

MINOR EN SOCIOLOGÍA TALLER DE INTERVENCIÓN EN ORGANIZACIONES

I. DESCRIPCIÓN.

Este curso-taller es una instancia de aprendizaje en que se revisarán conceptos teóricos abordados en el curso Sociología Organizacional y de Redes¹, los que se aplicarán junto con otras herramientas de diagnóstico, intervención y desarrollo organizacional. Se espera que los alumnos(as) manejen conceptos básicos acerca de lo que es una Organización y que puedan enfrentar la pregunta acerca de “qué hacer” en los casos en que una Organización presenta problemas.

El contexto dentro del cual se enmarca este curso, apunta a la necesidad de desarrollar en los alumnos un perfil profesional que les permita desempeñarse en diversas áreas del quehacer organizacional, tales como consultorías y asesorías a instituciones públicas y privadas.

II. OBJETIVOS.

General:

Se espera que los alumnos(as) sean capaces de aplicar los conocimientos teóricos que han adquirido en el curso de su formación, y a la vez conozcan y manejen herramientas prácticas que les permitan diagnosticar organizaciones y promover el desarrollo de éstas, interviniendo con el fin de mejorar la eficiencia organizacional; lo que –en algunos casos- supone optimizar las relaciones humanas, los factores económicos y costos, las relaciones entre grupos, el desarrollo de equipos humanos, el desarrollo de un liderazgo adecuado, etc.

Específicos: se espera que los alumnos sean capaces de:

- Revisar constructos teóricos susceptibles de ser aplicados al fenómeno organizacional;
- Diagnosticar diversos factores organizacionales que inciden en el comportamiento de los individuos y grupos en las organizaciones en que se desempeñan;
- Usar instrumentos de diagnóstico, cambio y desarrollo organizacional;
- Diseñar modelos de intervención y aplicarlo en alguna organización
- Evaluar intervenciones.

¹ Pre-requisito para este curso-taller.

III. ASPECTOS PEDAGÓGICOS.

El curso se estructurará en base a:

- Clases expositivas, en 1er módulo clase;
- Discusión de casos, clase a clase a cargo de los alumnos(as) del curso, el 2º módulo de clase;
- Tutoría grupal para Trabajo de Campo.

IV. CONTENIDOS.

1. Diagnóstico Organizacional

- a. Fundamentos del Diagnóstico
 - i. Epistemología del observador
 - ii. Doble contingencia
 - iii. Objetividad y (objetividad)

- b. Modelos de Análisis
 - i. Modelo de Contingencias (Lawrence y Lorsch)
 - ii. Mintzberg y la estructura en "cinco"
 - iii. Modelo de Hax y Majluf
 - iv. Modelo para armar D. Rodríguez

2. Procesos y Técnicas de Diagnóstico Organizacional:

- a. Diagnóstico como intervención
- b. Proyecto de Diagnóstico
- c. Técnicas de recolección de datos
 - i. Observación
 - ii. Entrevista
 - iii. Cuestionario
 - iv. Entrevista Grupal:
 - 1. Grupo de Discusión
 - 2. Seminario de Diagnóstico

3. Dimensiones del Diagnóstico Organizacional:

- a. Diagnóstico del Tiempo
- b. Diagnóstico de la Cultura Organizacional
 - i. Concepto
 - ii. Metodologías
 - iii. Administración de la Cultura Organizacional
- c. Diagnóstico de Clima organizacional
 - i. Concepto
 - ii. Características y Formas del Clima Organizacional
 - iii. Técnicas
- d. Diagnóstico de Procesos
 - i. Poder y Liderazgo
 - ii. Comunicaciones
 - iii. Toma de Decisiones
 - iv. Conflicto
 - v. Cambio

4. Comportamiento Organizacional

- a. Fundamentos:
 - i. Teorías de la Motivación
 - ii. Comportamiento individual y grupal
 - iii. Modelos de Comportamiento Organizacional
- b. Gestión en Recursos Humanos

- i. Evaluación de desempeño
- ii. Métodos y Procesos de evaluación del desempeño
- iii. Desarrollo de carrera
- iv. Políticas de compensación de RRHH
- v. Descripción y evaluación de cargos
- vi. Estructura de remuneraciones.

