

Universidad Autónoma del Estado de México
Facultad de Enfermería y Obstetricia
Licenciatura en Enfermería

Unidad de aprendizaje
Desarrollo Organizacional

Unidad I
Desarrollo Organizacional

Elaboró: **Alejandra del Carmen Maciel Vilchis**



Guión explicativo:

Las presentes diapositivas tienen como finalidad dar a conocer como el desarrollo organizacional favorece la evaluación de conductas, valores, creencias y actitudes de las personas integrantes de una institución, para aplicar modificaciones en la cultura organizacional y con ello alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia.

Se enfatiza en el los factores más importantes de una organización, el capital humano como eje primordial, para los procesos de mejora.

Se basan en el objetivo contemplado en esta unidad que es: desarrollar actividades con énfasis en la aplicación de principios administrativos en la organización de los servicios de enfermería.



Contenido:

- 1.1 Concepto de desarrollo organizacional
- 1.2 Valores en el desarrollo organizacional
- 1.3 Etapas del desarrollo organizacional
- 1.4 Técnicas de desarrollo organizacional
- 1.5 Enfoques de desarrollo organizacional
- 1.6 Modelos de desarrollo organizacional
- 1.7 Investigación y análisis organizacional
- 1.8 Misión, visión, objetivos estratégicos
- 1.9 Instrumentos para recopilar información.
- 1.10 Concepto y elementos de la matriz FODA



https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fwww.encyclopediainfinanciera.com%2Fimagenes%2Fdesarrollo-organizacional.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.encyclopediainfinanciera.com%2Forganizaciondeempresas%2Fdesarrollo-organizacional.htm&docid=YDCpF8Uk9VU1M&tbnid=jbVBUAT0cc24NM%3A&vet=10ahUKEwj28b1yOXkAhVDM6wKHWalCOMQmwi_ASgBMAE..&w=305&h=200&bih=757&biw=1324&q=DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL&ved=0ahUKEwj28b1yOXkAhVDM6wKHWalCOMQmwi_ASgBMAE&iact=mrc&uact=8



Cultura, estructura, estrategia...en un mundo globalizado las organizaciones se deben adaptar al entorno.

Organización deriva del griego que significa “*instrumento*”.

Las organizaciones tienen un grupo de personas unidas con un propósito...alcanzar las metas, por lo que tienen una organización social.

Desarrollo Organizacional DO, es una estrategia de cambio.

Surge como una necesidad social, en 1947 en la posguerra.

DO, es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos.

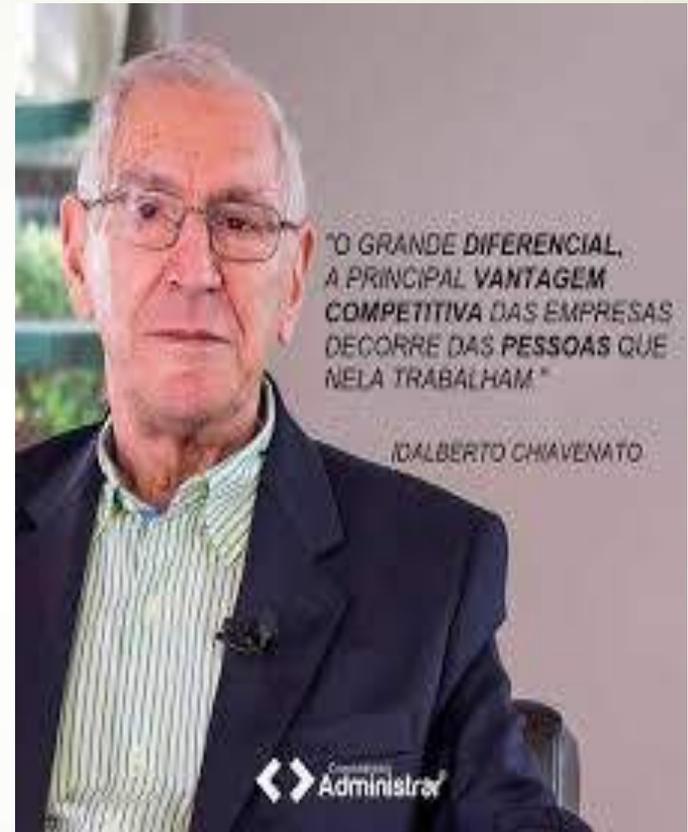
(Bennis, 1969)



