

## CONTENIDO

<b>Prefacio.....</b>	<b>xvii</b>
<b>Sección I</b>	
<b>Fundamentos del desarrollo organizacional.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Introducción general al desarrollo organizacional.....</b>	<b>3</b>
Introducción.....	5
¿Qué es desarrollo organizacional? .....	7
Términos básicos en el D.O. ....	7
¿Por qué apoyarse en el D.O.? .....	9
Características del D.O. ....	9
Resumen.....	14
Términos y conceptos de repaso .....	14
Preguntas para análisis.....	15
Ejercicio vivencial.....	15
Un caso de cambio .....	16
Caso de estudio 1.1 .....	17
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Breve historia de la evaluación del desarrollo organizacional en México y Latinoamérica .....</b>	<b>25</b>
El desarrollo organizacional en el extranjero.....	26
Evolución del D.O. en México.....	29
Resultados obtenidos por el desarrollo organizacional en empresas latinoamericanas .....	31
Resumen.....	33
Términos y conceptos de repaso .....	33
Preguntas para discusión.....	33
Ejercicio vivencial.....	34
Caso de estudio 2.1 .....	35
Caso de estudio 2.2 .....	37
<b>Capítulo 3</b>	
<b>La naturaleza del cambio planeado .....</b>	<b>41</b>
Modelo de cambio Kart Lewin .....	42
Modelo de planeación .....	45
Modelo de investigación-acción .....	47
Modelo de cambio planeado de Faria Mello .....	48
Resumen.....	53
Términos y conceptos de repaso .....	53
Preguntas para discusión.....	53

Ejercicio vivencial.....	54
Caso de estudio 3.1 .....	55
Caso de estudio 3.2 .....	56
<b>Sección II</b>	
<b>Procesos del desarrollo organizacional .....</b>	<b>75</b>
<b>Capítulo 4</b>	
<b>El desarrollo organizacional desde el enfoque sistémico.....</b>	<b>77</b>
Historia del enfoque de sistemas .....	78
Diversas definiciones de sistemas.....	78
Enfoque de sistema abierto .....	78
Tipos de sistemas administrativos.....	79
Características de los sistemas.....	80
Diagnóstico del sistema organizacional.....	81
Los valores del D.O. ....	82
Modelo de sistemas de Rensis Likert .....	83
Fuerzas impulsora y restrictivas.....	84
Resumen.....	87
Términos y conceptos de repaso .....	88
Preguntas para discusión.....	88
Ejercicio vivencial.....	89
Caso de estudio 4.1 .....	90
<b>Capítulo 5</b>	
<b>Instrumentos para recopilar información .....</b>	<b>93</b>
Planeación de la información recopilada .....	94
Recopilación de la información.....	94
Cuestionarios.....	95
Entrevistas .....	96
Observación.....	99
Información documental (información existente en archivo) ..	99
Análisis y retroalimentación de la información.....	102
Cuestionario “bloqueos” .....	113
Cuestionario “apoyos” .....	116
Hoja de respuestas para los cuestionarios “bloqueos” y “apoyos”	119
Términos y conceptos de repaso .....	121
Preguntas para discusión.....	121
Ejercicio vivencial.....	121
<b>Capítulo 6</b>	
<b>El proceso de investigación.</b>	
<b>Labor del consultor en desarrollo organizacional.....</b>	<b>123</b>
Investigación, observación, recopilación y variables.....	125
Investigación.....	125

Observación.....	125
Recopilación.....	126
Variables.....	126
Construcción de la teoría inductiva y deductiva.....	127
Construcción de la teoría deductiva.....	129
Construcción de la teoría inductiva.....	130
Determinismos, modelos de explicación ideográficos y Nomotéticos, intercambiabilidad de índices y asociación.....	131
Determinismo.....	131
Modelos de explicación ideográfico y nomotético.....	131
Intercambiabilidad de índices.....	132
Exploración, descripción y explicación. Unidades de análisis, Diseño de estudios (seccional-cruzado) y longitudinal.	
Conceptualización y operacionalización.....	133
Exploración.....	134
Descripción.....	134
Explicación.....	134
Unidades de análisis.....	135
Confiabilidad y validez.....	136
Confiabilidad.....	136
Validez.....	136
Niveles de medición (nominal, ordinal, intervalos y razones o Proporciones) y construcción del cuestionario.....	137
Nominal.....	137
Ordinal.....	138
Escalas de intervalo .....	138
Escalas de razones o proporciones .....	138
Conclusiones.....	138
Construcción del cuestionario.....	138
Orden de las preguntas en un cuestionario.....	140
Muestreo probabilística (aleatoriedad simple, sistemática, Estratificada), muestreo por conglomerados, muestreo no probabilística (objetivo, muestreo por cuota y accidental) y diseño de muestras .....	141
Muestreo aleatorio simple.....	141
Muestreo sistemático.....	141
Muestreo estratificado .....	141
Muestreo por conglomerados .....	142
Muestreo probabilística proporcional al tamaño (PPS) .....	142
Muestreo.....	143
Experimentos.....	143
Ensayo de investigación .....	143
Investigación de campo .....	144
Análisis de estadísticas existentes.....	144
Evaluación de la investigación.....	144
Análisis de datos.....	145
Términos y conceptos de repaso .....	145
Preguntas para discusión.....	145