5. Estrategias de cambio micro y macro organizacional del Desarrollo Organizacional (DO)

- a. Concepto de DO, desarrollo histórico y campo de aplicación del DO
- b. Fases del DO en el proceso de Consultoría
 - i. Fase inicial (diagnóstico)
 - ii. Fase de eliminación de barreras (comprensión del problema)
 - iii. Fase de intervención planificada
 - iv. Fase de implementación
 - v. Fase de evaluación del programa y término.
- c. Diseño de estrategias y utilización de Técnicas en DO
 - i. análisis de discrepancias
 - ii. investigación-acción

6. Administración y planificación del Cambio:

- a. Cambio y DO
- b. Resistencia al cambio y manejo del conflicto
- c. Criterios para una intervención eficaz.

7. Diseño de Organizaciones

- a. Fundamentos del Diseño de la Organización
- b. Opciones para el diseño
- c. El diseño idealizado

8. Trabajo en Equipo

CRONOGRAMA DE TRABAJO.

CLASE	CONTENIDOS
1	Exposición del Programa de Trabajo; discusión de expectativas y exigencias; compromisos. Introducción al tema y discusión de trabajo práctico.
2	Diagnóstico organizacional: <ul style="list-style-type: none">• Fundamentos del Diagnóstico Epistemología del observador• Doble contingencia• Objetividad y (objetividad) Lecturas: # 1: MORGAN, Cap. 10 "Cómo desarrollar el arte del análisis organizacional" # 2: BURKE, Cap. 5 "Comprensión de las Organizaciones" Caso: Multicom (en Morgan, cap. 10)

	<p>Modelos de Análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Contingencias (Lawrence y Lorsch) • Mintzberg y la estructura en "cinco" • Modelo de Hax y Majluf • Modelo para armar D. Rodríguez <p>Lecturas: # 3: MORGAN, Cap. 8 "La revelación de la lógica del cambio: la organización como cambio y transformación"</p> <p>Caso: Marin Company (en DAVIS Y NEWSTROM, Cap. 12 "Administración del cambio")</p>
3	<p>Procesos y Técnicas de Diagnóstico Organizacional:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Diagnóstico como intervención b. Proyecto de Diagnóstico c. Técnicas de recolección de datos <ol style="list-style-type: none"> i. Observación ii. Entrevista iii. Cuestionario iv. Entrevista Grupal: <ul style="list-style-type: none"> • Grupo de Discusión • Seminario de Diagnóstico <p>Lecturas: # 4: Descentralización. Nudos críticos. Referencia....</p> <p>Caso Boitano, A. Rodríguez, D. Caso de Cultura Organizacional de hospitales públicos (en Descentralización. Nudos críticos).</p>
4	<p>Entrega Informe de Avance y Presentación Oral (10%)</p>
5	<p>Dimensiones del Diagnóstico Organizacional:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Diagnóstico del Tiempo b. Diagnóstico de la Cultura Organizacional <ul style="list-style-type: none"> • Concepto • Metodologías • Administración de la Cultura Organizacional <p>Lecturas: # 5: MORGAN, Cap. 5 "La creación de la realidad social: las Organizaciones como culturas". # 6: OUCHI, Cap. 1, 2, 3 y 4.</p> <p>Caso: El funcionamiento de una Corporación Japonesa (en Ouchi, cap. 2)</p>
6	<p>Dimensiones del Diagnóstico Organizacional:</p> <p>Diagnóstico de Clima organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concepto • Características y Formas del Clima Organizacional • Técnicas <p>Lecturas: # 7: Estudio de Clima Organizacional, pp. 1 – 13, 102 y Anexos.</p> <p>Casos Caso: Estudio de Clima Organizacional a INP, realizado por DESUC (1994)</p>

