



Universidad  
**Tecnológico**®



# Psicología Organizacional

Administración del proceso  
de desarrollo organizacional

Semana 5





## Atención plena

Te invito a realizar la siguiente actividad de bienestar-mindfulness antes de comenzar a revisar el tema.

[https://youtu.be/upb0B\\_Ax8Jo](https://youtu.be/upb0B_Ax8Jo)



Un proceso de desarrollo organizacional implica un cambio planeado en búsqueda de la mejora organizacional. Enfrenta varios retos, siendo los más relevantes el manejo de cambio y su resistencia.

Por ello, en este tema revisaremos cómo se administra un proceso de desarrollo organizacional.



## Beneficios de un programa de desarrollo organizacional

1. Incremento de satisfacción de los empleados.
2. Mejora de la comunicación.
3. Incremento de productividad.
4. Mejoras en el desarrollo del personal.
5. Incremento en la retención del personal.
6. Fomento a la innovación.

Una intervención DO tiene un enfoque sistémico, ya que al implementar acciones de mejora, estas tienen un impacto positivo en diversas áreas del sistema.



## Diagnóstico del sistema, sus subunidades y procesos

El desarrollo organizacional es la esencia de un programa de acción basado en una información válida acerca del *statu quo* tanto de los problemas y las oportunidades actuales como de los efectos de las acciones en lo concerniente al logro de objetivos.

Algunas prácticas comunes acerca de los tipos de diagnóstico, de acuerdo con su enfoque u objetivo, son las siguientes:

Toda la organización

Grandes subsistemas  
complejos y  
heterogéneos

Pequeños  
subsistemas simples  
y homogéneos

Pequeñas  
organizaciones  
sencillas y  
homogéneas

Subsistemas de  
interfaces o  
intergrupo

Entre otros



Se debe tener en cuenta que el DO es un proceso para mejorar el desempeño de la organización y esto se da comúnmente mediante intervenciones específicas del desarrollo organizacional, que están definidas como actividades estructuradas, es decir, llevan un orden y tienen un propósito definido, y son realizadas no solo por el facilitador, sino por los miembros de la unidad a intervenir.

Las cuatro condiciones para iniciar una intervención son las siguientes:

Existe un problema y requiere acciones correctivas

Un objetivo no ha sido alcanzado

Aspectos de la organización desalineados

Cambio de visión



## La naturaleza de las intervenciones del DO

Una intervención de DO consiste en todas las actividades que se realizan para implementar un cambio planeado orientadas a la mejora. Estas incluyen desde el diagnóstico hasta la implementación de los planes de acción. Este siempre será el primer reto para el consultor.

Las intervenciones siempre requieren seguir este modelo:





## Instrucciones

Imagina que eres el responsable de implementar un programa de desarrollo organizacional que causará cambios en la empresa.

Responde lo siguiente:

- ¿Cómo le comunicarías a las personas el cambio que está por implementarse?
- ¿Qué beneficios destacarías al comunicarles sobre este cambio?



