

CONTENIDO

PREFACIO	XV
--------------------	----

SECCIÓN I FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 1	
Introducción general al desarrollo organizacional	3
Introducción	4
¿Qué es desarrollo organizacional?	6
Términos básicos en el D.O.	7
¿Por qué apoyarse en el D.O.?	7
Características del D.O.	8
Resumen	12
Términos y conceptos de repaso	12
Preguntas para análisis	13
Ejercicio vivencial	13
Un caso de cambio	14
CAPÍTULO 2	
Breve historia de la evolución del desarrollo organizacional en México y Latinoamérica	15
El desarrollo organizacional en el extranjero	16
Evolución del D.O. en México	19
Resultados obtenidos por el desarrollo organizacional en empresas latinoamericanas	20
Resumen	23
Términos y conceptos de repaso	23
Preguntas para discusión	24
Ejercicio vivencial	24
Caso de estudio	25
CAPÍTULO 3	
La naturaleza del cambio planeado	27
Modelo de cambio de Kurt Lewin	28
Modelo de planeación	31

Modelo de investigación-acción	32
Modelo de cambio planeado de Faria Mello	34
Resumen	39
Términos y conceptos de repaso	39
Preguntas para discusión	39
Ejercicio vivencial	40
Caso de estudio	40

**SECCIÓN II
PROCESOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

CAPÍTULO 4	
El desarrollo organizacional desde el enfoque sistémico	45
Historia del enfoque de sistemas	46
Diversas definiciones de sistemas	46
Enfoque de sistema abierto	46
Tipos de sistemas administrativos	47
Características de los sistemas	47
Diagnóstico del sistema organizacional	49
Los valores del D.O.	50
Modelo de sistemas de Rensis Likert	50
Fuerzas impulsoras y restrictivas	52
Resumen	54
Términos y conceptos de repaso	55
Preguntas para discusión	55
Ejercicio vivencial	56
Caso de estudio	57
CAPÍTULO 5	
Instrumentos para recopilar información	59
Planeación de la información recopilada	60
Recopilación de la información	60
Cuestionarios	61
Entrevistas	62
Observación	65
Información documental (información existente en archivo)	65
Análisis y retroalimentación de la información	68
Cuestionario "bloqueos"	78
Cuestionario "apoyos"	81
Hoja de respuestas para los cuestionarios "bloqueos" y "apoyos"	84
Términos y conceptos de repaso	86
Preguntas para discusión	86
Ejercicio vivencial	86

CAPÍTULO 6

El proceso de investigación. Labor del consultor en desarrollo organizacional

El proceso de investigación. Labor del consultor en desarrollo organizacional	87
Investigación, observación, recopilación y variables	89
Investigación	89
Observación	90
Recopilación	90
Variables	90
Construcción de la teoría inductiva y deductiva	91
Construcción de la teoría deductiva	92
Construcción de la teoría inductiva	94
Determinismo, modelos de explicación idiográficos y nomotéticos, intercambiabilidad de índices y asociación	94
Determinismo	94
Modelos de explicación idiográfico y nomotético	95
Intercambiabilidad de índices	96
Exploración, descripción y explicación. Unidades de análisis, diseño de estudios (seccional-cruzado) y longitudinal. Conceptualización y operacionalización	97
Exploración	97
Descripción	97
Explicación	98
Unidades de análisis	98
Confiabilidad y validez	99
Confiabilidad	99
Validez	100
Niveles de medición (nominal, ordinal, intervalos y razones o proporciones) y construcción del cuestionario	101
Nominal	101
Ordinal	101
Escala de intervalo	101
Escala de razones o proporciones	101
Conclusión	102
Construcción del cuestionario	102
Orden de las preguntas en un cuestionario	103
Muestreo probabilístico (aleatoriedad simple, sistemática, estratificada) muestreo por conglomerados, muestreo no probabilístico (objetivo, muestreo por cuota y accidental) diseño de muestras	104
Muestreo aleatorio simple	104
Muestreo sistemático	104
Muestreo estratificado	105
Muestreo por conglomerados	105
Muestreo probabilístico proporcional al tamaño (PPS)	105
Muestreo	106
Experimentos	106
Ensayo de investigación	107

