

Desarrollo Organizacional

Guía general de estudios de la asignatura

Modalidad de Educación a Distancia

Tecnología Superior en "Gestión del Talento Humano"



Autor:

**Dra. Carmen
Rojas Castillo**

Periodo académico
octubre 2023 - marzo 2024



Modalidad
Distancia

TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO PICHINCHA



Desarrollo Organizacional

Guía general de estudios de la asignatura

© Dra. Carmen Rojas Castillo

ISBN: 978-9942-672-26-1

Edición: Julio 2024

Texto digital proporcionado por el autor.

Esta obra no puede ser reproducida, total o parcialmente, sin autorización escrita del autor.

TALLPA Publicidad Impresa - 2540 662 - 09 9561 4887
Quito - Ecuador



PRÓLOGO

Ha sido y es objetivo fundamental del instituto utilizar herramientas esenciales para que nuestros estudiantes logren alcanzar una formación integral. Bajo esta consideración ponemos a disposición estas guías de estudio que posibilitarán, sin duda, puedan organizarse para comprender el contenido de las diferentes asignaturas.

Estas guías han sido creadas por un equipo de profesionales altamente capacitados en cada asignatura, con el objetivo de convertir su proceso de aprendizaje en una experiencia enriquecedora.

Nuestros docentes han recopilado información, han sintetizado temas, organizado conceptos y aspectos relevantes para que cada guía se presente cuidadosamente elaborada para responder a la realidad actual, con contenidos actualizados y a la vanguardia del conocimiento. La didáctica empleada facilitará la comprensión y aprendizaje de cada tema, permitiéndoles avanzar de manera efectiva en su formación profesional. En la elaboración de estas guías se denota el compromiso del instituto para lograr el éxito académico.

La diagramación de estas guías ha sido pensada para ser clara y atractiva, transmitiendo los conocimientos de manera amena y accesible. Queremos que nuestros estudiantes disfruten del proceso de aprendizaje encontrando en cada página una herramienta útil que les motive a salir adelante en su camino educativo.

Estimados estudiantes: Les deseamos éxito en su recorrido académico, que el Instituto Tecnológico Universitario Pichincha estará siempre pendiente por vuestro éxito educativo.

Dr. Edgar Espinosa. MSc.
RECTOR ISTP-U

ÍNDICE

Contenido

Índice	2
Introducción.....	4
Competencias para el aprendizaje.....	5
Bibliografía.....	6
Metodología de aprendizaje.....	8
Orientaciones generales para el estudio.....	8
1. Semana 1	11
Unidad 1 “Desarrollo Organizacional”.....	11
1.1. ¿Desarrollo Organizacional?.....	11
1.2. Concepto de organización.....	12
1.3. Misión.....	14
1.4. Visión.....	14
1.5. Valores en una organización.....	14
1.6. Objetivos estratégicos.....	15
1.7. Resistencia al Cambio.....	17
2. Semana 2.....	18
Unidad 2 “Modelo de Cambio Organizacional”.....	18
2.1. Modelos de Cambio Organizacional.....	18
2.2. Modelo de Kurt Lewin.....	20
2.3. Modelo de Faria Mello.....	22
2.4. Modelo Kotter.....	23
Autoevaluación 1.....	24
3. Semana 3	26
Etapas de desarrollo organizacional.....	26
3.1. Etapas de Desarrollo Organizacional.....	26
Autoevaluación 2.....	30
4. Semana 4.....	32
Planeación.....	32
4.1. Planeación.....	32
4.2. Cambios.....	33
4.3. El agente del cambio.....	34
4.4. Agente de un plan de acción.....	35
Autoevaluación 3.....	37



5. Semana 5	39
Comunicación	39
Ejecución.....	39
5.1. Ejecución.....	39
5.2. El cambio de conducta.....	41
5.3. Técnicas del desarrollo organizacional.....	42
5.4. Desarrollo de equipos y grupos.....	43
5.5. Estrategias	44
Autoevaluación 4.....	46
6. Semana 6	48
Análisis del desarrollo organizacional.....	48
6.1. Análisis del desarrollo organizacional.....	49
6.2. Análisis de resultados mediatos e inmediatos del desarrollo organizacional.....	50
Autoevaluación 5.....	51
7. Semana 7	53
Justicia y Equidad.....	53
7.1. La teoría de Equidad de Adams (1965).....	54
7.2. Justicia distributiva.....	56
7.3. Justicia procedimental	57
7.4. Justicia Interaccional.....	58
Autoevaluación 6.....	60
8. Semana 8	62
Trabajo en Equipo o (Team Building).....	62
8.1. El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.....	63
8.2. Tipos o modalidades del trabajo en equipos.....	65
8.3. Principios básicos del trabajo en equipo.....	66
Autoevaluación 7.....	70
9. Solucionario a las Autoevaluaciones	72





Introducción

Las empresas han ido evolucionando adaptándose a todos los cambios; hasta lo que hoy conocemos como una organización con sus principios, misión, visión, valores y objetivos estratégicos. Es importante mencionar los diversos conceptos que se integran en la organización así como sus fases, proceso del desarrollo organizacional, la importancia de la crítica al modelo de la estructura y hacer análisis de los distintos modelos del desarrollo organizacional, identificar las ventajas y desventajas de cada uno para visualizar cuál es el más conveniente para aplicar en una organización.

En esta guía se analizará cómo se puede implementar cambios de una organización, se verá el tipo de investigación organizacional que se debe llevar a cabo para proporcionar un diagnóstico correcto, señalando los beneficios de los cambios y el porqué de la resistencia al cambio por parte de los trabajadores; se observarán los diferentes



modelos para la aceptación de las transformaciones en sus diferentes fases o procesos, así como las estrategias para poder trabajar en equipo.

La presente Guía Didáctica, contiene material para su autoeducación comprendido en ocho semanas denominado Módulo, en la primera semana se analizarán los conceptos de desarrollo organizacional, la importancia de la materia, estrategias de formulación de la misión, visión, importancia de los valores y objetivos estratégicos y las características que determinan la necesidad de cambio en las organizaciones en el segundo semana se analizaran los Modelos de Cambio organizacional en la tercera semana las Etapas de desarrollo organizacional, cuarta semana Planeación, quinta semana Ejecución, sexta análisis de desarrollo organizacional, séptima semana Equidad y Justicia, octava semana Trabajo en Equipo

La guía de aprendizaje tiene como objetivo educar a distancia es un proceso autónomo que puede pasar de tedioso a sencillo y agradable cuando las actividades que conlleva se las realice de manera responsable, ordenada y secuencial.

Competencias para el aprendizaje

Competencias genéricas del ISTHCP

- Pensamiento crítico y reflexivo
- Creatividad y pericia
- Autonomía
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad social
- Manejo de tecnología
- Organización y planificación del tiempo
- Investigación
- Razonamiento lógico matemático.



Competencias específicas de la carrera

- Aplicar con ética los conocimientos científicos y tecnológicos, en el campo de las micros y pequeñas empresas y organizaciones.
- Elaborar diagnósticos y análisis de la realidad local, considerando los aspectos de
- soberanía, seguridad, sustentabilidad ecológica, social, cultural, política y ética;
- Desarrollar emprendimientos en el área de micros y pequeñas empresas, talleres artesanales y economía popular y solidaria.
- Integrar los conocimientos, la investigación y la vinculación con la sociedad, a los procesos productivos económicos sociales de las asociaciones y unidades de producción, con competencias para promover el desarrollo local.

Bibliografía

Básica

Guizar Montufar Rafael, derechos reservados © 2013, respecto a la tercera edición por McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

El texto cumple con detalles didácticos como los siguientes:

- Contiene temas que analiza del desarrollo organizacional.
- Posee una excelente presentación y un método muy didáctico que facilitará la comprensión de los temas seleccionados para esta materia.
- Cada tema cuenta al finalizar con análisis de caso y autoevaluaciones que podrá desarrollar para fortalecer y evaluar los conocimientos adquiridos, su resolución la podrá contrastar con el solucionario que se encuentra en las páginas finales de éste texto.
- Contiene casos prácticos en los que se aplican los contenidos.

Rojas, C. (2022). Guía general didáctica de Desarrollo Organizacional . Quito, Ecuador: Ed. xxxxxxx



- Es esta guía didáctica se llevará un proceso de aprendizaje con técnicas y métodos, fáciles de comprender y aplicar.
- Se identificará la secuencia con la que se estudiará los temas considerados en el módulo. Se darán introducciones a los temas y subtemas para facilitar su aprendizaje.
- Encontrará actividades recomendadas y autoevaluaciones, algunas guardan relación con el texto básico, con evaluaciones al final de cada unidad.
- Las actividades adicionales son recomendadas y autoevaluadas, algunas de estas tendrán relación con el texto básico, las autoevaluaciones siempre se encuentran al final de cada unidad con las soluciones en las páginas finales de la guía.
- Encontrará las evaluaciones a distancia, este documento puede utilizarlo como un borrador, puesto que las soluciones deberá ingresarlas en el Entorno Virtual de Aprendizaje "EVA" en los días y horas indicadas en el calendario académico.

Complementaria

ACKOFF, R. *Planeamiento de empresas*. México: editorial Limusa, 1980.

BECKHARD, R. *Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos*. Mexico: Fondo Educativo Interamericano S.A., 1980.

FINCOWSKY, B. (2011), *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*, México, Pearson Educación de México S.A. de C. V.

- Estos textos tienen el propósito de complementario porque refuerza las orientaciones dadas por el texto principal, no descuida otras áreas de estudio, presenta ejemplos prácticos que le permitirán al estudiante relacionar la aplicación a situaciones prácticas de su vida cotidiana y sobre todo profesional.
- De igual manera encontrará al final de cada tema estudios de caso y preguntas de retroalimentación, para poner en práctica los conocimientos adquiridos, además resolverá conflictos con temáticas diferentes, que no han sido incluidos en el texto básico o en esta guía general didáctica.



Metodología de aprendizaje

Un aprendizaje basado en análisis y estudios de casos, en el que se presentará al estudiante situaciones reales o hipotéticas para su análisis; de tal manera, que, asuma un rol diligente para relacionar, medir y comparar los contenidos teóricos con la práctica y ser capaz de proponer soluciones previas la revisión de recursos complementarios como lecturas, artículos, presentaciones, diagramas, etc., que aporten información adicional.

En cuanto al aprendizaje a través de las TICs, se desarrollan actividades académicas propuestas, a través de la interacción en la plataforma MOODLE, propiciando el interés, la motivación, la dinámica de un aprendizaje cooperativo y creativo que requiere de la participación constante, en actividades síncronas como asíncronas.

La permanente orientación y guía del docente tutor, es parte de la metodología de aprendizaje también, las tutorías despejan dudas u obstáculos que a partir de su análisis previo, necesite para tomar una decisión apegada a situaciones reales que enfrente el talento humano para su conclusión.

Orientaciones generales para el estudio

Srta. o Sr. estudiante, para que su aprendizaje sea significativo y lleve la secuencialidad de los procesos, se recomienda tener en cuenta éstas orientaciones:

- Son materiales necesarios para el estudio, el texto básico, la guía didáctica y las evaluaciones a distancia.
- Es conveniente trabajar de manera simultánea con el texto y la guía didáctica.
- Los materiales de papelería básicos, como un cuaderno, lápiz y borrador, que le permitan realizar anotaciones y desarrollar ejercicios son necesarios.
- Deberá dedicarle por lo menos 4 horas por semana a estudiar ésta materia, para lo cual programar un horario es fun-



damental.

