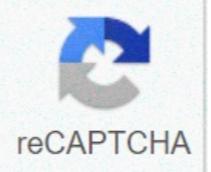




I'm not a robot



Continue

Libro desarrollo organizacional wendell french

Loading PreviewSorry, preview is currently unavailable. You can download the paper by clicking the button above. CAMPUS I MAPEO DEL TERRITORIO -¿Qué es el desarrollo organizacional? -Historia del desarrollo organizacional -Estrategias generales para realizar cambios en sistemas humanos -Hacia la administración y consultoría de la tercera etapa -Desarrollo y transformación organizacional -Los libros de administración más influyentes del siglo XX BASES DEL DESARROLLO Y LA TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL -Enfoque de campo : cultura y vida en grupo como procesos cuestiostóicos -Controversias entre dos personas -Teoría y método de intervención -Problemas intergrupales en las organizaciones -Cultura organizacional -Principios y lineamientos de los sistemas sociotécnicos : pasado y presente INTERVENCIONES FUNDAMENTALES -Métodos para averiguar qué sucede -Operación KPE : desarrollo de una nueva organización -Cuando los conflictos de poder desencadenan el espíritu de equipo -Estrategias para mejorar las relaciones entre oficinas centrales y sucursales -Intervenciones de espejo de la organización -Intervenciones -Estructuras de aprendizaje paralelo -Desarrollo guiado por encuestas : el uso de mediciones de recursos humanos en el cambio organizacional INVESTIGACION APRECIATIVA. ESTRATEGIAS DE CAMBIO ACTUALES -Equipos autodirigidos exitosos y el cambio planeado : mucho en común -Investigación futura : activar un terreno común de las organizaciones y comunidades -Enfrentar el riesgo competitivo global : construir sistemas que apredan a gran escala -Centros de excelencia : facultar a los empleados para manejar el cambio -Construir una organización que aprende -El ciclo rápido del DO : "más rápido, mejor y más económico" alcanza al desarrollo organizacional -LINEAMIENTOS Y TEMAS DE IMPLEMENTACION -Crear disposición para el cambio organizacional -Definición de un modelo político de las organizaciones -Papeles funcionales de los miembros del grupo -Elegir la profundidad de la intervención organizacional -Principiales reglas para los agentes del cambio -Brilla una nueva luz en el cambio organizacional -Innovación en Whole-Scale : cambiando pasado, presente y futuro -Desarrollo organizacional en la compañía emprendedora -Las intervenciones de desarrollo organizacional son apropiadas en situaciones de transformación total? DESARROLLO Y 1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL Aportaciones de la ciencia de la conducta para el mejoramiento de la organización WENDELL L. FRENCH - CECIL H. BELL, JR. 2 CONTENIDO PRIMERA PARTE: INTRODUCCION AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEFINICIONES DEL D.O. O, SEGUNDA PARTE: TEORIA Y ADMINISTRACION FUNDAMENTALES DEL D.O. Modelo y teorías del cambio planificado Teoría de sistemas Participación y delegación de autoridad Equipo y trabajo en equipos Estrategias paralelas de aprendizaje Estrategias normativas-reeducativas de la conducta Ciencias de la conducta aplicada Investigación-acción y ADMINISTRACION DEL PROCESO DEL D.O. INVESTIGACION-ACCION TERCERA PARTE: INTERVENCIONES DEL DO INTERGRUPAS Y TERCERA PARTES INTERVENCIONES ESTRUCTURALES EXPERIENCIAS DE ENTRENAMIENTO RELACIONES ENTRE CONSULTOR Y CLIENTE RAMIFICACIONES DEL SISTEMA PODER, POLITICA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL INVESTIGACION SOBRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EL FUTURO Y EL D.O. 3 INTRODUCCION AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL 4 DEFINICIONES DEL D.O. O, ALCUNAS DEFINICIONES D.O. Es un esfuerzo, 1) planificado, 2) de toda la organización, y 3) controlado dentro del nivel más alto, para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los "procesos" de la organización, aplicando los conocimientos y las ciencias de la conducta. (Beckard, 1969) Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo. (Bennis, 1969) 6 DEFINICIONES DEL D.O. O, ALCUNAS DEFINICIONES MAS RECENTES Las metas del D.O. son 1) incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización; 2) desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización; 3) desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por si misma. (Beer, 1980) Es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planteado en la cultura de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en la producción de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría. (Burke, 1994) 7 DEFINICIONES DEL D.O. DEFINICION PROPUESTA POR LOS AUTORES, QUE INCLUYEN LAS CARACTERISTICAS MAS IMPORTANTES PARA EL PRESENTE Y FUTURO DEL CAMPO DEL D.O. El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización -con un enfoque especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos- utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y tecnología de la conducta de la conducta. Incluyendo la investigación-acción. 8 DEFINICIONES DEL D.O. EXPLICACION DE LA DEFINICION ANTERIOR El esfuerzo a largo plazo Guiado y apoyado por la alta gerencia Proceso de delegación de autoridad El cambio y D.O. llevan tiempo, el "mejoramiento" es un camino de cambio continuo que nunca termina. La alta gerencia debe guiar y alentar en forma activa el esfuerzo para el cambio. Debe iniciar el "camino" de mejoramiento y comprometerse a que llegue a su fin. Conducción de liderazgo y prácticas de recursos humanos Procesos de interacción, de escuchar y de retroalimentación de las intervenciones que faciliten el aprendizaje individual, del equipo y de la organización. Los miembros diagnostican las situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones. 9 DEFINICIONES DEL D.O. O, CONTINUACION Administración constante y de colaboración de la cultura de la organización. Equipo de trabajo naturales y otras configuraciones de equipos Utilizar el enfoque de construcción básicas de la organización. La cultura de equipo se puede administrar en forma colectiva para asegurar la efectividad. Solicitar la ayuda de un profesional en la planificación y puesta en práctica del D.O. 10 DEFINICIONES DEL D.O. O, CONTINUACION La teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada. Investigación - acción Los hallazgos de la ciencia se comprenden a las personas en las organizaciones, cómo funcionan y cómo pueden funcionar mejor. Modelo participativo de diagnóstico, de colaboración e iterativo y a emprender una acción, trabajando juntos, para definir y resolver problemas y aprovechar las oportunidades. 