<https://www.google.es/imgres?imgurl=https://www.slidesharecdn.com/2f/collectionofquotesfromwarren-150514212429-1va1-app6882%2F95%2Fa-collection-of-quotes-from-warren-g-bennis-1-638-ppt%3Fcd%3D143309516&imgrefurl=https://www.slideshare.net/2f/collectionofquotesfromwarren-g-bennis&docId=JSGFY1H1aKqM&mid=H3yM6eP5wrmzMMp3AAvel+10ahUKWjPzKaZc-XAASUFPgK0HeV9DMEC0MwNKAwwDA..&em=398&im=77&w=1324&q=BSN%3Avev-dahUKWjPzKaZc-XAASUFPgK0HeV9DMEC0MwNKAwwDA&asctrmrduact=8>

DO, es un esfuerzo a largo plazo apoyado en la alta gerencia para mejorar procesos de solución de problemas de renovación organizacional mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional.

(Chiavenato, 2001)



https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Flookaside.fbsbx.com%2Flookaside%2Fcrawler%2Fmedia%2F%3Fmedia_id%3D1082018665291900&imgrefurl=https%3A%2F%2Fes-la.facebook.com%2Fvisaomilionariaoficial%2Fphotos%2Fidalberto-chiavenato-atra%25C3%25A7%25C3%25A3o-confirmada-administrar-2018-fortaleza-ce_o-maior-no%2F1082018665291900%2F&docid=p3r-dmH-9PLNAM&tbid=q2U2RMBd8aHdM%3A&vet=10ahUKEwiolqKzuxAhUQ26wKHd3XDJEQMwHUKAUwBQ..l&w=960&h=960&bih=757&biw=1324&q=CHIAVENATO&ved=0ahUKEwiolqKzuxAhUQ26wKHd3XDJEQMwHUKAUwBQ&iact=mr&uact=8



DO, es el proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, valores, creencias y actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia.

(Hernández, 2017)

Elementos fundamentales:

- ✓ **Diagnóstico**
- ✓ **Acción**
- ✓ **Administración del programa**



**Esfuerzo planificado
de la organización**

**Es una respuesta
al cambio**



**Enfoques
DO**

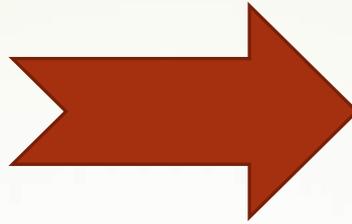
**Es un método
sistemático**

**Es un proceso
para mejorar
procesos**

- 
- ✓ **Importancia:** propiciar cambios tendientes a desarrollar todas las facultades y potencialidades humanas dentro de la organización.
 - ✓ El administrador debe comprender la importancia de trabajar con diferentes tipos de **personas** en cuanto a raza, género, nacionalidad y pensamiento.
 - ✓ El **cambio planeado** y el **campo de acción** siempre considera al **Factor Humano**.
 - ✓ **Efecto Hawthorne** señala que los trabajadores ponen mayor empeño en su trabajo, si piensan y sienten que la gerencia se interesa en su bienestar.



**Precursores
del DO** con sus
aportes en
relaciones
humanas



Elton Mayo
Mary Parker Follett
Henry Gantt
Hugo Munsterberg

Grupos de sensibilización o Grupos

Tienen como objetivo lograr el entendimiento de sí mismos, son la raíz del DO, permiten la toma de conciencia de ayudar a los grupos y líderes en los procesos de grupo.

AUTORES DE LA ESCUELA HUMANISTA



Douglas McGregor

TEORIA X y Y

Esta teoría se basa en la Forma de ser y comportarse de los Trabajadores en la empresa en función A lo que se les presupone.

¿QUE PROPONE?

