

PROGRAMA

I. IDENTIFICACIÓN DE LA ASIGNATURA

Nombre de la asignatura	: DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Nombre del profesor	: Carlos Hernán Ramírez Guerra
Ayudante	:
Area de formación	: Especializada
Calidad	: Electiva de mención
Horas	: 3
Ayudantía	: 1,5
Estudio Individual	: 4,5
Hora de clases profesor	: Dos sesiones a la semana
Nivel de ubicación	: VI Semestre
Semestre	: Primavera 2015
Código	: 35) F.E. Sección 1

II. DESCRIPCIÓN GENERAL

A diferencia de las orientaciones «duras» cuyo foco es el mejoramiento de los arreglos formales y la eficiencia de las estructuras, procesos y procedimientos, el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo de cambio planeado —alejado del paradigma tradicional autocrático, de jerarquías rígidas y generadoras de temor—, centrado en los aspectos «blandos» como el clima y la cultura organizacionales, y que se sustenta en una metodología de investigación – acción que contempla la posibilidad de aplicar diversas herramientas a nivel «macro» y «micro» para incrementar, simultáneamente, los resultados e impacto del quehacer organizacional y el crecimiento y desarrollo de las personas que componen una institución.

En ese contexto, la Asignatura persigue que los alumnos puedan conocer y comprender los fundamentos y características de esta disciplina y decidir la aplicación de las metodologías pertinentes para enfrentar los diversos desafíos que plantea la modernización de las organizaciones, en general, y de la gestión pública, en particular; sea liderando, o actuando como un activo agente de cambio de intervenciones destinadas a fortalecer el clima, el liderazgo, las comunicaciones, la implementación de prácticas participativas como el trabajo en equipo u otras, orientadas a desarrollar culturas cooperadoras e integradoras diferentes a las que permite el modelo burocrático tradicional.

El desarrollo de las distintas unidades temáticas del Curso se centra en desarrollar competencias cognitivas, habilidades y actitudes para que los alumnos puedan colaborar como consultores de procesos a fin de desarrollar una sinergia positiva, liderando o actuando como facilitadores de intervenciones dirigidas a mejorar el desempeño de la organización en términos de calidad de servicio, eficacia y eficiencia, y a incrementar los niveles de compromiso y satisfacción del personal.

En términos metodológicos y desde una perspectiva introductoria, el desarrollo del Curso privilegiará la tutoría y el *coaching* de modo de favorecer procesos de enseñanza aprendizaje centrados en actividades a desarrollar por los alumnos que faciliten el que éstos aprendan haciendo en la práctica.

III. OBJETIVOS GENERALES

Al término del Curso, los alumnos que aprueben la asignatura, estarán en condiciones de:

- Conocer y comprender las características del DO como una estrategia de cambio educacional compleja, reconocer su campo de aplicación, y valorar su potencial para enfrentar procesos de modernización institucionales;
- Identificar y caracterizar la investigación – acción, y el rol del consultor de procesos como modalidades distintivas del DO;
- Conocer, analizar y evaluar la aplicación de diversas estrategias y metodologías de cambio «micro» y «macro» organizacional orientadas a incrementar la efectividad organizacional y la calidad de vida laboral, y
- Conocer, comprender y colaborar en la aplicación de modelos de caracterización del clima y cultura organizacionales, y en el diseño de estrategias y planes para su intervención.

IV. CONTENIDOS

Unidad 1. Fundamentos del Desarrollo Organizacional (DO)

- a) Campo, Valores, Hipótesis y Creencias del DO
- b) Modelos y Teorías del Cambio planificado
- c) Administración del Proceso de DO
- d) Investigación - Acción y DO
- e) Aprendizaje en organizaciones

Unidad 2. Consultoría de Procesos

- a) Modelos de Consultoría
- b) Consultoría de Procesos
- c) Papel y perfil del Consultor de DO
- d) La Ética profesional del Consultor en DO

Unidad 3. Clima y Cultura Organizacional

- a) Clima Organizacional. Determinantes, Medición e Impacto
- b) Tipología de Climas y su efecto en la Eficacia y Satisfacción
- c) Cultura Organizacional. Componentes, Ritos, Creencias y Valores
- d) Funciones y Tipologías de la Cultura Organizacional
- e) Diagnóstico Organizacional

Unidad 4. Técnicas de Intervención del DO

- a) Intervenciones de Equipo (*formación, análisis de rol, estructuras paralelas*)
- b) Intervenciones Intergrupo (*conciliatorias, espejo*)
- c) Intervenciones Globales (*retroalimentación, confrontación, análisis cultural*)
- d) Intervenciones Estructurales (*sistemas sociotécnicos, calidad de vida*)
- e) Intervención Cultural y Gestión del Cambio.

