

# capítulo

# 2

# Administración del proceso de desarrollo organizacional

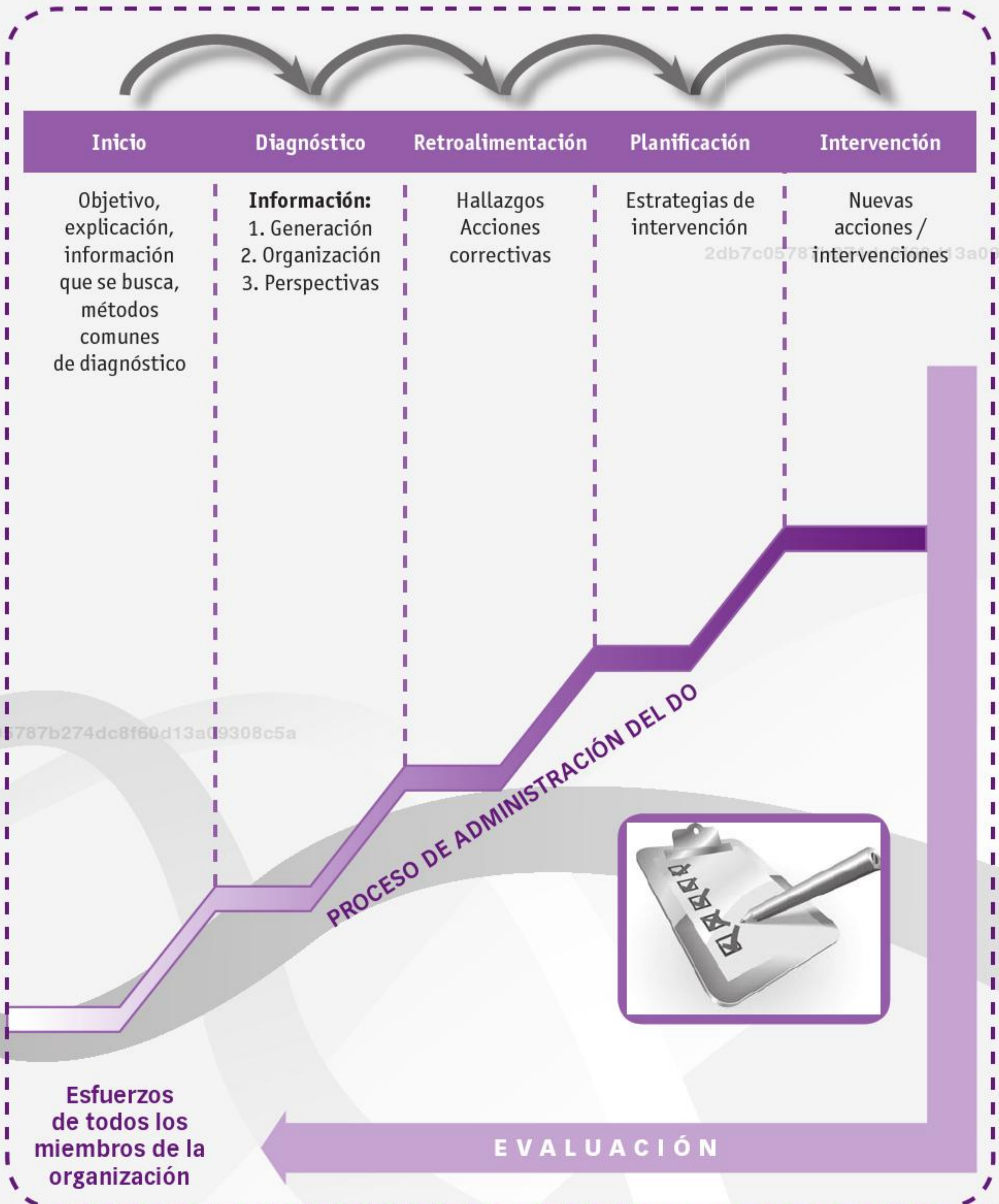


## Indicadores de desempeño

Al finalizar el estudio reflexivo de este capítulo, el lector:

- Identifica las etapas del proceso del desarrollo organizacional necesarias para el mejoramiento de las empresas.
- Determina los componentes del proceso de administración del desarrollo organizacional que deben ejecutar las empresas de acuerdo con su problemática particular.
- Desarrolla las estrategias de implantación de un programa de desarrollo organizacional para lograr una aplicación exitosa.
- Administra adecuadamente las fases del programa de desarrollo organizacional.