11 PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL D.O. Se enfoca en la cultura y los procesos. Fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y los procesos. Los equipos de todas clases son de una importancia particular para el desempeño de las tareas u los objetivos de las actividades del D.O. Se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, interviene también, en los aspectos tecnológicos y estructurales. La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del D.O. Se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos. 12 Los practicantes del D.O. Son practicantes del D.O. Son facilitadores, colaboradores y copracticantes con el sistema cliente. El sistema cliente debe ser capaz de resolver por sí mismo sus problemas, por la enseñanza de las habilidades y el conocimiento del aprendizaje continuo por medio de métodos autoanalíticos. Se basa en un modelo de investigación-acción con una extensa participación con los miembros de la organización. Adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización. Tratar de crear soluciones "en la que todos ganen" es una práctica común en los programas de D.O. 13 DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL VALORES, HIPOTESIS Y CREENCIAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL 14 VALORES, HIPOTESIS Y CREENCIAS DEL D.O. Una CREENCIAS es una proposición acerca de cómo funciona el mundo, que el individuo acepta como verdadera; es un hecho cognoscitivo para la persona. Los VALORES son creencias y se definen como: "creencias acerca de lo que es algo deseable o algo 'bueno' (libertad de expresión) y de lo que es algo indeseable o algo 'malo' (la deshonestidad)". Las HIPOTESIS son creencias que se consideran como algo tan valioso y obviamente correcto que se da por sentadas y muy rara vez se examinan o se ponen en duda. 15 IMPLICACIONES DE LOS VALORES Y LAS HIPOTESIS DEL D.O. IMPLICACIONES PARA TRATAR CON LOS INDIVIDUOS Son dos hipótesis básicas: (a) casi todos los individuos experimentan impulsos hacia el crecimiento y el desarrollo personal si se proporciona un ambiente que los apoye y que a la vez les ofrece un reto. La mayoría de las personas quiere y es capaz de hacer contribuciones a un nivel mas elevado para el logro de las metas de la organización, del que permite la mayor parte de los ambientes en las organizaciones. Las implicaciones de estas hipótesis son muy claras: preguntar, escuchar, apoyar, alentar a correr riesgos, permitir fracasos, eliminar barreras, conceder autonomía, asignar responsabilidades, establecer normas y recompensas éxitos. 16 IMPLICACIONES DE LOS VALORES Y LAS HIPOTESIS DEL D.O. IMPLICACIONES PARA TRATAR CON LOS GRUPOS (a) Una de los grupos de referencia que es más relevante en el aspecto psicológico para la mayoría de las personas, es el grupo de trabajo, incluyendo a los compañeros y al jefe. Lo que ocurre en el grupo, tanto a nivel formal como informal, influye grandemente en los sentimientos de satisfacción y competencia. (b) La mayoría de las personas desea sentirse aceptada e interactuar en forma cooperativa por lo menos con un pequeño grupo de referencia o con más de un grupo. (c) Casi todas las personas son capaces de hacer contribuciones mayores a la efectividad y el desarrollo del grupo. Las IMPLICACIONES son: dejar que el equipo florezca, son la mejor forma de que se desempeñe el trabajo y las de satisfacer las necesidades sociales y emocionales del trabajo. Los líderes deberían invertir en los grupos, tiempo para el desarrollo del grupo, en capacitación, para incrementar habilidades, y en energía re inteligencia en la creación de un ambiente positivo. Los líderes adopten un estilo de liderazgo en equipo, esto se basa en un modelo de investigación-acción con una extensa participación con los miembros de la organización. Los practicantes del D.O. 16 IMPLICACIONES DE LOS VALORES Y LAS HIPOTESIS DEL D.O. IMPLICACIONES PARA EL DISEÑO Y LA DIRECCION DE LAS ORGANIZACIONES Las formas jerárquicas tradicionales de organización son obsoletas en términos de satisfacer las demandas del mercado. Implicaciones: Experimentar con nuevas estructuras y con nuevas formas de autoridad. Generar situaciones de la organización en que "todos ganan" Y los líderes deben crear dinámicas cooperativas en la organización. En el D.O., las necesidades y las aspiraciones de los seres humanos son razones para un esfuerzo organizado en la sociedad, por lo cual se debe tener una perspectiva orientada al desarrollo y buscar oportunidades para que las personas puedan experimentar un crecimiento personal y profesional. Las recompensas obtenidas serán beneficiosas tanto para la organización como para sus miembros. 18 FUNDAMENTOS DEL D.O. O, FUNDAMENTOS que sustentan la teoría y la práctica, la arte y la ciencia del D.O. Estos forman la base de conocimientos sobre la cual está construido el D.O. Par planificar y poner en práctica programas de cambios efectivos. Conceptos importantes: Modelo y teorías del cambio planificado Teoría de sistemas Participación y delegación de autoridad Equipo y trabajo en equipos Estructuras paralelas de aprendizaje Estrategias normativas-reeducativas del cambio planificado Teoría de la conducta aplicada Investigación-acción 20 MODELO Y TEORIAS DEL CAMBIO PLANIFICADO Oeste modelo facilitó el desarrollo del D.O. Los modelos y teorías representan características importantes de algunos fenómenos, describen esas características como variables y especifican las relaciones entre ellas. Estos modelos son bastante buenos para identificar las variables importantes involucradas en el cambio. 21 Modelo y teorías del cambio planificado Kurt Lewin, introdujo 2 ideas de cambio: "Lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo (Status quo) es una resultante (punto de equilibrio) en un campo de fuerzas opuestas". Con una técnica: "análisis del campo de fuerzas", se identifican las principales fuerzas del campo y se desarrollan planes de acción para mover el punto de equilibrio resultante a una dirección u otra. Es el Status quo, el resultado de un campo de fuerzas, muy poderosa para una dinámica de situaciones de cambio. "Un modelo del proceso de cambio más simple, donde el cambio es un proceso de tres etapas: descongelar, la antigua conducta (o situación); moverla, a un nuevo nivel de conducta, y volverla en el nuevo nivel." El cambio implica moverse de un punto de equilibrio a otro. Este modelo de tres etapas de Lewin es un poderoso instrumento cognoscitivo para comprender las situaciones de cambio. 22 Modelo y teorías del cambio planificado Modelo De Tres Etapas Del Proceso De Cambio Edgar Schein agregó al modelo los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio. ETAPA 1: DESCONGELAR Crear la motivación y una disposición favorable para el cambio mediante a. La desinformación o falta de confirmación b. la creación de círculos o ansiedad, c. la provisión de una seguridad sicológica. ETAPA 2: CAMBIO MEDELENTE LA RESTRUCTURACION COGNITIVA Ayuda al cliente a integrar el nuevo punto de vista en a. la personalidad total y el desarrollo de la teoría y la práctica del cambio. 23 Modelo y teorías del cambio planificado Otra modificación al modelo de Lewin propuesta de Ronald Lippitt, Jean Watson y Bruce Westley, amplió el modelo a 7 etapas: FASE 1: El desarrollo de una necesidad para el cambio. FASE 2: El establecimiento de una relación de intercambio entre líder y seguidor, que se establece mediante metas e intenciones de acción. FASE 3: La generalización y estabilización del cambio. FASE 7: Llegar a una relación terminal, terminar la relación cliente-consultor. DESCONGELAR MOVER VOLVER A CONGELAR Modelo de Lewin 25 Modelo y teorías del cambio planificado OTROS MODELOS RALPH KILMANN: específicas los puntos de ventajas críticas que se deben manipular para que ocurra el cambio. 26 MODELO Y TEORIAS DEL SISTEMA TOTAL: Iniciar el programa Diagnóstico el problema Programar las "trayectorias" Poner en práctica las "trayectorias" Evaluar los resultados Trayectoria habilidades gerenciales Trayectoria creación de equipos Trayectoria estrategia-estructura Trayectoria sistema de recompensas 26 Modelo y teorías del cambio planificado MODELO DE BURKE-LITWIN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y DE LA ORGANIZACIÓN Este modelo identifica las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden o "cambio transformacional" y de segundo orden o "cambio transformacional". Cambio de primer orden: cambio evolutivo y de adaptación, en el cual se cambian las características de la organización, su naturaleza la misma. Cambio de segundo orden: cambio revolucionario y que se altera en formas significativas la naturaleza de la organización. 