



**CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**PROGRAMA DE LA ASIGNATURA**

# **DIAGNÓSTICO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL**

**SECRETARÍA ACADÉMICA  
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN ACADÉMICA**

**SEPTIEMBRE DE 1994**

<b>SEMESTRE:</b>	<b>6°</b>
<b>CLAVE:</b>	<b>624</b>
<b>CRÉDITOS:</b>	<b>6</b>
<b>HRS./SEMANA:</b>	<b>3</b>

# I N D I C E

	Pág
Presentación .....	3
MARCO DE REFERENCIA	
Ubicación .....	5
Intención .....	10
Enfoque .....	11
BASE DEL PROGRAMA Y ELEMENTOS DE INSTRUMENTACION	
Unidad I. Antecedentes del Desarrollo Organizacional .....	18
Unidad II. Variables de Estudio en Desarrollo Organizacional .....	23
Unidad III. Cultura Organizacional .....	33
Unidad IV. Cambio Estructural en el Desarrollo Organizacional .....	38
Unidad V. Cambio de Comportamiento en el Desarrollo Organizacional .....	42
Unidad VI. Proceso de Desarrollo Organizacional .....	47

## P R E S E N T A C I O N

El programa de estudios de la asignatura DIAGNOSTICO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL tiene como finalidad dar a conocer a los profesores los aprendizajes que se espera lograr en el estudiante, así como la perspectiva teórico-metodológica y pedagógica desde la que deberán ser enseñados.

El programa se constituye así, en el instrumento de trabajo que brinda al profesor elementos para planear, operar y evaluar el curso.

El programa contiene los siguientes puntos:

## MARCO DE REFERENCIA.

Está integrado por: Ubicación, Intención y Enfoque.

La ubicación proporciona información sobre el lugar que ocupa la asignatura al interior del plan y sus relaciones horizontal y vertical con otras asignaturas.

La intención de asignatura informa el papel que ésta desempeña para el logro de los propósitos del Colegio de Bachilleres.

El enfoque informa sobre la estructura y el manejo de los contenidos para su enseñanza.

## BASE DEL PROGRAMA.

Concreta las perspectivas educativas señaladas en el marco de referencia a través de los objetivos de operación para temas.

Los objetivos de unidad expresan, de manera general, los conocimientos, habilidades, valores y actitudes que constituyen los aprendizajes propuestos; los objetivos de operación para temas precisan los límites de amplitud y profundidad con que los contenidos serán abordados y orientan el proceso de interacción entre contenidos, profesor y estudiante; es decir, señalan los aprendizajes a obtener (el "qué"), los conocimientos, habilidades o medios que se requerirán para lograrlos (el "cómo") y la utilidad de tales aprendizajes en la formación del estudiante (el "para qué").

## ELEMENTOS DE INSTRUMENTACION.

Incluyen las estrategias didácticas, las sugerencias de evaluación y la bibliografía.

Estrategias didácticas, derivadas del enfoque, son sugerencias de actividades que el profesor y los estudiantes pueden desarrollar durante el curso para lograr los aprendizajes establecidos en los objetivos de operación.

Sugerencias de evaluación, son orientaciones respecto a la forma en que se puede planear y realizar la evaluación en sus modalidades diagnóstica, formativa y sumativa.

Bibliografía, se presenta por unidad, y está constituida por textos, libros y publicaciones que se requieren para apoyar y/o complementar el aprendizaje de los distintos temas por parte del estudiante y para orientar al profesor en la planeación de sus actividades.

Para la adecuada comprensión del programa se requiere una lectura integral del mismo, que permita relacionar las unidades que lo constituyen. Se recomienda iniciar por la lectura analítica del apartado correspondiente al marco de referencia, debido a que en éste se encuentran los elementos teóricos y metodológicos desde los cuales se abordarán los contenidos propuestos en los objetivos de operación.

## U B I C A C I O N

DIAGNOSTICO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL se ubica en el sexto semestre y forma parte de la Capacitación en Administración de Recursos Humanos, la cual constituye una de las alternativas que el Colegio de Bachilleres ofrece a los estudiantes en el Area de Formación para el Trabajo de su Plan de Estudios.

Esta área tiene como finalidad que, como parte de su formación propedéutica general, el estudiante adquiera y aplique conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos para manejar instrumentos, técnicas y procesos de trabajo de un campo específico. Asimismo, que reconozca el valor del trabajo para atender las necesidades del desarrollo socioeconómico del país y las responsabilidades que implica su realización.

Particularmente, la Capacitación en Administración de Recursos Humanos tiene como finalidad proporcionar al educando los conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan comprender los fenómenos administrativos de Recursos Humanos y desarrollar distintos procesos de trabajo de las subáreas: Admisión y Empleo, Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, Higiene y Seguridad, -- Sistemas de Remuneración, Control y Procedimientos para el Manejo de Recursos Humanos, así como Diagnóstico y Cambio Organizacional.

Para llevar a cabo dicha finalidad, la Capacitación organiza sus asignaturas de la siguiente manera:

- . Introducción al Trabajo y Legislación Laboral ( 3er. semestre ) brindan un panorama general sobre el trabajo, permitiendo la comprensión de la Capacitación como una práctica histórico-social, económica y jurídica.
- . Administración General e Introducción a la Administración de Recursos Humanos ( 4o. semestre ), permiten que el estudiante construya un marco teórico-referencial para la comprensión de la Administración y su aplicación en el ámbito de los Recursos Humanos.

Admisión y Empleo, Higiene y Seguridad y Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos ( 5o. semestre ), así como Sistemas de Remuneración, Diagnóstico y Cambio Organizacional y Control y Procedimientos para el Manejo de Recursos Humanos ( 6o. semestre ), - hacen referencia a diversas subáreas del área de Recursos Humanos en donde se aplican conocimientos técnicos e instrumentales para realizar procesos de trabajo propios de cada subárea, siendo éstos:

ADMISION Y EMPLEO

- Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal

HIGIENE Y SEGURIDAD

- Detección de posibles riesgos de accidentes.
- Elaboración y operación de planes, programas y estrategias de higiene y seguridad.
- Determinación de costos ocultos de accidentes de trabajo y enfermedades de trabajo.

CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

- Desarrollo y evaluación de planes y programas de capacitación.
- Identificación de oportunidades de desarrollo de Recursos Humanos.
- Promoción de procesos de capacitación.

SISTEMAS DE REMUNERACION

- Aplicación de sistemas de administración de sueldos e incentivos.
- Realización de investigaciones sobre los sistemas de remuneración.

DIAGNOSTICO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

- Identificación de necesidades de revitalización o cambio organizacional.
- Realización de diagnósticos de clima y cultura laboral.

## CONTROL Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO DE RECURSOS HUMANOS

- Realización y utilización de manuales de Recursos Humanos.
- Diseño y aplicación de sistemas de procedimientos de Administración de Recursos Humanos.

DIAGNOSTICO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL mantiene relación con las siguientes asignaturas de la Capacitación:

- a) Con Introducción al Trabajo, porque en esta asignatura se conoce cómo se realizan los procesos de trabajo y la situación laboral que se vive actualmente en nuestro país en las distintas Empresas.
- b) Con Administración General el vínculo se establece a partir de que esta asignatura sienta las bases para el surgimiento de esta subárea de los Recursos Humanos.
- c) Con Introducción a la Administración de Recursos Humanos, ya que en ésta se estudian las diversas subáreas de los Recursos Humanos.
- d) Con Admisión y Empleo en el momento de admisión y rotación del personal ya que contribuye a mantener un clima organizacional adecuado en la Empresa.
- e) Con Higiene y Seguridad, el diagnóstico y cambio organizacional contribuye a la reducción del número de accidentes, creando un ambiente de trabajo adecuado para los trabajadores.
- f) Con Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, se identifica la necesidad de hacer un diagnóstico para conocer las características que tiene una Empresa y se busca la orientación hacia el cambio; ambas pretenden optimizar los Recursos Humanos.
- g) Con Sistemas de Remuneración la relación se establece al motivar al trabajador con el establecimiento de incentivos a través de esta subárea con el objeto de incrementar la productividad.
- h) Con Control y Procedimientos para el manejo de Recursos Humanos, los procesos administrativos se presentan como un auxiliar en el cambio organizacional.

A continuación se presenta la ubicación gráfica de la asignatura como parte del Plan de Estudios del Colegio de Bachilleres (Esquema No. 1); así como las relaciones que mantienen entre sí las asignaturas que constituyen la Capacitación de Administración de Recursos Humanos (Esquema No. 2).