- Lea y comprenda el texto básico, en el tema o unidad correspondiente, revise y
- analice la guía didáctica y emprenda los ejemplos ilustrativos, realice las actividades recomendadas y resuelva la autoevaluación al final de cada unidad.
- Estudie de manera secuencial los temas asegurando la comprensión de ellos, dedique mas tiempo a los conceptos, definiciones y la aplicación de propiedades.
- La variedad de estudios de caso y análisis incluidos son tomados del texto básico y libros complementarios seleccionados por componentes que le permiten observar cómo aplicar los conocimientos que está aprendiendo, además dispondrá de más cuestionarios que le aseguran fortalecer su aprendizaje.
- Antes de empezar un nuevo tema, asegúrese de haber comprendido la unidad anterior. Si aún tiene dudas, repase nuevamente, consulte con su profesor tutor, quien le ayudará a clarificar los tópicos de mayor complejidad.
- Adicionalmente las 8 autoevaluaciones incluidas también le permiten practicar y retroalimentar con las soluciones al final de la presente guía.
- Elabore sus tareas a distancia constante y paulatinamente, evite retrasos y acumulaciones, recuerde es una por cada bimestre, su presentación es obligatoria, en el Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA), en los días y horas indicadas en su calendario académico.
- De las 8 semanas, utilice 6 para su estudio autónomo, desarrollo de las autoevaluaciones y evaluación a distancia, y 2 semanas para repaso y preparación a la prueba presencial.
- Siempre es útil comunicarse con su tutor si tiene dificultades. Encuentre el horario de tutorías y los datos de contacto en el aula virtual correspondiente.
- El material virtual implementado por la institución brindará el ingreso a sus evaluaciones a distancia, encontrará asesoría



para la asignatura, material en digital y la posibilidad de interactuar con el profesor y compañeros. Acceda a través de la dirección electrónica <https://www.tecnologicopichincha.edu.ec/>

- En ésta guía se incluye la “planificación para el trabajo del alumno”, revísela, y programa su estudio por que es un aporte importante a su estudio.
- Genere un aprendizaje autónomo, responsable y organizado. Siga de forma

adecuada indicaciones y autoevaluaciones de cada unidad, sepa que son estrategias de aprendizaje que le permitirán conocer su avance académico.

Nota:

Por su participación en el EVA con actividades como chat, foros y video – colaboración, usted será acreedor de hasta un punto adicional por cada actividad, esto quiere decir que podrá incrementar su calificación hasta con tres puntos.

Aviso importante:

Se recomienda el uso de los enlaces proporcionados en el EVA, que los llevará a webinar actualizados de temas para gestionar la innovación y los modelos de sistemas organizacionales. Esto le ayudará a conocer contenidos de manera inmediata.



UNIDAD 1

1. SEMANA 1: DESARROLLO ORGANIZACIONAL



1.1. ¿Desarrollo Organizacional?

El desarrollo organizacional involucra un grupo de intervenciones para el **cambio planeado, basado en valores humanísticos y democráticos**, que pretenden mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los colaboradores

Se concibe el Desarrollo Organizacional (DO) como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad

Es el proceso mediante el cual la organización decide evaluar las



conductas, valores, creencias y actitudes de la gente en busca de enfrentar la resistencia al cambio, mediante el diagnóstico, provocando un cambio en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia".1

Dentro de los objetivos del desarrollo organizacional, Pilco (2020), señala los considerados por Wendell (1972), los cuales son:

- Aumentar la confianza y colaboración entre todos los individuos que integran la organización.
- Optimizar los análisis de los problemas empresariales. Impulsar a que los mandos de un cargo puedan aumentar está, ajustada a los conocimientos y habilidades sociales.
- Optimización de la comunicación, en todas sus direcciones: vertical, lateral y diagonal.
- Incrementar la motivación y la satisfacción a los trabajadores.
- Impulsar las medidas para la resolución de problemas, en donde cada participante saque el mejor beneficio por medio de la cooperación antes de que se genere un conflicto.
- Incrementar la responsabilidad tanto a nivel personal como grupal en cuanto a la planificación y la ejecución.

1.2. Concepto de organización

El concepto de organización se ha definido como una estructura bien determinada en la cual se plantean metas y objetivos que fijan cada una de las áreas que la integran. La organización se ha considerado como un sistema en la cual la prioridad es la interrelación de cada uno de sus elementos. Sergio Hernández y Rodríguez nos dice: "Organizar es el proceso de diseñar estructuras formales de trabajo en una empresa, por medio de la generación de una jerarquía de autoridad y una departamentalización por funciones, que establezca responsabilidades por áreas de trabajo."



Las organizaciones se caracterizan por ser de carácter continuo, ya que no podemos decir que se estancan en sus procesos y operaciones, por el contrario, la empresa al igual que sus recursos se encuentran en constante cambio e interacción con su entorno. Cabe destacar que las organizaciones para que funcionen de manera adecuada, deberán ser lideradas por personas capaces y con un compromiso ante la sociedad y los miembros que integran a esa organización.

En la organización existen tres elementos de vital importancia, el recurso financiero, el de sistemas, y los recursos humanos, éstos tienen que estar en constante cambio, buscando la actualización continua, induciendo la nueva restructuración de la organización de acuerdo con los cambios internos y externos. Y es que así como se modifican objetivos y sistemas tecnológicos, es necesario que las personas aprendan actividades nuevas, conjuntamente con la empresa para que no se queden obsoletas. Es necesario, por tanto, implantar una estructura para que la información que la empresa utilice sea información racional, respetando la organización formal (jerarquías, órdenes, instrucciones, políticas, reglamento), simplificando las funciones para la comprensión del personal del grupo social al que pertenece.

Para que los tres elementos de la organización operen de manera coordinada, es necesario, que el trabajo de los empleados sea eficiente y logre los objetivos deseados, cuando el empleado sabe cuáles son sus deberes y obligaciones dentro del área donde está trabajando, no existe dificultad para realizar las actividades encomendadas.

Como ejemplo de organizaciones se mencionan los siguientes: las escuelas, los hospitales, las iglesias, las prisiones, entre otros.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la



excelencia, hacia el éxito.

1.3. Misión

Describe el motivo o la razón de ser de una organización, empresa o **institución**. Se enfoca en los objetivos a cumplir para formularlos de forma adecuada, se debe plantear los siguientes

- ¿Para que existe la organización?
- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quienes trabajamos?

1.4. Visión

Describe una expectativa ideal sobre lo que se espera que la organización sea o alcance en un futuro. Debe ser realista, pero puede ser ambiciosa; su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo

Se debe plantear las siguientes preguntas

- ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?
- ¿Qué queremos lograr?
- ¿Dónde queremos estar en el futuro?
- ¿Para quién lo haremos?
- ¿Ampliaremos nuestra zona de actuación?
- ¿Cuál es la imagen deseada?

1.5. Valores en una organización

- Son pautas que rigen el comportamiento organizacional.



- El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización

Dan respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿En que creemos?
- ¿Cómo somos?

Ejemplos

- Orientación al cliente (Trabajar con máxima eficacia en beneficio del cliente)
- Entusiasmo (Se anima al equipo a trabajar con ilusión y dedicación)
- Transparencia (La organización funciona de forma abierta y accesible a auditorias internas o externas)

1.6. Objetivos estratégicos

Son *resultados* que una organización pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar teniendo en cuenta la *misión* y la *visión* planteadas

Para qué sirve el desarrollo organizacional?

- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos;
- Lograr encontrar e integrar el equilibrio entre las necesidades y objetivos de la empresa y el personal;
- Mejorar constantemente los sistemas de información y comunicación;
- Crear y promover el sentido de pertenencia en las personas dentro de la organización;
- Mejorar el clima laboral y establecer un ambiente de confianza;
- Crear un clima de receptividad en la empresa;
- Fomentar la iniciativa y la innovación de cada empleado;
- Desarrollar y estimular los talentos dentro de tu organización.



Muchas organizaciones han desarrollado la habilidad para integrar el cambio la tecnología de la informática, sin embargo la habilidad de muchas organizaciones para acomodar modificaciones y adaptarse al cambio y la cultura, se ha retrasado debido a su mala adaptación para integrar al cambio social y cultural se ha retrasado debida su mala adaptación para integrar el cambio tecnológico.

En realidad, así como sucedió con el uso de la computadora, en ocasiones el atraso cultural impide el uso idóneo de la nueva tecnología. En el proceso de cambio existen fuerzas internas y externas para impulsar el cambio. Son muchos los factores que afectan a una organización por lo que la mayoría de ellas cambia constantemente

No es posible predecir el cambio el cual puede suceder de la noche a la mañana, existe fuerzas que originan el cambio tanto fuera como dentro de las organizaciones. Esta situación es similar a lo que vivimos todos los días,

Según Maslow— la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, además de las necesidades de orden superior: pertenencia, reconocimiento y autorrealización.

Funciones que influyen en el cambio

1. Funciones como trabajador
2. Objetivos
3. Políticas
4. Tecnología

La empresa

1. Factores educacionales
2. Factores sociales
3. Factores culturales
4. Factores económicos
5. Factores políticos
6. Factores tecnológicos



1.7. Objetivos estratégicos



Figura 4. Curva del Cambio

Elaborado por: Rojas C, (2022), Guía Didáctica Cultura y Comportamiento Organizacional, Quito: ISTHCPP

Recuerda:
El desarrollo organizacional pretende el cambio e conducta en los colaboradores

Recuerda:
Todo proceso de gestión de cambio tiene un ciclo emocional para la aceptación.

Una visión bien definida debería ser una breve, concisa y fácil de comprender

Recuerda:
La formulación adecuada de la misión y visión constituyen la base de todo proceso de desarrollo organizacional



UNIDAD 2. MODELOS DE CAMBIO

2. SEMANA 2: MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL



2.1. Objetivos estratégicos

Brito (2018), menciona que de acuerdo a los objetivos estratégicos, el desarrollo organizacional estudia y diseña los modelos para el impulso del desarrollo continuo para un rendimiento empresarial sostenible a través del mejoramiento de las competencias, habilidades y destrezas de los individuos, lo cual desde una cultura organizacional será capaz de suscitar cambios y nuevos retos laborales

Asimismo, Querevalú et al. (2020), destacan que el desarrollo organizacional mejora los cambios y desordenes que se presentan en las organizaciones y su fin es lograr cambios en el personal para así lograr la efectividad, además mencionan que, el desarrollo organizacional debe considerarse como un enfoque sistemático, el cual combina las relaciones interpersonales con las funcionales de una organización.



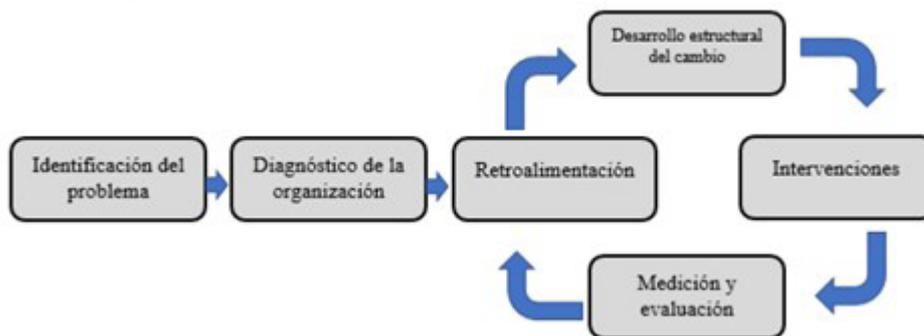
Por cuanto, Duran (2021) afirma que el desarrollo organizacional es importante, dado a que este se relaciona con una administración y gestión efectiva del recurso humano, el cual representa un factor determinante para alcanzar el éxito o por el contrario, el fracaso en una organización. Por tal motivo, su conducción es clave para alcanzar el éxito tanto empresarial como organizacional, de manera que se debe comenzar por una adecuación de la estructura organizativa (organigrama), seguida por la conducción eficaz de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollar relaciones humanas.

El desarrollo organizacional consta de tres procesos además de la etapa de evaluación, los cuales son mencionados por Peña et al. (2022), y se señalan a continuación.