Investigación de campo	107
Análisis de estadísticas existentes	107
Evaluación de la investigación	108
Análisis de datos	108
Términos y conceptos de repaso	108
Preguntas para discusión	108

**SECCIÓN III
INTERVENCIONES EN PROCESOS HUMANOS**

CAPÍTULO 7	
Intervenciones en procesos humanos. Primera parte	113
Introducción	114
1. Intervenciones en procesos humanos	114
2. Intervenciones tecnoestructurales	114
3. Intervenciones en administración de recursos humanos	114
4. Intervenciones estratégicas y del medio ambiente	115
Elección de intervenciones	116
Intervenciones en procesos humanos	116
Grupos "T"	117
Consultoría de procesos	119
Áreas de actividad en las que incursiona la consultoría en procesos	120
Comunicación (primer proceso)	120
I. Área abierta	121
II. Área oculta	121
III. Área ciega	122
IV. Área desconocida	122
Cuadro diagnóstico de relaciones funcionales de los miembros de un grupo (segundo proceso)	123
Solución de problemas y toma de decisiones en grupo (tercer proceso)	124
Autoridad y liderazgo (cuarto proceso)	125
Cooperación y competencia entre grupos (quinto proceso)	125
Resultados de la consultoría en procesos	126
Intervención de la tercera parte	126
Operatividad	128
Formación de equipos	129
Desarrollo de equipos	129
Desarrollo intergrupál	130
Ejemplo operacional de formación de equipos	131
Herramientas para detectar la necesidad de formar equipos	131
Herramientas para detectar el grado de preparación de la empresa para formar equipos de trabajo	131
Un enfoque innovador: equipos de trabajo autodirigidos (ETA)	135
Resumen	137

Términos y conceptos de repaso	137
Preguntas para discusión	138
Ejercicio vivencial	138
Caso de estudio	139
Ejemplificación de un proyecto de intervención	140
Programa detallado de actividades por fases	141

CAPÍTULO 8**Intervenciones en procesos humanos. Segunda parte 143**

Ensayo de retroalimentación	144
Desarrollo de una encuesta de retroalimentación	144
Tendencias recientes	144
Conclusiones	147
Reuniones de confrontación	148
Relaciones intergrupos	151
Enfoques normativos	153
A) Perfiles de Likert (sistema 4 de Likert)	153
B) Método GRID de Blake y Mouton para el desarrollo organizacional	155
Resumen	158
Términos y conceptos de repaso	159
Preguntas para discusión	159
Ejercicio vivencial	160
Caso de estudio	161

SECCIÓN IV**INTERVENCIONES TECNOESTRUCTURALES****CAPÍTULO 9****Intervenciones tecnoestructurales. Primera parte 165**

Intervenciones tecnoestructurales	166
Diferenciación e integración	166
Diseño estructural	169
Organización colateral	174
Resultados obtenidos	176
Conclusiones	176
Resumen	177
Términos y conceptos de repaso	178
Preguntas para discusión	178
Ejercicio vivencial	179
Caso de estudio	179

CAPÍTULO 10
Enfoques de calidad de vida en el trabajo 181

Necesidad de entender la calidad de vida en el trabajo 183
 Trabajo humanizado 184
 Experimentos sociotécnicos 185
 Conclusión 187
 Diseño del trabajo 188
 Beneficios del diseño (enriquecimiento) del trabajo 188
 Aplicación del enriquecimiento del trabajo 189
 Dimensiones centrales del trabajo 189
 Resumen 190
 Términos y conceptos de repaso 191
 Preguntas para discusión 191
 Ejercicio vivencial 192
 Caso de estudio 196