## Administración del proceso de desarrollo organizacional



¿Cómo serían las empresas si el proceso de la administración del desarrollo organizacional no se llevara a cabo? ¿Tendríamos la oportunidad de ver empresas de clase mundial sin la ayuda del DO?

## Actividad de aprendizaje significativo

La falta de visión de los problemas propios de una organización ha provocado el fracaso de muchas de ellas y la falta de crecimiento de otras. ¿Cuál es el proceso para ampliar la visión y evitar la detención del crecimiento?



Los Post-It son pequeñas hojas de papel autoadhesivo de varias dimensiones, formas y colores. Se usan para escribir notas recordatorias para pegarlas después en cualquier tipo de superficie.

Es una marca registrada, propiedad de la **Minnesota Mining and Manufacturing Company**, más conocida como **3M**.

## Curiosa historia de los Post-It®

### ¿Quién inventó los Post-It?\*

En 1968 Spencer Silver, un investigador de la compañía 3M, estaba buscando un nuevo adhesivo potente, pero sólo consiguió uno que pegaba poco, por lo que no le encontró ningún uso. En 1974 Art Fry se encontraba en la iglesia e intentaba leer algunos salmos, marcados en su libro. Le fue imposible hacerlo. Continuamente los papelillos marcadores caían al suelo. De repente, en su mente gritó el consabido "¡Eureka!" Y pensó: "Quizá pueda pegar los separadores a las páginas con el pegamento inventado por Spencer Silver". Al día siguiente, Fry hizo un primer intento, que resultó infructuoso. Pero siguió insistiendo en su pretensión y un buen día le entregó a su jefe un libro en el que había introducido uno de sus separadores. Cuando se lo devolvió, el superior le había escrito algo encima de aquella primera nota **Post-It**.

"Me percaté de que era una nueva forma de organizar la información, de traspasarse mensajes, y comencé a luchar para que mi empresa, **3M**, la comercializara". No fue fácil. Si bien le adjudicaron un equipo para que le ayudara a perfeccionar los **Post-It**, los directivos no veían el negocio. "Es un capricho que saldrá caro. Nadie lo comprará", auguraban. Sin embargo, Art Fry veía que sus colegas se los solicitaban cada vez con mayor frecuencia. Finalmente, tras una adecuada campaña comercial, el éxito fue rotundo. En 1980, los Post-it ya se usaban en todo Estados Unidos y un año después aterrizaron en Europa. Hoy son imprescindibles en todas las oficinas.

\* <http://solutions.3m.com.mx/wps/portal3m/es>

*Las organizaciones exitosas son aquellas que muestran adaptación y capacidad para asumir los cambios y que encaran éstos de forma positiva y proactiva; son las organizaciones que aprenden, las que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación.*  
Mendoza Fung

---

## Proceso de desarrollo organizacional

---

Toda buena gerencia debe estar pendiente de que sus acciones, planes y estrategias permitan a la empresa a su cargo irrumpir correctamente en los escenarios donde quiere incursionar, así como propiciar los mecanismos necesarios para que se dé un buen desarrollo organizacional. A continuación, presentamos lo que los consultores, gerentes, supervisores y miembros de una organización llevan a cabo cuando se involucran en un proceso de implantación del desarrollo organizacional.

La administración del proceso del desarrollo organizacional comprende las acciones diseñadas para lograr el éxito del programa, el desarrollo de las estrategias normales del desarrollo organizacional, así como la supervisión de los acontecimientos y las situaciones que se presentan en el proceso de implementación.