- **Recolección y análisis de datos:** Es el proceso más importante y complicado durante el desarrollo organizacional, ya que a través de este se encierre de métodos específicos para detallar los sistemas y modelos organizacionales para la identificación de los problemas.
- **Diagnostico organizacional:** En esta fase se interpreta la información obtenida de los datos, a fin de interpretar e identificar inquietudes, errores y posibles soluciones de la información obtenida y de esta forma desarrollar un diagnóstico para el establecimiento de prioridades, metas y objetivos, basados en el crecimiento de la organización.
- **Acción de intervención:** Tanto la ejecución como la planificación del proceso deben realizarse con anticipación, seleccionando la intervención más conveniente para hallar la solución de los problemas.
- **Evaluación:** Como paso final de un proceso de ciclo cerrado, los resultados que se obtengan de la evaluación, incluirán los cambios de diagnóstico que pudieran generar como resultados como nuevos inventarios, nuevos planes, nuevas ejecuciones, entre tantas más.



Modelo del proceso del desarrollo



Fuente: (Briones et al., 2019)

2.2. Modelo de Kurt Lewin

El **modelo de Kurt Lewin** es una estructura básica y sencilla para supervisar el cambio. Mediante la percepción de las tres fases del progreso (descongelar, cambiar, volver a congelar) para crear un plan para llevar a cabo el cambio necesario. El modelo de Kurt Lewin también te permite empezar por tener la inspiración para cambiar. Recorres el ciclo del cambio haciendo avanzar las correspondencias poderosas y comprometiendo a las personas a aceptar mejores enfoques para trabajar. Además, la interacción se cierra cuando devuelves a la asociación un sentimiento de fiabilidad, tan importante para crear la certeza desde la que emprender el siguiente e inevitable cambio.





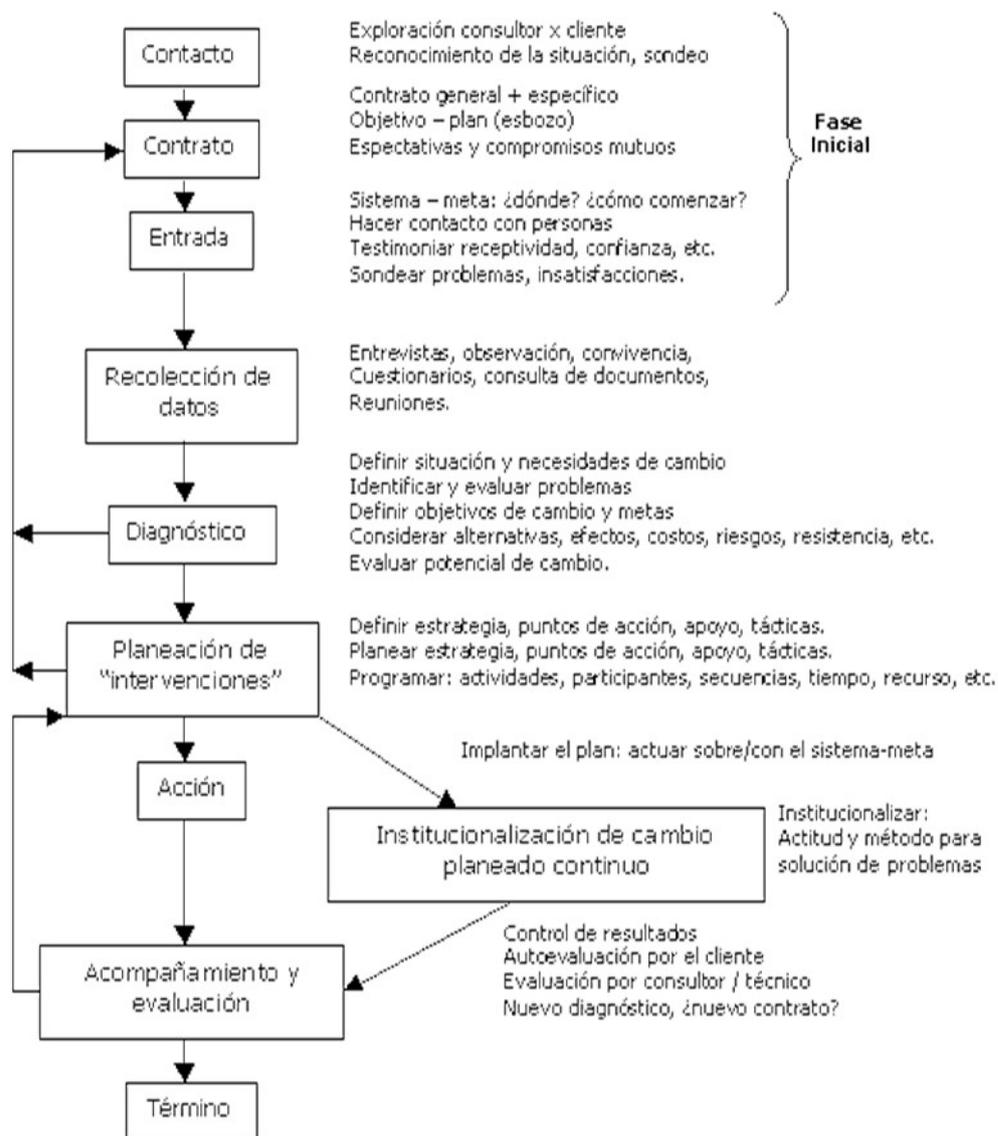
Lewin sostiene que estas fases se pueden lograr si se:

- Determina el problema.
- Identifica su situación actual.
- Identifica la meta por alcanzar.
- Identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre el.

Desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de las situaciones actuales dirigiéndola hacia la meta.



2.3. Modelo de Faria Mello



Faria de mello se basaba en 7 pasos :

- 1.- Identificar el problema
- 2.- Consulta con un especialista en D.O
- 3.- Después se realiza la integración de datos y diagnostico preliminar
- 4.- Se realiza una retroalimentación
- 5.- Después un diagnostico detallado del problema a resolver.



6.- Después de haber analizado el problema se implementa un plan de acción.

7.- Se realiza la integración de datos después del plan de acción.

2.4. Modelo de Faria Mello

El modelo de Kotter es una fórmula propuesta por el profesor John Kotter cuyo fin es conducir de manera correcta y estratégica los procesos de cambio y transformación dentro de una empresa. Involucra desde crear coaliciones en el liderazgo y una visión hasta empoderar a los empleados para hacer los cambios.

Modelo de Kotter

Genera una estrategia que te permita transitar por procesos de transformación eficientes en beneficio de todas las áreas de tu empresa. Si quieres llevarlo a cabo tan solo debes seguir cada uno de estos 8 pasos y obtendrás las ventajas que da este modelo.

Pasos para realizar el modelo de Kotter

1. Establece un sentido de urgencia
2. Crea coaliciones
3. Desarrolla una visión y una estrategia
4. Comunica la visión de cambio
5. Empodera a los trabajadores
6. Genera objetivos a corto plazo
7. Consolida tus triunfos
8. Afianza el cambio en tu empresa



Con respecto a los cambios en el comportamiento: son los que se generan por medio de capacitaciones, por lo cual se deben incluir estos cambios para romper prototipos y lograr la obtención de buenos resultados y de esta forma estimular el compañerismo, así como también, se mejora las habilidades para escuchar.

Con respecto a las alteraciones estructurales y de comportamiento: Los directivos deben tener claro que todo impulso de cambios indudablemente mejora el rendimiento, asimismo deben saber que se



deben establecer y distribuir responsabilidades, para cada persona, además es esencial que las personas poseen un alto nivel de compromiso. Además, los gerentes deben poseer un alto desempeño y disposición de recursos de acuerdo a cada necesidad.

Resumiendo, el desarrollo organizacional se contempla como una herramienta o instrumento, que permite que las organizaciones se ajusten a los cambios y a la resolución de sus problemas, mediante la aplicación de estrategias, métodos y procesos que van de la mano de su talento humano, desde los más altos niveles jerárquicos hasta los niveles de apoyo, por lo cual, el talento humano juega un papel primordial dentro del desarrollo organizacional.

Autoevaluación 1

Walt Disney

¡¡Éxitos en la tarea que ha emprendido!!

Lea y responda en el espacio entre paréntesis si es verdadera con "V" o falsa con "F".

1.-	()	El desarrollo organizacional se refiere tiene como objetivo mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente externo e interno.
2.-	()	El desarrollo organizacional involucra un grupo de intervenciones para el cambio planeado, basado en valores humanísticos y democráticos , que pretenden mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados



3.-	()	Las organizaciones son un conjunto de dos o más personas que se reúnen para realizar en colaboración, coordinada y sistemáticamente, las acciones consideradas necesarias para el logro de un fin.
4.-	()	la misión describe el motivo o la razón de ser de una organización, empresa o Se enfoca en los objetivos a cumplir en el presente.
5.-	()	La visión Describe una expectativa ideal sobre lo que se espera que la organización sea o alcance en un futuro. Debe ser realista, pero puede ser ambiciosa; su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.
6.-	()	Los objetivos estratégicos tienen constituyen el un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización
7.-	()	El desarrollo organizacional es importante para lograr encontrar e integrar el equilibrio entre las necesidades y objetivos de la empresa y el personal
8.-	()	Las actitudes son una tendencia aprendida a responder a personas, objetos o instituciones en una forma positiva o negativa.
9.-	()	Las creencias son los pensamientos y opiniones del individuo acerca de la manera en que se espera que los miembros de una organización aborden su trabajo e interactúen con los demás.
10.-	()	Todos los modelos de desarrollo parte de realizar un contrato con consultores



3. SEMANA 3: ETAPAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Unidad 3

3.1. Etapas de desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es el **conjunto de procesos para potenciar el crecimiento de una organización** junto al rendimiento de su plantilla.

Las empresas deben apostar por la innovación empresarial para mantenerse en constante actualización y evolución si quieren ser competitivos en el mercado.

Para cumplir con sus objetivos es fundamental contar con estrategias como el desarrollo organizacional; busca crear una empresa con un tejido empresarial completo, eficaz y con un engranaje más fuerte. Su objetivo principal es **cuidar la salud de la empresa**.



Las etapas del proceso de Desarrollo Organizacional son las siguientes:

1. Decisión de la gerencia de utilizar el desarrollo organizacional como instrumento de cambio.

Muchas organizaciones a través del tiempo han utilizado diversas técnicas para generar cambios en la organización que le permitan obtener los logros planteados dentro de ellas. Pero muchas de estas técnicas no son adecuadas o no logran lo que se quiere, para ello se toma la decisión de utilizar el desarrollo organizacional como instrumento de cambio.

La gerencia de la empresa es la que discute el uso del Desarrollo Organizacional y todo esto se hace a través un consultor externo que estará encargado del proceso.

2. Diagnóstico inicial

Este diagnóstico es realizado por un consultor externo conjuntamente con la gerencia de la organización y permite a su vez determinar qué modelo de Desarrollo Organizacional es necesario implementar en esa organización.

En este diagnóstico inicial se debe ver el proceso de solución de problemas, también identificar las disfunciones organizacionales, por otro lado se debe determinar las debilidades, áreas de desacuerdos, prioridades y objetivos y por ultimo generar estrategias y desarrollo de planes para su implementación

3.Recolectar los datos

Abarca la determinación del origen y la disponibilidad de datos necesario, así como los métodos utilizables en la recopilación . La recolección y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles del desarrollo organizacional, comprende técnicas y métodos para describir el sistema organizacional



las relaciones entre sus elementos y subsistemas y las maneras de identificar los problemas y asuntos más importantes. Con frecuencia, la etapa de recolección formal incluye encuestas mediante cuestionarios y discusiones en grupo. Estas encuestas incluyen características organizacional es específicas, tales como la satisfacción en el puesto, el estilo de liderazgo, el ambiente, la descentralización y la participación de los empleados en la toma de decisiones. Las discusiones en grupo también pueden formar parte de la fase de recolección formal de datos. Los datos se analizan y se llega a conclusiones específicas basadas en comparaciones contra las normas organizacionales. Pueden identificarse las áreas problema en departamentos específicos. La recolección y el análisis de los datos se utilizan para guiar la intervención formal de desarrollo organizacional

4. Retroalimentación de datos y confrontación

Se asignan grupos de trabajo para revisar la información obtenida, discutir las áreas de desacuerdo y establecer las prioridades del cambio que se realizara dentro de la organización.