V. METODOLOGÍA

El Curso se desarrollará mediante clases activas, con metodologías que estimulen la participación del alumno en el proceso de enseñanza aprendizaje. El análisis y discusión de casos, visitas a terreno, trabajo de campo y observación directa de la realidad organizacional en el sector público y su análisis, la discusión de situaciones de la realidad global, y el debate grupal en conjunto con el profesor, serán aspectos metodológicos que predominarán en la asignatura, de manera que el alumno pueda ejercer un rol protagónico en su proceso de aprendizaje.

El profesor, actuando como un facilitador, generará las instancias pertinentes para que los participantes reflexionen sobre los contenidos y apliquen, individual y grupalmente, las competencias y habilidades que desarrollarán en este Curso.

Las clases expositivas, se realizarán con apoyo de material audiovisual, transparencias y materiales auxiliares que enriquezcan el proceso de enseñanza aprendizaje.

VI. EVALUACIÓN

El desarrollo del programa comprende la realización de dos pruebas solemnes, controles de lectura, ejercicios prácticos, trabajos de investigación y exposiciones de los resultados de investigaciones teórico prácticas grupales cuyos porcentajes específicos serán comunicados al inicio del Curso por el profesor.

VII. NORMAS SOBRE ETICA Y RESPETO ACADEMICO

En el transcurso del curso, y en particular en la elaboración de los trabajos y realización de pruebas, se espera que las y los estudiantes mantengan una conducta de respeto para con el trabajo de sus compañeros, así como también para con la obra de otros. En este sentido, se espera que los alumnos sean rigurosos en lo que respecta al citar artículos o textos, y en la elaboración de los trabajos de investigación. En particular, las y los estudiantes deberán evitar:

- Copiar trabajos, ya sea en su totalidad, párrafos o frases de éstos.
- Incluir en sus trabajos o ensayos citas textuales sin una adecuada cita.
- Incluir en sus trabajos o ensayos artículos o reportajes aparecidos en medios de comunicación, sin la respectiva cita.
- Considerar en sus trabajos entrevistas que no hayan sido debidamente realizadas o encuestas que no hayan sido aplicadas.

Según el Reglamento de Conducta de los Estudiantes de la Universidad de Chile, los alumnos que cometen fraude en exámenes, controles u otras actividades académicas, incurren en una infracción especialmente grave (Art. 5º, b)), lo que da lugar a una investigación sumaria que puede derivar en una censura por escrito, la suspensión de actividades universitarias o la expulsión de la universidad (Art. 26º).

VIII. BIBLIOGRAFÍA

a) Básica (capítulos serán indicados en clases por el profesor)

- BURKE, W. W. (1988), Desarrollo Organizacional: Punto de vista normativo, Addison-Wesley, Bogota.
- BOYETT, J. y BOYETT, J. (1999), Hablan los gurús (The Guru Guide, 1998), editorial Norma, Colombia.
- DE MON, A. et al (2001), Paradigmas de liderazgo. Claves de la dirección de personas, editorial McGraw-Hill, España.
- FRENCH, W. L. y BELL, C. H. (1996), Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización (Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, 1995), 5ª edición, editorial Prentice - Hall Hispanoamericana S. A., México.
- GROUARD, B. y MESTON F. (1996), Reingeniería del cambio (L'entreprise en mouvement, 1995). AlfaOmega - Marcombo, México.
- RAMIREZ, C. (2000), Gestión participativa y Modernización de la Gestión Pública. Tesis, Universidad Diego Portales, Chile, 2000.
- SCHEIN, E. H. (1990), Consultoría de Procesos. Su papel en el Desarrollo Organizacional, volumen I, 2ª edición, editorial Addison Wesley Iberoamericana, serie DO, U.S.A.
- VILLAFañE, J. (1993), Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa. Pirámide S. A., Madrid, España.
- WHEATLEY, M. J. (1994), El Liderazgo y la Nueva Ciencia. La organización vista desde las fronteras del siglo XXI, ediciones Granica S. A., Argentina.

b) Complementaria (para la profundización de contenidos)

