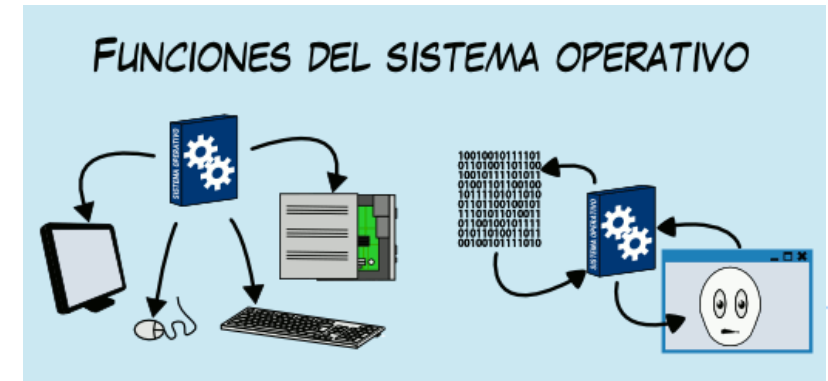
# Funciones de un sistema

- Conseguir lo fines y objetivos planeados
- Adaptarse al medio y a la situación dentro de la que ha de desenvolverse
- Conservar su equilibrio interno, o lo que es lo mismo, mantener los puntos, reglas o modelos sobre los que está constituido



# Funciones de un sistema

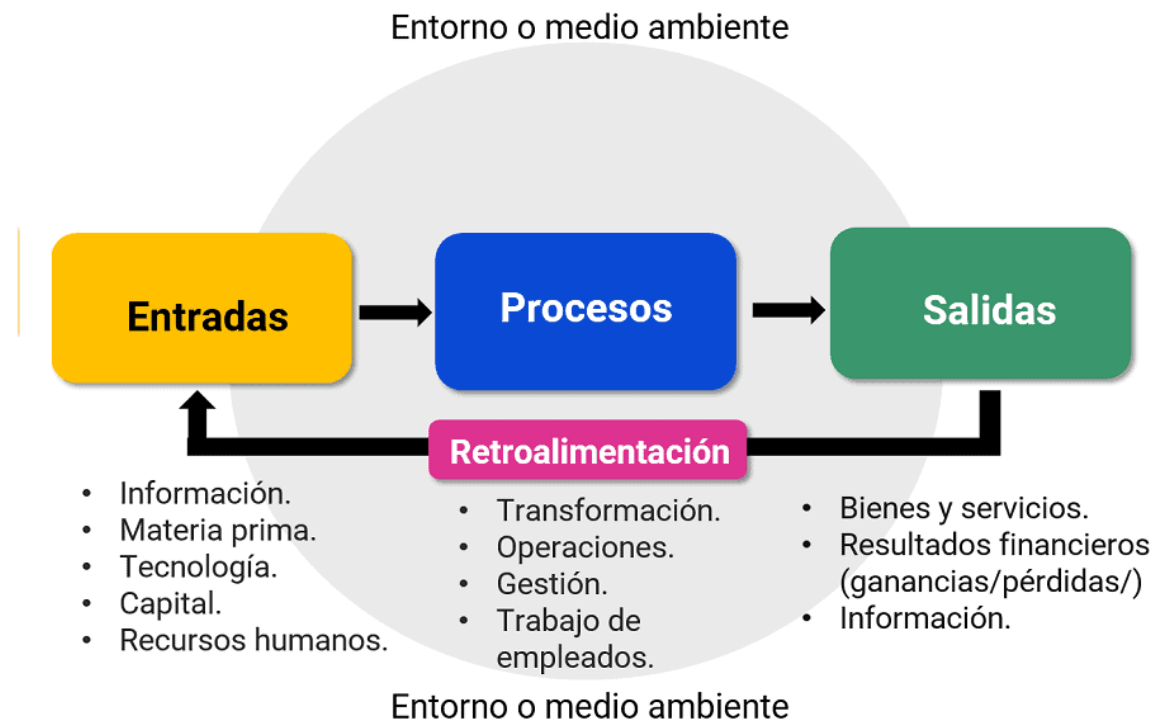
- Mantener su cohesión interna, es decir, permanecer integrado
- Establecer un ambiente creativo entre las personas que forman el grupo
- Aumentar la capacidad casi continua de descubrir nuevas oportunidades para el negocio





# Representación de una organización como un sistema

Modelo de teoría de sistemas en administración de empresas



# Representación de una organización como un sistema

- Propósito: Misión, cometido o asunto primordial del sistema
- Insumos: Toda entrada física, información, persona y/o retroalimentación



# Representación de una organización como un sistema

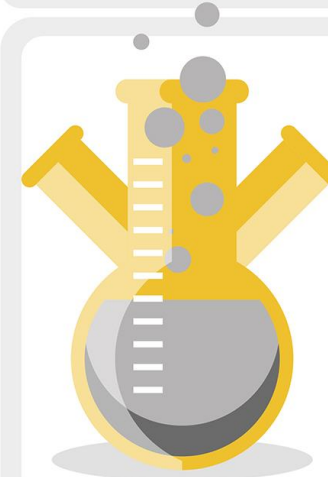
- Salidas: Productos finales que resultan del procesamiento de insumos
- Secuencia: Proceso, transformación u orden de los pasos, incluso retroalimentación y control necesarios para convertir insumos en salidas



# Representación de una organización como un sistema

- Ambiente: actores físicos y sociológicos en los cuales se dan todas las demás características
- Catalizadores: Recursos físicos que sirven de catalizadores o agentes de cada paso de la secuencia para convertir insumos e ingresos en salidas o resultados

## ¿QUÉ ES UN CATALIZADOR?



Un **catalizador** es una sustancia que acelera o facilita una reacción química sin ser consumido en el proceso.