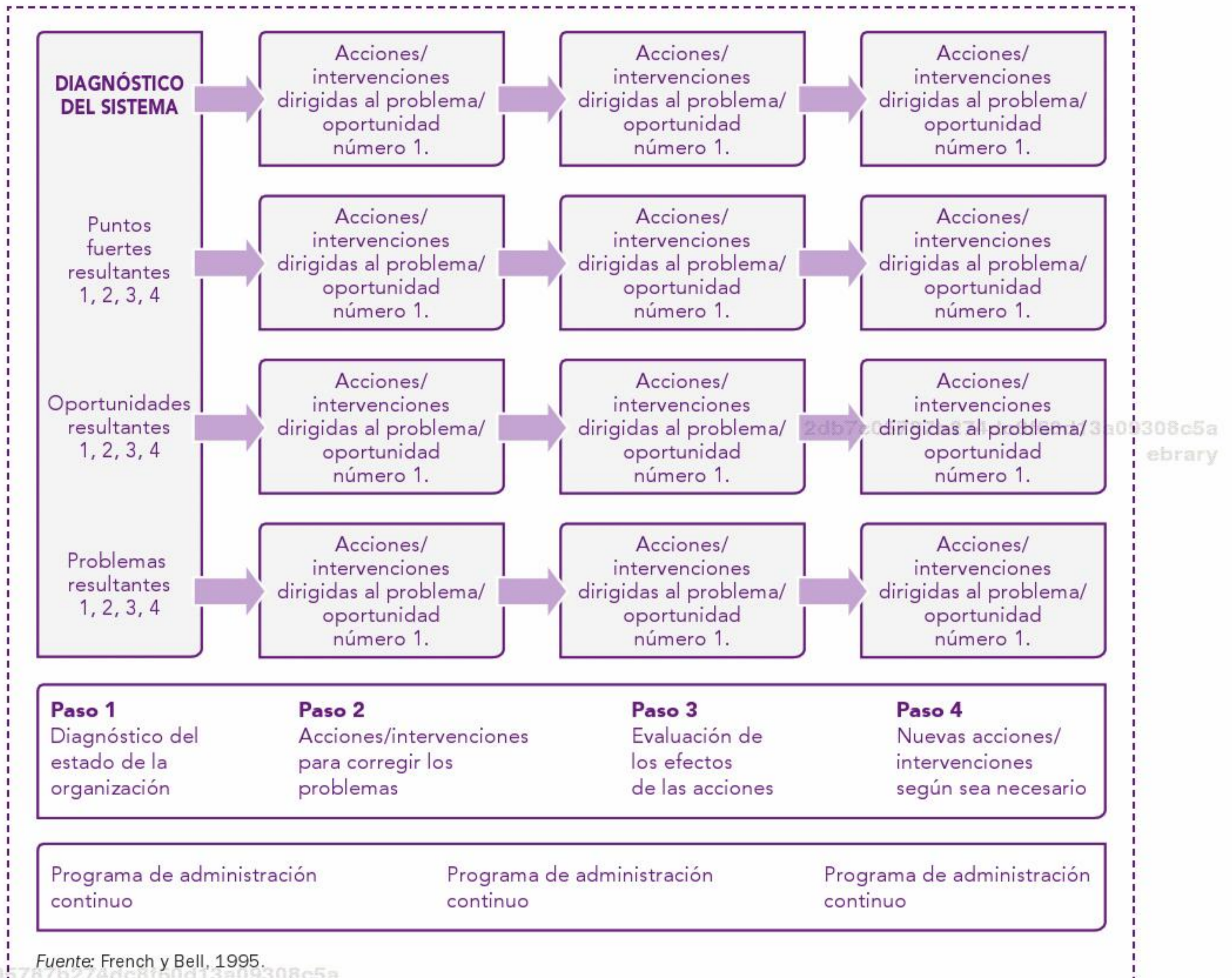
De esta manera, habremos de presentar la metodología que se debe aplicar en los planes de acción para corregir las debilidades que se presenten, aprovechar las oportunidades y mantener las fortalezas. Esta administración del proceso representan una intervención del desarrollo organizacional, el cual se diseña especialmente para abordar los aspectos individuales, de grupo, entre el grupo y organizacionales, de la misma manera que se evalúan diferentes procesos como la comunicación y el liderazgo.

El **propósito de la administración del proceso de desarrollo organizacional** es asegurarse de que tanto la energía como los esfuerzos de los miembros de la organización apoyen este proceso, que se encuentren las prioridades de la gerencia y que se realicen esfuerzos visibles. Por lo tanto, la administración del programa se convierte en una preocupación invariable y en una acción incesante.