27 Modelo y teorías del cambio planificado MODELO DE BURKE-LITWIN Para el modelo es necesario distinguir entre: Ambiente de la organización: evaluación colectiva de las personas acerca de la organización, si el lugar es bueno o malo para trabajar, si es amistoso, frío, desocupado, etc. Estas percepciones se basan en las prácticas gerenciales y en los sistemas y procedimientos organizacionales. Estos cambian con los cambios en los procesos de la organización. Cultura de la organización: evaluación colectiva de la organización, basada en valores, normas y hipótesis, perdurables y duraderas e inmóvil e inconsciente. 28 Modelo y teorías del cambio planificado MODELO DE BURKE-LITWIN / TRANSFORMACIONAL: provienen de la investigación del liderazgo, donde algunos líderes son capaces de obtener resultados extraordinarios y otros no son capaces. Líderes transformacionales: líderes que inspiran a sus seguidores a trascender su propio egoísmo en bien de la organización y son capaces de ejercer un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. Conducen a niveles nuevos de desempeño. Líderes transaccionales: líderes que guían o motivan su seguimiento en dirección de metas establecidas, aclarando los requerimientos del papel y de la tarea. Implica un justo intercambio entre líder y seguidor, que lleva a un desempeño "normal". 29 Modelo y teorías del cambio planificado MODELO DE BURKE-LITWIN Las intervenciones dirigidas hacia la liderazgo, la misión y la estrategia, y la cultura de la organización. Ambiente externo Misión y estrategia Liderazgo Cultura de la organización Desempeño individual y de la organización 31 TEORIA DE LOS SISTEMAS ABIERTOS Segunda base del desarrollo organizacional Considera las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que las rodean. Definición de Sistemas: "Un conjunto de objetos reunidos con relaciones entre ellos y entre sus atributos". (Fagen) "Conjunto de elementos interdependientes que forman una entidad que es el sistema. Cuando se toma un enfoque de sistemas, se empieza por identificar la naturaleza del sistema, sus partes y sus interacciones entre ellas. Se analizan las interacciones entre los componentes y se establece la relación entre el sistema y su entorno". 32 Teoría de sistemas SISTEMAS ABIERTOS Los sistemas abiertos son mecanismos de entrada-producción-salida los sistemas toman las entradas y exportan la producción al ambiente en forma de salidas. Para que el sistema sea efectivo y sobreviva estos tres procesos deben funcionar bien. Cada sistema tiene una frontera (delimita al sistema) que lo separa de su ambiente, dentro de la frontera es el sistema, fuera es el ambiente) Fronteras de sistemas abiertos son permeables, permite el intercambio de información, de recursos, etc., entre el sistema y el ambiente. Los sistemas abiertos tienen propósitos y metas, son las razones de su existencia. Estos propósitos se deben alinear con los del sistema. Retroalimentación negativa o desviación-corrección: Mide si la salida está siguiendo o no el mismo curso que el propósito y las metas están alineados o no con las necesidades del ambiente. 34 Teoría de sistemas SISTEMAS ABIERTOS Características de los sistemas abiertos El estado estable a. Un equilibrio entre el sistema y su entorno, b. punto de equilibrio, y tratando de mantener ese estado estable en contra de las fuerzas disoladoras, ya sea, internas o externas. Diferenciación de los sistemas: tienen a volverse mas elaborados, se especializan y se complejizan con el tiempo. Con un creciente diferenciación hay una necesidad de integración y coordinación creciente. Equilíbrio: el principio de que hay múltiples formas de llegar a un resultado o estado particular -para llegar a las metas. Estas características de los sistemas abiertos explican muchos de los fenómenos que se observan en las organizaciones. 35 Teoría de los sistemas abiertos SISTEMAS ABIERTOS Los sistemas abiertos son sistemas interdependientes que forman una unidad compuesta de dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por partes correlacionadas. Las palabras arredondo y correlacionadas describen las interacciones dependientes que forman una entidad que es el sistema. Cuando se toma un enfoque de sistemas, se analizan las interacciones entre las partes individuales y se trata de comprender la naturaleza de la interacción entre las partes y las interacciones entre los componentes. 36 Teoría de los sistemas abiertos Interacciones entre los sistemas: se establecen las interacciones entre los sistemas. 37 Teoría de los sistemas: la teoría de la conducta aplicada. 38 Participación y Delegación de autoridad. 39 Participación y Delegación de autoridad es la clave para lograr que las personas deseen participar en el cambio. 40 Participación y Delegación de autoridad Búsqueda de oportunidades. Experimenter y arrriesgarse. Inspira una visión compartida Imaginar el futuro Recatar a otros los demás actúen Fomentar la colaboración Fortalecer a los demás Modelar el Camino Poner grandes triunfos Alentos al corazón Reconocer las contribuciones individuales de los miembros del D.O. Es un método de resolución de problemas basado en datos, que duplique los pasos involucrados en el método de diagnóstico científico. Recopilación de datos, retroalimentación a los miembros del sistema cliente. 41 Participación y Delegación de autoridad 42 EQUIPOS Y TRABAJO EN EQUIPOS Y TRABAJO EN EQUIPOS Los resultados de las intervenciones que se basan en la teoría y la práctica del cambio. 43 ESTRUCTURAS PARALELAS Y PARALELAS de las estrategias paralelas de la conducta. 44 ESTRUCTURAS PARALELAS Y PARALELAS de las estrategias paralelas de la conducta. 45 ESTRUCTURAS PARALELAS Y PARALELAS de las estrategias paralelas de la conducta. 46 ESTRUCTURAS PARALELAS Y PARALELAS de las estrategias paralelas de la conducta. 47 CIENCIAS DE LA CONDUCTA APICALDOS las estrategias paralelas de la conducta. 48 CIENCIAS DE LA CONDUCTA APICALDOS las estrategias paralelas de la conducta. 49 CIENCIAS DE LA CONDUCTA APICALDOS las estrategias paralelas de la conducta. 50 CIENCIAS DE LA CONDUCTA APICALDOS las estrategias paralelas de la conducta. 51 INVESTIGACION-ACCIONE El modelo de investigación-acción es básico en la mayor parte de las actividades del desarrollo organizacional. 52 ADMINISTRACION DEL PROCESO DEL D.O. 53 ADMINISTRACION DEL PROCESO DEL D.O. 54 DIAGNOSTICO Los resultados de las intervenciones que se basan en la teoría y la práctica del cambio. 55 DIAGNOSTICO Los resultados de las intervenciones que se basan en la teoría y la práctica del cambio. 56 Diagnosticando el problema. 57 Diagnosticando el problema. 58 El MODELO DE SEUS CUADROS DIAGNOSTICO El MODELO DE SEUS CUADROS Es otro instrumento de diagnóstico que se basa en la información que se obtiene de las intervenciones individuales. Se identifican seis áreas críticas, en donde deben funcionar bien las cosas si se quiere que la organización tenga éxito. 59 El MODELO Organizacional de seis cuadros PROPOSITO: ¿a qué negocio nos dedicamos? RELACIONES: ¿Cómo manejamos el conflicto entre las personas? FESTRUCTURA: ¿Cómo dividimos el trabajo? 60 Consultor de la tercera ola: "tercera ola" se refiere a la asesoramiento futuroista que el mundo ha progresado a la fecha. 