5. Planeación de acciones y solución de problemas

En esta etapa de acuerdo a los datos obtenidos se establecen una serie de actividades o planes para fundamentar los cambios y que estén encaminados hacia la solución de los problemas. Los planes son específicos, y se aclara quienes son los responsables y cuando debe terminarse cualquier acción.

6. Desarrollo de equipos

Se debe estimular la creación de equipos durante todo el proceso, lograr la compenetración de los participantes con el grupo y del grupo con otros grupos es decir, una interacción intergrupala y de esta forma buscando la motivación de una abierta comunicación y confianza. 229



El consultor, si lo hay, se debe aplicar de la mejor forma los conceptos fundamentales para lograr la eficiencia y la eficacia entre los grupos.

7. Desarrollo intergrupar

Una vez que se hayan formado y desarrollado pequeños equipos, pueden desarrollarse grupos más grandes que comprendan varios equipos, de esta forma los grupos se confrontan para así mejorar las relaciones intergrupales.

8. Evaluación y seguimiento

En este punto se evalúan los resultados de los esfuerzos del desarrollo organizacional también se desarrollan programas complementarios en las áreas que sean necesarios lograr resultados adicionales.

Es de vital importancia que se sigan todos los pasos de este proceso, ya que la aplicación de los mismos producirá resultados bastante óptimos en la organización.

Esto es un proceso continuo, planeado, sistemático y concentrado en el cambio, cuyo propósito es hacer que la empresa sea más eficaz.

Decisión de la gerencia de utilizar el DO Diagnóstico de necesidades por la gerencia (y el consultor) Recopilación de información (recop. de datos) Retroalimentación de la información y confrontación Planeación de la acción y solución de problemas, construcción de equipos, desarrollo intergrupar, evaluación y seguimiento.

TODOS LOS PROCESOS DE DESARROLLO IMPLICAN PLANEAMIENTO Y TRABAJO EN EQUIPO

El analizar la forma como se relacionan y se comportan los colaboradores nos ayuda a desarrollar programas de mejora continua



¡Listo!

A continuación, le invito a desarrollar la siguiente autoevaluación, cuyo objetivo es conocer cuánto usted ha comprendido del tema, además podrá revisar en la sección del solucionario, la retroalimentación de cada pregunta.

Se ha concluido el estudio de esta primera unidad, siempre le recomiendo revisar lo recomendado hasta que domine el tema en particular y detalles que usted confirma necesita mejorar y así conocer su nivel de conocimientos.

Seguro le irá bien.

Autoevaluación 2

Lea y responda en el espacio entre paréntesis si es verdadera con "V" o falsa con "F".

1.-	()	Las etapas de desarrollo deben ser seguidos de forma planificada
2.-	()	Para seguir los procesos de desarrollo organizacional debe darse en base a una capacitación continua
3.-	()	Identificar posibles problemas con el fin de establecer objetivos y prioridades para implementar soluciones se lo hace a través del diagnóstico
4.-	()	La planificación debe eliminar las barreras para la solución de determinados problemas.
5.-	()	La implementación tiene como objetivo eliminar la problemática organizacional o alcanzar una meta



6.-	()	El trabajo en equipo debe ser parte de la metodología del éxito de los procesos de cambio
7.-	()	Es de vital importancia que se sigan todos los pasos de este proceso, ya que la aplicación de los mismos producirá resultados bastante óptimos en la organización
8.-	()	Se debe determinar las debilidades, áreas de desacuerdos, prioridades y objetivos y por último generar estrategias y desarrollo de planes para su implementación
9.-	()	La recolección y el análisis de los datos se utilizan para guiar la intervención formal de desarrollo organizacional
10.-	()	Todos proceso de evaluación y diagnóstico debe ser notificado a los colaboradores

Verifique sus respuestas en el solucionario al final de la presente guía didáctica



4. SEMANA 4: PLANEACIÓN



En esta semana usted revisará temas muy interesantes e importantes para su formación como: los herramientas y técnicas de planeación para la eficacia y eficiencia en los procesos de cambio organizacional.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Unidad 4

4.1. Etapas de desarrollo organizacional

Las organizaciones no pueden escaparse de los cambios, es por eso que se debe saber enfrentarlos.

Las distintas fuerzas impulsoras del cambio nos permiten cono-



cer más afondo ese proceso, en el cual el factor humano está demasiado involucrado, es decir, el individuo debe adaptarse a los cambios que se presenten en la organización. Y para ello, debe existir un agente mediador entre los cambios, el cual suele caracterizarse por ser una persona conciliadora, pues es la encargada de sensibilizar a los miembros de la organización y les hace ver que los cambios benefician su entorno

En el mundo actual, de creciente competencia, los retrocesos son el peor enemigo. Para avanzar y ser competitivos es necesario adaptarse a las nuevas necesidades y retos que plantean los mercados tan exigentes de hoy.

En ese sentido, es necesario cambiar procesos y métodos que han quedado obsoletos; dentro de las organizaciones, el cambio se ha llegado a considerar como una estrategia de competitividad y de supervivencia, y vital para no caer en el estancamiento y la carencia de desarrollo.

El alumno identificará en esta unidad las diversas fuerzas del cambio, y las características de la persona que debe encargarse de promover los procesos de cambio

4.2. Cambios

Las fuerzas del cambio

Kurt Lewin, psicólogo polaco quien investigó las correlaciones de las fuerzas intergrupales y las formas de ser del individuo, afirma que la relación dinámica que se obtiene entre estas dos fuerzas se puede cambiar en una de dos direcciones: añadiendo o aumentando las fuerzas impulsivas, o removiendo o disminuyendo las fuerzas restrictivas. Puesto que un aumento en las fuerzas impulsivas es susceptible de ser acompañado por un incremento en la tensión o conflicto, el consultor tiene que trabajar en analizar y disminuir las fuerzas restrictivas, antes de que se haga cualquier intento de aumentar las fuerzas impulsivas.

Robbins, por su parte, dice “que las fuerzas impulsoras son las



que alejan la conducta en el estado de equilibrio, y las fuerzas restrictivas estorban el movimiento fuera del estado de equilibrio”.

El agente promotor del cambio es una persona capaz de aceptar, interiorizar y promover el cambio. La alta gerencia debería ser capaz de actuar como tal, de lo contrario el cambio en los procesos que se intentan implementar en la empresa o bien no tiene éxito, o bien se introduce de forma ríspida por conducto de los despidos o del sufrimiento innecesario.

El agente de cambio debe tener una característica muy importante: liderazgo, con el cual dirija, motive, pero sobre todo, de ejemplo de actitud y compromiso.

La falta de esperanza tiene dos posibles causas: no creer que el cambio valga la pena y no confiar en que uno pueda ser capaz de realizarlo. Para superar esta carencia, debe reforzarse la autoestima, la cual es la fuerza que impulsa la voluntad. Además, el autoconocimiento es imprescindible, pues permite reflexionar sobre, la carencia de perspectiva y la impaciencia.

4.3. El agente del cambio

Los gerentes deben tener la habilidad para fomentar normas alternativas usarlas de manera apropiada determina si la cultura apoya efectivamente la particular actividad emprendida por la organización. El directivo debe comunicar con claridad la dirección del cambio, su urgencia y necesidad

Para promover y motivar el cambio, no hay nada mejor que fomentar un ambiente de buen humor y armonía en el trabajo. El cambio tiene mayor aceptación en espacios donde está presente la risa y donde se inspira la confianza y la libertad.

No obstante, el directivo ha de comprender que encontrará en sus colaboradores cierto bloqueo y rechazo a sus métodos de trabajo, y para ello deberá conocerlos muy bien y, sobre todo, analizarlos de



manera individual. De este modo sabrá cómo apoyarlos, y estimularlos más eficientemente, en definitiva tiene que convertirse en un entrenador de sus colaboradores.

El agente del cambio concientizará a sus subordinados de que las actividades que realicen deberán hacerlas con el mejor esfuerzo posible y entregándose a la organización, pues al cumplirse los objetivos de ésta, se cumplirán los objetivos de cada miembro y traerá como consecuencia beneficios a ambas partes.

Al agente promotor del cambio se le confiere cierta autoridad en una organización, en otros términos, le corresponde dirigir el proceso de toma de decisiones dentro de la intervención de cambio y es responsable, también, de la obtención de resultados, los cuales deben ser favorables.

También es cierto que un agente de cambio es una persona que está consciente de asumir cierto riesgo en la responsabilidad de dirigir procesos y métodos, logra ver las posibilidades de cambio en donde otros sólo ven limitaciones. Una de las características de esta persona es que posee una

mente y alma abierta, pues sobre todo es el primero en pensar que todo se puede lograr y posee una motivación inigualable para dar ejemplo de superación y valentía.

4.4. Agente de un plan de acción

La planeación en una organización es trascendental, ya que marca las pautas para saber qué se va a realizar y cómo se logrará. Una buena planeación permite adelantarnos y, sobre todo, contrarrestar ciertos sucesos inciertos que se presenten.

La mayoría de las actividades del desarrollo organizacional son emprendidas con poca o casi nada de planeación. La planeación es imprescindible dentro de los objetivos de las organizaciones, un agente promotor del cambio debe contar con una planeación acorde con sus



objetivos, si se quiere transformar o sensibilizar al personal, el conducto es mediante ciertos procesos y estrategias, los cuales deben llevarse a cabo a través de una planeación previa. El agente del cambio no debe realizar actividades de manera espontánea o a la ligera, sino tiene que contar con un plan estructurado, esto con el fin de llevar a buen término sus metas y objetivos.

Es importante llevar a la práctica todos los procesos planeados y desde luego implantarlos, y con la supervisión del agente del cambio; también es trascendental que exista la evaluación de esos planes llevados a cabo, no deben dejarse a la deriva, se tiene que analizar si se están llevando tal y como fueron diseñados, esto permite la retroalimentación y la mejora en todos los niveles de la organización.

Actividad de aprendizaje

1. Realizar una investigación documental sobre las fuerzas que provocan los cambios en las organizaciones

2. Preparar un debate entre los equipos de trabajo dando una conclusión general al final del mismo

Recuerde realizar sus autoevaluaciones



¿QUÉ DESEAN LAS PERSONAS DE SU TRABAJO?

REALICE UN ANÁLISIS EN BASE A SUS EXPERIENCIA PERSONAL Y CON LOS GRUPOS DE COLABORARES



Autoevaluación 3

Lea y responda en el espacio entre paréntesis si es verdadera con "V" o falsa con "F".

1.-	()	Las distintas fuerzas impulsoras del cambio nos permiten conocer más a fondo ese proceso, en el cual el factor humano está demasiado involucrado, es decir, el individuo debe adaptarse a los cambios que se presenten en la organización
2.-	()	El agente del cambio concientizará a sus subordinados de que las actividades que realicen deberán hacerlas con el mejor esfuerzo posible y entregándose a la organización
3.-	()	Es importante llevar a la práctica todos los procesos planeados y desde luego implantarlos, y con la supervisión del agente del cambio
4.-	()	Los gerentes deben tener la habilidad para fomentar normas alternativas usarlas de manera apropiada determina si la cultura apoya efectivamente la particular actividad emprendida por la organización
5.-	()	La planeación en una organización es trascendental, ya que marca las pautas para saber qué se va a realizar y cómo se logrará. Una buena planeación permite adelantarnos y, sobre todo, contrarrestar ciertos sucesos inciertos que se presenten



6.-	()	Robbins, por su parte, dice “que las fuerzas impulsoras son las que alejan la conducta en el estado de equilibrio, y las fuerzas restrictivas estorban el movimiento fuera del estado de equilibrio”
7.-	()	En el mundo actual, de creciente competencia, los retrocesos son el peor enemigo. Para avanzar y ser competitivos es necesario adaptarse a las nuevas necesidades y retos que plantean los mercados tan exigentes de hoy
8.-	()	Sensibilizar a los miembros de la organización y les hace ver que los cambios benefician su entorno
9.-	()	Los cambios implican un proceso emocional y de desequilibrio emocional
10.-	()	El proceso de cambio debe ser reforzado y reconocido por los líderes

Verifique sus respuestas en el solucionario al final de la presente guía didáctica.