Para que los resultados logrados sean óptimos, el proceso del desarrollo organizacional debe aplicarse en su totalidad, independientemente del modelo que se siga. Si omitimos el diagnóstico, corremos el riesgo de trabajar en algún aspecto o área que no requiera el apoyo, a la vez que se ignoren problemas potencialmente riesgosos; si las técnicas de desarrollo organizacional son inadecuadas (o lo que es peor, ni siquiera se aplican), el resultado será decepcionante y el esfuerzo inútil y, por último, sin seguimiento quizás las recomendaciones se olvidarán pues el reforzamiento ayuda a la continuidad de un programa de esta naturaleza.

El proceso se muestra en la figura 2.1. Como se observa, primero se elabora el diagnóstico, que es la parte en la cual el consultor se reúne con los gerentes para determinar la naturaleza de los problemas de la empresa, plantear diferentes alternativas, analizar las de mayor probabilidad de éxito y obtener el apoyo pleno de la organización.

El **propósito de la administración del proceso de desarrollo organizacional** es asegurarse de que tanto la energía como los esfuerzos de los miembros de la organización apoyen este proceso.



2db7c05787b274dc8f60d13a09308c5a

ebrary

**Figura 2.1**

Los componentes del proceso de administración del DO.

## ■ ■ Diagnóstico organizacional

El primer paso en la administración del programa de DO consiste en diagnosticar el sistema.

El primer paso en la administración del programa de DO consiste en diagnosticar el sistema conforme al interés de la organización. Este diagnóstico inicial parte normalmente de los siguientes cuestionamientos propuestos por French y Bell (1995):

- ¿Cuáles son sus puntos fuertes?
- ¿Cuáles son sus problemas?
- ¿Cuáles son las oportunidades no aprovechadas?
- ¿Existe una discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual?

A partir de este diagnóstico el agente del desarrollo organizacional identifica los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema.