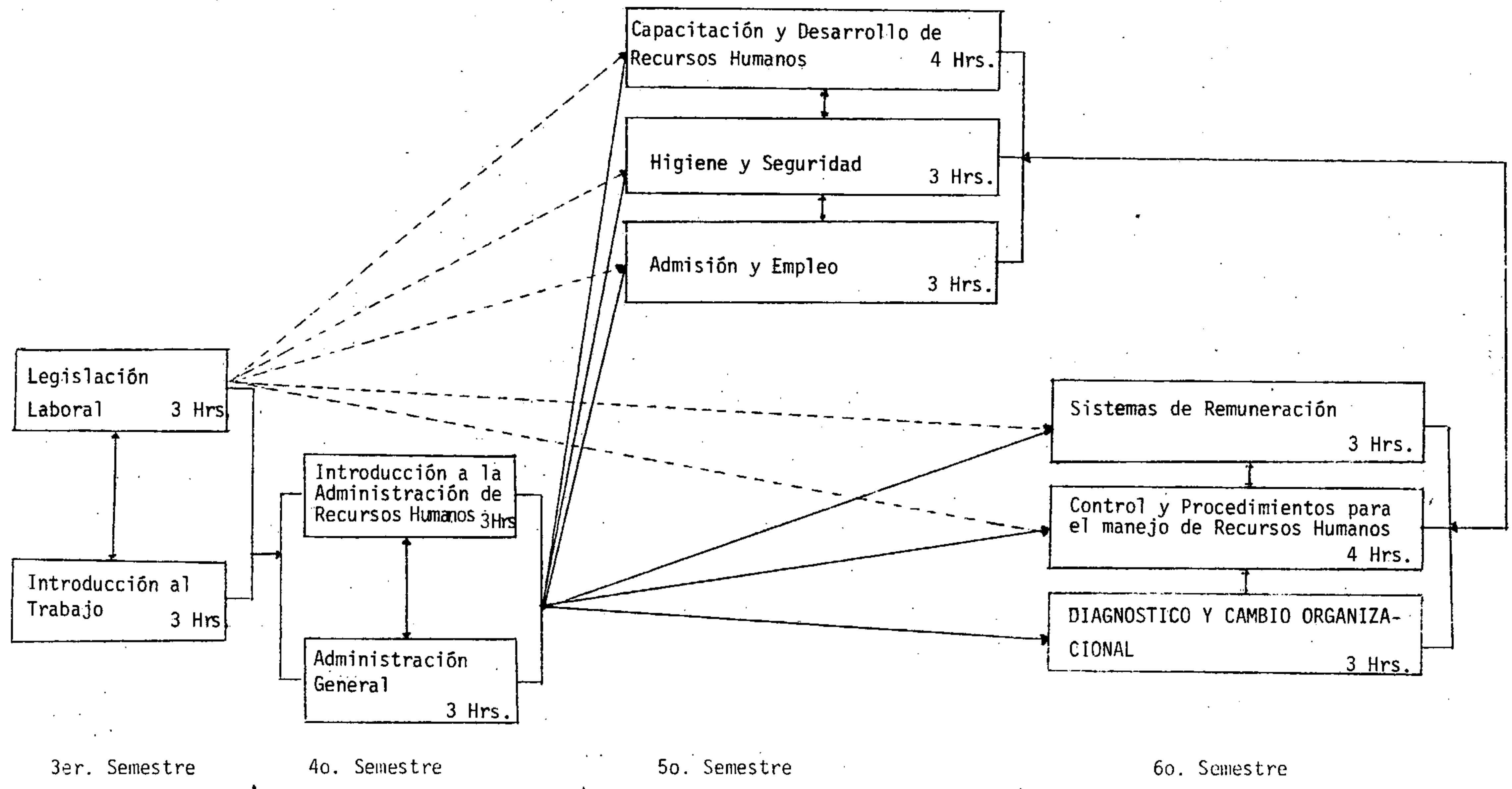
ESQUEMA No. 1

Ubicación de la asignatura en el Plan de Estudios

1er. Semestre	2o. Semestre	3er. Semestre	4o. Semestre	5o. Semestre	6o. Semestre
AREA DE		FORMACION		BASICA	
				AREA DE FORMACION ESPECIFICA	
		AREA DE FORMACION		PARA EL TRABAJO	
CAPACITACION EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS					
Introducción al Trabajo		Administración General		Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos	
Legislación Laboral		Int. a la Administración de Recursos Humanos.		Higiene y Seguridad	
				Admisión y Empleo	
				Sistemas de Remuneración	
				Cont. y Procedim. para el manejo de Rec. Hum.	
				DIAGNOSTICO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL	

Esquema No. 2

El conjunto de asignaturas que integran la Capacitación y la relación que guardan entre sí, descritos en los párrafos anteriores, son los siguientes:



## I N T E N C I O N

La Capacitación en Administración de Recursos Humanos organiza sus contenidos y asignaturas en dos bloques: Contextual y Básico. El primero tiene como función la construcción de un marco teórico referencial con relación al Trabajo, la Administración General y de los Recursos Humanos; las asignaturas de Introducción al Trabajo, Legislación Laboral, Administración General e Introducción a la Administración de Recursos Humanos, conforman este primer bloque. El segundo aborda y desarrolla el conjunto de conocimientos y habilidades propias del área de los Recursos Humanos, constituidos por las asignaturas de Admisión y Empleo, Higiene y Seguridad, Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, Sistemas de Remuneración, Diagnóstico y Cambio Organizacional, así como Control y Procedimientos para el Manejo de Recursos Humanos.

DIAGNOSTICO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL, como asignatura del bloque Básico, tiene como intención que el estudiante identifique las necesidades de revitalización de una Organización, a través del análisis y aplicación de los conceptos e instrumentos de diagnóstico, los procesos de cambio y el seguimiento en la misma, con el objeto de crear un ambiente favorable de trabajo, aprovechando los Recursos Humanos, lo que redundará en una mayor calidad del proceso productivo.

Los Recursos Humanos son un factor esencial en las Empresas dado que éstas sufren cambios en su estructura organizativa debido a una época de modernización y globalización de las economías. En estos momentos se requiere que los Recursos Humanos se preparen para una mejor participación en los procesos productivos, para ello se promueven los trabajos en equipo en un ambiente laboral sano y digno; es decir, a través de la conformación de un clima de trabajo que favorezca la articulación de esfuerzos entre todos los integrantes para el desarrollo de la misión, objetivos y metas de la Organización.

## E N F O Q U E

El enfoque como elemento del marco de referencia informa sobre la organización y el manejo de los contenidos para su enseñanza, en este caso en cuanto a la Administración.

La Administración es una ciencia social que, a través del Proceso Administrativo, tiene como finalidad satisfacer los objetivos organizacionales de la mejor manera. Para cumplir estos objetivos es esencial el factor humano, es por ello que cobra sentido y valor en el estudio de la Administración de los Recursos Humanos, la cual se entiende como "... El proceso Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, experiencia, la salud, los conocimientos, habilidades, etc..., de los miembros de la Organización en beneficio del individuo, de la propia Organización y del país en general".\*

La Administración de Recursos Humanos se organiza en distintas subáreas: Admisión y Empleo, Capacitación y Desarrollo, Higiene y Seguridad, Control y Procedimientos para el Manejo de Recursos Humanos, Diagnóstico y Cambio Organizacional y Sistemas de Remuneración.

Para abordar el estudio y la práctica administrativa de dichas subáreas la Capacitación en Administración de Recursos Humanos, asume como enfoque básico el llamado enfoque "Estratégico Proactivo" que consiste en un modelo administrativo que pretende dar solución a las incertidumbres de la Organización basándose en un Proceso de Análisis Causal, de Toma de Decisiones, de Análisis de planificación y Análisis Situacional.

El marco de referencia del enfoque Estratégico Proactivo lo constituye el tiempo:

- ANALISIS CAUSAL: Hace referencia al pasado, ya que en este momento se manifiestan las causas de la situación que provoca la incertidumbre y que es vital conocerlas para trazar el camino a seguir. Las preguntas son ¿por qué sucede? y ¿qué causó que la situación llegara a este punto?

\* Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 2a. Ed., México: Ed. Trillas, 1989. p.27

- LA TOMA DE DECISIONES: Contempla los conflictos, disyuntivas y retos que se manifiestan en el presente para lograr los objetivos deseados. La pregunta central es ¿a dónde vamos desde aquí?
- EL ANALISIS DE PLANIFICACION: Toma en cuenta aquellas actividades y eventos que a futuro permitan la implantación y desarrollo de un plan de manera exitosa. Las preguntas críticas son ¿qué sucederá conforme se avanza hacia la meta? y ¿cómo se puede asegurar el éxito del plan?
- EL ANALISIS SITUACIONAL: Integra los distintos momentos y procesos con el fin de analizar y evaluar situaciones complejas que se presentan en la Organización.

Aunado e íntimamente relacionado con el enfoque Estratégico Proactivo se incorpora el enfoque de Sistemas. Este enfoque permite efectuar un análisis de la Organización y particularmente del área de Recursos Humanos entendiéndolas como un sistema, en el cual se interrelacionan sus partes para lograr una tarea, objetivo y/o meta deseada. La subárea de Diagnóstico y Cambio Organizacional (subsistema) como parte de este sistema nos brinda elementos para saber cuál es el ambiente actual que prevalece en la Empresa, cuál es el ambiente que se necesita desarrollar para el logro de la misión organizacional y cómo lograremos construir dicho ambiente para incrementar la productividad de los Recursos Humanos.