¡¡Éxitos!!



5. SEMANA 5: EJECUCIÓN



La ejecución e implantación de un programa de cambio debe ser acompañada para que den los resultados esperados

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Unidad 5

En esta unidad se analizará la importancia que tiene una persona con características de líder, ya que será motor de impulso para los demás, destacando sus atributos para así llegar a cumplir los objetivos organizacionales.

Será importante conocer las conductas de los individuos porque cada uno de ellos posee características únicas, pues el objetivo es canalizar todo esto hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Dentro de la organización debemos conocer la diferencia que



hay entre el trabajo en equipo y el trabajo de grupo, se analizará e identificará cada una de las características de estos aspectos, para aprovechar al máximo las ventajas que ofrecen, pero también se debe conocer las desventajas con el fin de trabajar sobre ellas y convertirlas en beneficios que disminuyan los riesgos en las unidades de trabajo.

En las estrategias del desarrollo organizacional, también es importante analizarlas y discutir las para saber cuál de ellas es la más conveniente de aplicar en nuestros procesos.

5.1. Liderazgo y administración

Según Luis Ferrer nos dice que liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, mediante el proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Para llevar a cabo un programa de desarrollo organizacional, es indispensable tener en cuenta y fomentar una estrecha armonía entre el liderazgo y la administración, ésta es la base fundamental para que exista un ambiente armonioso y afectivo entre las personas que integran a una organización.

El liderazgo lo podemos definir como la influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación al logro de una o varias metas. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder posee muchos defectos y virtudes que debe conocer, esto implica mirar primero dentro de uno mismo, el autoanálisis es importante ya que si no se posee este conocimiento de uno mismo, cómo se pretende conocer a los demás; las experiencias propias ayudan a darnos cuenta quiénes somos como personas y que tanto sabemos de nuestras limitaciones, pero también de nuestras capacidades.

La capacidad de aplicar un liderazgo efectivo es una de las claves y fortalezas para ser un buen gerente, la estrategia para poder lograrlo y llevarlo a cabo es la existencia de funciones claras y precisas y



de cierto grado de discreción o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

Lo primordial del liderazgo son sus seguidores, lo que hace que un individuo sea líder es la disposición de la gente a seguirla respetarla. La gente tiende a seguir a aquellos que les ofrecen medios para la satisfacción plena de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente relacionados, si se entiende el concepto de motivación, se apreciara mejor qué

desea la gente y la razón de sus acciones. "A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos y formas de liderazgo, la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas y objetivos, pero sobre todo que ejerzan cierta motivación en ellos y una verdadera dirección de sus objetivos.

5.2. El cambio de conducta

Por conducta podemos entender las formas en que los individuos se comportan en su vida diaria y con base en las acciones que toman. Las ciencias de la conducta fundamentalmente la psicología, la sociología y la antropología estudian el comportamiento humano. Estas ciencias nos permiten identificar las reacciones negativas o positivas de los individuos.

El jefe debe saber mediar todas estas situaciones para que no generen un descontrol dentro de la organización.

Cabe destacar que el entorno cultural es clave y un factor primordial para que se susciten los cambios de conducta. Todo individuo busca ser aceptado por los demás y formar parte de una sociedad, pero resulta que los grupos sociales tienden a mostrar ciertas reticencias para aceptar a un nuevo integrante.

Una evaluación de la conducta del individuo por otros integrantes, ofrece la oportunidad de escuchar cómo los demás sienten que la conducta de esa persona examinada, afecta al grupo y a ella misma.



Para que la evaluación sea efectiva, se debe ofrecer retroalimentación en un ambiente de confianza y mutua consideración, pues es válido pensar que algún día cualquiera puede estar en la misma situación; así, esto dará como resultado que se agudice la necesidad del individuo de permanecer defensivo y maximizar su habilidad de llegar a ser consciente de qué o dónde está fallando y pueda aceptar la manera en la que se está comportando.

Es importante mencionar que no todas las personas reciben de buena manera las críticas acerca de su forma de conducta, esto trae consigo una confrontación de ideas y propicia un descontento en el ambiente laboral, para evitar eso, hay que adecuar los términos y saber cómo se le va a llamar la atención la persona a la que se le ofrezcan los comentarios respectivos, el fin es que no se den situaciones de discrepancias, sino por el contrario, procurar llegar a un ambiente de armonía.

Manejando bien la comunicación, tanto el jefe y como el subordinada (con su forma personal de ser y actitudes distintas), propiciarán una buena relación en la que no existan roces y conflictos, lo cual debe propiciar un diálogo abierto y armonioso.

5.3. Técnicas del desarrollo organizacional

Generalmente, uno de los problemas que generan las acciones de cambio en las organizaciones, es que no existe colaboración, confianza, apertura al diálogo y no se acepta que los problemas tienen solución.

La cuestión política y los grupos de poder que se dan en las organizaciones, desvían la atención de las personas en lugar de centrarlas en los problemas reales que viven día con día en sus unidades de trabajo. Esto trae consigo la necesidad de educar a los miembros sobre la conciencia de sí mismos, la tolerancia y, algo fundamental, las relaciones mutuas e intergrupales. .



Existen estrategias para lograr lo antes mencionado, entre las más importantes están:

- Consultoría de procesos: en este proceso la persona asignada, llamada también consultor, detecta las necesidades del grupo; su responsabilidad consiste en ayudarlos a identificar sus deficiencias y a vencerlas, en otras palabras, asiste al grupo para que lleguen a ser más conscientes de la forma en que están trabajando.
- Retroalimentación de datos: consiste en dar a conocer al grupo, la información recabada durante las entrevistas que se efectúan sobre la manera como los miembros de la organización ven sus problemas. Es primordial que las personas que reciban la retroalimentación reconozcan sus errores y acepten las sugerencias.

5.4. Desarrollo de equipos y grupos

Un equipo de trabajo es un grupo pequeño de personas cuyas capacidades individuales se complementan y se comprometen para una causa y fin común, y sobre todo comparten responsabilidad. En tanto que un grupo es un conjunto de dos o más individuos que interactúan junto con otros para lograr ciertos objetivos en la organización.

El desarrollo de los equipos dispone la existencia de una tendencia a la apertura al diálogo entre los miembros de un grupo y a la cooperación, esto es necesario en el ambiente organizacional para que se den los resultados y sobre todo se cree un ambiente armonioso de trabajo. Esto trae otros beneficios: que cada miembro tenga los conocimientos suficientes de sus actividades y

funciones, que estén capacitados para la solución de problemas así como tomar decisiones para que exista la confianza y el respeto.

Es necesario precisar la diferencia más marcada entre equipo de trabajo y grupo de trabajo: en el equipo la clave reside en la coordinación de sus miembros para cumplir con sus objetivos; en el grupo de trabajo cada individuo tiene su forma peculiar de cumplir con sus



objetivos, los resultados se miden de forma individual.

El desarrollo de equipo puede usarse para reforzar a un equipo ya existente, para suavizar un enfrentamiento entre dos grupos, para establecer un nuevo equipo o para reformar un equipo después de una fusión. El esfuerzo de equipo debe ser aceptado solamente si se ha decidido que su método o plan a seguir es apropiado para una unidad específica.

5.5. Estrategias de desarrollo organizacional

Existen diversas estrategias en el desarrollo organizacional las cuales tienen sus características propias, pero actualmente hay una que es la más usada y la cual las organizaciones ven más viable su aplicación, esta es la estrategia de acción para investigar un modelo, ésta será la que se trate en este apartado y que a continuación se describe.

Una estrategia frecuente en los programas de desarrollo organizacional, es la que está basada en lo que los científicos del comportamiento llaman acción para investigar un modelo, que necesariamente es implementada por un consultor con la capacidad de dar solución.

Esto implica la necesidad de una extensa colaboración entre un consultor como agente del cambio y el cliente, para la recopilación de datos, la discusión de los mismos y una buena planeación.

Los aspectos clave del modelo son los siguientes: diagnóstico, recopilación de datos y discusión de éstos, retroalimentación al grupo, y trabajo por parte del cliente.

La investigación de la acción debe ser considerada también como un proceso, puesto que implica una continua recopilación y análisis de los datos de investigación, de los hallazgos encontrados dentro de la organización; se deberá de examinar minuciosamente el objeto de estudio a tratar, pues dependerá de un buen estudio, resultados favorables en la investigación.



Asimismo, los objetivos iniciales y estratégicos se originan en un análisis cuidadoso de asuntos distintos, como problemas interpersonales e intergrupales, el proceso de toma de decisiones o el flujo de la comunicación, que en ese momento experimente el cliente-organización. tiene su forma peculiar de cumplir con sus objetivos, los resultados se miden de forma individual.

Para ampliar sus conocimientos debe realizar las actividades planteadas en la plataforma y revisar el libro base y documentos adicionales

Es necesario desarrollar en los colaboradores un espíritu de innovación y cambio permanente



Autoevaluación 4

Lea y responda en el espacio entre paréntesis si es verdadera con "V" o falsa con "F".

1.-	()	Es indispensable tener en cuenta y fomentar una estrecha armonía entre el liderazgo y la administración
2.-	()	El liderazgo lo podemos definir como la influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación al logro de una o varias metas
3.-	()	El líder posee muchos defectos y virtudes que debe conocer, esto implica mirar primero dentro de uno mismo, el autoanálisis es importante ya que si no se posee este conocimiento de uno mismo
4.-	()	El jefe debe saber mediar todas estas situaciones para que no generen un descontrol dentro de la organización.
5.-	()	Una evaluación de la conducta del individuo por otros integrantes, ofrece la oportunidad de escuchar cómo los demás sienten que la conducta de esa persona examinada, afecta al grupo y a ella misma
6.-	()	El consultor, detecta las necesidades del grupo; su responsabilidad consiste en ayudarlos a identificar su deficiencias y a vencerlas, en otras palabras, asiste al grupo para que lleguen a ser más conscientes de la forma en que están trabajando.



7.-	()	El entorno cultural es clave y un factor primordial para que se susciten los cambios de conducta
8.-	()	Los estudios sobre el comportamiento organizacional y de cambio se basa en la ciencias sociales
9.-	()	Los comportamientos individuales y organizacionales depende solo de los líderes
10.-	()	El manejo del luto en el cambio deben acompañados por un experto o solo por las personas que implementan el cambio a través de estrategias administrativas

Verifique sus respuestas en el solucionario al final de la presente guía didáctica.

¡¡Éxitos en la tarea que ha emprendido!!



6. SEMANA 6: ANÁLISIS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



La importancia de realizar un diagnóstico sobre el desarrollo organizacional es trascendental para el futuro de las empresas. Realizar un análisis de las organizaciones significa ahondar más sobre la problemática que se presenta cuando los individuos se enfrentan a los cambios.

En esta unidad se distinguirán los resultados mediatos e inmediatos más comunes, se analizará cada uno de ellos y cuáles se presentan con más frecuencia. Los resultados tienen que ver con lo que la empresa quiere alcanzar y son de gran importancia para visualizar las capacidades de los subordinados; dependerá del grado de motivación que tengan y de la capacidad de liderazgo y dirección que presente la persona encargada de guiar a la organización.



Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Unidad 6

6.1. Análisis del desarrollo organizacional

Si bien es cierto el desarrollo organizacional es una herramienta importante para las organizaciones, ya que permite conocer un parámetro de lo que estamos realizando bien y también en qué estamos fallando; no obstante, muchos autores han analizado ciertas críticas al modelo del desarrollo organizacional, de hecho, alrededor del desarrollo organizacional se ha creado el concepto de “mágico” y que surge a raíz de tres mitos o aspectos controversiales:

1) Su disciplina: se dice que el desarrollo organizacional se caracteriza por ser una disciplina basada en el método científico, ciertos autores consideran que algunos aspectos del desarrollo organizacional relacionados con su disciplina se han tomado de otros campos de estudio.

2) Sus variables no investigables: al parecer existe cierta resistencia a la investigación tradicional dentro del desarrollo organizacional. Hay una controversia de que se basa en el método científico; sin embargo, persiste una resistencia a utilizar la metodología científica en la investigación.

3) Su novedad: existe el caso que el desarrollo organizacional utiliza técnicas y procesos nuevos, que nunca se habían usado; no obstante, sus procesos y técnicas son muy antiguos.

4) Imprecisión en el campo del desarrollo organizacional: los nuevos como la integración de grupos así como su capacitación en el laboratorio y la sensibilización, impulsó el surgimiento del desarrollo organizacional, esto se convirtió en un conjunto de programas y actividades que venían de diversas tendencias que ya lo estaban implementando, esto trae consigo cierta imprecisión en su definición en el campo del desarrollo organizacional.

5) Énfasis en su educación emocional: el desarrollo organiza-



cional toma como base las ciencias de la conducta para fomentar la capacitación de habilidades de los individuos y de sus relaciones interpersonales, pero olvida y no se preocupa de las habilidades de dirección, es decir, en quien guía y dirige al grupo

6.2. Análisis de resultados mediatos e inmediatos del desarrollo organizacional

Cada organización para poder cumplir propósitos debe plantear adecuadamente objetivos, los cuales deben ser claros, sencillos y comprensibles.

Diferenciándolos en resultados mediatos e inmediatos entre los resultados mediatos más comunes se encuentran:

La creación de un sentido de identificación de las personas en relación con la organización, ya que estos deben de coordinarse para lograr sus objetivos y metas planteadas, así como desarrollar el espíritu de equipo por medio de la integración y de la interacción de las personas, esto con el fin de crear un ambiente favorable de trabajo donde exista una relación de mutuo respeto
entre colaboradores y jefe.

Buscar un perfeccionamiento en la percepción común sobre el ambiente externo con la finalidad de facilitar la adaptación de toda la organización.

Entre los resultados inmediatos más comunes del desarrollo organizacional se encuentran:

Crear condiciones en las que se efectuó un conflicto inevitable y se maneje adecuadamente, es sobre el aprovechamiento de conflicto, esto hace que los individuos posean la capacidad para poder solucionar problemas.

Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización, un personal bastante motivado en la realización de sus actividades, traerá mejores beneficios en sus equipos de trabajo.



Aumentar la apertura de la comunicación, el uso de palabras adecuadas entre el personal, propiciando que los objetivos se cumplan satisfactoriamente.

Actividades de aprendizaje

1. Realizar un mapa conceptual de los resultados más comunes del desarrollo organizacional así como del análisis del desarrollo organizacional.



Recuerde: Todo proceso de cambio debe mantener un seguimiento permanente con reforzamiento y reconocimiento a los colaboradores

Autoevaluación 5

Lea y responda en el espacio entre paréntesis si es verdadera con "V" o falsa con "F".

1.-	()	En la actualidad dentro del desarrollo organizacional se da prioridad al crecimiento emocional
2.-	()	El desarrollo organizacional utiliza como fuente de aprendizaje la investigación
3.-	()	Los programas de desarrollo organizacional también buscan el mejorar de las estrategias de manejo de conflictos



4.-	()	El desarrollo organizacional busca un perfeccionamiento en la percepción común sobre el ambiente externo con la finalidad de facilitar la adaptación de toda la organización
5.-	()	Los programas de cambio tienen el objetivo de motivar y aumentar los niveles de satisfacción de los colaboradores
6.-	()	Los programas tienen que utilizar la comunicación como una herramienta básica e imprescindible en las organizaciones
7.-	()	Los programas de desarrollo involucra un grupo de expertos que lo dirijan
8.-	()	Los programas pueden involucrar cambios a nivel individual, grupal y organizacional
9.-	()	Los programas de cambio son permanentes y cíclicos
10.-	()	Los cambios se constituyen en un proceso eminentemente administrativo

Verifique sus respuestas en el solucionario al final de la presente guía didáctica.

¡¡Éxitos en la tarea que ha emprendido!!



7. SEMANA 7: JUSTICIA Y EQUIDAD



Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

En la actualidad, existe un escenario en donde no siempre la justicia organizacional tiene un protagonismo en las empresas. La idea de tener procesos justos y equitativos ha desarrollado interés en algunas organizaciones. No obstante, no han conseguido en su totalidad obtener procesos transparentes.

El concepto de justicia organizacional se deriva de la teoría de la equidad de Adams (1960). Esta teoría sustenta que los colaboradores se mantienen motivados al tener relaciones equitativas y justas. Según esta teoría, los trabajadores participan en resultados y relaciones con los demás y evalúan las mismas mediante la comparación con otros colaboradores. La primera comparación que realizan es según su percepción de equidad interna; la segunda, se refiere a una percepción de



equidad externa. Si el colaborador percibe equidad de acuerdo a los resultados/ recursos recibidos, dentro de la organización, existe equidad; caso contrario surgirá la desigualdad (Espinosa, Garzón, Ostos, Casanova & Cantor, 2017). Colquitt (2011) comprueba que existen varios tipos de justicia organizacional y ha demostrado su impacto sobre los colaboradores, el trabajo y la organización.

De esta manera, el concepto de justicia organizacional aparece descrito por Greenberg (1987) como la percepción de los colaboradores sobre la equidad en las empresas. En cambio, para Griffin (2011), podemos sistematizar que la justicia organizacional consiste en la percepción de justicia que tiene los trabajadores dentro de una empresa. Por su parte, Omar (2011) indica que los colaboradores exponen actitudes positivas dentro de la organización cuando existen procesos justos. En torno a este panorama, la justicia organizacional es la percepción de los colaboradores que se encuentran en la empresa y se percibe mediante los diferentes procesos.

Unidad 7

La percepción de justicia por los colaboradores dentro de una organización influye en su autoestima y, por extensión, en el comportamiento hacia sus compañeros dentro del lugar de trabajo (Cugueró, Ficapal, & Torrent, 2019). De esta manera, la impresión de un trato injusto generará la disminución del desempeño, calidad y cooperación entre ellos, lo cual les provocará emociones, actitudes y comportamientos negativos (Fatimah, Amiraa, & Halim, 2011).

7.1. La teoría de Equidad de Adams (1965)

Es un modelo de satisfacción que expone las razones del esfuerzo del trabajador por obtener justicia, es decir, el criterio o percepción que tiene el colaborador con respecto a su remuneración obtenida, comparándola con la remuneración de otros colaboradores que realizan



las mismas actividades y funciones (Naranjo, 2009). El colaborador forma su criterio basándose en dos elementos: los insumos y resultados. El primero se entiende como las aportaciones del colaborador al realizar la tarea, por ejemplo: experiencia, conocimientos, nivel de esfuerzo, habilidades, etc. El segundo son los resultados y beneficios que recibe el trabajador al culminar sus actividades como: salario, ascensos, reconocimientos, etc. (López, Casique & Ferrer, 2006).

Por otro lado, si el trabajador percibe una recompensa excesiva, desarrollará sus actividades con mayor intensidad o caso contrario existirá desinterés porque ya no tendrá la necesidad de compararse con los otros colaboradores. Por consiguiente, la teoría de la equidad utiliza el concepto de “sensibilidad a la equidad”, la cual sustenta que algunos colaboradores prefieren tener recompensas excesivas, mientras otros prefieren adquirir recompensas insuficientes. Al identificar a cada trabajador en estas categorías, se puede predecir quién percibirá inequidad y cómo afectará en sus comportamientos. Cabe recalcar que la percepción desempeña un papel clave en los colaboradores, por eso es importante que el empleador recopile información realizando preguntas claves (López, Casique & Ferrer, 2006).

De acuerdo con la teoría de la equidad, las personas tienden a compararse a sí mismas, con otras personas similares, más que con personas diferentes a ellos. Para establecer tales comparaciones de equidad se dividen en tres categorías: otros, uno mismo y el sistema. En la categoría de “otros”, se incluyen las comparaciones que hace el colaborador de sí mismo con otros trabajadores. La segunda categoría, “uno mismo” incluye las autocomparaciones que hace el trabajador consigo mismo y la relación “ideal” de sí mismo. En cambio, en “el sistema”, se incluyen todas las comparaciones que hace el colaborador, basándose en el intercambio de él mismo con la organización (López, Casique & Ferrer, 2006). Por lo tanto, la percepción de equidad se verá influenciada por esas tres categorías al igual que sus comportamientos. Por esta razón es importante que en las organizaciones implementen esta teoría.

Para la aplicación de la teoría de la equidad se debe considerar



algunas variables como: los años de antigüedad, género y cargo que se ocupa dentro de la organización (Robbins & Judge, 2009). Las investigaciones demuestran que tanto hombres como mujeres se comparan con su mismo sexo porque los salarios entre los mismos no son equitativos (Mladinic, & Isla, 2002).

Dentro de las empresas se buscará de acuerdo a la teoría fomentar la
Justicia Distributiva
Justicia Procedimental
Justicia en el trato o interaccional

7.2. Justicia distributiva

En las organizaciones, la justicia distributiva se origina del desarrollo de los diferentes estudios de justicia organizacional. Esta se relaciona con la percepción del colaborador en cuanto a la equidad sobre la distribución de sus resultados (Fatimah, Amiraa, & Halim, 2011) como sueldo, horario, carga de actividades y responsabilidades (Moorman, 1991). De esta manera, los trabajadores forman sus juicios de equidad y el impacto negativo de estos tienen como resultado la rotación y el ausentismo.

Esta justicia sugiere varios factores que se debe tomar en cuenta. El primero es la igualdad, es decir, que todos los colaboradores deben tener igualdad de oportunidad al adquirir una recompensa. El segundo es la necesidad, la cual indica que las recompensas deben ser distribuidas conforme con la necesidad de los trabajadores. El tercer factor es la equidad: la evaluación entre la comparación de lo que el trabajador aporta y obtiene en comparación con lo que los otros colaboradores contribuyen y adquieren (Mladinic, & Isla, 2002).

Adicionalmente, la educación juega un papel importante tanto para hombres como para mujeres para acceder a remuneraciones justas. A pesar de que las mujeres tengan mayor participación en los



estudios y un elevado nivel educativo, son menos reconocidas y recompensadas que los hombres, en el ámbito laboral (OIT, 2019). Este hecho ocurre porque los hombres escogen carreras con mayor rentabilidad (ingenierías) que las mujeres (ciencias sociales o humanidades) (Bárcenas et al, 2000). Es así que las plazas de trabajo se reducen para las mujeres e implica menor acceso a beneficios como promociones profesionales, recompensas y jubilaciones

7.3. Justicia procedimental

En los años 70, varios investigadores consideraron que las organizaciones deberían ser imparciales en el proceso de toma de decisiones (Leventhal, Karuza, & Fry, 1980). Si los colaboradores perciben que existe procesos justos, la percepción de ellos será positiva, lo que genera mayor fidelidad y eleva su satisfacción laboral. Leventhal (1976) manifiesta que un proceso es considerado justo si se basa en estos seis criterios: si se aplica de manera coherente, está libre de sesgos, basado en información precisa, garantiza de que las decisiones sean corregibles, integra las opiniones de diferentes grupos perjudicados por las decisiones y basado en estándares éticos (Ambrose, Hess, & Ganesan, 2007).