- ARAGON S., A. (1998), La Participación de los Empleados en la Empresa. Factores condicionantes para la gestión y resultados, Consejo Económico Social (CES), Colección Estudios Nº 60, España.
- ARGYRIS, C. (1991). Dirección y Desarrollo Organizacional, editorial Addison-Wesley, México.
- BECKHARD, R. (1980), Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. Fondo Educativo Interamericano, México.
- BECKHARD, R. y HARRIS R. T. (1988), Transiciones organizacionales. Administración del cambio, (Organizational transitions, managing complex change, 1987), editorial Addison Wesley, E.U.A.
- BENNIS, W. (1973), Desarrollo Organizacional. Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Fondo Educativo Interamericano, México.
- BELCHER, J. (1987), Productividad Total. Cómo aprovechar los recursos para obtener ventaja competitiva, ediciones Granica S.A., Argentina.
- BUSHE, G. R. y SHANI, A. B. (1993), Estructuras paralelas de aprendizaje. Fortalecimiento de la innovación de sistemas burocráticos (Parallel learning structures, increasing innovation in bureaucracies, 1991), editorial Addison-Wesley, E.U.A.
- CAPRA, F. (1999), El punto crucial (the turning point, 1982), editorial Estaciones, Argentina.
- COVEY, S. (1993), El liderazgo centrado en principios (Principle Centered Leadership, 1990), ediciones Paidós Ibérica, S. A., España.

- CROZIER, M. (1996), La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública. CLAD, Río de Janeiro. En Internet: <http://www.clad.org.ve/0029601.html>
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. W. (1995), Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional, editorial McGraw-Hill, 3ª edición, México.
- DUHIGG, C. (2012), El poder de los hábitos, ediciones Urano S.A., Barcelona, España.
- ECHEVERRÍA, R. (2000), La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación, Granica, Buenos Aires.
- EICHHOLZ, J. Capacidad adaptativa, LID editorial, Bogotá, Colombia.
- FERNÁNDEZ, I. (2015), Felicidad Organizacional, ediciones B Chile S.A., Santiago de Chile.
- FISCHMAN, D. (2010), La alta rentabilidad de la felicidad. El Mercurio Aguilar, Santiago de Chile.
- FUCHS, C. (1997), Cultura y Cambio Organizacional, Escuela de Negocios de Valparaíso, Universidad Adolfo Ibáñez, El Diario, serie Dirección y Liderazgo, volumen 12, Chile.
- FUKUYAMA, F. (1995), Confianza (Trust), editorial Atlántida S. A., Argentina.
- GOMEZ S. (1997), La Persona y el Trabajo en la Empresa del Siglo XXI, ediciones Folio, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Barcelona, España.
- GAUTIER, B. Y VERVISCH, M. (2001), Coaching directivo para el desarrollo profesional de personas y equipos (Le manager coach, 1997), editorial Oberon, España.
- GUBER, P. (2011), Storytelling para el éxito, ediciones Urano S.A., Barcelona, España.
- HELLRIEGEL D. et al. (1999), Comportamiento Organizacional (Organizational Behavior), Thomson editores, 8ª edición., México.
- HOFSTEDE, G. (1992), Culturas Organizacionales, Alianza Editorial, Madrid, España.
- JERICO, P. (2001), Gestión del Talento, editorial Prentice Hall, España.
- KING, N. Y ANDERSON, N. (2003), Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para organizaciones (Managing innovation and change. A critical guide for organizations), editorial Thomson, España.
- KLIKSBERG, B. (1998), Seis tesis no convencionales sobre participación, //En Revista Instituciones y Desarrollo N° 2, diciembre 1998, p. 152 y ss. Instituto Internacional de Gobernabilidad – PNUD.
- KOTTER, J. (1997) El Líder del Cambio (Leading Change, 1996), editorial Mc Graw – Hill, México.
- KREITNER, R. y KINICKI, A. (1995), Comportamiento de las Organizaciones (Organizational Behavior), editorial MCGraw-Hill, Madrid, España, España.
- LAGOS, C. R. (2002), Desarrollo Organizacional. Perspectivas, estrategias y experiencias de desarrollo organizacional e institucional para afrontar los desafíos del cambio, editorial LexisNexis Chile, Santiago.
- LARRAIN, J. (2001), Identidad chilena, LOM ediciones, Chile.
- LAWLER III, E. (1996), La Ventaja Definitiva (The Ultimate Advantage, 1993), ediciones Granica S. A., España.
- MARGULIES N. y RAIA, A. (1972), Desarrollo Organizacional: valores, procesos y tecnología, ediciones Diana, México.

MORGAN, G. (1996), Imágenes de la Organización (*Images of Organization*, 1996), coedición Alfaomega ra-ma, México, 1996.