En otras asignaturas de la Capacitación se han estudiado los procesos de trabajo del área de Recursos Humanos, procesos que son realizados por el personal integrante de la Empresa en un ambiente particular, estos procesos de trabajo se realizarán con mayor calidad por el individuo y/o equipo en la medida que se cree un ambiente y una cultura organizacional que tenga en cuenta tanto los requerimientos como las necesidades de la misma para formular los procesos de cambio idóneos.

Los contenidos que conforman esta asignatura, se encuentran organizados en seis Unidades, siendo estas:

- UNIDAD I. ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. En esta Unidad el estudiante conocerá los cambios que se dieron en las escuelas Administrativas, con el fin de comprender el concepto de Desarrollo Organizacional.
- UNIDAD II. VARIABLES DE ESTUDIO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Unidad en la que el estudiante analizará las variables de estudio en el Desarrollo Organizacional: Medio Ambiente, Organización, Grupo Social e Individuo; con el objeto de comprender la importancia que tienen estas variables para el ambiente óptimo de trabajo que contribuya a elevar la productividad.
- UNIDAD III. CULTURA ORGANIZACIONAL. Tercera Unidad en la que el estudiante analizará la importancia que tiene la Cultura Organizacional en y para los procesos de cambio; con el objeto de ubicar los tipos de cambio estructurales y de comportamiento en el desarrollo de la Organización.
- UNIDAD IV. CAMBIO ESTRUCTURAL EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Unidad en la cual el estudiante analizará los distintos cambios estructurales en el Desarrollo Organizacional; con el fin de precisar el cambio que se requiere en la estructura de la Organización.
- UNIDAD V. CAMBIO DE COMPORTAMIENTO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. En esta Unidad el estudiante comprenderá los distintos cambios de comportamiento en Desarrollo Organizacional, con el objeto de precisar el tipo de cambio que se requiere en el comportamiento de los trabajadores.
- UNIDAD VI. PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. En esta última Unidad el estudiante comprenderá los pasos del proceso de Desarrollo Organizacional, con objeto de aplicar lo estudiado en el curso.

Respecto al proceso enseñanza-aprendizaje, es importante señalar que la asignatura tiene un carácter teórico-práctico, donde las líneas para la práctica educativa expuestas en la "Concepción Pedagógica del Colegio de Bachilleres", deben estar presentes como estrategia didáctica general. Las líneas son:

- PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA. Iniciar el proceso de enseñanza planteando problemas que estén cercanos a la realidad del estudiante y que le permitan interesarse en aprender los contenidos, buscar explicaciones y acceder a un nivel superior de conocimientos.
- EJERCITACION DE METODOS. Acercar al estudiante a los conocimientos, a través de diferentes métodos entendidos como medios: observación, actitud crítica, cuestionamiento, lecturas comentadas, exposiciones, disposición para el trabajo en equipo, investigación, reflexión; trascender del proceso de memorización a uno de razonamiento, para propiciar la búsqueda y análisis de información.
- APROPIACION CONSTRUCTIVA DEL CONOCIMIENTO. El profesor tendrá un papel de orientador y asesor. Ciertos aspectos deberán ser dados o expuestos pero las características y el comportamiento de los objetos deberán ser evidenciados por el estudiante, de tal manera que organice sus esquemas conceptuales y adquiera otros más complejos, lo que permitirá asignar al contenido un significado propio vinculado con su realidad.
- UTILIDAD Y APLICACIONES. Guiar al estudiante para que integre el conocimiento, ubicándolo en su realidad inmediata y conociendo su utilidad, relaciones y efectos, tanto individuales como sociales.
- CONSOLIDACION, INTEGRACION Y RETROALIMENTACION. Propiciar que el estudiante supere las fallas y reafirme los conocimientos, que integre lo aprendido y lo aplique a nuevas situaciones.

Lo anterior implica que los contenidos que se manejan durante el curso deben partir del planteamiento de problemas o situaciones problemáticas como introducción a un tema, para lo cual debe partir de la realidad de los estudiantes, de sus saberes y haceres y de sus referentes personales, familiares y sociales.

El partir de nociones cercanas al estudiante permitirá trascender los saberes y las estructuras de pensamiento previas y posibilitará su integración con otras de mayor complejidad, lo que favorecerá la apropiación constructiva del conocimiento.

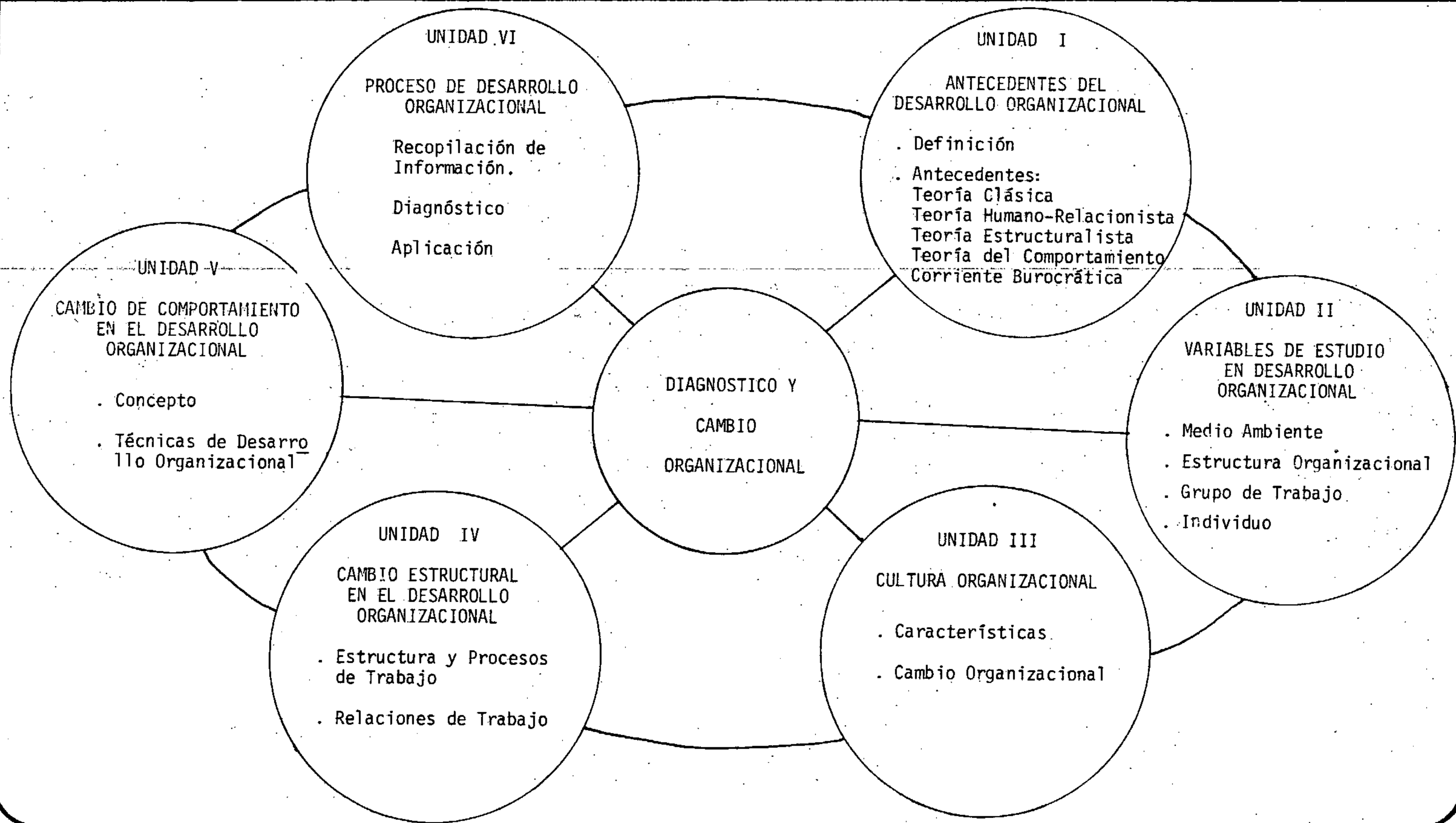
Un rasgo significativo del enfoque Estratégico Proactivo y de la teoría de Sistemas es su carácter analítico, por lo que es indispensable la formulación de situaciones de aprendizaje que generen en el estudiante esta capacidad de raciocinio de tal forma que éste construya durante el proceso de enseñanza-aprendizaje nociones, conceptos, métodos, principios y procesos de la Administración que requerirá para llevar a cabo diversas prácticas administrativas.

La construcción del conocimiento en los estudiantes, será el resultado de las interacciones que éstos establezcan con el objeto de estudio, la Administración de Recursos Humanos, a través de las actividades de indagación, registro, comparación, comprobación, síntesis y valoración de la información del hecho administrativo.

La ejemplificación de los conocimientos teóricos y el análisis de distintos hechos o sucesos administrativos contribuirán a demostrar la aplicación y utilidad de los conocimientos estudiados durante el curso. Las discusiones grupales, las visitas a Empresas, las conferencias realizadas, las películas transmitidas, las entrevistas a expertos del área serán situaciones de aprendizaje propicias para consolidar e integrar y realimentar los saberes y las habilidades desarrolladas con este programa.