7	<p>Dimensiones del Diagnóstico Organizacional: Diagnóstico de Procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poder y Liderazgo • Comunicaciones • Toma de Decisiones • Conflicto • Cambio <p>Lecturas: # 8: ROBBINS, S. Cap. 10 "Autoridad y Poder", # 9: Cap. 15 "Liderazgo", y # 10: Cap. 16 "Comunicación"</p>
	<p>Casos: "Las válvulas de flujo están muy aparte" en Robbins, S. Cap. 16. y Caso de Estudio 15 (en Werther y Davis "Adm de Personal y RRHH".</p>
8	<p>Comportamiento Organizacional. Fundamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teorías de la Motivación • Comportamiento individual y grupal • Modelos de Comportamiento Organizacional <p>Lecturas: # 11: ROBBINS, S. Cap. 1 "¿Qué es el comportamiento organizacional?" # 12: ROBBINS, S. Cap. 13 "Fundamentos del comportamiento organizacional" # 13: Werther y Davis, Cap. 13 "Motivación del personal"</p>
	<p>Casos: La leyenda de Green Bay (en Robbins, cap. 14) El constructor de pianos (en Davis y Newstrom, cap. 5)</p>
9	<p>Comportamiento Organizacional. Gestión en Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño • Métodos y Procesos de evaluación del desempeño • Desarrollo de carrera • Políticas de compensación de RRHH • Descripción y evaluación de cargos • Estructura de remuneraciones. <p>Lecturas: # 14: ROBBINS, S. Cap. 11 " Organización de los recursos humanos" y # 15: Cap.12 "Diseño del trabajo".</p>
	<p>Caso: Caso de Estudio 10 (en Werther y Davis, cap. 10)</p>
10	<p>Entrega 2º Informe de Avance y Presentación Oral</p>

11	<p>Estrategias de cambio micro y macro organizacional del Desarrollo Organizacional (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Concepto de DO, desarrollo histórico y campo de aplicación del DO · Fases del DO en el proceso de Consultoría <ul style="list-style-type: none"> · Fase inicial (diagnóstico) · Fase de eliminación de barreras (comprensión del problema) · Fase de intervención planificada · Fase de implementación · Fase de evaluación del programa y término <p>Lecturas: # 16: BURKE, et als., Cap. 1 "¿Qué es el Desarrollo Organizacional" # 17: BURKE, Cap. 4 "El Desarrollo Organizacional como proceso de cambio"</p> <p>Caso: Caso real de Consultoría en DO (en Burke, cap. 4)</p>
12	<p>Diseño de estrategias y utilización de Técnicas en DO</p> <ul style="list-style-type: none"> · análisis de discrepancias · investigación-acción <p>Lecturas # 18: BLAKE y MOUTON, Cap. 4 "Diagnóstico Organizacional"</p> <p>Caso: Vuelo 174 de United Airlines (en Blake y Mouton, cap. 1)</p>
13	<p>Administración y planificación del Cambio:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Cambio y DO · Resistencia al cambio y manejo del conflicto · Criterios para una intervención eficaz. <p>Lecturas: # 19: MINTZBERG, H., Cap. 14 "Cómo administrar los cambios"</p> <p>Caso: Hospital Winthrop (en Robbins, cap. 17)</p>
14	<p>Diseño de Organizaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> · Fundamentos del Diseño de la Organización · Opciones para el diseño · El diseño idealizado <p>Lecturas: # 20: MINTZBERG, H. "Diseño organizacional: vestir a la moda o con lo que nos quede mejor?", Material Docente Fac. Cs Econ. y Adm. U Chile.</p> <p>Caso: Re-estructuración de las operaciones de ventas al menudeo de Sears Roebuck (en Robbins, cap. 8) Construcción de Diversified Industries (en Robbins, cap. 9).</p>
15	<p>Trabajo en Equipo o Equipos de trabajo.</p> <p>Lecturas: # 21: KATZENBACH y SMITH, Caps. 1, 3, 4 y 5.</p>

	Caso: Estudio de Caso: logro de una mejor integración entre la oficina matriz y el campo (en Blake y Mouton, cap. 8)
16	Entrega Informe Final + Defensa oral del proyecto

V. EVALUACIÓN.

- 8 controles de lectura (40%)
- Exposición caso (10%)
- Trabajo práctico sobre simulación de intervención organizacional (50%):
 - 2 Informes parciales (10% cada uno, incluye la presentación oral del Informe)
 - Informe Final que será expuesto en la última clase (20% + exposición 10%).
- Requisito de asistencia: 80% de las clases.