Actúa como un "empujón" para que la reacción ocurra más rápidamente o en condiciones más favorables.

El **catalizador** proporciona un camino alternativo para que las moléculas se unan o se rompan, disminuyendo la energía de activación necesaria.

Es como un facilitador que ayuda a que la reacción química suceda de manera más eficiente.

Una vez que la reacción se ha completado, el catalizador sigue existiendo y puede ser utilizado nuevamente en futuras reacciones.

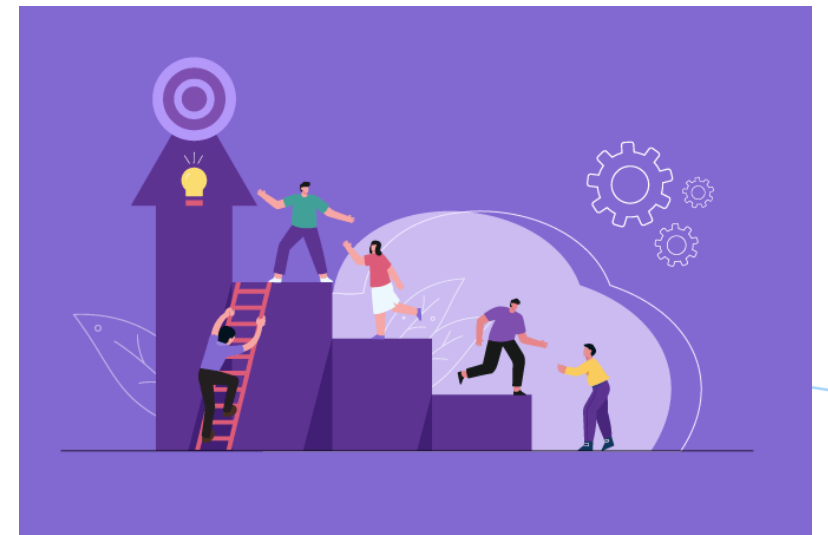
# Representación de una organización como un sistema

- Agente humano: Recursos humanos que sirven como agentes o catalizadores, manejando el equipo de catalizadores físicos dentro del ambiente y la secuencia de convertir los insumos en productos para cumplir el propósito



# Beneficios de representar una organización como un sistema

- Ayuda al administrador a encarar su tarea desde un punto de vista más amplio y funcional, y de hecho lo obliga a ello
- Facilita la identificación de otros subsistemas que son entradas o salidas entre departamentos



## Beneficios de representar una organización como un sistema

- Permite enfocar sus objetivos en relación con un conjunto más grande de objetivos de dichos subsistemas
- Hace posible aprovechar la especialización en el interior del sistema y de los subsistemas



# Beneficios de representar una organización como un sistema

- Permite evaluar la eficacia organizativa y de los subsistemas. Entendiendo por eficacia, la capacidad de la organización, en términos absolutos relativos, de explorar su ambiente para adquirir recursos escasos y valiosos y lograr tres metas esenciales: producir, adaptarse y no agotar sus recursos





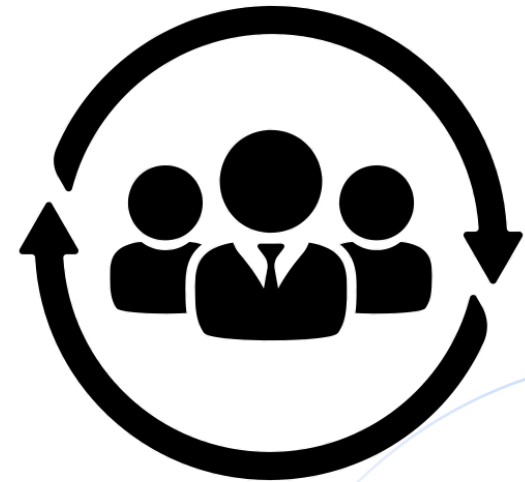
# Beneficios de representar una organización como un sistema

- Facilita la comprensión de su medio, ya que puede proporcionar un marco de referencia más explícito y facilitar la toma de decisiones al respecto



# Beneficios de representar una organización como un sistema

- Proporciona una base común para definir las operaciones de manufactura y de servicio como sistemas de transformación
- Proporciona una base importante para el análisis y diseño de operaciones



# Beneficios de representar una organización como un sistema

- Proporciona puntos de vista para el diseño y administración de sistemas productivos en áreas funcionales fuera de la función de producción o manufactura. Por ejemplo, ventas, mercadotecnia, contraloría, procesamientos de datos



# ¡Gracias!

@uniclamx



[unicla.edu.mx](http://unicla.edu.mx)