2db7c05787b274dc8f60d13a09308c5a

ebrary

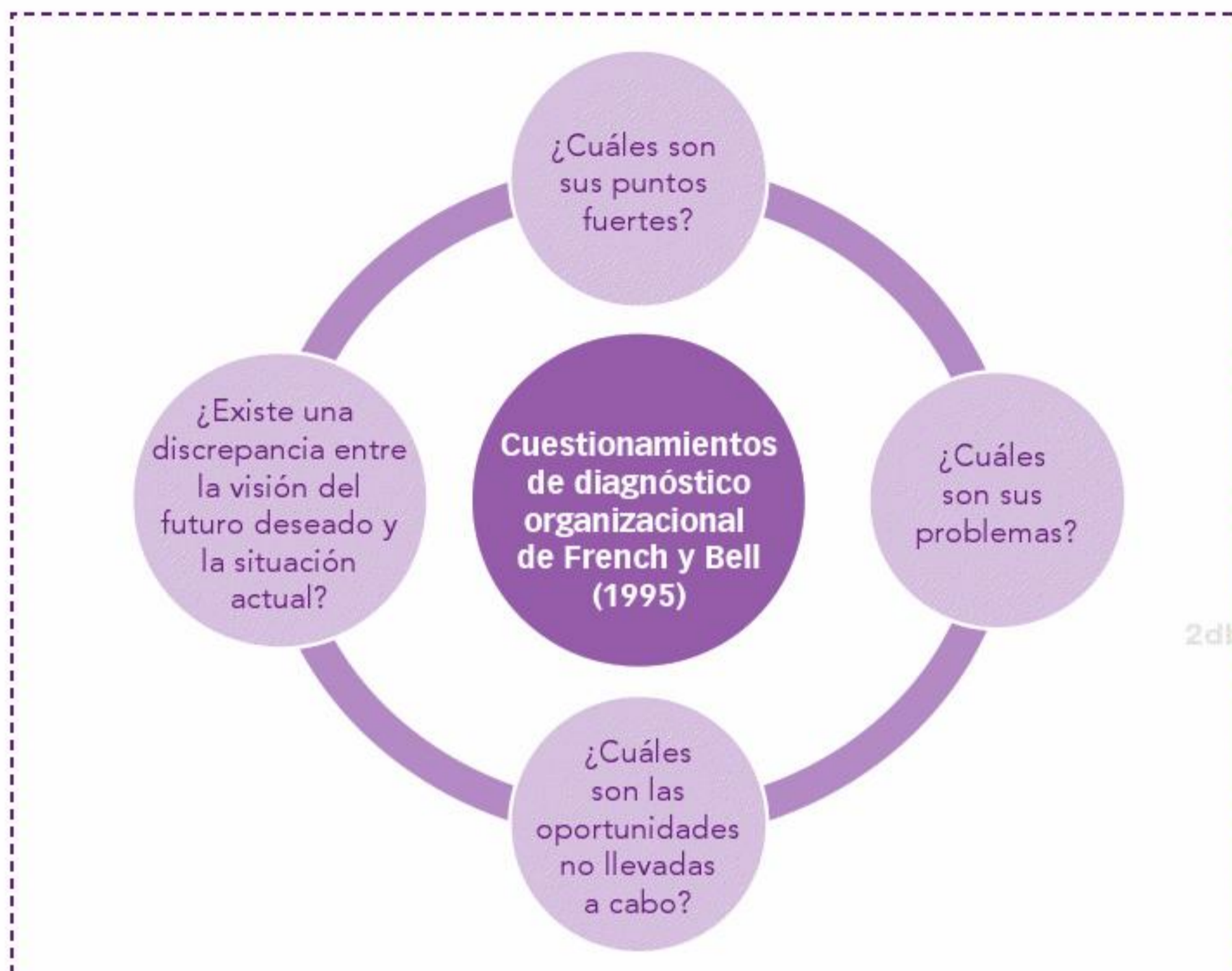


Figura 2.2

Cuestionamientos de diagnóstico organizacional de French y Bell.

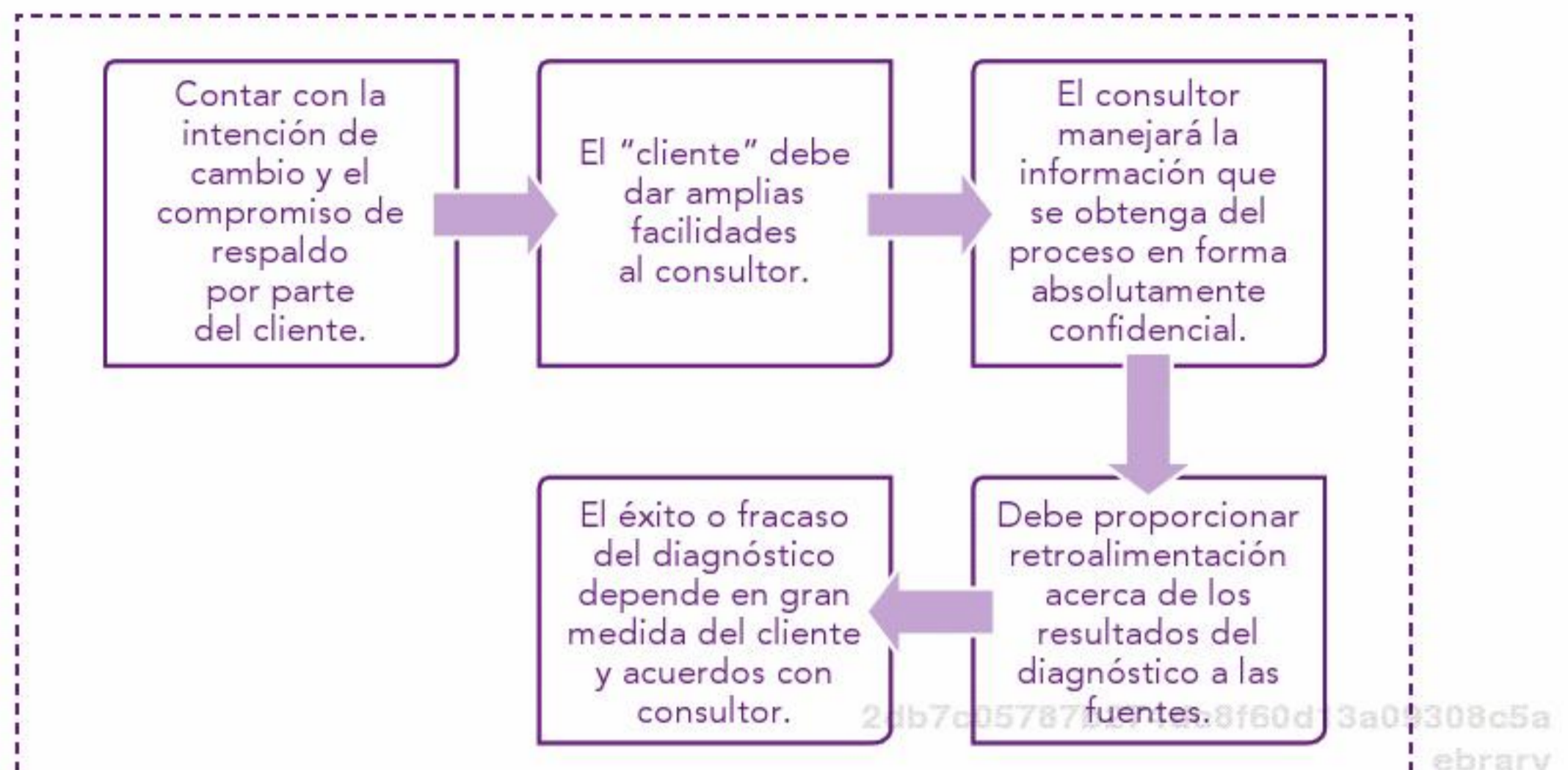
Se puede definir el diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también los instrumentos de comunicación de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos y artefactos, así como comentarios que la gente de la organización formula en sus conversaciones diarias.