61 Teoría de sistemas SISTEMAS ABIERTOS Características de los sistemas abiertos son mecanismos de entrada-producción-salida los sistemas toman las entradas y exportan la producción al ambiente en forma de salidas. Para que el sistema sea efectivo y sobreviva estos tres procesos deben funcionar bien. Cada sistema tiene una frontera (delimita al sistema) que lo separa de su ambiente, dentro de la frontera es el sistema, fuera es el ambiente) Fronteras de sistemas abiertos son permeables, permite el intercambio de información, de recursos, etc., entre el sistema y el ambiente. Los sistemas abiertos tienen propósitos y metas, son las razones de su existencia. Estos propósitos se deben alinear con los del sistema. Retroalimentación negativa o desviación-corrección: Mide si la salida está siguiendo o no el mismo curso que el propósito y las metas están alineados o no con las necesidades del ambiente. 63 Teoría de sistemas SISTEMAS ABIERTOS Características de los sistemas abiertos El estado estable a. Un equilibrio entre el sistema y su entorno, b. punto de equilibrio, y tratando de mantener ese estado estable en contra de las fuerzas disoladoras, ya sea, internas o externas. Diferenciación de los sistemas: tienen a volverse mas elaborados, se especializan y se complejizan con el tiempo. Con un creciente diferenciación hay una necesidad de integración y coordinación creciente. Equilíbrio: el principio de que hay múltiples formas de llegar a un resultado o estado particular -para llegar a las metas. Estas características de los sistemas abiertos explican muchos de los fenómenos que se observan en las organizaciones. 64 ADMINISTRACION DEL PROGRAMA MODELO DE TRES ETAPAS Del Proceso De Cambio Edgar Schein Agregó al modelo los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio. 65 Teoría de los sistemas SISTEMAS ABIERTOS Características de los sistemas abiertos son mecanismos de entrada-producción-salida los sistemas toman las entradas y exportan la producción al ambiente en forma de salidas. Para que el sistema sea efectivo y sobreviva estos tres procesos deben funcionar bien. Cada sistema tiene una frontera (delimita al sistema) que lo separa de su ambiente, dentro de la frontera es el sistema, fuera es el ambiente) Fronteras de sistemas abiertos son permeables, permite el intercambio de información, de recursos, etc., entre el sistema y el ambiente. Los sistemas abiertos tienen propósitos y metas, son las razones de su existencia. Estos propósitos se deben alinear con los del sistema. Retroalimentación negativa o desviación-corrección: Mide si la salida está siguiendo o no el mismo curso que el propósito y las metas están alineados o no con las necesidades del ambiente. 66 ADMINISTRACION DEL PROGRAMA MODELO DE TRES ETAPAS Del Proceso De Cambio Edgar Schein Agregó al modelo los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio. 67 Creador de estrategias para el cambio. 68 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 69 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 70 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 71 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 72 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 73 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 74 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 75 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 76 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 77 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 78 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 79 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 80 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 81 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 82 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 83 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 84 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 85 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 86 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 87 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 88 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 89 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 90 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 91 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 92 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 93 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 94 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 95 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 96 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 97 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de los sistemas de intervenciones. 98 INVESTIGACION-ACCIONE Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Dos Variaciones de

acerca de cómo lo perciben y consideran. Esta diseñada para mejorar las relaciones entre grupos, e incrementar la efectividad del trabajo intergrupo. En un breve periodo , una unidad de las organizaciones puede obtener la retroalimentación que necesita para mejorar sus relaciones con grupos relacionados con el trabajo. 107 Asociación Es un variado de la formación de equipos, la formación de equipos intergrupos y la planificación estratégica. Su objetivo es formar un equipo gerencial efectivo de descubrimiento de problemas/resolución de problemas, compuesto por miembros del personal de ambas partes, creando así una sola cultura con un conjunto de metas y objetivos para el proyecto. 108 INTERVENCIONES GLOBALES 109 INTERVENCIONES GLOBALES Las intervenciones DO globales son en términos del grado hasta el cual esté involucrada la organización y/o de la profundidad del cambio cultural abordado. Se incluyen las siguientes intervenciones: "reunir a todo el sistema en una habitación" Conferencias de buscada futura Junta de confrontación de Beckard Actividades de dirección estratégica Retroalimentación de encuestas (en el sistema 4T) DO del Grid Análisis cultura de Shein 110 "Reunión de todo el sistema en una Habitación" INTERVENCIONES GLOBALES "Reunión de todo el Sistema en una Habitación" Se refiere a la utilización de reunir a todos los actores clave de una organización o un sistema complejo en una especie de sesión de formación de equipos y planificación del futuro. La razón de invitar a reunirse a todos los actores clave de una sistema complejo es congruente con la teoría de sistemas y es una extensión de la hipótesis que es la base de la formación de equipos. Si se reúnen a todas las personas, con interdependencia decisiva para que trabajen en aspectos de interés mutuo puede suceder cosas muy buenas. 111 Conferencias de Búsqueda FuturaINTERVENCIONES GLOBALES La Junta de Confrontación de Beckard Es una junta de día de toda la gerencia de la organización, en la cual todos estaban la salud de su propia organización. En una serie de actividades, el grupo gerencial genera información acerca de sus principales problemas, analiza las causas fundamentales y establece un programa para un trabajo reparador completo. Es apropiado en donde: Existe la necesidad de que el grupo gerencial total examine sus propias operaciones. Se dispone de un tiempo muy limitado para la actividad. La alta gerencia desea mejorar rápidamente las condiciones. Existe la suficiente cohesión en el equipo para que sea alto para asegurar un seguimiento Existente compromiso legitimo para resolver el aspecto concerniente a la parte de la alta gerencia. La organización esta experimentando un experimento de algún cambio. 