Propone dos maneras excluyentes de percibir El comportamiento humano adoptados por los Gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad



"Lo mas practico, es una buena teoría"

Kurt Lewin (1890-1947)

https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fimagedelivery.com%2Fkurt-lewin-larga-17111193531%2F95%2Fkurt-lewin-13-638.jpg%3Fcb%3D1522822363&imgrefurl=https%3A%2F%2Fes.slideshare.net%2FCesarEAlarcon%2Fkurt-lewinlarga&docid=o3B2As_ixafeNM&tbnid=Dj8Ho3Alwl2VM%3A&vet=10ahUKEwjZof-3_ozgAhVNqQ0KHezIB4IQMwiMASgiMCI..i&w=638&h=359&bih=759&biw=1199&q=kurt%20lewin&ved=0ahUKEwjZof-3_ozgAhVNqQ0KHezIB4IQMwiMASgiMCI&iact=mrcc&uact=

https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2F2.pb.ltmcdn.com%2Fes%2Fposts%2F5%2F0%2F7%2Fimg_la_teor%C3%ADa_humanista_de_mcgregor_resumen_y_caracteristicas_1705_orig.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.psicoologia-online.com%2Fia-teoria-humanista-de-mcgregor-resumen-y-caracteristicas-1705.html&docid=7INRVSwAgowSWM&tbnid=VnmB_RCIqJv6M%3A&vet=10ahUKEwiOic_R_4zgAhUSeKwKHb0CCFMQmWhhKBowGg..i&w=527&h=370&bih=759&biw=1199&q=mc%20gregor%20si%20u%20teori&a%20xy&ved=0ahUKEwiOic_R_4zgAhUSeKwKHb0CCFMQmWhhKBowGg&iact=mrcc&uact=8

- 
- ✓ 1947, **Kurt Lewin** diseñó la teoría del campo de las fuerzas opuestas, aplicado al cambio social (grupo T).
 - ✓ 1950, **Mc Gregor y Richard Beckhard** denominaron al desarrollo organizacional, como un esfuerzo de cambio de sistema en lugar de ser cambio sociotécnico.
 - ✓ 1957, **Douglas McGregor** publicó el libro *El lado humano de las organizaciones*, describió las formas de pensamiento de los directivos denominados teoría **X** y **Y**.



Teoría X: el individuo común evitará cualquier responsabilidad , poca ambición y quiere seguridad; necesitan que lo dirijan.

Teoría Y: los subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción por lo que se esforzarán siempre para lograr los mejores resultados.

- ✓ 1958 y 1959, **Herbert Shepard y Robert Blake** consideraron utilizar la tecnología en la sensibilización de los grupos, para favorecer también la organización.