En concreto, todos los procesos (selección, reclutamiento, asensos, etc.) deberían ser manejados con un criterio profesional. Sin embargo, existen barreras de promoción durante la toma de decisiones, especialmente, si son mujeres las que participan para cargos directivos. A estas barreras se las conocen como segregación vertical o techo de cristal. Es decir, son límites invisibles que afrontan las mujeres para acceder a puestos superiores del orden jerárquico o estratégicos (Berbel, 2014).

Ciertas organizaciones tienen sistemas formales de promoción, en los cuales las decisiones se basan en criterios como años de antigüedad o mérito (Shneer & Reitman, 1977). Así que, revisando la justicia procedimental desde una perspectiva de género, este sistema presenta



ciertas limitaciones; debido a que en el desarrollo de carrera de las mujeres existe espacios de discontinuidad laboral ocasionado por periodos de maternidad o cuidado de hijos. Por esta razón, las posibilidades de acceder a puestos directivos son negativas (Hinestrosa, 2009).

Con respecto al sistema de promoción basado en mérito, si las evaluaciones de desempeño para evaluar el potencial del colaborador son objetivas y cuantificables, es posible que exista equidad entre hombres y mujeres. No obstante, si se utiliza técnicas poco confiables como entrevistas no estructuradas y el free form essay, existirá sesgos al tomar decisiones (Hinestrosa, 2009).

Además, como se mencionó previamente, las mujeres con igual o mayor nivel de educación no reciben una remuneración justa, así como obtener oportunidades para participar en los procesos de ascensos dentro de la organización. Se realizó un estudio en Colombia a 191 empresas sobre la presencia de mujeres en cargos directivos y se concluyó que a pesar de tener niveles avanzados en educación e incrementar su participación en el mercado laboral; no se ha aumentado las oportunidades de ocupar cargos con responsabilidad de tomas decisiones (Delgado & Rondón, 2013). Es así, que la segregación vertical sigue vigente y las mujeres todavía no pueden acceder a puestos estratégicos.

7.4. Justicia interaccional

Bies y Moag (1986) introdujeron el concepto de justicia interaccional, aseveran que los colaboradores, no solo evalúan los procesos y la distribución de recompensas, sino la forma de ser tratados dentro de la organización. Es por ello que esta justicia se refiere a la calidad del trato interpersonal que reciben los colaboradores (Fatimah, Amiraq, & Halim, 2011) en el proceso de toma de decisiones (Cugueró, Ficapal, & Torrent, 2019) o la ejecución de los procedimientos (Ambrose, Hess, & Ganesan, 2007). El principio de reciprocidad y el intercambio social son



las bases para establecer esta teoría (Cropazano & Mitchell, 2005).

En estudios recientes se ha descubierto dos tipos específicos sobre la justicia interaccional. La primera es la justicia interpersonal, la cual se refiere al grado en que los colaboradores sienten que son tratados con cortesía, dignidad y respeto por parte de los empleadores durante los procesos y procedimientos de toma de decisiones (Mladinic, & Isla, 2002). La segunda es la justicia informativa, la cual se enfoca en las explicaciones que se brinda a los colaboradores sobre la razón de aplicar ciertos procesos o la manera de distribuir los recursos y tareas (Greenberg, 1990).

Con respecto a la justicia interpersonal, se ha encontrado en organizaciones que tienen una cultura masculinizada que existe mobbing o acoso laboral hacia las mujeres. Es decir, es una organización cuya cultura permite la intimidación y el uso incorrecto de los procedimientos (Hutchinson, Vickers, Jackson & Wilkes 2006). Dentro de la empresa, los agresores tienen una conducta abusiva que atenta a la dignidad e integridad psicológica de la víctima, degradando el clima laboral (De Miguel Barrado & Prieto Ballester, 2016). Existen estudios que determinan que las mujeres sufren de acoso laboral o mobbing, por su desigual posición en la sociedad. Concretamente, en el Ecuador, el 6,9% de los colaboradores que han sufrido de acoso laboral son hombres y el 12% han sido mujeres (Zambrano & del Monserrate, 2020)

En cuanto a la justicia informativa, se identificó que en las organizaciones existe la segregación horizontal, la cual se refiere a la distribución distinta de tareas entre hombres y mujeres. Esta segregación se expone por el orden patriarcal en las empresas porque existe una división sexual en las organizaciones mediante el peso de las tareas y responsabilidades para ambos sexos. Esta división limita a la mujer a tener acceso a trabajar, menores ingresos, promociones y aumenta la desigualdad social entre ellos (Castillo, Miranda, & Carrasco, 2012). Además, como se mencionó previamente, las mujeres que tienen mayor nivel educativo y trabajan en sectores masculinizados son las más afectadas (Rubery & Grimshaw, 2014). Según la OIT (2019), a las mujeres se les han establecido roles significativos como la reproducción, la



maternidad, el cuidado de personas, responsable de actividades dentro del hogar, siendo así desvalorizadas social, financiera y profesionalmente.

Autoevaluación 6

Lea y responda en el espacio entre paréntesis si es verdadera con "V" o falsa con "F".

1.-	()	El concepto de justicia organizacional se deriva de la teoría de la equidad de Adams
2.-	()	<i>Una de las características de la Teoría de Adams</i> , las personas tienden a compararse a sí mismas, con otras personas similares
3.-	()	La percepción de equidad se verá influenciada por tres categorías
4.-	()	Las investigaciones demuestran que tanto hombres como mujeres se comparan con su mismo sexo porque los salarios entre los mismos no son equitativos
5.-	()	Esta se relaciona con la percepción del colaborador en cuanto a la equidad sobre la distribución de sus resultados como sueldo, horario, carga de actividades y responsabilidades
6.-	()	La justicia interaccional, aseguran que los colaboradores, no solo evalúan los procesos y la distribución de recompensas, sino la forma de ser tratados dentro de la organización
7.-	()	Las justicia de procesos están relacionados (selección, reclutamiento, ascensos, etc.)



8.-	()	la justicia informativa, se identificó que en las organizaciones existe la segregación horizontal, la cual se refiere a la distribución distinta de tareas entre hombres y mujeres
9.-	()	La percepción de justicia por los colaboradores dentro de una organización influye en su autoestima
10.-	()	Los acosos en las empresas se pueden dar por no mantener una cultura de justicia en las interrelaciones

Verifique sus respuestas en el solucionario al final de la presente guía didáctica.

¡¡Éxitos en la tarea que ha emprendido!!



8. SEMANA 8: TRABAJO EN EQUIPO O (TEAM) BUILDING



Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Una organización es efectiva cuando el trabajo en equipo es efectivo en cualquier organización, empresarial o no, éstas no pueden prescindir del trabajo grupal; el Trabajo en Equipo es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que se dan dentro de las estructuras organizacionales para dar cumplimiento a la misión y visión establecida y que permita orientar el comportamiento de los individuos con el fin de



alcanzar la máxima calidad y productividad; un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar, esta aseveración nos permite expresar sin temor a equivocarnos que, todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos, el término de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás, aspectos que profundizaremos más adelante (Cortese Management, 2009), (Toro Suarez, 2015)

Unidad 8

8.1. El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas

Actualmente los equipos se enfocan en mejorar la eficiencia y efectividad de una organización, siendo una técnica que se está introduciendo ampliamente en todos los sectores; las demandas que recibe y los servicios que ofrece es la base objetiva del funcionamiento de un equipo además de la interdependencia y confianza entre sus miembros, por tanto un equipo funciona mal si cualquier de esos dos pilares falla, debe ser tener en cuenta que un equipo de alto rendimiento no se mide exclusivamente por el producto final: el económico de su actividad, aunque es uno de los más importante.

Investigadores de temas gerenciales como son las habilidades del directivo o gerente enuncian al trabajo en equipo como una de esas habilidad, la cual debe permitir a los directivos lograr que las decisiones que se adopten deben considerar a los diferentes factores necesarios, que cada integrante de su equipo sea capaz de poner por encima de sus posiciones e intereses particulares o funcionales los de toda la organización

En el trabajo en equipo son básicas la cooperación de la comu-



nicación y la información entre sus miembros, porque en esta nueva y novedosa dinámica de trabajo requiere de la colaboración, el reconocimiento mutuo y el compañerismo en el trabajo, incluye además, la organización de los roles de dicho equipo, imprimir unas dinámicas de trabajo que garanticen la autoestima del trabajador y la estabilidad laboral. Asimismo, realizar una gestión de equipo adecuada y seguir las siguientes recomendaciones:

- Escuchar lo que los demás tengan que decir, tanto si parece una buena idea o mala. (Recordar los principios de la buena escucha).
- Si hay algo que no se entiende o no ha quedado claro, explicar la duda.
- Escuchar lo que los demás tengan que decir, tanto si parece una buena idea o mala. (Recuerde que todas las ideas son válidas)
- Buscar los aspectos positivos de las ideas y acciones. (No refutar las ideas emitidas por otros).
- Enfocar las opiniones hacia las ideas y no las personas al comentar algo que funciona o no funciona. (Despersonalizar las ideas)
- Enriquecer el trabajo y las ideas del resto del equipo de trabajo. (no "matar" las ideas).
- Luchar por las ideas propias si son correctas, pero sin exceso, si la oposición es fuerte hay que aprender a ceder. (Recuerde el término consenso)

Son extensas las definiciones del trabajo en equipo, pero débese comenzar este análisis con la definición de equipo: hay unanimidad en definirlo como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común en las organizaciones; es en éstas donde radica su importancia, enunciadas de la siguiente forma:

- Un beneficio doble: por un lado permite optimizar y agilizar los procesos de elaboración pues la gestión del tiempo es mejor y los resultados son de mayor calidad.



- Una mejora del clima laboral, ya que las obligaciones se convierten en retos compartidos que incitan a trabajar en armonía; a la vez que se comparten vivencias y experiencias día tras día.
- Beneficios de los trabajos colaborativos, tanto a nivel individual como grupal, entre ellos:
 - Las habilidades y talentos se complementan.
 - Crece la confianza de tu entorno en ti y aprendes a confiar en los demás
 - Aumenta el aprendizaje pues son compartidos los conocimientos entre unos y otros.
 - Aumenta la felicidad en el trabajo compartiéndose el éxito de los objetivos del trabajo en equipo.
 - Se incrementa el sentimiento de pertenencia.
 - El sentimiento de soledad disminuye y de aislamiento.

El beneficio entonces es favorable no solo para la organización sino para el equipo, pues se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito bien sea laboral o personal² (Toro Suarez, 2015)

8.2. Tipos o modalidades del trabajo en equipos

Desde siempre, han existido dos tipos de equipos, los formales e informales; los primeros son creados por los gerentes con el propósito de encargarles tareas específicas, ejemplificando tenemos el equipo de mando de una empresa o el comité el cual por regla formal dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten, mientras que los equipos informales son de naturaleza social, estos gru-



pos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social; estos equipos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes (Cabrera, 2004)

Otros autores como Valverde y colb, clasifican al trabajo en equipo, como modalidades:

Según estos autores existen tres tipos de modelos: multidisciplinario, interdisciplinario, y transdisciplinario, que constituyen alternativas valiosas para la solución de necesidades y problemas, no obstante, los modelos pueden ser variados y están en una estrecha interrelación con las circunstancias que se tengan y el problema que se trate; planteado de esta forma, es considerado que esos tres modelos no son únicos para el trabajo de las diferentes disciplinas; hay formas diferentes de trabajo que podrían ser consideradas para la solución de necesidades y problemas⁵. Definiendo los modelos expuestos, enunciamos:

- El equipo de trabajo multidisciplinario puede extenderse como un grupo de trabajo constituido por representantes de diferentes disciplinas, concurren a la solución de un problema.

- El equipo interdisciplinario, Cito (...) es "un grupo integrado por profesionales o técnicos de distintas disciplinas que congregados para realizar una tarea concreta en común con sentido integral, asumen las exigencias que la labor requiere en función de su desarrollo"

- Equipo transdisciplinario integra a miembros con diferentes conocimientos en un solo engranaje para el desarrollo del proceso grupal

8.3. Principios básicos del trabajo en equipo

Como expresara Andrew Carnegie en el año 2001, todo el equipo debe conocer y aceptar los objetivos; Cito (...) "El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común, es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes."