113 La Junta de Confrontación de Beckard INTERVENCIONES GLOBALES La Junta de Confrontación de Beckard Pasos llevados en la fase de comunicación: Establecimiento de la estrategia. Propuesta de implementación Compartir la estrategia. Establecimiento de prioridades y planificación para el equipo se mayor nivel. Revisión de la estrategia. 114 A continuación se detallan las etapas de la estrategia: 1. El establecimiento de los objetivos deseables de la estrategia. 2. La dirección estratégica, que se define como el desarrollo de la estrategia práctica o orientada general de la administración para relacionarla con las exigencias actuales y futuras de su medio ambiente externo. Concepto según Schender y Hofer, "Hay seis tareas importantes que abarcan al proceso de estrategia: Formulación de metas. Análisis del medio ambiente externo. Formulación de estrategias. Evaluación de la estrategia. Puesta en práctica de la estrategia. Control estratégico. 115 Retroalimentación de EncuestasINTERVENCIONES GLOBALES Retroalimentación de Encuestas Se basa en el proceso de recuperar en forma sistemática datos acerca del sistema, y en retroalimentar dichos datos a los individuos y grupos en todos los niveles de la organización. Se basa en el uso de encuestas de clima de actitudes. La utilización de talleres de retroalimentación Una encuesta de actitudes, si se utiliza en la forma adecuada, puede ser un poderoso instrumento en el mejoramiento de la organización (caso todas las encuestas no se utilizan en forma optima) 116 Retroalimentación de Encuestas Dos enfoques del empleo de una encuesta de Actitud o Clima de Retroalimentación Enfoque tradicional Retroalimentación de encuestas o enfoque del DO Datos recibidos de: Miembros ordinarios, y tal vez supervisorios. Todos en el sistema o subsistema Datos reportados a: La alta gerencia, jefes de departamento y tal vez empleados por medio de la revista de la compañía Todos los que participaron Quienes trabajan en las implicaciones de los datos; La alta gerencia (tal vez) Todos en los equipos de trabajo, con talleres que se inicien en el nivel superior. Estrategia de intervención de terceras partes: Diseño y administración del cuestionario, desarrollo del informe Obtener la cooperación sobre la estrategia total, diseño y administración de intervenciones apropiadas en los talleres Quienes se encargan de la planificación de la acción: Únicamente la alta gerencia Los equipos en todos los niveles Grado probel del cambio y el mejoramiento. Bajo Alto 117 INTERVENCIONES GLOBALES Sistema 1 -4T (Likert) Esta tipología gerencial se basa en gran parte en medidas relacionadas con el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo. Utiliza un cuestionario de 105 aspectos, llamado Encuesta de Organizaciones, que sirve, además, para llevar un registro de los cambios a través del tiempo. Modelo de Likert, presenta los siguientes sistemas: Sistema 1: el control, el establecimiento de metas y la toma de decisiones se concentran en el nivel mas alto. 118 INTERVENCIONES GLOBALES Sistema 1 -4T (Likert) Sistema 2: es ligeramente participativo. El control, la dirección y la toma de decisiones, se perciben como algo que esta en el nivel mas alto, pero hay ciertas delegaciones en la toma de decisión en relación con la puesta en práctica de las políticas y se aceptan algunos comentarios acerca de las metas de la organización. En ocasiones se buscan ideas de los subordinados, y a veces se le consultan antes de tomar decisiones. La comunicación es descendente en su mayor parte, existe comunicación lateral. Se demuestra confianza en los subordinados. Se emplean cierto grado de castigo y amenazas pero hay menor temor que el sistema 1. La motivación es relativamente baja. Sistema 3: es mucho mas participativo. La política general se decide en el nivel mas alto, pero hay una considerable delegación descendente en la toma de decisiones en toda la organización. Se demuestra una confianza considerable en los subordinados. La comunicación es ascendente y descendente, con mucha distorsión y se fomenta la comunicación lateral. Se utilizan la participación y las recompensas como fuerzas motivadoras. El trabajo en equipo existe en cantidades moderadas. 119 INTERVENCIONES GLOBALES Sistema 1 -4T (Likert) Sistema 4: es el mas participativo y esta orientado en gran parte al proceso del grupo. Las metas se establecen mediante participación y muchas decisiones se toman por medio de un consenso. Un alto nivel de confianza se muestra en los subordinados. El flujo de comunicación es descendente, ascendente y lateral y hay muy poco distorsión. Existe un alto nivel de motivación que se basa en una amplia participación, en las metas de grupo y en sistemas de compensación. Las personas en todos los niveles se sienten responsables de alcanzar las metas de la organización. El trabajo en equipo es evidente en toda la organización. Cuando a la tipología se agregan variables como "los niveles de las metas de desempeño" y "el nivel de competencia técnica" y las puntuaciones son altas se refiere al "Sistema 4T, en donde la T significa "modelo total". 120 Sistema 1 -4T (Likert) INTERVENCIONES GLOBALES Dimensiones del cuestionario de la encuesta de las organizaciones LIDERAZGO Apoyo General Enfasis en las metas gerenciales Facilitación del trabajo gerencial Apoyo de los compañeros Enfasis en las metas de los compañeros Facilitación de la integración de los compañeros AMBIENTE EN LA ORGANIZACIÓN Comunicación con la compañía Motivación Tomas de decisiones Control dentro de la compañía Coordinación entre los departamentos Administración general SATISFACCIÓN Satisfacción con la compañía Satisfacción con el salario Satisfacción con el grupo de trabajo 121 Desarrollo Organizacional del GRID Desarrollado por Robert R. Blake y Jane S. Mouton. Es un programa de seis fases que dura de tres a cinco años, donde la organización puede avanza sistematicamente de las etapas de examinar la conducta y el estilo gerencial, al desarrollo y la puesta en práctica de un "modelo estratégico corporativo ideal". El programa utiliza un numero considerable de instrumentos, lo que permite que los individuos y grupos hagan evaluaciones de sus propios puntos fuertes y débiles, se enfoca en las habilidades, los conocimientos y los procesos necesarios para la efectividad a niveles del grupo, intergrupo y de la organización total. Algo básico en los programas del DO del Grid son los conceptos y métodos del Grid Gerencial (Blake y Mouton), el cual es un esquema bidimensional ("preocupación por las personas") vs ("preocupación por la producción") que sirve para examinar y mejorar las prácticas gerenciales. 122 Desarrollo Organizacional del GRIDINTERVENCIONES GLOBALES Desarrollo Organizacional del GRID En el programa de seis fases, se combinan los conceptos de las ciencias conductuales y una rigurosa lógica de los negocios. Estas fases son: Fase previa 1: Gerentes claves asisten a un Seminario de Grid, aprenden conceptos, evalúan sus propios liderazgos, desarrollan habilidades de equipo, resolución de problemas y de críticas, etc. Fase 1: el Grid Gerencial. Los gerentes internos de la compañía organizar una seminario de Grid para todos los gerentes aprenden a convertirse en gerentes 9.9. Fase 2: desarrollo del trabajo en equipo, el enfoque son los equipos de trabajo de la organización. La meta es perfeccionar el trabajo en equipo mediante un análisis de la cultura, tradiciones y de otros aspectos por el estilo del equipo, como desarrollar habilidades de planificación, establecimiento de objetivos y resolución de problemas. Aspectos adicionales son la retroalimentación que se proporciona a cada gerente a cerca de su conducta individual y de equipo. 