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



# Psicología Organizacional

Investigación-acción

Semana 5



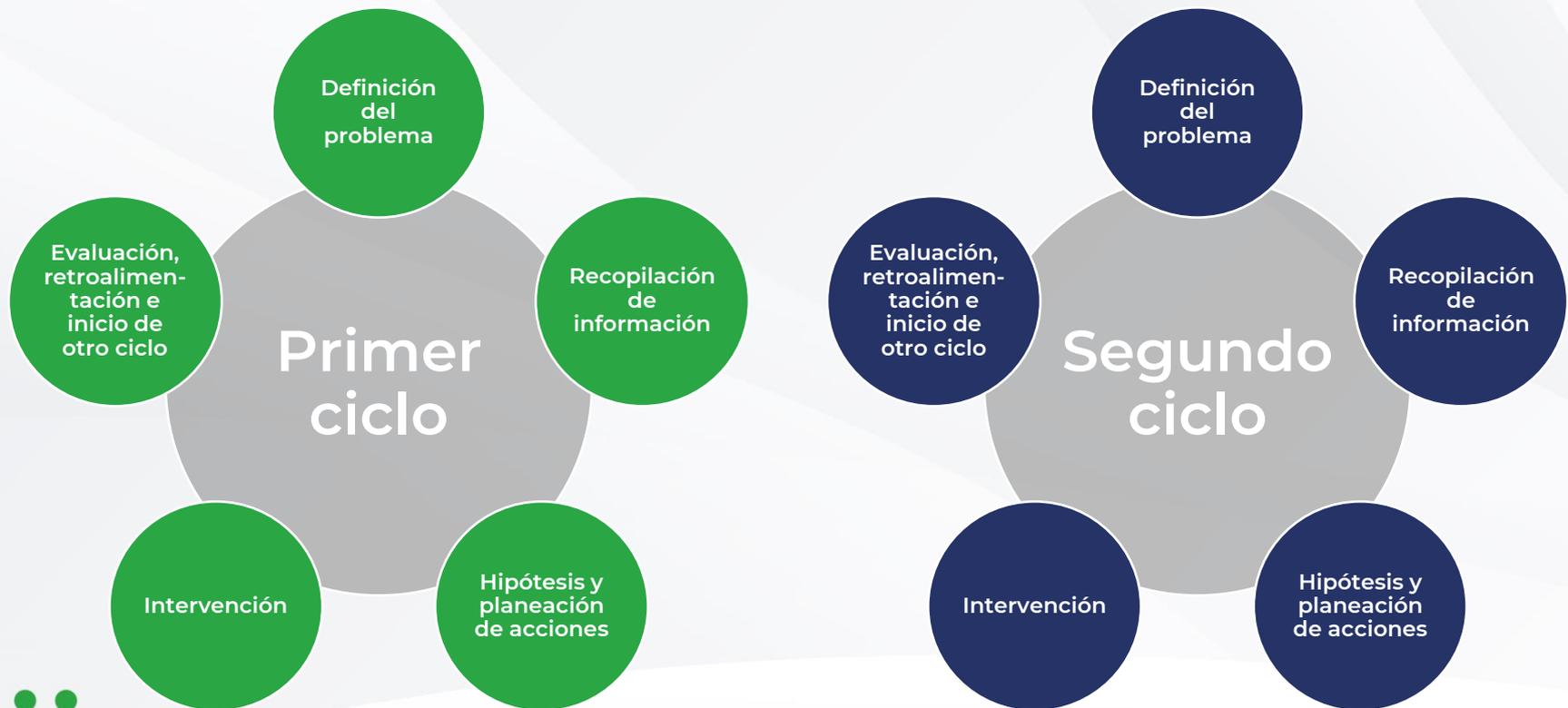
La investigación-acción es una de las piedras angulares del desarrollo organizacional. Es un tipo de investigación en acción con las metas de hacer que esta sea más efectiva, al mismo tiempo que crea simultáneamente un conjunto de conocimientos nuevos.

Algunas de las consideraciones para definir la investigación-acción son las siguientes:

- Secuencia de acontecimientos y acciones.
- Recopilación sistemática de datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con un objetivo.
- Secuencia cíclica con enfoque en problemas nuevos o anticipados.
- Enfoque en resolución de problemas.
- Aplicación del método científico de indagación de los hechos.



La investigación-acción se puede ejemplificar como un proceso interactivo de mejora basado en hipótesis e información, con acciones concretas, que vuelven a generar un proceso de reflexión, información y nuevamente acciones para atender problemas concretos.



## Consideraciones del enfoque de investigación-acción

- Tiene un enfoque de indagación de hechos y experimentación, es decir, de establecimiento de hipótesis y acciones que buscan atender dichas hipótesis.
- Define con claridad las metas y objetivos de la intervención.
- El rol del consultor es habilitar al gerente mediante ciclos de aprendizaje para que en la misma intervención exista un desarrollo en las habilidades del gerente.
- Es un modelo ligado al pensamiento científico, es decir, busca generar un pensamiento reflexivo.



El rol de un consultor es diferente al de un asesor. Un asesor es un experto que le indicará al cliente qué es lo que se debe hacer para resolver un problema. El consultor codiseñará las estrategias de mejora con el cliente.

El rol del consultor es apoyar en la planeación de acciones y diseño de procedimientos con el objetivo de aprender de ello y mejorar en sus habilidades como gerente, plantear objetivos más realistas y encontrar nuevas formas de organizar. La intención de un consultor es ayudar a los gerentes en formular problemas como experimentos.



## Elementos significativos de un diseño para la investigación-acción



Identificar un problema.



Recopilar información sobre la motivación.



Identificar las causas del problema y generar hipótesis.



La hipótesis se pondrá a prueba con la colaboración de los involucrados en el problema.



Por último, recuerda que la investigación-acción es considerada como el principio básico de gestión del cambio y un claro sinónimo de lo que significa desarrollo organizacional. Recientemente se ha refinado y extendido a nuevas aplicaciones y situaciones, y consecuentemente los investigadores y practicantes han realizado adaptaciones al marco de referencia básico.



## Instrucciones

Reflexiona sobre lo siguiente:

1. ¿Cuál de los elementos del diseño de la investigación-acción crees que sea el más complejo y qué estrategias aplicarías?
2. ¿Cuáles serían las tres principales ventajas de llevar a cabo un proceso de investigación-acción en tu empresa o en alguna empresa de tu localidad?