SECCIÓN V
INTERVENCIONES DE ADMINISTRACIÓN
DE RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 11
Administración por objetivos (Fijación de metas) 199

Administración por objetivos (fijación de metas) 201
 Conceptos fundamentales de la APO 202
 Interpretaciones de la APO por 36 “expertos” 202
 Elementos clave de la APO 204
 Requisitos para el éxito de la APO 204
 Problemas encontrados en los programas de la APO 204
 Proyecto “trabajemos todos unidos”. Red de objetivos 206
 Cómo se formulan los objetivos 206
 Resumen 212
 Términos y conceptos de repaso 213
 Preguntas para discusión 213
 Ejercicio vivencial 214
 Caso de estudio 214

CAPÍTULO 12
Sistema de recompensas y planeación de vida y carrera 217

Sistemas de recompensas 219
 Efectos de las recompensas sobre los individuos y a las organizaciones 219
 El pago como herramienta de los sistemas de recompensas 219
 Prestaciones y servicios al personal 220
 Modelo de equidad de J. Stacy Adams 221
 La planeación y desarrollo de carrera de los empleados en la
 organización 222

Factores esenciales para que las personas se desempeñen profesionalmente en la organización	223
Tipos de anclas	224
Desarrollo de carrera: hoteles "La Mansión"	225
Resumen	226
Términos y conceptos de repaso	227
Preguntas para discusión	228
Ejercicio vivencial	228
Caso para discusión	229
CAPÍTULO 13	
Administración del estrés	231
¿Qué es el estrés?	232
Síntomas y causas del estrés	233
Diversas personalidades que afrontan el estrés	234
Procedimientos para reducir la tensión	235
Conclusiones	236
Tablas de medición del estrés	236
Programas de ejercicios y educación para la salud	236
Resumen	239
Términos y conceptos de repaso	239
Preguntas para discusión	240
Ejercicio vivencial	240
CAPÍTULO 14	
Planeación de sistemas abiertos y cultura organizacional	243
Planeación de sistemas abiertos	244
Supuestos acerca de la relación medio ambiente/organización	244
Misión de la empresa. Elementos básicos para determinarla	245
Razones para aplicar el enfoque sistémico	246
Funcionalidad y operatividad	247
Cultura organizacional	248
Preludio de la cultura: institucionalización	249
¿Qué es la cultura organizacional?	249
Creación y conservación de la cultura	250
Historias	250
Rituales	251
Símbolos materiales	251
Lenguaje	251
La cultura en acción	252
Banamex, Inverlat y Comermex: cuando chocan las culturas	252
Resumen	253
Términos y conceptos de repaso	254
Preguntas para discusión	254
Ejercicio vivencial	255
Caso de estudio	256

**SECCIÓN VI
INTERVENCIONES ESTRATÉGICAS**

CAPÍTULO 15	259
Administración del cambio estratégico	259
Recientes intervenciones en el ámbito del D.O.	260
Teoría de Tichy respecto a la administración del cambio estratégico	260
Herramientas administrativas para "alinear" los sistemas	261
Conferencias de investigación	263
Administrando la diversidad de fuerzas de trabajo	264
Desarrollo transorganizacional	267
Resumen	268
Términos y conceptos de repaso	268
Preguntas para discusión	269
Ejercicio vivencial	269
Caso de estudio	270
Caso de estudio	271

**SECCIÓN VII
EVALUACIÓN Y PRÁCTICA DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL Y TENDENCIAS FUTURAS**

CAPÍTULO 16	275
Tendencias en el ámbito del desarrollo organizacional	275
El futuro del D.O.	277
Grupos "T" no estructurados	277
Citas diversas relacionadas con el efecto del D.O. en el mundo actual	278
Resumen	279
Términos y conceptos de repaso	280
Preguntas para discusión	280
Ejercicio vivencial	281
Bibliografía	283
Bibliografía sugerida para profundizar en el tema	284
Textos clásicos	284
Bibliografía adicional	285