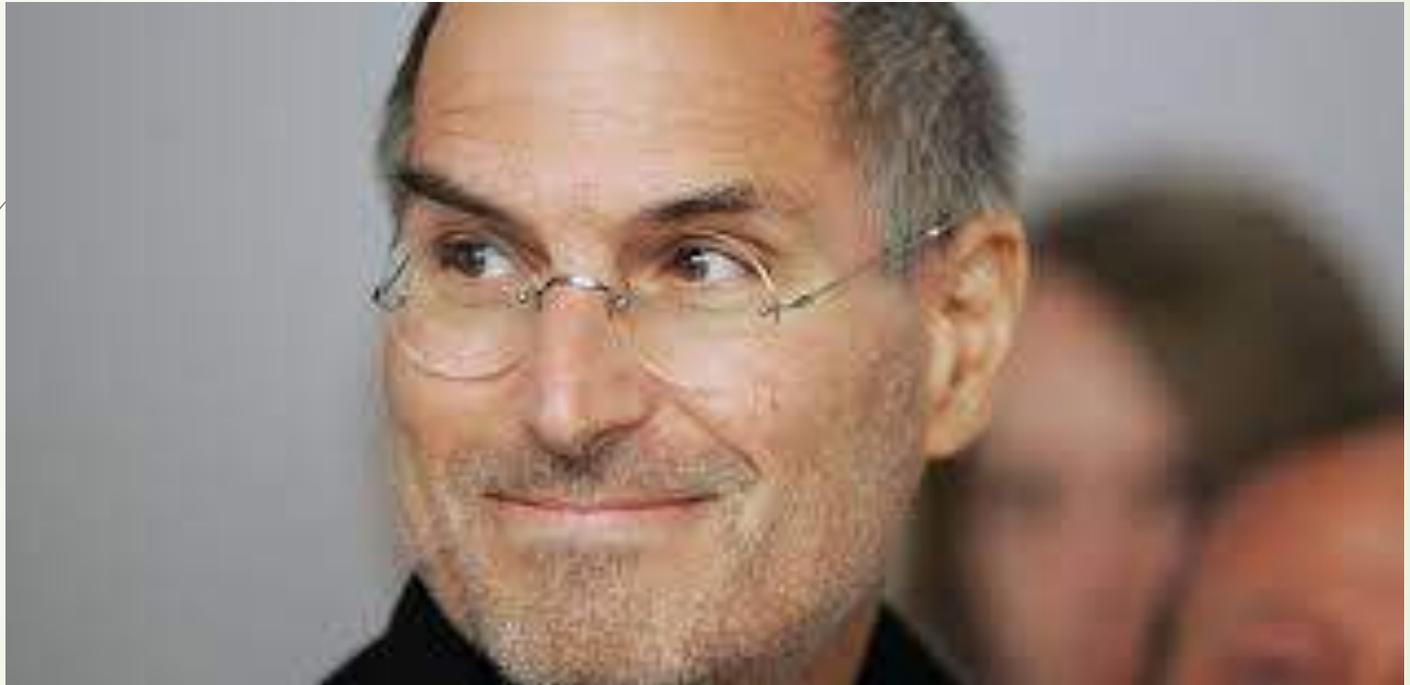
- 
- ✓ 1959 **Arnold S. Tannenbaum** desarrolló las primeras sesiones de la *formación de equipos*, basado en investigaciones, culturas y países.

“Cuando la gerencia opera en forma participativa, aumenta su grado de control sobre sus subordinados al ceder parte de la autoridad”. (Tannenbaum, 1959)

- ✓ 1944 **Kurt Lewin** denominó la *investigación-acción* como la relación del enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social; generando avances teóricos y cambios sociales.

“ El manejo racional de los problemas permite realizar un análisis-diagnóstico recolectando conceptos, planeación, ejecución y evaluación; como una ingeniería social”.

Bill Gates acostumbra decir al inicio de sus reuniones
“*Quiero recordarles que estamos a dos o tres años del fracaso*”



https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fassets.entrepreneur.com%2Fcontent%2F3x2%2F2000%2F20171025145242-steve-jobs.jpeg%3Fwidth%3D700%26crop%3D2%3A1&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.entrepreneur.com%2Farticle%2F303657&docid=IGAnXkgNhFjKaM&tbnid=xOAKLJsbelYugM%3A&vet=10ahUKEwjFqPyH_YzgAhVLgK0KHskJAJEQMwi5ASgfMB8..i&w=700&h=350&bih=759&biw=1199&q=bill%20gates&ved=0ahUKEwjFqPyH_YzgAhVLgK0KHskJAJEQMwi5ASgfMB8&iact=mr&uact=8

Técnicas de primera generación del DO

Facilitan el cambio y apoyan a la adaptación y son:

- ✓ Investigación-acción
- ✓ Enfoque de equipos
- ✓ Empleo de facilitadores
- ✓ Consultoría de proceso
- ✓ Resolución de problemas
- ✓ Retroalimentación
- ✓ Enfoque de los sistemas sociotécnicos
- ✓ Rediseño del trabajo
- ✓ Administración de la participación



Valores y principios del DO

Los valores reflejan lo que toda organización desea proyectar; establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación así como en las percepciones.

DO valora el crecimiento humano y organizacional, como proceso participativo, de colaboración y espíritu de búsqueda, basado en valores:

- ✓ **Respeto por la gente:** las personas deben ser considerados como seres únicos e irrepetibles, por lo que deben ser tratados con **dignidad**.