Conviene señalar que el programa de esta asignatura está articulado con una serie de fascículos que tienen como propósito reforzar, - profundizar y enriquecer los conocimientos que se van generando, así como permitir la integración de nuevos elementos con mayor grado de complejidad; por tal motivo, representa un apoyo didáctico tanto para el docente como para el estudiante durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

ORGANIZACION DE CONTENIDOS



UNIDADES PROGRAMATICAS

	Hrs./clase
UNIDAD I. Antecedentes del Desarrollo Organizacional . . . . .	4
UNIDAD II. Variables de Estudio en Desarrollo Organizacional . . . . .	8
UNIDAD III. Cultura Organizacional . . . . .	8
UNIDAD IV. Cambio Estructural en el Desarrollo Organizacional . . . . .	8
UNIDAD V. Cambio de Comportamiento en el Desarrollo Organizacional . . . . .	12
UNIDAD VI. Proceso de Desarrollo Organizacional . . . . .	8
	<hr/>
Total	48 Horas

**UNIDAD :** I. ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**CARGA HORARIA :** 4 Hrs.

**OBJETIVO:** El estudiante conocerá los cambios que se dieron en las Escuelas Administrativas para conformar el Desarrollo Organizacional (D.O.), a través de la revisión de los aportes de dichas Escuelas Administrativas, con el fin de comprender el concepto del Desarrollo Organizacional.

**OBJETIVOS DE OPERACION**

**ESTRATEGIAS DIDACTICAS SUGERIDAS**

1. El estudiante conocerá en qué consiste el D.O., a través de diferentes definiciones, con el objeto de comprender la importancia que tiene éste para las Organizaciones.

En esta primera Unidad los estudiantes conocerán el concepto e importancia del D.O., así como sus antecedentes.

Los siguientes cuestionamientos pueden fungir como generadores de la fase de problematización del proceso enseñanza-aprendizaje:

¿Qué es el Desarrollo Organizacional?

¿Cuáles son sus aplicaciones?

¿Por qué se usa en las Organizaciones?

Para el logro de este objetivo las actividades que se sugieren son:

- Los estudiantes investigarán en la bibliografía recomendada diferentes definiciones de D.O., sus objetivos y aplicación

OBJETIVOS DE OPERACION

ESTRATEGIAS DIDACTICAS SUGERIDAS

2. El estudiante conocerá los antecedentes del D.O. mediante el estudio de las teorías Clásica, Humano-Relacionista, Estructuralista, del Comportamiento y corriente Burocrática, con el fin de identificar las diferentes aportaciones que estas teorías brindan a la Empresa para su desarrollo integral.

- Por medio de una lluvia de ideas formular los elementos que abarcan la definición de D.O., asimismo los objetivos y aplicación de la subárea.
- En un trabajo grupal coordinado por el profesor, los estudiantes expresarán su opinión acerca de la importancia del Proceso de D.O. para las Empresas.

Las preguntas rectoras para este objetivo son:

- ¿Cómo y por qué surge el Desarrollo Organizacional?
- ¿Cuáles son los aportes de la teoría Clásica, Humano-Relacionista, Estructuralista, del Comportamiento y la corriente Burocrática al Desarrollo Organizacional?

Las actividades sugeridas para llevar a cabo este objetivo son:

- Los estudiantes, revisarán la Unidad II "Escuelas de la Administración" de la asignatura Administración General, identificando las características de las Escuelas que se estudiarán en este objetivo.
- Realizar un cuadro sinóptico con los principales aportes de cada una de las Escuelas. Se sugiere que esta actividad se efectúe en equipos de trabajo.
- En equipos de trabajo y a partir del cuadro sinóptico se discutirá cómo y por qué surgió el D.O.

## OBJETIVOS DE OPERACION

## ESTRATEGIAS

## DIDACTICAS

## SUGERIDAS

- Se sugiere que los estudiantes al final de cada objetivo y/o Unidad seleccionen los conceptos más importantes con el fin de elaborar un glosario de términos que les servirá para el estudio de esta asignatura y de la Capacitación en general.

OBJETIVO	SUGERENCIAS DE EVALUACION
UNIDAD I - 1 -	<p>Evaluación Diagnóstica: Para esta evaluación se les solicitará a los estudiantes una definición de D.O., a partir de lo estudiado en la asignatura Introducción a la Administración de Recursos Humanos.</p> <p>Evaluación Formativa: Este objetivo consiste en precisar el manejo que hace el estudiante respecto al concepto de D.O., para lo anterior se sugiere tomar en cuenta el trabajo grupal realizado para la construcción de éste.</p> <p>Evaluación Sumativa: Como producto de este objetivo se propone la elaboración de fichas de trabajo que contemplen la importancia que tiene el D.O. para mejorar la productividad en la Empresa.</p>
- 2 -	<p>Evaluación Diagnóstica: En una lluvia de ideas los estudiantes mencionarán las características fundamentales de las Escuelas de la Administración que revisarán.</p> <p>Evaluación Formativa: Esta evaluación consiste en verificar que los estudiantes han identificado los principales aportes de las Escuelas Administrativas con relación al D.O. para ello se sugiere revisar la elaboración del cuadro sinóptico así como del trabajo efectuado en equipos y la realización del glosario.</p> <p>Evaluación Sumativa: Como producto de este objetivo se sugiere la elaboración de un informe general que retome las principales aportaciones que cada teoría ofrece respecto al D.O.</p>

## OBJETIVO

## BIBLIOGRAFIA

UNIDAD I  
1 y 2

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Ed. Mc Graw Hill, 1992.  
pp. 456-458.

Resume el desarrollo de la Administración a través de diferentes teorías.

CHRUDEN, Herbert J. y Arthur W. Sherman. Administración de Personal. México: Ed. CECSA, 1987. pp. 289-295

Resume las teorías administrativas que sirvieron de antecedentes al Desarrollo Organizacional.

FERRER PEREZ, Luis. Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. México: Ed. Trillas, 1990. pp. 15-20

Trata conceptos básicos y objetivos del Desarrollo Organizacional.

FULMER, Robert M. Administración y Organización. México: Ed. CECSA, 1987. pp. 210-218

Da una breve explicación de las teorías administrativas y antecedentes del Desarrollo Organizacional.

WENDELL L., French. Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos. México: Ed. Limusa, 1983.  
pp. 583-585

Habla sobre la definición, historia y objetivos del cambio organizacional.

UNIDAD : II. VARIABLES DE ESTUDIO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

CARGA HORARIA : 8 Hrs.

OBJETIVO: El estudiante analizará las variables de estudio del Desarrollo Organizacional: Medio Ambiente, Estructura Organizacional, Grupo Social e Individuo, mediante el análisis e interacción de su concepto, elementos y características fundamentales; con el objeto de comprender la importancia que tienen estas variables para lograr un ambiente de trabajo que sea óptimo y así alcanzar el nivel de productividad deseado.

OBJETIVOS DE OPERACION	ESTRATEGIAS DIDACTICAS SUGERIDAS
<p>El estudiante analizará la complejidad del Medio Ambiente mediante la revisión de la teoría de la Contingencia, con el fin de comprender la influencia que tienen los cambios en el Medio Ambiente para la estructura formal de la Organización.</p>	<p>Esta Unidad analiza las variables básicas que intervienen en el Desarrollo Organizacional: Medio Ambiente, Estructura Organizacional, Grupo de Trabajo e Individuo.</p> <p>Para este primer objetivo los cuestionamientos guía son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué es el Medio Ambiente?</li> <li>¿Cómo define la teoría de la Contingencia el Medio Ambiente?</li> <li>¿Cuáles son los factores que componen el Medio Ambiente?</li> <li>¿Qué es la tecnología y cómo se relaciona con el Medio Ambiente?</li> <li>¿Para qué estudian las Empresas el Medio Ambiente?</li> <li>¿Cómo afecta el Medio Ambiente a las Empresas Mexicanas?</li> </ul> <p>Las actividades que se sugieren para este objetivo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una ficha de trabajo, los estudiantes anotarán diversas definiciones del Medio Ambiente para analizarlas en el salón de clase.</li> </ul>

OBJETIVOS DE OPERACION

ESTRATEGIAS DIDACTICAS SUGERIDAS

2. El estudiante comprenderá el concepto de Estructura Organizacional mediante la identificación de sus elementos y clasificación; con el objeto de conocer la variable del Desarrollo Organizacional que permite la coordinación de actividades de los integrantes de la Organización.

- Que los estudiantes revisen periódicos y revistas económico-administrativas a fin de determinar el medio ambiente en las Empresas mexicanas, asimismo realizar la lectura señalada con el fin de comparar y enriquecer las definiciones que los estudiantes investigaron sobre el Medio Ambiente.
- A partir de la actividad anterior y del cuadro sinóptico elaborado en el objetivo No. 2 de la Unidad I, solicitar que el estudiante elabore una definición del Medio Ambiente de acuerdo a la teoría de la Contingencia y a nivel grupal llegar a conclusiones.
- En equipos de trabajo, determinar los factores o elementos que integran el Medio Ambiente de la Organización, así como la forma en que éste afecta a las Empresas mexicanas.
- En plenaria se expondrán las conclusiones de los equipos.
- Asimismo, se recomienda continuar con la elaboración del glosario de términos.