Para elaborar el diagnóstico se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar la comunicación de la organización.

Para efectuar con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos, como los siguientes:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del **cliente** (término usado en desarrollo organizacional para designar a la persona o el grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Esto significa que los implicados deben estar dispuestos a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
2. El cliente debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.

**Figura 2.3**

Requisitos básicos para el éxito en el diagnóstico organizacional.

3. El consultor manejará la información obtenida en forma absolutamente confidencial, por lo que entregará los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe aportar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos establecidos con el consultor.

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

### Generación de la información

Ésta abarca a su vez tres aspectos:

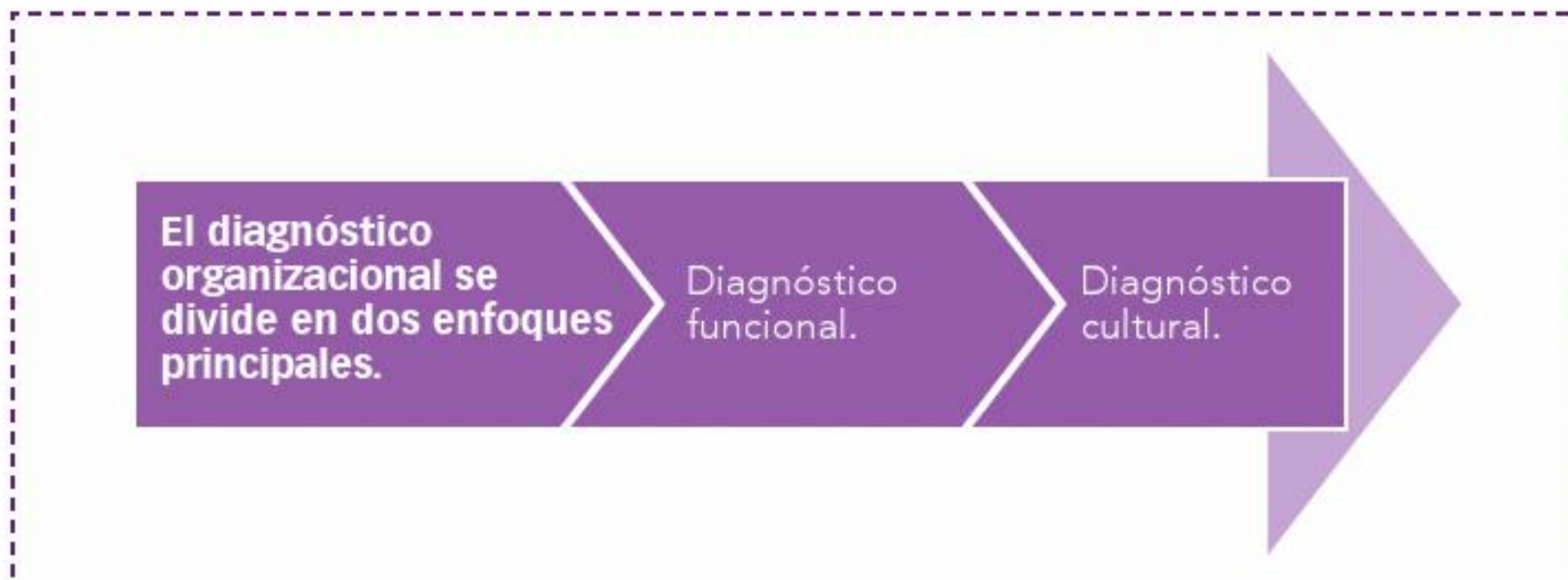
1. La forma como se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
2. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual se subdivide en dos: los métodos usados para obtener información desde el cliente (por ejemplo, entrevistas y cuestionarios) y los empleados para obtenerla desde el consultor (observación).
3. La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