- 
- ✓ **Confianza y apoyo:** es una conducta efectiva y saludable que favorece el clima laboral.
 - ✓ **Igualdad de poder:** no debe hacer autoridad jerarquica, se debe pugnar por la libertad de ideas y ejercicio de las mismas.
 - ✓ **Confrontación:** excertar libremente los puntos de vista.
 - ✓ **Participación:** integrar a todos los integrantes en las decisiones de la organización.

Los valores fortalecen las virtudes y entrega de las personas a los objetivos institucionales.



Según Guizar en 2005, **DO** se basa en los siguientes **principios**:

- ✓ Ofrecer elementos para que las personas sean tratadas como seres humanos y no como un número.
- ✓ Permitir que cada individuo desarrolle su potencial.
- ✓ Crear las condiciones necesarias para establecer un ambiente laboral constructivo.
- ✓ Que sean consideradas las necesidades importantes de cada integrante.

**Modelo de DO
(características)**

**Estrategia
planeada.**

**Metas
organizacionales,
crecimiento,
identidad.**

**Comportamiento
humano y agentes
de cambio
externos.**

**Cooperación y
coordinación
basado en normas**

**Se basa en valores
y está orientado a
la prevención y
solución de
problemas**

**Aprendizaje
basado en la
experiencia y
prevé
contingencias**

**Se enfoca en la
cultura, procesos
y fomenta la
colaboración
entre líderes.**

**Valora y premia el
trabajo en equipo,
considera a todos**



Investigación y Análisis Organizacional

Investigación: es un método o procedimiento para poder aprender lo relacionado con la dinámica de cambios empresariales.

La investigación es necesaria para la recopilación de datos, retroalimentación o desarrollar la planeación y con ello hacer la acción del plan de mejora.

La investigación es parte del diagnóstico (sintomatología de la organización).

Sintomatología de la organización

Es conocer el origen de una problemática para ofrecer alternativas de solución.



<https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fwww.psicologoemadrid.co%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F11%2Festres-laboral.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.psicologoemadrid.co%2Festres-laboral%2F&docid=8FUw3ZIZ6YKzJm&mid=zXuagB1L558M%3A&vet=10ahUKEwjv73dxuXxAhvN4qwkHSu3ASUQMwhfKBawEA..i&w=1280&n=485&bih=757&biw=1324&q=SINTOMATOLOGIA%20DE%20UNA%20PROFESION&ved=0ahUKEwjv73dxuXxAhvN4qwkHSu3ASUQMwhfKBawEA&iact=rrc&uact=8>

Problemática:

✓ **Organización conflictivas**

El personal no se siente parte de la organización, no hay involucramiento; el personal realiza sus funciones planeadas de manera rutinaria; no hay sinceridad de las personas. La alta dirección se siente sola.



https://www.google.es/imgres?imgurl=http://3A%2F%2Fwww.esan.edu.pe%2Faportes-empresariales%2F2016%2F09%2F12%2Fconflictosproyectos_principal.jpg&imgrefurl=https://3A%2F%2Fwww.esan.edu.pe%2Faportes-empresariales%2F2016%2F09%2Fcomo-afrentar-los-conflictos-y-negociar%2F&docid=c_HOUVYZXMQWIM&bnid=PgXwHePNPOEQNM%3A&vet=10ahUKEwDx57fxeXkAhUMA6wKHb2-BXwQMwi1AShYMFg..&w=1500&h=844&bih=757&biw=1324&q=ORGANIZACIONES%20CONFLICTIVAS&ved=0ahUKEwDx57fxeXkAhUMA6wKHb2-BXwQMwi1AShYMFg&iact=mr&uact=8



✓ Organización sin conflicto

Los objetivos son compartidos con todos los integrantes, existe libertad para señalar dificultades futuras, no hay preocupación por el estatus para resolver conflictos.

La creatividad de los colaboradores es tomada en cuenta.