Las preguntas significativas para este objetivo son las siguientes:

- ¿Qué es una Estructura Organizacional?
- ¿Cuáles son sus elementos?
- ¿Cómo se determina la Estructura de la Organización?

## OBJETIVOS DE OPERACION

## ESTRATEGIAS

## DIDACTICAS

## SUGERIDAS

Las actividades que se sugieren realizar para lograr este objetivo son:

- Los estudiantes revisarán la Unidad II de la asignatura de Introducción a la Administración de Recursos Humanos.
- A partir de esta revisión los estudiantes presentarán en fichas de trabajo una de finición de Estructura de la Organización, así como los elementos que la componen.
- Los estudiantes compararán esta definición con las que se formulan o desprenden de la revisión bibliográfica.
- Solicitar a los estudiantes que investiguen los tipos de Estructura Organizacional que se dan en las Empresas mexicanas.
- Realizar un cuadro sinóptico con las diferentes clasificaciones de Estructura Organizacional.
- A partir de la definición de Estructura Organizacional y del cuadro sinóptico -- realizado en equipos de trabajo, se analizará la función e importancia de ésta, presentando sus conclusiones en una ficha de trabajo.
- Continuar con el glosario de términos.

## OBJETIVOS DE OPERACION

## ESTRATEGIAS

## DIDACTICAS

## SUGERIDAS

3. El estudiante comprenderá el concepto y conformación de Grupo de Trabajo, así como su dinámica mediante la revisión de sus elementos, estructura y comportamiento: comunicación, toma de decisiones, liderazgo y conflicto; con el fin de conocer la variable del D.O que permite llevar a cabo las metas de la Organización.

Los cuestionamientos que servirán como guía para desarrollar este objetivo son:

- ¿Qué es un Grupo?
- ¿Cómo es un Grupo de Trabajo?
- ¿Cuáles son los elementos del Grupo?
- ¿Qué es comunicación?
- ¿En qué consiste la toma de decisiones?
- ¿Qué es liderazgo?
- ¿Qué es una meta, objetivo y política?
- ¿Qué es poder y cuáles son sus fuentes?
- ¿Cuáles son los factores que favorecen el comportamiento?
- ¿Qué es un conflicto y cuál es su proceso de solución?

Las actividades sugeridas son las siguientes:

- Se propone que los estudiantes revisen los fascículos y/o apuntes de las asignaturas: Introducción al Trabajo, Administración General e Introducción a la Administración de Recursos Humanos, así como la lectura de la bibliografía recomendada.
- A partir de sus experiencias y vivencias formularán una noción de Grupo, la cual compararán con las definiciones encontradas al revisar la bibliografía señalada.
- En plenaria llegar a conclusiones sobre las definiciones de: comunicación, toma de decisiones, liderazgo, poder, comportamiento y conflicto.
- El profesor elegirá y aplicará algunas técnicas grupales que permitan vivenciar los conceptos estudiados en este objetivo.

**OBJETIVOS DE OPERACION**

**ESTRATEGIAS DIDACTICAS SUGERIDAS**

4. El estudiante comprenderá el comportamiento del Individuo mediante el estudio de los -- elementos que lo conforman: valores, actitudes, habilidades y motivaciones; con el objeto de conocer el desempeño y satisfacción de éste en el trabajo.

- Por último, se recomienda que los estudiantes acudan a una Empresa con objeto de observar cómo se dan estos elementos en los Grupos de Trabajo y solicitarles un informe como producto de esta actividad, fundamentado en la revisión bibliográfica.

- Es conveniente que los estudiantes rescaten aquéllos elementos importantes para el-glosario de términos.

Las siguientes preguntas pueden regir el desarrollo de este objetivo:

¿Qué entiendes por Individuo?

¿Qué es un valor?

¿Qué es una actitud y una habilidad?

¿Qué es una motivación?

¿Cómo influyen las habilidades, actitudes, valores y motivaciones en el Individuo para su desempeño en la Organización?

Las actividades sugeridas son:

- Como actividad extraclase, los estudiantes investigarán definiciones sobre: valor, actitud, habilidad y motivación.

Es conveniente que revisen sus apuntes de la Unidad I de la Asignatura Introducción al Trabajo donde se estudia este tema.

## OBJETIVOS DE OPERACION

## ESTRATEGIAS

## DIDACTICAS

## SUGERIDAS

- Revisar la bibliografía con el objeto de comparar y enriquecer los conceptos que se presentan al inicio del desarrollo de este objetivo, señalando también cómo se articulan.
- Por equipos de trabajo se analizará la relación recíproca que existe entre las variables y la Organización estudiadas, presentando sus conclusiones en fichas de trabajo.
- La realización del glosario de términos continúa seleccionando los conceptos más importantes del objetivo.

## OBJETIVOS DE OPERACION

## SUGERENCIAS DE EVALUACION

UNIDAD II

- 1 -

Evaluación Diagnóstica:

A través de una lluvia de ideas saber el nivel de conocimientos que tienen acerca del Medio Ambiente.

Evaluación Formativa:

Esta consistirá en verificar que los estudiantes hayan comprendido la relación que mantiene el Medio Ambiente con la Estructura Formal de la Organización. Para ello se recomienda revisar el trabajo realizado por equipos respecto a este tema.

Evaluación Sumativa:

Para esta evaluación se sugiere la elaboración de una ficha de trabajo de opinión entorno a la importancia que tiene conocer el Medio Ambiente en la Organización.

- 2 -

Evaluación Diagnóstica:

Para esta evaluación se recomienda solicitar a los estudiantes que definan en qué consiste la Estructura Organizacional. Esto se puede realizar a través de una lluvia de ideas.

Evaluación Formativa:

Para verificar que los estudiantes han comprendido la función que tiene la Estructura Organizacional se sugiere revisar el cuadro sinóptico de clasificación así como la investigación realizada a diferentes Empresas.

Evaluación Sumativa:

A fin de valorar la importancia que tiene la Estructura Organizacional para el estudio del D.O. se recomienda tomar en cuenta las fichas de trabajo propuestas en las estrategias didácticas.

## OBJETIVO

## SUGERENCIAS DE EVALUACION

- 3 -

- Evaluación Diagnóstica:** Con objeto de valorar el manejo que los estudiantes tienen respecto a Grupo y Grupo de Trabajo, estudiados en la asignatura Introducción al Trabajo, se recomienda que en función de sus experiencias y vivencias expresen su noción de éstos.
- Evaluación Formativa:** Es conveniente que los estudiantes hayan comprendido los elementos y factores que intervienen en la dinámica de un Grupo de Trabajo, por lo que se sugiere que durante el desarrollo de este objetivo se precisen los elementos que la integran, ello se puede llevar a cabo a partir de los comentarios, reflexiones y preguntas que el grupo hace sobre esta variable del D.O.
- Evaluación Sumativa:** Como producto de este objetivo se sugiere solicitar a los estudiantes que a partir de las distintas actividades realizadas por equipo, expresen por escrito la importancia del Grupo de Trabajo para el D.O. Asimismo tomar en cuenta el informe realizado para este tema.
- Evaluación Diagnóstica:** A partir de la revisión de la Unidad I de la asignatura Introducción al Trabajo solicitar a los estudiantes expresen lo que comprenden por individuo, valor, habilidades, actitudes y motivación.
- Evaluación Formativa:** Se sugiere verificar que los estudiantes hayan comprendido cómo se relacionan los elementos y/o factores que intervienen en un Individuo para efectuar un trabajo. Para ello, se sugiere tomar en cuenta el análisis efectuado respecto a la relación que existe entre dichos elementos y la Organización.
- Evaluación Sumativa:** Como producto de este objetivo se recomienda revisar las fichas de trabajo y el glosario que se elaboraron en las estrategias didácticas, con objeto de evaluar el grado de comprensión que los estudiantes obtuvieron sobre los elementos del comportamiento del Individuo.

## OBJETIVO

## BIBLIOGRAFIA

UNIDAD II

- 1 -

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Ed. Mc Graw Hill, 1992.  
pp. 623-641

Texto que describe los aspectos generales de la teoría de la Contingencia.

ETZIONI, Amitai. Organizaciones Modernas. México: Ed. Noriega UTEHA, 1982. pp. 188-210

Texto que describe el origen de las organizaciones y el medio social.

SMITH C., Wakeleytt. Psicología de la Conducta Industrial. México: Ed. Mc Graw Hill, 1982. pp. 76-102

Texto que describe el ambiente de trabajo y su efecto en la Empresa.

- 2 -

CHRUDEN, Herbert J. y Artur W. Sherman. Administración de Personal. México: Ed. CECOSA, 1987. pp. 73-82

Habla sobre Organizaciones y Estructura: Tipos y Componentes.

HALL, Richard H. Organizaciones: Estructura y Proceso. México: Ed. Printece Hall Internacional, 1986.

pp. 101-188

Habla sobre la Estructura Organizacional desde el Punto de Vista de Tamaño, Complejidad y Formalización.