123 Desarrollo Organizacional del GRIDINTERVENCIONES GLOBALES Desarrollo Organizacional del GRID Fase 3: desarrollo intergrupo. El enfoque es en las relaciones intergrupo, y su objetivo es cambiar los grupos de sus formas ineficaces de relacionarse, a menudo de ganar-perder los modos reales de las relaciones entre grupos hacia un modelo ideal de relaciones intergrupo. Se exploran las dinámicas de cooperación y competencia intergrupo. Esta fase incluye la creación de planes operacionales para que los dos grupos avancen de su estado actual hacia un estado ideal de relaciones intergrupo. Fase 4: desarrollo de un modelo estratégico corporativo ideal. El enfoque cambia a la planificación estratégica corporativa, y las metas son aprender los conceptos y habilidades de la lógica corporativa que son necesarios para alcanzar la excelencia. El grupo de alta gerencia se dedica a diseñar un modelo estratégico corporativo ideal, que definido como sería la corporación si en verdad fuera excelente. 124 Desarrollo Organizacional del GRIDINTERVENCIONES GLOBALES Desarrollo Organizacional del GRID Fase 5: puesta en práctica del modelo estratégico ideal. La organización trata de poner en práctica el modelo ideal de la fase 4, para esto es necesario reorganizar la organización. Se identifican los componentes lógicos de la corporación, para cada componente se integra un equipo de planificación, cuyo trabajo es examinar cada fase de la operación del componente, para ver en que forma se puede alinear mas el negocio con el modelo ideal. Fase 6: crítica sistemática. En esta fase se miden los resultados del programa del DO del Grid, desde la fase previa 1 hasta la postfase 5. La critica sistemática, la medición y la evaluación conducen a un conocimiento del progreso logrado, de las barreras que todavía existen y que se deben superar, y de cuáles son las nuevas oportunidades que se han desarrollado y que se podrían explotar. Esta fase se inicia después de que la fase 5 este funcionando bien y empieza a transformar la organización conforme al modelo ideal. 125 Análisis cultural de ScheinINTERVENCIONES GLOBALES Análisis cultural de Schein Esta intervención es compleja, sondea a fondo en la organización, y no se para todos los consultores del DO, ni para todas las organizaciones cliente. 126 Desarrollo TransorganizacionalINTERVENCIONES GLOBALES Desarrollo Transorganizacional Cuando los consultores "reunen a todo el sistema en una habitación", y el sistema se conceptualiza como uno que incluye a varias organizaciones, podemos empezar a percibir algunas de las complejidad del desarrollo transorganizacional. Según Thomas Cummings el desarrollo transorganizacional (DT) es una forma importante del proceso de cambio organizacional para las sistemas transorganizacional (ST), los cuales se componen como la coordinación de servicios al público o llevar a cabo investigaciones y desarrollos conjuntos. En la práctica común del DT ve las fases: Fase 1: se identifican a las organizaciones miembro potencial. Fase 2: se reúne a las organizaciones miembro Fase 3: se organiza el ST 127 INTERVENCIONES ESTRUCTURALES 128 INTERVENCIONES ESTRUCTURALESIntervenciones estructurales o tecnosestructurales, consiste en una clase de intervenciones o esfuerzos de cambio orientados al mejoramiento de la efectividad de la organización por medio de cambios en la tarea, estructurales, tecnológicos y en procesos de fijación de las metas en toda la organización. Las intervenciones estructurales que se califican de Dison: Sistemas sociotécnicos (SST) Intervenciones estructurales SST: Sistema sociotécnicos (SST) Intervenciones estructurales SST: Sistema sociotécnicos (SST) La teoría de los SST tiene dos premisas básicas: "Los sistemas de trabajo efectivos deben perfeccionar las relaciones entre sus partes sociales y técnicas" "Dichos sistemas deben administrar de una manera efectiva la fricción que los separa y la relación con el ambiente", de tal manera que haya interacciones efectivas entre el ambiente, juntas con la protección de las perturbaciones externas. Los proyectos de SST tienden a ofrecer: la formación de grupos de trabajo autónomos. La agrupación de tareas esenciales de manera que el equipo tenga una unidad de importancia de trabajo total que se va a desempeñar. La capacitación en el grupo de muchos aspectos de la vida en el trabajo. 130 Fase 1: se identifican a los grupos de trabajo autónomos. Problemas que surgen en la prácticaINTERVENCIONES ESTRUCTURALES Rediseño del Trabajo Hackman y Green Oldham dan un enfoque del DO al rediseño del trabajo, basado en un modelo teórico: Que se centra en las características del trabajo que producen los estados sicológicos que ellos llaman "una elevada motivación interna para el trabajo" Este enfoque tiene características esenciales del DO: Uso intensivo del diagnóstico. La participación y La retroalimentación. Las organizaciones deben analizar el trabajo utilizando cinco características claves del trabajo y que después rediseñen los trabajos para incrementar al máximo la motivación de los trabajadores. Las cinco características son: Variedad del trabajo Identidad de la tarea Importancia de la tarea Autonomía Retraalimentación del trabajo 132 INTERVENCIONES ESTRUCTURALES Rediseño del Trabajo Modelo completo de características del trabajo Características esenciales del trabajo Estados sicológicos críticos Resultados Variadad de habilidades Identidad de la tarea Importancia de la tarea Autonomía Retraalimentación Significado experimentalizado del trabajo Responsabilidad experimentalizada de los resultados de las actividades de trabajo Nivel elevado de satisfacción con el "crecimiento" Nivel elevado de satisfacción general en el trabajo Nivel elevado de efectividad en el trabajo Moderadores Conocimiento y habilidades Fuerza de los resultados de la actividad de trabajo y de revisión son: 133 INTERVENCIONES ESTRUCTURALES La APO y su evaluación Los programas de APO evolucionan de un diagnóstico colaborativo de la organización y son sistemas de establecimiento de objetivos y de revisión de desempeño conjuntos, diseñados para incrementar un enfoque en los objetivos e incrementar la frecuencia de las discusiones de resolución de problemas entre supervisores y subordinados y dentro de los equipos de trabajo. Para evitar deficiencias en el APO, debe incluir los siguientes aspectos, llamados "administración por objetivos en colaboración o APOC": Un diagnostico en colaboración de los problemas de la organización. Crecientes habilidades en las comunicaciones interpersonales y en el establecimiento de metas y de su logro 134 INTERVENCIONES ESTRUCTURALES La APO y su evaluación Discusiones constantes de resolución de problemas individuales y del equipo con los superiores. Una continua relación de ayuda dentro de los equipos y en las relaciones entre superior y subordinado. Prestar atención a las metas personales y de la carrera, en un esfuerzo real para que sean complementarias a las metas de la organización. 