<b>Sección III</b>	
<b>Intervenciones en procesos humanos.....</b>	<b>147</b>
<b>Capítulo 7</b>	
<b>Intervenciones en procesos humanos. Primera parte.....</b>	<b>149</b>
Introducción.....	150
1. Intervenciones en procesos humanos.....	150
2. Intervenciones tecnoestructurales.....	150
3. Intervenciones en administración de recursos humanos ...	151
4. Intervenciones estratégicas y del medio.....	152
Elección de intervenciones.....	152
Intervenciones en procesos humanos.....	153
Grupo “T” .....	153
Consultoría de procesos.....	155
Áreas de actividad en las que incursiona la consultoría en procesos .....	156
Comunicación (primer proceso) .....	156
I. Área abierta .....	158
II. Área ciega.....	158
III. Área oculta.....	158
IV. Área desconocida .....	158
Cuadro diagnóstico de funciones y papeles de los miembros del grupo (segundo proceso) .....	159
Soluciones de problemas y toma de decisiones en grupo (tercer proceso) .....	161
Autoridad y liderazgo (cuarto proceso) .....	162
Competencia y cooperación entre grupos (quinto proceso) ...	162
Resultados de la consultoría en procesos.....	162
Intervención de la tercera parte .....	163
Operatividad.....	165
Formación de equipos.....	166
Desarrollo de equipos .....	166
Desarrollo intergrupal.....	167
Ejemplo operacional de formación de equipos.....	167
Herramientas para detectar la necesidad de formar equipos	168
Herramientas para detectar el grado de preparación de la empresa para formar equipos de trabajo .....	168
Un enfoque innovador: equipos de trabajo autodirigidos (ETA) y Equipo de alto desempeño (EAD) .....	171
Resumen.....	172
Términos y conceptos de repaso .....	174
Preguntas para discusión.....	174
Ejercicio vivencial.....	175
Caso de estudio 7.1 .....	176
Ejemplificación de un proyecto de intervención.....	178
Programa detallado de actividades por fases .....	179

<b>Capítulo 8</b>	
<b>Intervenciones en procesos humanos. Segunda parte.....</b>	<b>181</b>
Ensayos o encuestas de retroalimentación.....	182
Desarrollo de una encuesta de retroalimentación.....	182
Tendencias recientes .....	183
Conclusiones.....	185
Reuniones de confrontación.....	186
Relaciones intergrupos.....	190
Enfoques normativos.....	192
a) Perfiles de Likert (sistema 4 de Likert) .....	192
b) Métodos GRID de Blake y Mouton para el desarrollo organizacional .....	194
Resumen.....	197
Términos y conceptos de repaso .....	198
Preguntas para discusión.....	198
Ejercicio vivencial.....	199
Caso de estudio 8.1 .....	200
<b>Sección IV</b>	
<b>Intervenciones tecnoestructurales.....</b>	<b>203</b>
<b>Capítulo 9</b>	
<b>Intervenciones tecnoestructurales. Primera parte.....</b>	<b>205</b>
Intervenciones tecnoestructurales.....	206
Diferenciación e integración.....	206
Diseño estructural.....	209
Organización colateral.....	215
Resultados obtenidos .....	217
Conclusiones.....	217
Resumen.....	218
Términos y conceptos de repaso .....	219
Preguntas para discusión.....	219
Ejercicio vivencial.....	220
Caso de estudio 9.1 .....	221
<b>Capítulo 10</b>	
<b>Enfoques de calidad de vida en el trabajo .....</b>	<b>243</b>
Calidad de vida en el trabajo .....	245
Trabajo humanizado.....	246
Experimentos sociotécnicos.....	247
Conclusiones.....	250
Diseño del trabajo .....	250
Beneficios del diseño (enriquecimiento del trabajo) .....	251