KAST FREMONT, F. y James E. Rosenzweg. Administración en las Organizaciones. México: Ed. Mc Graw Hill, 1982.

pp. 219-263 y 641-660

Habla sobre Estructura Organizacional, Organización y Administración en el futuro.

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 1992.

pp. 334-356

Texto que trata sobre Estructura: Componentes y Clasificación de la misma.

## OBJETIVO

## BIBLIOGRAFIA

- 3 -

FULMER, Rober M. Administración y Organización. México: Ed. CECSA, 1987. pp. 159-172

Texto que habla sobre los tipos, características, procesos de desarrollo y clasificación de roles.

HUSE, Edgar F. y Jones L. Bowditch. El Comportamiento Humano y la Organización. México: Ed. SITESA, 1986  
pp. 106-124 y 130-145

Texto que habla sobre las características de grupos: formación, funcionamiento, liderazgo, normas, cohesión y conflictos. Asimismo plantea tipos de poder y liderazgo.

MAISONNEUVE, Jean. La Dinámica de los Grupos. Argentina: Ed. Nueva Visión, 1978. pp. 64-70

Habla sobre el liderazgo: tipos de líder y aspectos cohesivos.

ROBBINS, Stephen P. ... op. cit. pp. 171-201; 209-336; 244-265; 273-291 y 299-311

Trata sobre diferentes aspectos del Grupo: comunicación, toma de decisiones, diferentes teorías de liderazgo, poder (bases y fuentes tácticas).

SIKULA ANDREW, F. Administración de Personal. México: Ed. Noriega y Limusa, 1991. pp. 41-58.

Texto que hace referencia al ambiente organizacional y estilos de liderazgo.

SMITH C., Wakeleytt. Psicología de la Conducta Industrial. México: Ed. Mc Graw Hill, 1982. pp. 103-148

Texto que habla sobre los Grupos en la Organización, del liderazgo y su supervisión.

- 4 -

HUSE, Edgar F. y Jones L. Bowditch. op. cit. pp. 58-80 y 86-103

Trata el tema del Individuo visto desde diversos aspectos individuales en la Organización.

ROBBINS, Stephen P. ... op. cit. pp. 53-85; 94-111 y 119-145

Texto que habla sobre las características del Individuo que afecta a la Organización.

UNIDAD : III. CULTURA ORGANIZACIONAL

CARGA HORARIA: 8 Hrs.

OBJETIVO: El estudiante analizará la importancia que tiene la Cultura Organizacional en y para los procesos de cambio, mediante el análisis y relación de los conceptos y procesos de Cultura Organizacional y cambio, con el objeto de ubicar en dichos procesos los modelos de cambio Estructural y de Comportamiento en la Organización.

OBJETIVOS DE OPERACION

ESTRATEGIAS DIDACTICAS SUGERIDAS

1. El estudiante analizará la importancia de la Cultura Organizacional mediante la comprensión de sus características; con el objeto de conocer cómo la Cultura Organizacional interviene en el desempeño de la Organización y en la imagen que muestra al exterior.

La tercera Unidad pretende precisar en qué consiste la Cultura Organizacional y particularmente se revisará en qué consiste el cambio, la resistencia al cambio y el proceso de cambio.

Los cuestionamientos guía para este primer objetivo son:

- ¿ En qué consiste la Cultura Organizacional ?
- ¿ Cómo se transmite y aprende ?
- ¿ Cómo interviene en el desempeño de la Organización ?
- ¿ Cuáles son sus características ?

Las actividades sugeridas para desarrollar este objetivo son:

- En una ficha de trabajo los estudiantes expresarán qué entienden por Cultura y Cultura Organizacional, por ello se sugiere tomar en cuenta tanto la visita propuesta en las estrategias didácticas de la Unidad anterior; como su experiencia personal.

## OBJETIVOS DE OPERACION

2.- El estudiante comprenderá la necesidad, la resistencia y el requerimiento de un Cambio planeado de la Organización; mediante la revisión de la Cultura Organizacional, con el objeto de comprender la necesidad de elaborar un Programa de Desarrollo Organizacional que considere los rasgos del personal para desarrollar su potencial, y así generar y/o reforzar el movimiento de la productividad y calidad en el trabajo.

## ESTRATEGIAS

## DIDACTICAS

## SUGERIDAS

- En forma individual revisarán la bibliografía indicada y con ésta realizarán una síntesis por escrito sobre las características de la Cultura Organizacional y la forma como ésta se transmite y es aprendida por el recurso humano en la Organización.
- En equipos de trabajo discutirán cómo se genera y/o interviene la Cultura Organizacional en el desempeño de las actividades internas y externas de la Organización.

Las preguntas que pueden fungir como guía de este objetivo son las siguientes:

- ¿ Qué Cambios se realizan en la Organización ?
- ¿ Cuando se hacen los Cambios ?
- ¿ En qué consiste la resistencia al Cambio ?
- ¿ Qué técnicas se emplean para reducir la resistencia al Cambio ?
- ¿ El Cambio en la Organización es un hecho empírico o se planea ?
- ¿ Por qué se Cambia en la Organización ?

Las actividades que contribuirán al desarrollo de este objetivo son:

- En forma individual realizarán la lectura y la síntesis por escrito de los aspectos más importantes de la bibliografía señalada
- El profesor puede llevar a cabo alguna técnica grupal o ejercicio estructurado donde se viva la resistencia al cambio.

## OBJETIVOS DE OPERACION

## ESTRATEGIAS

## DIDACTICAS

## SUGERIDAS

- Se sugiere ver la película " El Bulto " y analizarla.
- En equipos de trabajo discutirán acerca de las causas que los sujetos o grupos tienen sobre la necesidad y resistencia al Cambio, para ello deberán considerarse las actividades anteriores.
- El docente organizará una discusión grupal dirigida en torno a si el Cambio en las Organizaciones se da de manera empírica o debe planearse.
- En plenaria, profesor y estudiantes, formularán conclusiones sobre la importancia de la Cultura en la Organización como un elemento básico para el incremento de la productividad.
- Continuar con la elaboración del glosario de términos.

## OBJETIVO

## SUGERENCIAS DE EVALUACION

## UNIDAD III

- 1 -

Evaluación Diagnóstica:

Este tipo de evaluación consistirá en la realización de una ficha de trabajo por equipo, en donde se mencione qué es lo que entienden por Cultura y Cultura Organizacional.

Evaluación Formativa:

Esta pondrá especial atención en verificar que los estudiantes hayan comprendido claramente las características de la Cultura Organizacional, ello se podrá observar a partir de los trabajos y preguntas que los estudiantes hagan sobre el tema.

Evaluación Sumativa:

La elaboración de la síntesis por escrito y las conclusiones de la discusión, propuestas en las estrategias didácticas, sobre cómo se genera e interviene la Cultura Organizacional en el desempeño de las actividades de la propia Organización, puede ser la forma de evaluar este objetivo.

- 2 -

Evaluación Diagnóstica:

La realización de un cuestionario con preguntas relativas a este objetivo, contestadas por equipo de trabajo, pueden dar elementos para identificar el nivel de conocimientos que el grupo tiene sobre el tema.

Evaluación Formativa:

El objeto de esta evaluación consistirá en corroborar que los estudiantes hayan comprendido en qué consiste el cambio como totalidad: concepto, resistencia y proceso, re basando el enfoque empírico de éste; ésta puede llevarse a cabo a partir de las reflexiones y discusiones grupales que se generaron al analizar el tema.

Evaluación Sumativa:

Para esta evaluación se sugiere que en equipos de trabajo los estudiantes elaboren un informe que contemple las conclusiones a que se llegaron de manera grupal.

## OBJETIVO

## BIBLIOGRAFIA

UNIDAD III

- 1 -

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Ed. Mc Graw Hill, 1992.  
pp. 464-465

Habla sobre el concepto de Cultura y de Cambio.

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1992. pp. 439-457  
Texto que habla de cómo influye la Cultura Organizacional en el trabajador

- 2 -

CHIAVENATO, Idalberto. ... op. cit. pp. 465-466

Trata el concepto de Cambio.

FERRER PEREZ, Luis. Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. México: Ed. Trillas, 1990. pp. 51-56 y 63.  
Texto que habla sobre el Cambio y Resistencia al mismo en una Organización.

FULMER, Robert. M. Administración y Organización. México: Ed. CECOSA, 1987. pp. 237-247

Texto que habla sobre la Organización y el proceso de Cambio: causas y resistencia al Cambio.

MAISSONNEUVE, Jean. La Dinámica de los Grupos. Argentina: Ed. Nueva Visión, 1978. pp. 43-53

Texto que habla sobre el proceso de Cambio dentro del Grupo; fenómenos:

MARGULIES, Newton y John Wallace. El Cambio Organizacional. Técnicas y Aplicaciones. México: Ed. Trillas, 1983.

Cap. 2 pp. 17-34 y 57-77

Texto que habla sobre el Cambio y sus dimensiones así como de la Cultura Organizacional en relación al Cambio.