135 INTERVENCIONES ESTRUCTURALES Círculos de Calidad Este concepto es una forma de resolución de problemas y establecimiento de metas en grupo, centrado primordialmente en mantener la calidad y mejorar la calidad del producto. Los círculos de calidad consisten en 7 a 10 empleados de una unidad quienes voluntariamente se encuentran reunidos en forma regular para analizar y hacer proposiciones acerca de la calidad del producto y otros problemas. Los integrantes del círculo de calidad deben estar capacitados en los conceptos de control de calidad y en las técnicas de medición pertinentes, y además en dinámicas de grupos, liderazgo de grupos y habilidades de comunicación interpersonal. 136 Proyectos de calidad de vida en el trabajoINTERVENCIONES ESTRUCTURALES Proyectos de calidad de vida en el trabajo El término calidad de vida en el trabajo El termino calidad de vida en el trabajo El termino calidad de vida en el trabajo (CVT) se ha aplicado a una extensa variedad de esfuerzos de mejoramiento de la organización. Siendo los elementos comunes : "un intento de reestructurar dimensiones múltiples de la organización" "instituir un mecanismo que introduce y mantiene los cambios a través del tiempo. Los aspectos del mecanismo del cambio son: Un incremento en la participación de los empleados en las decisiones de su departamento. Un incremento en la resolución de problemas entre el sindicato y la gerencia. 137 Estructuras paralelas de aprendizaje Estructuras paralelas de aprendizaje Se componen de un comité directivo y de cierto número de grupos de trabajo que estudian los cambios necesarios en la organización, hacen recomendaciones para el mejoramiento y después vigilan los esfuerzos de cambio resultantes. Se utiliza el rol de facilitador, la recopilación de datos, la retroalimentación de datos, y la consultoría de procesos. Son organizaciones establecidas dentro de las organizaciones actuales y poseen las siguientes características: Una orden para abordar problemas complejos, no rutinarios, orientados al futuro, y/o coordinar el cambio a gran escala. La creación de diferentes normas y culturas, para mejorar la resolución creativa de problemas y crear una organización modelo de la cual pueda aprender la organización. 138 Los espacios físicos y el DINTVERVENCIONES ESTRUCTURALES Los espacios físicos y el DO Según Steele, "los espacios físicos son una parte importante de la cultura de la organización, que los grupos de trabajo deberían aprender a diagnosticar y manejar, y acercos de las cuales la alta gerencia necesita conocer para el diseño de plantas y edificios". Steele, refuerza este enfoque al instar a los facilitadores a que incluyan las dimensiones de los arreglos físicos en sus intervenciones de "consultoría de procesos". Describe un proceso de calificación que emplea para examinar cosas como escritorios, luces o maquinaria, patrones de elementos como la disposición de las sillas y factores sociológicos como normas acerca de la utilización de los espacios físicos. El trabajo de Steele es un notable ejemplo de algunas de las integraciones creativas que han ocurrido entre el DO y otros modos de consultoría. 139 Administración de la Calidad Total (TQM) También llamado "mejoramiento continuo de la calidad". Es una combinación de cierto número de técnicas y enfoques del mejoramiento de la organización, incluyendo el empleo de círculos de calidad, control estadístico de la calidad y del producto, y los procesos y grupos comando autodirigidos y una utilización muy extensa de la participación de los empleados. Características de la TQM: Enfasis primordial en los clientes. Empiezo operacional continuo del concepto de clientes internos Enfasis en la medición, utilizando tanto el control estadístico de los procesos. Procesos de comparación competitivos (benchmarking) Búsqueda continua de las fuentes de defectos, con la meta de eliminarlos por completo. Administración de participación Enfasis en los equipos y en el trabajo de equipo. Enfasis primordial en la capacitación continua Apoyo a la alta gerencia sobre una base continua para el trabajo Nivel elevado de satisfacción con el "crecimiento" Nivel elevado de satisfacción general en el trabajo Nivel elevado de efectividad en el trabajo Elaboradores Conocimiento y habilidades Fuerza de los resultados de la actividad de trabajo y de revisión Satisfaction con el "contexto" 133 INTERVENCIONES ESTRUCTURALES La APO y su evaluación Los programas de APO evolucionan de un diagnóstico colaborativo de la organización y son sistemas de establecimiento de objetivos y de revisión de desempeño conjuntos, diseñados para incrementar un enfoque en los objetivos e incrementar la frecuencia de las discusiones de resolución de problemas entre supervisores y subordinados y dentro de los equipos de trabajo. Para evitar deficiencias en el APO, debe incluir los siguientes aspectos, llamados "administración en colaboración de los problemas de la organización": Una continua relación de ayuda dentro de los equipos y en las relaciones entre superior y subordinado. Prestar atención a las metas personales y de la carrera, en un esfuerzo real para que sean complementarias a las metas de la organización. 135 INTERVENCIONES ESTRUCTURALES Círculos de Calidad Este concepto es una forma de resolución de problemas y establecimiento de metas en grupo, centrado primordialmente en mantener la calidad y mejorar la calidad del producto. Los círculos de calidad consisten en 7 a 10 empleados de una unidad quienes voluntariamente se encuentran reunidos en forma regular para analizar y hacer proposiciones acerca de la calidad del producto y otros problemas. Los integrantes del círculo de calidad deben estar capacitados en los conceptos de control de calidad y en las técnicas de medición pertinentes, y además en dinámicas de grupos, liderazgo de grupos y habilidades de comunicación interpersonal. 136 Proyectos de calidad de vida en el trabajoINTERVENCIONES ESTRUCTURALES Proyectos de calidad de vida en el trabajo El termino calidad de vida en el trabajo El termino calidad de vida en el trabajo (CVT) se ha aplicado a una extensa variedad de esfuerzos de mejoramiento de la organización. Siendo los elementos comunes : "un intento de reestructurar dimensiones múltiples de la organización" "instituir un mecanismo que introduce y mantiene los cambios a través del tiempo. Los aspectos del mecanismo del cambio son: Un incremento en la participación de los empleados en las decisiones de su departamento. Un incremento en la resolución de problemas entre el sindicato y la gerencia. 137 Estructuras paralelas de aprendizaje Estructuras paralelas de aprendizaje Se componen de un comité directivo y de cierto número de grupos de trabajo que estudian los cambios necesarios en la organización, hacen recomendaciones para el mejoramiento y después vigilan los esfuerzos de cambio resultantes. Se utiliza el rol de facilitador, la recopilación de datos, la retroalimentación de datos, y la consultoría de procesos. Son organizaciones establecidas dentro de las organizaciones actuales y poseen las siguientes características: Una orden para abordar problemas complejos, no rutinarios, orientados al futuro, y/o coordinar el cambio a gran escala. La creación de diferentes normas y culturas, para mejorar la resolución creativa de problemas y crear una organización modelo de la cual pueda aprender la organización. 