- Todo integrante del equipo debe tener claro cuál es su respon-



sabilidad y el trabajo que le fue asignado.

- Todos deben cooperar, cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto; el liderazgo no es de uno solo, es compartido.

- Un equipo debe tener buena comunicación interna.

- Información compartida, los miembros de los equipos deben conocer las actividades que desarrollan cada uno de ellos.

- Brindar estímulos en el equipo, no dedicarse a castigar las debilidades.

En los equipos de trabajo, establecen una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, estas permiten a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente causando una fuerza que integra al grupo y su cohesión se traduce en la colaboración y el sentido de pertenencia al interior y exterior del mismo compartiendo valores, actitudes y normas de conducta (Toro Suarez, 2015), al lograr el trabajo en equipo se genera la sinergia pertinente con la finalidad de brindar un servicio de calidad tanto al cliente interno como externo Aldana & Piña (2017).

Otros autores brindan sus criterios sobre los elementos o principios básicos del trabajo en equipo; así tenemos la investigación de Valverde y col (Cabrera, 2004). Los que expresan que, además de los principios de cohesión e integración, normales en la existencia de grupos humanos, el trabajo de un equipo tiene varios principios que le sirven de guía:

Características del trabajo en equipo:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a



trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia. Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño. Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas. Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales.

El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad. En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos em-



pleados para interactuar con los demás.

La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales. La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes. El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. El trabajar en equipo nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

Trabajo en Equipo

Roles productivos e improductivos

Roles productivos		Roles improductivos	
Cerebro (PL)	Es creativo imaginativo, innovador, independiente, prefiere trabajar a su propio ritmo.	El atacante	Enérgico, no sonríe, intransigente. No esta con nadie sino contra todos.
El investigador o reportero	Es extrovertido, entusiasta, comunicativo. Escucha, reúne información	El fanfarrón	Alardea de si mismo. llama la atención sobre si. Hace bromas burlonas
Coordinador	Es maduro, confiado. Promueve la toma de decisiones aclara metas, delega bien.	El payaso	Hace chistes por todo. Puede ser indiferente o cínico ante los retos y el trabajo.
El impulsor e implementador	Define procedimientos. Fija metas hace planes. es dinámico. Tiene empuje y coraje. Transforma las ideas en acciones.	El charlatán	No para de hablar. Salta de un tema a otro venga o no a cuento. Solo le interesa escucharse.
El evaluador	Serío, perspicaz, estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	El pelota (El adulador)	Gira en torno al jefe, buscando su aprobación. Hace de chivato con el jefe. Todos lo odian.
El armonizador	Es cooperador, apacible, diplomático. Escucha e impide enfrentamientos.	La víctima	Tiene un defecto físico o es diferente y llama sobre esto la atención. (El feo, el chaparro, el inmigrante etc..)
El secretario o finalizador	Es esmerado concienzudo. Busca errores u omisiones. Realiza el trabajo en el plazo establecido.	El Matón	Alardea de su influencia y de su poder (de referencia o real) y atemoriza a los miembros del equipo.
Especialista	Solo le interesa un área del conocimiento. Cumplidor del deber. Aporta cualidades específicas. Se aburre en temas no de su especialidad.	El instigador	Se especializa en lanzar la piedra y esconder la mano y atar navajas entre los miembros del equipo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Magerison C., Mccann D. 1990



Autoevaluación 7

Lea y responda en el espacio entre paréntesis si es verdadera con "V" o falsa con "F".

1.-	()	Actualmente los equipos se enfocan en mejorar la eficiencia y efectividad de una organización
2.-	()	Investigadores de temas gerenciales como son las habilidades del directivo o gerente enuncian al trabajo en equipo como una de esas habilidad
3.-	()	El beneficio de manejar una empresa desde el trabajo en grupo es favorable no solo para la organización sino para el equipo, pues se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito bien sea laboral o persona
4.-	()	El equipo de trabajo multidisciplinario puede extenderse como un grupo de trabajo constituido por representantes de diferentes disciplinas, concurren a la solución de un problema
5.-	()	Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización
6.-	()	Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño



7.-	()	La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales
8.-	()	El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona si no para todo el equipo involucrado.
9.-	()	Dentro de grupo cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes
10.-	()	Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor

Espero que estos conocimientos hayan sido de apoyo en su crecimiento profesional



Solucionario a las autoevaluaciones

Autoevaluación 1		Autoevaluación 2		Autoevaluación 3		Autoevaluación 4	
1	V	1	V	1	v	1	V
2	v	2	V	2	V	2	V
3	V	3	V	3	V	3	V
4	V	4	V	4	V	4	V
5	V	5	v	5	V	5	V
6	V	6	V	6	V	6	V
7	V	7	V	7	V	7	V
8	v	8	V	8	v	8	V
9	V	9	V	9	V	9	V
10	V	10	v	10	F	10	V

Autoevaluación 5		Autoevaluación 6		Autoevaluación 7	
1	F	1	V	1	V
2	V	2	F	2	V
3	V	3	V	3	V
4	V	4	V	4	V
5	V	5	V	5	V
6	V	6	V	6	V
7	F	7	V	7	V
8	V	8	V	8	V
9	V	9	V	9	V
10	F	10	V	10	V





FORMATO DE REVISIÓN DE GUÍAS GENERAL DE ESTUDIOS POR PARES ACADÉMICOS
(MODALIDAD A DISTANCIA)

IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS			
TÍTULO DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS DE LA ASIGNATURA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL			
FECHA DE ENTREGA DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS DE LA ASIGNATURA: 31/8/2023	FECHA DE ENTREGA DE LA REVISIÓN REALIZADA: 17/10/2023		
2. DATOS DEL PAR ACADÉMICO (Los siguientes datos deben ser suministrados por el para académico y son de carácter obligatorio)			
NOMBRE Y APELLIDOS: Victoria Soledad Mena	DIRECCIÓN: Av. Buenos Aires OE1-16 y Av. 10 de agosto	TELÉFONOS: 0997001485	
CORREO ELETRÓNICO: vmena@tecnologicopichincha.edu.ec	CIUDAD: Quito	PAÍS: Ecuador	
CARGO: Docente tiempo completo	INSTITUCIÓN: Instituto Universitario Pichincha	ÁREAS DE INTERÉS: Talento Humano	
ÚLTIMO TÍTULO ACADÉMICO OBTENIDO: Cuarto Nivel: Magister en Pedagogía Mención Educación Técnica y Tecnológica		Nº. DE IDENTIFICACIÓN/ PASAPORTE: 0401696778	

I. INSTRUCCIONES

1. Por favor responda **todas** las preguntas de este formulario.
2. Diligencie el formulario en computador.
3. **No modifique o altere las preguntas u opciones de este formulario.** La estructura de esta evaluación está planificada y responde a las políticas de publicación de las Guías General de Estudios de la MED.
4. Una vez finalice su diligenciamiento, debe devolverlo firmado vía e-mail a la persona que lo contactó.



5. Sea claro y preciso en sus respuestas.
6. Las respuestas del aparte de la fundamentación científica deben ser detalladas.
7. **En caso de no poder cumplir con el plazo establecido, por favor informar oportunamente al equipo editorial de la MED.**
8. En caso de detectar plagio, citación indebida o cualquier mala práctica, por favor comuníquelo al equipo editorial.

II. La guía de aprendizaje contiene:

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
Márgenes	OK	
Numeración de páginas	OK	
Jerarquización de títulos	OK	
Tipo de letra	OK	
No existencia de encabezados o pies de páginas	OK	
Víñetas estandarizadas	OK	
Referencias de cuadros / Gráficos	OK	
Portada en acuerdo a Manual de estilo	OK	
Índice	OK	
Estructura de la guía		
4 unidades	OK	
Resultados de aprendizaje	OK	
Autoevaluación por cada unidad	OK	
Recursos de la guía	OK	
Redacción	OK	
Ortografía	OK	
Referencia Bibliográfica Norma APA séptima edición		OK
Informe anti-plagio	OK	



III. Fundamentación científica

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
¿Los objetivos del texto están claramente enunciados y sustentados?	OK	
¿Utiliza una metodología adecuada para el desarrollo de los objetivos?	OK	
¿La presentación y argumentación de las ideas es coherente?	OK	
¿El manejo de conceptos, teorías y datos es preciso?	OK	
¿Existe relación entre el título, el problema, los objetivos, el marco teórico o metodológico y las conclusiones?	OK	
¿El tema es pertinente y brinda aportes a su área de conocimiento?	OK	

IV. Presentación de la información

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
¿El autor utiliza un lenguaje claro y conciso?	OK	
¿Hay coherencia en la presentación y desarrollo de las ideas?	OK	
¿Las partes del trabajo se articulan entre sí y responden a los objetivos planteados?	OK	
¿Utiliza fuentes bibliográficas actualizadas (últimos tres años)?	OK	



¿Es adecuado el manejo del idioma por parte el autor (ortografía, redacción, sintaxis, puntuación)?	OK
¿El texto se puede considerar original?	OK

V. Recomendaciones

- Publicar sin modificaciones:
- Publicar con modificaciones:
- No publicar:

V. Comentarios adicionales

El trabajo es coherente y reúne los requisitos para su publicación:

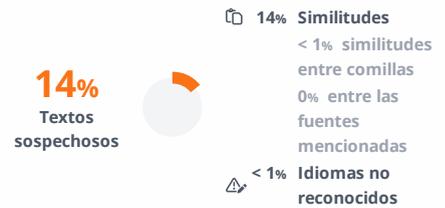
FIRMA DEL EVALUADOR

Nombre: Msc. Victoria Soledad Mena

ID: 0401696778



GÚIA DESARROLLO ORGANIZACIONAL CARMEN ROJAS



Nombre del documento: GÚIA DESARROLLO ORGANIZACIONAL CARMEN ROJAS.docx
ID del documento: 62135c02916e62fde7432ce6a1def37eab1c6049
Tamaño del documento original: 3,03 MB

Depositante: PABLO FABIAN CARRERA TOAPANTA
Fecha de depósito: 14/3/2024
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 14/3/2024

Número de palabras: 14.442
Número de caracteres: 93.377

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	www.aliat.click 24 fuentes similares	29%		Palabras idénticas: 29% (4238 palabras)
2	www.aliat.click 24 fuentes similares	29%		Palabras idénticas: 29% (4238 palabras)
3	repositorio.uisek.edu.ec 1 fuente similar	14%		Palabras idénticas: 14% (2049 palabras)
4	repositorio.uisek.edu.ec 1 fuente similar	14%		Palabras idénticas: 14% (2049 palabras)
5	www.aiu.edu ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT 17 fuentes similares	13%		Palabras idénticas: 13% (1944 palabras)
6	www.aiu.edu ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT 17 fuentes similares	13%		Palabras idénticas: 13% (1944 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	tesis.usat.edu.pe	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (34 palabras)
2	tesis.usat.edu.pe	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (34 palabras)
3	Documento de otro usuario #15c583 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (40 palabras)
4	Documento de otro usuario #15c583 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (40 palabras)
5	soda.ustadistancia.edu.co Modelo de kurt Lewin	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (36 palabras)
6	soda.ustadistancia.edu.co Modelo de kurt Lewin	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (36 palabras)

TECNOLÓGICO
UNIVERSITARIO
PICHINCHA



Buenos Aires OEI-16 y Av. 10 de Agosto



09123 456 789



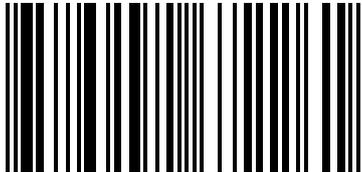
(02) 2 238 291



www.tecnologicopichincha.edu.ec



ISBN: 978-9942-672-26-1



9789942672261