ROBBINS, Stephen P. ... op. cit. pp. 465-468

Texto que trata el tema Cambio y Resistencia al Cambio: conceptos y definiciones.

UNIDAD : IV. CAMBIO ESTRUCTURAL EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

CARGA HORARIA : 8 Hrs.

OBJETIVO: El estudiante comprenderá los distintos Cambios Estructurales en el Desarrollo Organizacional, mediante la identificación de los ámbitos en los que se generan, así como del análisis de cambios estructurales en diferentes tipos de Organización, con el objeto de ubicar su trascendencia en el incremento de la productividad.

OBJETIVOS DE OPERACION	ESTRATEGIAS DIDACTICAS SUGERIDAS
<p>1. El estudiante identificará los diferentes ámbitos en que se puede generar un proceso de Cambio Estructural mediante la revisión de los métodos de operación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Manera de realizar el trabajo</li> <li>b) Localización del trabajo</li> <li>c) Disposición de área de trabajo</li> <li>d) Naturaleza de los trabajos usados</li> <li>e) Naturaleza de la fábrica y las instalaciones.</li> <li>f) Maquinaria, herramienta y equipo</li> <li>g) Prácticas de seguridad y mantenimiento</li> <li>h) Normas de operación.</li> </ul> <p>Lo anterior, con el fin de generar cambios estructurales en la situación o ámbito - - identificado.</p>	<p>En esta cuarta Unidad los estudiantes comprenderán la importancia que tienen los diferentes Cambios que se presentan en una Organización.</p> <p>Los cuestionamientos que pueden generar la problematización de este objetivo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué consiste el Cambio Estructural?</li> <li>¿Cuáles son los ámbitos que se afectan con un Cambio Estructural?</li> <li>¿Cómo identificar los ámbitos de la Organización que requieren un Cambio?</li> </ul> <p>Las actividades que contribuirán a llevar a cabo este objetivo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar la bibliografía señalada con el objeto de identificar los conceptos centrales y los ámbitos donde se puede llevar a cabo un proceso de Cambio.</li> <li>- En equipos de trabajo, los estudiantes investigarán las funciones de los métodos de operación más usuales en la micro, pequeña y mediana Empresa.</li> <li>- Como actividad de aplicación, los estudiantes identificarán, en diversos ejemplos, los ámbitos de la Organización que cambiarán y/o los métodos de operación utilizados.</li> </ul>

## OBJETIVOS DE OPERACION

2. El estudiante analizará los Cambios en la Estructura de la Organización mediante la revisión de:

- a) Estructura de la Organización y atribución de responsabilidad.
- b) Niveles de supervisión y tipología de supervisores.
- c) Extensión de la delegación de estándares
- d) Tamaño y naturaleza de grupos de trabajo.
- e) Supervisión de grupos de trabajo.
- f) Colocación de los individuos en las tareas específicas.

Lo anterior con objeto de comprender la trascendencia de estos Cambios en la generación de un ambiente propicio para el incremento de la productividad en la Organización.

## ESTRATEGIAS

## DIDACTICAS

## SUGERIDAS

Los cuestionamientos guía para este objetivo son:

¿Por qué se hacen los Cambios en la Estructura de la Organización?

¿Cuáles son las áreas de la Estructura de la Organización susceptibles de Cambio?

¿En qué consisten estos Cambios?

Las actividades sugeridas para este segundo objetivo son:

- Revisión de la bibliografía señalada

- Los estudiantes ejemplificarán Cambios en cada uno de los elementos de la Estructura en la micro, pequeña y mediana Empresa.

- En una discusión grupal dirigida, los estudiantes expresarán la importancia que tienen los Cambios en la Estructura de la Organización para el incremento de la productividad.

- Continuar con la elaboración del glosario de términos.

OBJETIVO	SUGERENCIAS DE EVALUACION
UNIDAD IV - 1 -	<p>Evaluación Diagnóstica: Partiendo de lo estudiado en la Unidad anterior, solicitar a los estudiantes expliquen en qué consiste un Cambio Estructural, lo que permitirá valorar las nociones que manejan.</p> <p>Evaluación Formativa: Dos son los aspectos a tener presente, la identificación de los ámbitos en donde se lleven a cabo los Cambios en la Estructura y la función de los Métodos de Operación, por lo que es conveniente que en la revisión bibliográfica y en la ejemplificación de éstos durante el desarrollo del objetivo queden claramente explicados y comprendidos, esto se puede comprobar a partir de las preguntas y participación grupal.</p> <p>Evaluación Sumativa: Esta puede llevarse a cabo a través de un examen de preguntas de correlación en donde se valore el ámbito y la función de los métodos de operación. Dicho examen consistirá en la presentación de diversos ejemplos en los cuales los estudiantes identificarán el ámbito en el que se dió el Cambio y el (los) métodos (s) de operación utilizados.</p>
- 2 -	<p>Evaluación Diagnóstica: Para esta evaluación se sugiere realizar una lluvia de ideas, con objeto de detectar el dominio que los estudiantes tienen sobre el Cambio Organizacional.</p> <p>Evaluación Formativa: Esta evaluación puede llevarse a cabo a través de la revisión de distintos ejemplos en donde los estudiantes identifiquen algunos de los Cambios, que se pueden dar en las áreas de la Estructura Organizacional.</p> <p>Evaluación Sumativa: Como producto de este objetivo se recomienda que los estudiantes elaboren un informe por escrito, en donde expresen la importancia que tienen los Cambios para el incremento de la productividad de las Organizaciones, así como la revisión del avance en el glosario de términos.</p>

## OBJETIVO

## BIBLIOGRAFIA

## UNIDAD IV

1-2

ARIAS GALICIA, Fernando. Introducción a la Metodología de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. México: Ed. Trillas, 1991. pp. 88-143

Texto de consulta sobre las diferentes técnicas de recopilación de datos y otras complementarias.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Ed. Mc Graw Hill, 1981. pp. 417-449

Texto de consulta en el que se presentan los diferentes modelos de D. O.

MARGULIES, Newton y John Wallace. El Cambio Organizacional. Técnicas y Aplicaciones. México: Ed. Trillas, 1989. pp. 35-56 y 76-171

Texto que hace referencia a las diferentes técnicas y aplicaciones, utilizadas en el cambio organizacional.

UNIDAD : V. CAMBIO DE COMPORTAMIENTO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

CARGA HORARIA: 12 Hrs.

OBJETIVO: El estudiante comprenderá la función del Cambio de Comportamiento en el Desarrollo Organizacional, a través de la explicación de su concepto, - así como del estudio de las diferentes técnicas de Desarrollo Organiza-- cional, con el objeto de detectar y facilitar los cambios que se requie-- ren para lograr los objetivos organizacionales.

**OBJETIVOS DE OPERACION**

**ESTRATEGIAS DIDACTICAS SUGERIDAS**

1. El estudiante comprenderá el concepto de Cambio en el Comportamiento, mediante la revisión de diversos ejemplos, con el -- fin de comprender la importancia que di-- cho cambio tiene para el desarrollo de -- las actividades de los trabajadores en la Organización.

Esta Unidad aborda los Cambios en el Comportamiento y la importancia que tienen para el desarrollo de las actividades de los trabajadores en la Organización.

Las preguntas guía para el primer objetivo son las siguientes:

- ¿Qué es Comportamiento?
- ¿En qué consiste un Cambio de Comportamiento?
- ¿Qué Cambios de Comportamiento se presentan en la Empresa?

Las actividades que pueden llevarse a cabo para el logro de este objetivo son:

- Los estudiantes investigarán diferentes definiciones sobre Comportamiento, las - cuales serán analizadas en el salón de clases.
- Con la revisión de la bibliografía señalada se Complementara y precisara el con-- cepto de Comportamiento y Cambio de Comportamiento.

OBJETIVOS DE OPERACION

ESTRATEGIAS DIDACTICAS SUGERIDAS

2. El estudiante conocerá y aplicará las técnicas de que se vale el Desarrollo Organizacional para el logro del Cambio en el Comportamiento:

- a) Laboratorio de Sensibilización
- b) Desarrollo de Equipos
- c) Revisión de Confrontación
- d) Tratamiento de Conflicto Intragrupal
- e) Suministro de Informaciones Adicionales

Lo anterior mediante el análisis de sus características y la utilización en casos prácticos, con el fin de que comprenda la función del cambio para generar un ambiente de trabajo que contribuya al desarrollo de los objetivos de la Organización y del individuo mismo.

- El profesor presentará al grupo distintos casos sobre Cambios en el Comportamiento que los trabajadores han tenido en la Empresa y los estudiantes analizarán la importancia que éstos han tenido o tendrán para el logro de los objetivos organizacionales.

Los cuestionamientos rectores de este segundo objetivo son:

- ¿Cuáles son las técnicas más usadas en las Organizaciones para generar los Cambios en el Comportamiento?
- ¿En qué consisten las técnicas "Laboratorio de Sensibilización", "Reunión de Confrontación", "Tratamiento de Conflicto" y "Suministro de Informaciones Adicionales"?
- ¿Cuál es la función de estas técnicas?
- ¿Cómo se aplican?