<https://www.google.es/imgres?imgurl=http%3A%2F%2F2.bp.blogspot.com%2F-X2CTYulu0s%2FUTO1joMlqel%2FAAAAAAAAAADY%2FRwKC2znKEmc%2Fs1600%2FImparidad.jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Ffajcm24.blogspot.com%2F2013%2F03%2Fsolucion-de-conflictos-con-los-demas-en.html&docid=LUuhtCg09KtUJm&tid=fzBLDxWeshLTM%3A&vet=10ahUKEwisp7Xx-XkAhUR2qwKHWHGBBQMwNKAUwBQ..i&w=353&h=348&bih=757&biw=1324&q=ORGANIZACIONES%20SIN%20CONFLICTO&ved=0ahUKEwisp7Xx-XkAhUR2qwKHWHGBBQMwNKAUwBQ&iact=mr&uact=8>

Instrumentos para recopilar la información de la organización.

✓ Cuestionarios

Tienen por objeto descubrir hechos, opiniones, y reunir datos objetivos y cuantificables; deben estar integrados con preguntas orientadas a aclarar el objetivo que persigue el diagnóstico.

Se debe complementar y verificar con otros instrumentos, como la entrevista directa.



https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fmedia.iastatic.es%2Fia_img%2Fimage%2F cuestionario_pag_770x570_q85.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Finfoautonomos.economista.es%2Festudio-de-mercado%2F cuestionario%2F&docid=07AY1WFOayEBM&onid=M7h2qWZLA1aM%3A&vet=10ahUKEwVWzCyeXAAhVOJKw0Z-1DEYQMwjASyGMAY..&w=770&h=513&bih=757&biw=1324&q=CUESTIONARIOS&ved=0ahUKEwVWzCyeXAAhVOJKw0Z-1DEYQMwjASyGMAY&ascl=mrnc&uact

✓ Información Documental (Archivo)

Es un material histórico de la organización como: estadísticas (rotación, ausentismo, índice de accidentes, estudios anteriores, etc.), organigramas y cuadros de procesos; lo que no implica ningún costo.



https://www.google.es/imgres?imgurl=https%3A%2F%2F2.bp.blogspot.com%2F8re85VbCULK32Fy6E5D0Wly%2F9AA4AAABIC%2FvgvV7DpwKXCSZL1b-Ch90Ca_+C18iOckG8%2F%1600%2Flearning_coursara.png&imgrefurl=http%3A%2F%2Fdischiendotazocal.blogspot.com%2F2016%2F05%2Ftema-4_fuentes-de-informacion-y.html&docid=QVf8H8rDPv+PUM&brnd=+2q96QmpOP56A%3A&vet=10ahUKewj38nyyXAHURKORHbULCHDGMwaASz2MBE_i&w=640&h=436&bih=757&biw=1324&q=INFORMACION%20DOCUMENTAL&ved=0ahUKEw38nyyXAHURKORHbULCHDGMwaASz2MBE&act=rrcc&uact=6

Misión



https://www.google.es/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwilkeSNkY3gAhXnmq0KHXFHCc8QJRx6BAGBEAU&url=https%3A%2F%2Fconcepto.de%2Fmision%2F&psig=AOvVaw2j2x4x4Tmoj_abzYLILA2M&ust=1548649984939739

Describe la razón por la que existe una organización (problema, necesidad), debe considerar un resumen de los objetivos generales de la misma.

Visión



© CanStockPhoto.com - csp44236692

<https://www.google.es/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewiDj978ko3gAhVfZawKHQVOB6wQjRx6BAGBEAU&url=https%3A%2F%2Fwww.canstockphoto.es%2Ffuture-concepto-visi%25C3%25B3n-virtual-44236692.html&psig=AOvVaw0PRnmm-aCEK3mZeVRCl4v&ust=1548650415398602>

Es la descripción de lo que se desea a futuro y las líneas estratégicas son los objetivos coordinados para conseguirla.

Debe ser compartida por todos los miembros de la organización como un elemento motivador.