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



# Psicología Organizacional

Intervenciones de  
desarrollo organizacional

Semana 5



En este tema aprenderás sobre la importancia de las intervenciones en las organizaciones, ya que son los medios de los que se vale el experto en desarrollo organizacional (DO) para llevar a cabo los programas de cambio que se plantea.

Asimismo, son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo, la productividad y tienen como objetivo resolver problemas específicos y mejorar áreas particulares de la organización en las que se detectaron diversos tipos de problemas.



## Tipos de intervenciones

Las primeras intervenciones en utilizarse en los Estados Unidos fueron los grupos T, así como las encuestas o ensayos de retroalimentación.



## Procesos humanos

- Dirigidas al personal de la empresa.
- Procesos de interacción: comunicación, resolución de problemas, liderazgo, dinámicas de grupo.

## Tecno-estructurales

- Orientadas a la tecnología y estructuras de la empresa para ligarlas con las intervenciones de procesos humanos.
- Incluye actividades relacionadas con el diseño de la empresa, la calidad y el esquema de trabajo.



## Instrucciones

Reflexiona sobre lo siguiente.

1. ¿Cuáles son las principales características de los grupos T?
2. Identifica al menos un ejemplo para cada una de las cuatro intervenciones clásicas.



Un programa de desarrollo organizacional se despliega conforme a una estrategia o plan de juego llamado estrategia general de desarrollo organizacional, el cual debe llevarse a cabo de manera integral.

La estrategia se basa en los siguientes aspectos:

**Metas de cambio y mejoras del programa**

**Intervención con pruebas piloto en diversas áreas**

**Puntos ventajosas clave de los individuos o la empresa**

**Recursos disponibles**



# Psicología Organizacional

Intervenciones de equipo

Semana 5



En este tema revisarás las ventajas de trabajar en equipo dentro de una organización, ya que conlleva lo siguiente:

**El interés y la trascendencia de los objetivos establecidos tendrá un mayor alcance siempre.**

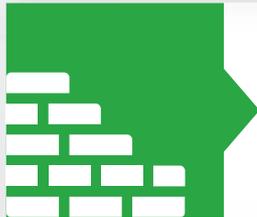
- Promueve la comunicación.
- Ayuda a lograr metas compartidas.
- Genera innovación.
- Incrementa la productividad.



## Construcción de equipos



Bases y establecimiento de objetivos



Selección de elementos y asignación de actividades



Logro de metas establecidas



## Desarrollo intergruppal

Consiste en agrupar funciones interdependientes para el funcionamiento global.



## Pirámide invertida

- La autoridad se delega, la responsabilidad se comparte.
- El funcionamiento de esto no es que el líder intercambie roles con las personas operativas, pero sí tiene que ayudar, gestionar o habilitar todos los elementos para que los grupos de trabajo puedan realizar sus funciones sin ningún detalle que se los impida.



## Equipos autodirigidos (ETA)

### Alcance

- Autoadministración permanente.

### Características

- Autónomos.
- Preferible no mayor de 15 personas
- Requieren capacitación constante para mantener la calidad de servicio.

### Beneficios

- Elevación de resultados.
- Eficacia en actividades.
- Elevan la competitividad interna.
- Fomentan valores y buenas prácticas.



## Equipos de alto desempeño (EAD)

Son la evolución de los equipos autodirigidos.

### Alcance

- Generación de soluciones de alto impacto para otros equipos o empresa/institución

### Características

- Comprometidos
- Puntualidad
- Competitividad interna constante
- Innovación

### Beneficios

- Se convierten en modelos a seguir
- Logros por encima de los objetivos establecidos
- Autodesarrollo constante para asumir nuevos retos



## Instrucciones

Reflexiona sobre lo aprendido en el tema e identifica qué ha sucedido en estas ejemplificaciones.

En cualquier equipo deportivo siempre han existido elementos que destacan por sus cualidades natas, pero:

- ¿Qué hubiera sido de ellos sin sus demás compañeros, masajistas, nutriólogos y entrenadores?
- ¿Habrían tenido el mismo éxito?
- ¿Se habrían alcanzado los objetivos o campeonatos deseados durante el año o temporada de torneo?



Actualmente, la forma de operar en muchas empresas se ha trasladado a implementar nuevas formas de trabajo como el bienestar integral, pero, sobre todo, hacerlo en equipo.

Recordar que, en cualquier grupo de trabajo, si alguien lucha, luchan todos, si alguien triunfa, triunfan todos, y esto solo se logra aportando cada una de las tareas designadas de manera impecable.