Las actividades sugeridas para este objetivo consisten en:

- Revisar la bibliografía señalada con el fin de conocer las funciones y características de las técnicas estudiadas.
- Los estudiantes analizarán distintos casos prácticos en donde se hayan aplicado dichas técnicas, valorando el uso que tienen.
- El profesor aplicará algunas de estas técnicas con el fin de que los estudiantes puedan vivenciarlas. La aplicación se hará fundamentalmente con un carácter didáctico y no responde necesariamente a una necesidad y/o análisis del grupo escolar.

OBJETIVOS DE OPERACION	ESTRATEGIAS DIDACTICAS SUGERIDAS
	<ul style="list-style-type: none"><li>- En equipos de trabajo los estudiantes discutirán la importancia de estas técnicas para el Cambio en el Comportamiento de los trabajadores y con ello de la Organización, presentando sus conclusiones en una ficha de trabajo.</li><li>- Continuando con la elaboración del glosario de términos, los estudiantes seleccionarán los conceptos más importantes de esta Unidad.</li></ul>

OBJETIVO	SUGERENCIAS DE EVALUACION
UNIDAD V - 1 -	<p>Evaluación Diagnóstica: Esta evaluación puede llevarse a cabo a través de una lluvia de ideas en la que los estudiantes mencionen en qué consiste el Cambio de Comportamiento en la Organización.</p> <p>Evaluación Formativa: Esta evaluación permitirá corroborar que los estudiantes pueden identificar los Cambios de Comportamiento en diversos casos, para ello se sugiere tomar en cuenta el análisis grupal de las definiciones obtenidas.</p> <p>Evaluación Sumativa: Para esta evaluación se recomienda considerar la conclusión a que llegaron los estudiantes sobre la importancia que tiene el Cambio de Comportamiento para el logro de los objetivos organizacionales.</p>
- 2 -	<p>Evaluación Diagnóstica: Para generar y promover Cambios de Comportamiento en la Organización se hace uso de distintas técnicas; es conveniente, por tanto, preguntarle a los estudiantes si conocen alguna y en qué consiste, así como quién o quienes son los responsables de llevar a cabo dichos cambios.</p> <p>Evaluación Formativa: El objeto de esta evaluación consistirá en corroborar que los estudiantes comprendan el uso de las técnicas, esto se puede realizar mediante la reflexión y la vivencia efectuada en las estrategias didácticas.</p> <p>Evaluación Sumativa: Para esta evaluación se sugiere tomar en cuenta la ficha de trabajo elaborada, así como los elementos que se incorporaron en el glosario.</p>

## OBJETIVO

## BIBLIOGRAFIA

UNIDAD V

1 y 2

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Ed. Mc Graw Hill, 1992.  
pp. 480-485 y 490-493

Resume algunos modelos de dinámica grupal, como medios para cambiar el Comportamiento de Grupo.

ACEVEDO IBÁÑEZ, Alejandro. Aprender jugando. México: Ed. Acevedo y Asociados, 1987. Tomos I y II.

Textos que describen las características, finalidades y forma de desarrollo de diversas técnicas grupales.

UNIDAD : VI. PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

CARGA HORARIA : 8 Hrs.

OBJETIVO: El estudiante comprenderá las etapas del Proceso de Desarrollo Organizacional (D.O.), a través de casos concretos, con el objeto de aplicar lo estudiado en el curso.

OBJETIVOS DE OPERACION	ESTRATEGIAS DIDACTICAS SUGERIDAS
<p>1. El estudiante comprenderá las etapas del D.O. y las diversas técnicas para Recopilación de Información: cuestionarios, -- observación participante, lista checable y entrevista, a través de la revisión de sus características, con el objeto de -- conocer el estado en que se encuentra la Organización.</p>	<p>En esta Unidad los estudiantes comprenderán las etapas básicas del Proceso de D.O. integrando, de algún modo, lo estudiado durante el programa. A continuación se enuncian diversos cuestionamientos que pueden servir para generar la problematización.</p> <p>¿En qué consiste el Proceso de D.O.?  ¿Cuáles son las etapas que forman dicho Proceso?  ¿En qué consiste la Recopilación de la Información?  ¿Cómo se puede llevar a cabo ésta?  ¿Cuáles son las técnicas más usadas?</p> <p>Para el aprendizaje de este objetivo se proponen las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar la bibliografía señalada con el fin de precisar el concepto y las etapas del Proceso de D.O.</li> <li>- Los estudiantes aplicarán alguna de las técnicas de la Recopilación de Información</li> </ul>

OBJETIVOS DE OPERACION	ESTRATEGIAS DIDACTICAS SUGERIDAS
<p>2.- El estudiante comprenderá en qué consiste el Diagnóstico Organizacional mediante la revisión de sus técnicas, estrategias alternativas y el desarrollo de sus planes; con el fin de comprender las diversas formas de solución a los problemas de la Organización y de la preparación de los procesos de cambio.</p>	<p>a un caso particular propuesto por el profesor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se comentará en grupo la aplicación de la técnica elegida.</li> </ul> <p>Los cuestionamientos guía para este objetivo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿ Qué es un Diagnóstico Organizacional ?</li> <li>¿Cuál es su finalidad ?</li> <li>¿ Cómo se lleva a cabo ?</li> <li>¿ Cuáles son las estrategias que se usan en el Diagnóstico Organizacional ?</li> </ul> <p>Las actividades sugeridas para este objetivo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los estudiantes revisarán la bibliografía señalada para analizar el concepto de Diagnóstico Organizacional.</li> <li>- En función al ejercicio aplicado en el objetivo anterior sobre la Recopilación de Datos, los estudiantes efectuarán un Diagnóstico Organizacional.</li> <li>- En plenaria se comentarán los resultados obtenidos.</li> </ul>

## OBJETIVOS DE OPERACION

## ESTRATEGIAS DIDACTICAS SUGERIDAS

3.- El estudiante comprenderá la etapa de Aplicación del Proceso de D.O. mediante la revisión del uso de sus diversos métodos y técnicas de que se vale; con el objeto de motivar un cambio que resulte productivo tanto para la Organización como para el propio trabajador.

Las preguntas que orientarán a este objetivo son las siguientes:

- ¿ Cuáles son los requisitos para aplicar un Proceso de D.O. ?
- ¿ Qué se espera del D.O. ?
- ¿ Qué cambios se logran con la Aplicación del D.O. ?

Las actividades propuestas para este objetivo son:

- Revisar la bibliografía indicada para analizar el concepto y Aplicación del Desarrollo Organizacional.
- A partir de la Recopilación de Datos y el Diagnóstico Organizacional, los estudiantes elaborarán un escrito sobre la Aplicación o el Proceso del D.O.
- En equipos de trabajo se discutirá la relación existente entre las etapas del Proceso de D.O., a partir de los elementos técnicos revisados en esta Unidad y de la experiencia práctica que se ha tenido hasta el momento.
- En plenaria se presentarán los resultados obtenidos del Proceso de D.O. que se llevó a cabo en esta Unidad.

OBJETIVO

SUGERENCIAS DE EVALUACION

UNIDAD VI  
1 2 y 3

La evaluación de esta Unidad no se hará por objetivo de operación sino de manera integral ya que el objeto de estudio así lo requiere, pues se hace referencia al Proceso de D.O. como totalidad.

Evaluación Diagnóstica: Con una lluvia de ideas se le preguntará al estudiante cuál es la función del Proceso de D.O.

Evaluación Formativa: Para esta evaluación se recomienda considerar el ejercicio efectuado sobre la técnica-Recopilación de Información, así como el manejo que los estudiantes tienen del concepto de Diagnóstico Organizacional.

Evaluación Sumativa: Para verificar que los estudiantes han comprendido la función y desarrollo de cada una de las etapas del Proceso de D.O., se sugiere tomar en cuenta el escrito solicitado en las estrategias didácticas, así como la participación individual en las plenas.

OBJETIVO

BIBLIOGRAFIA

UNIDAD VI

1 2 y 3

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Ed. Mc Graw Hill, 1992. pp. 477-479

Texto que resume el proceso que se sigue en el Desarrollo Organizacional.

FERRER PEREZ, Luis. Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. México: Ed. Trillas, 1990. pp. 91-165 y 175-194  
Trata sobre la forma de cómo recopilar datos, así como la aplicación y seguimiento del Desarrollo Organizacional.

LA ELABORACION DE ESTE PROGRAMA, QUE SISTEMATIZA E INTEGRA LAS APORTACIONES DE LOS MAESTROS,  
ESTUVO A CARGO DE LA SIGUIENTE COMISION:

LIC. ANA ROSA RAMIREZ CABALLERO	(Elaborador)
LIC. CRISTINA HUERTA SOBRINO	(Asesor Externo)
LIC. AURORA CEDILLO LUNA	(Asesor en Contenidos)
LIC. ROBERTO ARRIOLA RUIZ	(Asesor Psicopedagógico)
LIC. GLORIA ARCIA COSTA RICA	(Asesor Psicopedagógico)

LABOR MECANOGRAFICA:

María Luisa Ahuatzí Villegas

María Martha Ledesma Medrano