Aplicación del enriquecimiento del trabajo.....	251
Dimensiones centrales del trabajo .....	252
Resumen.....	253
Términos y conceptos de repaso .....	254
Preguntas para discusión.....	254
Ejercicio vivencial.....	254
Caso de estudio 10.1 .....	261
<b>Sección V</b>	
<b>Intervenciones de administración de recursos humanos.....</b>	<b>263</b>
<b>Capítulo 11</b>	
<b>Instalación de objetivos y metas .....</b>	<b>265</b>
Conceptos fundamentales de la APO.....	268
Interpretaciones de la APO por 36 expertos.....	268
Elementos clave de la APO .....	270
Requisitos para el éxito de la APO .....	270
Problemas encontrados en los programas de la APO .....	271
Proyecto “trabajemos todos unidos”. Red de objetivos.....	272
Cómo se formulan los objetivos.....	273
Resumen.....	273
Términos y conceptos de repaso .....	279
Preguntas para discusión.....	279
Ejercicios vivencial.....	280
Caso de estudio 11.1 .....	281
<b>Capítulo 12</b>	
<b>Sistema de recompensas y planeación y desarrollo de carrera ...</b>	<b>283</b>
Sistemas de recompensas .....	285
Efectos de las recompensas sobre los individuos y a las organizaciones .....	285
El pago como herramienta de los sistemas de recompensas.....	285
Prestaciones y servicios al personal.....	286
Modelo de equidad de J. Stacy Adams .....	287
La planeación y desarrollo de carrera.....	288
Factores esenciales para que las personas se desempeñen profesionalmente en la organización .....	290
Tipos de anclas .....	291
Desarrollo de carrera: hoteles “La Mansión” .....	291
Resumen.....	293
Términos y conceptos de repaso .....	294
Preguntas para discusión.....	294
Ejercicio vivencial.....	295
Caso de discusión .....	296
Caso de estudio 12.1 .....	198

<b>Capítulo 13</b>	
<b>Administración del estrés.....</b>	<b>301</b>
¿Qué es el estrés? .....	302
Síntomas y causas del estrés .....	303
Diversas personalidades que afrontan el estrés.....	305
Procedimientos para reducir la tensión .....	305
Conclusiones.....	305
Tablas de medición del estrés.....	305
Programas de ejercicios y educación para la salud.....	307
Resumen.....	309
Términos y conceptos de repaso .....	310
Preguntas para discusión.....	310
Ejercicio vivencial.....	311
<b>Capítulo 14</b>	
<b>Planeación de sistemas abiertos y cultura corporativa.....</b>	<b>313</b>
Planeación de sistemas abiertos .....	314
Supuestos de la relación medio ambiente/organización.....	314
Misión de la empresa. Elementos básicos para determinarla.....	315
Razones para aplicar el enfoque sistémico.....	316
Funcionalidad y operatividad.....	317
Cultura organizacional.....	318
Preludio de la cultura: institucionalización.....	319
¿Qué es la cultura organizacional? .....	320
Creación y conservación de la cultura.....	320
Historias.....	321
Rituales.....	321
Símbolos materiales.....	322
Lenguaje.....	322
La cultura en acción .....	322
Banamex, Inverlat (ahora Scotiabank Inverlat) y Comermex: cuando chocan las culturas .....	323
Resumen.....	323
Términos y conceptos de repaso .....	324
Preguntas para discusión.....	325
Ejercicio vivencial.....	325
Caso de estudio 14.1 .....	326
Caso de estudio 14.2 .....	327
Caso de estudio 14.3 .....	329
<b>Sección VI</b>	
<b>Intervenciones estratégicas.....</b>	<b>357</b>

<b>Capítulo 15</b>	
<b>Administración del cambio estratégico .....</b>	<b>359</b>
Administración del cambio estratégico .....	360
Teoría de Tichy respecto a la administración del cambio estratégico .....	360
Herramientas administrativas para “alinear” los sistemas .....	360
Recientes intervenciones en el ámbito del D.O. ....	363
A) Conferencias de investigación.....	363
B) Administrando la diversidad de fuerzas de trabajo.....	364
C) Desarrollo transorganizacional.....	366
Resumen.....	367
Términos y conceptos de repaso .....	368
Preguntas para discusión.....	368
Ejercicio vivencial.....	369
Caso de estudio 15.1 .....	371
Caso de estudio 15.2 .....	372
Caso de estudio 15.3 .....	373
Lecturas de apoyo .....	379
<b>Sección VII</b>	
<b>Evaluación y práctica del desarrollo organizacional y tendencias futuras.....</b>	<b>385</b>
<b>Capítulo 16</b>	
<b>Tendencias en el ámbito del desarrollo organizacional.....</b>	<b>387</b>
El futuro del D.O. ....	389
Más lecturas y citas selectas en el ámbito del desarrollo organizacional .....	390
1. Grupos “T” no estructurados .....	390
2. Citas diversas relacionadas con el efecto del D.O. en el mundo actual .....	390
Resumen.....	391
Términos y conceptos de repaso .....	392
Preguntas para discusión.....	392
Ejercicio vivencial.....	393
<b>Bibliografía clásica en D.O. ....</b>	<b>395</b>
Bibliografía sugerida para profundizar en el tema.....	396
Textos clásicos.....	397
Bibliografía, videos, discos compactos y direcciones electrónicas sugeridas como apoyo al texto .....	397
<b>Índice.....</b>	<b>399</b>
<b>Modelos clásicos de D.O. ....</b>	<b>405</b>