VI. NORMAS ADMINISTRATIVAS Y PEDAGÓGICAS DEL CURSO

Sobre la Inasistencia a las Evaluaciones: Los alumnos que no se presenten a rendir una evaluación o entrega, deberán acreditar ante la Secretaria de Estudios un impedimento de fuerza mayor mediante la documentación que exige la Escuela de Sociología. Todo alumno debe notificar al profesor de su inasistencia en fecha inmediata a la realización de la evaluación (personalmente o a través de e-mail). Sólo de esa forma mantendrá derecho a ser considerado para una evaluación de recuperación. En caso de inasistencia sin la documentación pertinente se evaluará con la nota mínima.

Cláusula ética: La Escuela de Sociología establece severas sanciones para las faltas graves que los estudiantes realicen, tales como plagio o falsificación de documentos, señalados en el Reglamento del Estudiante de Pregrado en el TÍTULO XIII DE LAS CONDUCTAS CONTRARIAS A LOS PRINCIPIOS UNIVERSITARIOS, Artículo N° 44. La Escuela sugiere que para citar textos de apoyo, en sus trabajos o informes, siga la modalidad utilizada en el sistema de citas de Harvard.

VII. BIBLIOGRAFÍA.

1. Abravanel, Firsirotu y otros (). **Cultura Organizacional**, Ed. Legis, México.
2. Ackoff, R. **Planeamiento de empresas**. México: editorial Limusa, 1980.
3. Beckhard, R. **Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos**. Mexico: Fondo Educativo Interamericano S.A., 1980.
4. Blake, R. y Mouton, L. (1976) **El modelo de cuadro organizacional para ejecutivos**. México: Fondo Educativo Interamericano.

5. Burke, W.W. **Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo.** Bogotá: Addison-Wesley. 1988.
6. Cadenas, H. *Cultura Organizacional Cooperativa: Las campesinas de Manquehua*, Revista Mad. N°6. Mayo 2002. Departamento de Antropología. U de Chile.
7. Chiavenato, I. **Administración de recursos humanos.** México: Mc Graw-Hill, 1988.
8. Davis, K. y Newstrom, J.W. **El comportamiento humano en el trabajo.** México: Mc Graw-Hill, 1987.
9. Deal, L. y Kennedy, L. **Las empresas como sistemas culturales.** Bs.As: Ed. Sudamericana. 1985.
10. Destro, M. *Planificación Estratégica participativa para la calidad y competitividad.* Documento no publicado, de circulación restringida.
11. Estudio de Clima Organizacional realizado por DESUC a sucursales del INP, 1997. Documento de circulación interna (no publicado).
12. Katzenbach, D. y Smith, D. **La sabiduría de los equipos.** México: CECSA, 1995.
13. Ministerio de Hacienda, Direcc. de Presupuesto: **Planificación Estratégica en los Servicios Públicos**, Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, Chile, 1999.
14. Mintzberg, H, y otros **El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos.** México: Prentice-Hall, 1997.
15. Morgan, G. (1990) **Las imágenes de la Organización**, Ediciones Alfaomega, México.
16. Pucheu A. *Efectos de los procesos de Modernización en el Sistema Social de las Organizaciones de Salud en Chile.* Depto. de Investigaciones Científicas y Tecnológicas. U de Stgo de Chile.
17. Robbins, S.P. **Administración: teoría y práctica.** México: Prentice Hall, 1987.
18. Robbins, S.P. **Comportamiento Organizacional.** México: Prentice Hall, 1987.
19. Rodríguez, D. (2000) **Diagnóstico Organizacional**, Ediciones de la P. U. Católica de Chile.
20. Rodríguez, D. y Boitano, A., *La Cultura Organizacional de Hospitales públicos*, publicado en **Descentralización, nudos críticos.** Ed por Cieplán, Stgo. 2000.
21. Ruiz Olabuénaga, J.I. **Sociología de las Organizaciones.** Bilbao: Universidad de Deusto. 1995.
22. Silva, M. **El Clima en las Organizaciones:** PPU, Barcelona. 1992.
23. Silberman, M. **Active training.** Jossey-Bass Pfeiffer. 1998.
24. Thevenet, M. (1992). **Auditoría de la cultura empresarial.** Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
25. Werther, W. y Davis, K. **Administración de personal y recursos humanos.** México: Mc Graw-Hill, 1995.