Misión
Para qué y a
quién
servimos

Visión
Queremos ser



A word cloud centered around the terms 'ANALISIS' and 'FODA'. The words are arranged in various orientations and sizes, representing concepts related to strategic planning and business analysis. The most prominent words are 'ANALISIS' and 'FODA' in large, bold letters. Other significant words include 'DEBILIDAD', 'OPORTUNIDAD', 'PROYECTO', 'PLANEACION', 'AMENAZA', 'FORTALEZA', 'MERCADO', 'ESTRATEGIA', 'IDENTIFICAR', 'MONITOREO', 'MATRIZ', 'EMPRESA', 'EXTERNO', 'INTERNO', 'OBJETIVO', 'FACTORES', 'EVALUACION', 'NEGOCIO', 'RECURSOS', 'RENDIMIENTO', 'MARKETING', 'PROCESO', and 'MEDIBLE'.

MONITOREO
MATRIZ
ESTRATEGIA
IDENTIFICAR
EMPRESA
PROCESO
AMENAZA
MERCADO
EXTERNO
DEBILIDAD
ANALISIS
FODA
MEDIBLE
FACTORES
PLANEACION
EVALUACION
PROYECTO
INTERNO
OBJETIVO
FORTALEZA
MARKETING
OPORTUNIDAD
NEGOCIO
RECURSOS
RENDIMIENTO

https://www.google.es/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjXvdChY3gAhVSVK0KHfDOIQjRx6BAgBEAU&url=https%3A%2F%2Fwww.deguate.com%2Fartman%2Fpublish%2Fgestion_admin%2FComo-hacer-Analisis-FODA.shtml&psig=AOvVaw0xCCKbaUx3457YFbp8kl4S&ust=1548651118268089



La matriz FODA es un análisis profundo de los puntos fuertes y débiles de la organización; así como el entorno, identificando oportunidades y amenazas.

Permite identificar aspectos importantes en la planificación estratégica con el objeto de reducir o afrontar las amenazas, aprovechar las oportunidades que el entorno externo brinda, utilizar las fortalezas y contrarrestar las debilidades.



Análisis interno

Se centra en la reflexión de la realidad estructural, técnica, operativa organizacional y humana.

Pretende detectar puntos fuertes o fortalezas y debilidades existentes que sean reelevantes para el futuro de la organización.

Considera elementos:

- ✓ **Tangibles:** rendimiento de procesos, recursos, rendimiento de los proveedores.
- ✓ **Intangibles:** las personas, el sistema de gestión, el conocimiento.



Análisis externo

Identifica las fuerzas que inciden en la organización y el grado de amenaza y oportunidad que sus existencia y evolución tienen a futuro.

Su función considera variables como: complejidad, dinamismo e incertidumbre.

Se debe considerar las variables macroeconómicas, sociales, tecnológicas, legales y políticas (competidores, negociación proveedores y usuarios).

FODA

Fortalezas

- Liderazgo/Marca.
- Posicionamiento único.
- I+d+i.
- Respeto por el medioambiente.

Debilidades

- "Único producto"
- Explotación laboral y trabajo infantil
- Dependencia de proveedores externos

DAFO - FODA

Oportunidades

- Crecimiento PIB per cápita mundial.
- Vida Saludable.
- Mayor personalización/Exclusividad.
- Factores Tecnológicos.

Amenazas

- Crecimiento PIB per cápita mundial.
- Mayor personalización/Exclusividad.
- Concentración de compradores.
- Capacidad para los compradores de integrarse hacia atrás.



Referencias:

- ✓ Ayuso Murillo, Andrés Gimeno Begoña,(2015) Gestión de la Calidad de Cuidados de Enfermería, Edit. Díaz de Santos, España
- ✓ Gutiérrez Pulido Humberto. (2010) Calidad Total y Productividad, Edit. Mc Graw Hill, México.
- ✓ Hernández Jorge,(2017), Desarrollo Organizacional, Edit. Pearson, México.
- ✓ Oliveira da Silva, Reinaldo, (2002) La administración Hoy, en Teorías de la Administración. Edit. Thompson
- ✓ Ortega Carolina, María Guadalupe Suárez, (2009) Manual de Evaluación de la Calidad del Servicio de Enfermería. Edit. Panamericana. México
- ✓ Perdomo Moreno, Abraham. (2004) Administración Financiera de Inventarios, Tradicional y Justo a Tiempo. Edit. Thomson.
- ✓ Robinson Richard. A. (2000) Administración de Empresas Internacionales. CECSA.