PFEFFER, J., (1998), La ecuación humana, (*The Human equation*), Harvard Business School Press. E.U.A.

PÜMPIN, C. (1998), Cultura empresarial (*Unternehmenskultur – Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen*, 1985) ediciones Díaz de Santos, S. A., España.

RAINERI, A., (1998), Creencias y Cambio Organizacional en los sectores público y privado, en Revista de Estudios Públicos, Nº 70, otoño 1998, Santiago de Chile.

RAINERI B., R. (2003), El impacto de la cultura nacional en la administración de equipos de trabajo en Chile, en Revista Estudios de Administración, vol. 10, IVº 2, 2003, pp. 27 – 5, P.U.C., Chile.

RAMÍO, C. (2000), Corrientes neoempresariales versus corrientes neopúblicas: Cultura administrativa, valores públicos y credibilidad social. Un planteamiento radical, //En Revista Instituciones y Desarrollo Nº 5, Instituto Internacional de Gobernabilidad – PNUD.

RAMIREZ, C., (2000), Gestión Estratégica de Recursos Humanos y Evaluación del Desempeño en la Administración pública chilena. Publicado en Revista "Gobierno y Administración del Estado". ISSN 0717-0742. Año VIII,- 4, Número 88, noviembre 2000, Editorial jurídica ConoSur Ltda., Santiago de Chile, pp. 57- 81.

ROBBINS, S. (1996), Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica (*Organizational Behavior, concepts, controversies, applications*, editorial Prentice Hall, 7ª. edición, México.

RODRIGUEZ, D. (1996), Diagnóstico Organizacional, ediciones Pontificias Universidad Católica de Chile, Chile.

RODRIGUEZ, D. (1991), Gestión Organizacional. Elementos para su estudio, ediciones Pontificias Universidad Católica de Chile, Chile.

RODRIGUEZ, M. (1997), El pensamiento creativo integral, ediciones Mc Graw Hill Interamericana, México.

SCHEIN, E. H. (1998), Consultoría de Procesos. Recomendaciones para Gerentes y Consultores. volumen 2, editorial Addison Wesley Iberoamericana, serie DO, U.S.A.

SCHEIN, E. H. (1988), La Cultura empresarial y el liderazgo (*Organizational Culture and Leadership*, 1985), Plaza & Janes editores S. A., España.

SCHEIN, E. H. (1996), Psicología de la Organización (*Organizational Psychology*, 1980), editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 3ª. Edición, México.

SCOTT, C. D. y JAFFE, D. T. (1993), Cómo dirigir el cambio en las organizaciones (*Managing Organizational Change*, 1989), Grupo editorial Iberoamérica, S. A.de C.V., México.

SENGE, P. (1995), La Quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje, editorial Granica, Barcelona, España.

SENGE, P. et alt (2000), La Danza del Cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje (*The Dance of Change: the Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, 1999), editorial Norma S. A., Colombia.

SUAREZ, F. (1994), La Competitividad de las Empresas. Evolución, Imperativos Estratégicos y Características de la Organización Exitosa de Hoy. En Revista de Estudios Públicos, 54 (otoño 1994).

THEVENET, M. (1992), Auditoría de la Cultura Empresarial (*Audit de la Culture D'Enterprise*, 1986), ediciones Díaz de Santos S.A., España.

VALLE R. (1995), La gestión estratégica de los recursos humanos, editorial Addison - Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware, E.U.A.

VERGARA, S. (2015), Construir inteligencia colectiva en la organización, ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.

WORMALD, G. (1997), La modernización de la Gestión estatal y su impacto sobre los funcionarios públicos chilenos, en *Revista Chilena de Administración Pública* N° 16, 1997.

IX. HORARIO DE ATENCIÓN DEL PROFESOR

Los alumnos podrán consultar al profesor previo acuerdo en clases.

Profesor Carlos Hernán Ramírez Guerra

Administrador público, Universidad de Chile. Magíster en Desarrollo y Comportamiento Organizacional, Universidad Diego Portales. Diploma en Docencia Universitaria basada en Competencias, Universidad de Chile; Diploma en Sistema Escalonado para la Mejora Continua, Chile Calidad; Diploma en Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Organizaciones Públicas, Universidad Nacional del Litoral y Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica para la Organización Pública; Diploma en Control e Informática en Administración Pública, Universidad Andrés Bello; Diploma en Relaciones Industriales, Instituto de Relaciones del Trabajo de la Universidad de Chile. Administración para el Desarrollo, Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos.

E-mail: cheramig@gmail.com