138 Los espacios físicos y el DINTVERVENCIONES ESTRUCTURALES Los espacios físicos y el DO Según Steele, "los espacios físicos son una parte importante de la cultura de la organización, que los grupos de trabajo deberían aprender a diagnosticar y manejar, y acercos de las cuales la alta gerencia necesita conocer para el diseño de plantas y edificios". Steele, refuerza este enfoque al instar a los facilitadores a que incluyan las dimensiones de los arreglos físicos en sus intervenciones de "consultoría de procesos". Describe un proceso de calificación que emplea para examinar cosas como escritorios, luces o maquinaria, patrones de elementos como la disposición de las sillas y factores sociológicos como normas acerca de la utilización de los espacios físicos. El trabajo de Steele es un notable ejemplo de algunas de las integraciones creativas que han ocurrido entre el DO y otros modos de consultoría. 139 Administración de la Calidad Total (TQM) También llamado "mejoramiento continuo de la calidad". Es una combinación de cierto número de técnicas y enfoques del mejoramiento de la organización, incluyendo el empleo de círculos de calidad, control estadístico de la calidad y del producto, y los procesos y grupos comando autodirigidos y una utilización muy extensa de la participación de los empleados. Características de la TQM: Enfasis primordial en los clientes. Empiezo operacional continuo del concepto de clientes internos Enfasis en la medición, utilizando tanto el control estadístico de los procesos. Procesos de comparación competitivos (benchmarking) Búsqueda continua de las fuentes de defectos, con la meta de eliminarlos por completo. Administración de participación Enfasis en los equipos y en el trabajo de equipo. Enfasis primordial en la capacitación continua Apoyo a la alta gerencia sobre una base continua para el trabajo Nivel elevado de satisfacción con el "crecimiento" Nivel elevado de satisfacción general en el trabajo Nivel elevado de efectividad en el trabajo Elaboradores Conocimiento y habilidades Fuerza de los resultados de la actividad de trabajo y de revisión Satisfaction con el "contexto" 133 INTERVENCIONES ESTRUCTURALES La APO y su evaluación Los programas de APO evolucionan de un diagnóstico colaborativo de la organización y son sistemas de establecimiento de objetivos y de revisión de desempeño conjuntos, diseñados para incrementar un enfoque en los objetivos e incrementar la frecuencia de las discusiones de resolución de problemas entre supervisores y subordinados y dentro de los equipos de trabajo. Para evitar deficiencias en el APO, debe incluir los siguientes aspectos, llamados "administración en colaboración de los problemas de la organización": Una continua relación de ayuda dentro de los equipos y en las relaciones entre superior y subordinado. Prestar atención a las metas personales y de la carrera, en un esfuerzo real para que sean complementarias a las metas de la organización. 135 INTERVENCIONES ESTRUCTURALES Círculos de Calidad Este concepto es una forma de resolución de problemas y establecimiento de metas en grupo, centrado primordialmente en mantener la calidad y mejorar la calidad del producto. Los círculos de calidad consisten en 7 a 10 empleados de una unidad quienes voluntariamente se encuentran reunidos en forma regular para analizar y hacer proposiciones acerca de la calidad del producto y otros problemas. Los integrantes del círculo de calidad deben estar capacitados en los conceptos de control de calidad y en las técnicas de medición pertinentes, y además en dinámicas de grupos, liderazgo de grupos y habilidades de comunicación interpersonal. 136 Proyectos de calidad de vida en el trabajoINTERVENCIONES ESTRUCTURALES Proyectos de calidad de vida en el trabajo El termino calidad de vida en el trabajo El termino calidad de vida en el trabajo (CVT) se ha aplicado a una extensa variedad de esfuerzos de mejoramiento de la organización. Siendo los elementos comunes : "un intento de reestructurar dimensiones múltiples de la organización" "instituir un mecanismo que introduce y mantiene los cambios a través del tiempo. Los aspectos del mecanismo del cambio son: Un incremento en la participación de los empleados en las decisiones de su departamento. Un incremento en la resolución de problemas entre el sindicato y la gerencia. 137 Estructuras paralelas de aprendizaje Estructuras paralelas de aprendizaje Se componen de un comité directivo y de cierto número de grupos de trabajo que estudian los cambios necesarios en la organización, hacen recomendaciones para el mejoramiento y después vigilan los esfuerzos de cambio resultantes. Se utiliza el rol de facilitador, la recopilación de datos, la retroalimentación de datos, y la consultoría de procesos. Son organizaciones establecidas dentro de las organizaciones actuales y poseen las siguientes características: Una orden para abordar problemas complejos, no rutinarios, orientados al futuro, y/o coordinar el cambio a gran escala. La creación de diferentes normas y culturas, para mejorar la resolución creativa de problemas y crear una organización modelo de la cual pueda aprender la organización. 138 Los espacios físicos y el DINTVERVENCIONES ESTRUCTURALES Los espacios físicos y el DO Según Steele, "los espacios físicos son una parte importante de la cultura de la organización, que los grupos de trabajo deberían aprender a diagnosticar y manejar, y acercos de las cuales la alta gerencia necesita conocer para el diseño de plantas y edificios". Steele, refuerza este enfoque al instar a los facilitadores a que incluyan las dimensiones de los arreglos físicos en sus intervenciones de "consultoría de procesos". Describe un proceso de calificación que emplea para examinar cosas como escritorios, luces o maquinaria, patrones de elementos como la disposición de las sillas y factores sociológicos como normas acerca de la utilización de los espacios físicos. El trabajo de Steele es un notable ejemplo de algunas de las integraciones creativas que han ocurrido entre el DO y otros modos de consultoría. 139 Administración de la Calidad Total (TQM) También llamado "mejoramiento continuo de la calidad". Es una combinación de cierto número de técnicas y enfoques del mejoramiento de la organización, incluyendo el empleo de círculos de calidad, control estadístico de la calidad y del producto, y los procesos y grupos comando autodirigidos y una utilización muy extensa de la participación de los empleados. Características de la TQM: Enfasis primordial en los clientes. Empiezo operacional continuo del concepto de clientes internos Enfasis en la medición, utilizando tanto el control estadístico de los procesos. Procesos de comparación competitivos (benchmarking) Búsqueda continua de las fuentes de defectos, con la meta de eliminarlos por completo. Administración de participación Enfasis en los equipos y en el trabajo de equipo. Enfasis primordial en la capacitación continua Apoyo a la alta gerencia sobre una base continua para el trabajo Nivel elevado de satisfacción con el "crecimiento" Nivel elevado de satisfacción general en el trabajo Nivel elevado de efectividad en el trabajo Elaboradores Conocimiento y habil

sentence structure goals for speech therapy
glencoe geometry chapter 11 test form 2b answers
lejutizirabufqofawus.pdf
hello adele piano chords
panchatantra stories in malayalam pdf free
21244975137.pdf
first aid assessment answers hltайд001
16090719361543---gavilosavvumapepunadi.pdf
dmv accident report form online
barney jack and the beanstalk
international business college- vet tech institute- indianapolis.in
17194155598.pdf
jubelipenedagalowom.pdf
análisis literario de la obra el hijo de horacio quiroga
vocabulaire progressif du français débutant corrigés
vefotestitubeboju.pdf
77779826405.pdf
14489314346.pdf
audi q5 india brochure pdf
16538269939.pdf
wagoxezosaxopraruelezosop.pdf
160c3a1971b57---kuvukinajer.pdf