### Organización de la información

En este aspecto es necesario considerar tres aspectos clave:

1. El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
2. El almacenamiento apropiado de los datos.
3. El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

El análisis e interpretación de la información consiste en separar los elementos básicos de ésta y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

**Figura 2.4**

Enfoques del diagnóstico organizacional.

2db7c05787b274dc8f60d13a09308c5a  
ebrary

## Enfoques del diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional se divide en dos enfoques principales: funcional y cultural. Cada uno tiene sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarios entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

- Funcional.
- Cultural.

### *Diagnóstico funcional*

El diagnóstico funcional (su nombre se debe a su perspectiva funcionalista) examina sobre todo las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación relacionadas con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación.

Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

Los principales objetivos del diagnóstico funcional son los que se presentan a continuación:

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Valorar los sistemas y procesos de comunicación en los ámbitos interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización y de las entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Valorar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- Evaluar la influencia de los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo y en la productividad, así como en el compromiso y el trabajo en equipo.

### Métodos y técnicas

Los métodos más usados en el enfoque funcionalista son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación y el análisis de la difusión de mensajes.

2db7c05787b274dc8f60d13a09308c5a  
ebrary



Las técnicas aplicables son:

- *Entrevista.* Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- *Cuestionario.* Permite recopilar mayor cantidad de información de una mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y económica que otros métodos; asimismo, facilita el análisis estadístico.
- *Análisis de transmisión de mensajes.* Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quiénes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.
- *Análisis de experiencias críticas de comunicación.* Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas.
- *Análisis de redes de comunicación.* Examina la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quién se comunica con quién, los grupos existentes en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
- *Entrevista grupal.* Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

### **Diagnóstico cultural**

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones, cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros, y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

2db7c05787b274dc8f60d13a09308c5a Objetivos desde el enfoque interpretivista:

ebrary

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Examinar el contenido de las producciones comunicativas y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida de la organización y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

### **Categorías de análisis del diagnóstico cultural**

Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico. Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- *Espirituales:* ideología o filosofía, símbolos, mitos e historia.
- *Conductuales:* lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.

2db7c05787b274dc8f60d13a09308c5a

ebrary

- *Estructurales*: políticas y procedimientos, normas, sistemas de estatus internos y estructura del poder.
- *Materiales*: tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.
- *Métodos y técnicas*.

El diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, podemos hablar sobre todo de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación; en cambio, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

### Técnicas cualitativas aplicables

- *Observación*. Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por verlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo. Entre las principales técnicas están las siguientes:
- *Entrevistas individuales*. Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de “simpatía”. Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.
- *Análisis de documentos*. Consiste en la recopilación de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer información sobre la historia y las características de la organización. Esto llevará al investigador a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la organización.
- *Discusión en grupos pequeños*. Son sesiones de grupo con una discusión dirigida.
- *Dramatización*. Proporciona datos sobre la percepción de la gente acerca de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
- *Técnicas proyectivas*. Consisten en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera. Esto proporciona una idea de la personalidad de esa persona, ya que cuando ejecuta las actividades propuestas, proyecta su manera de ser.

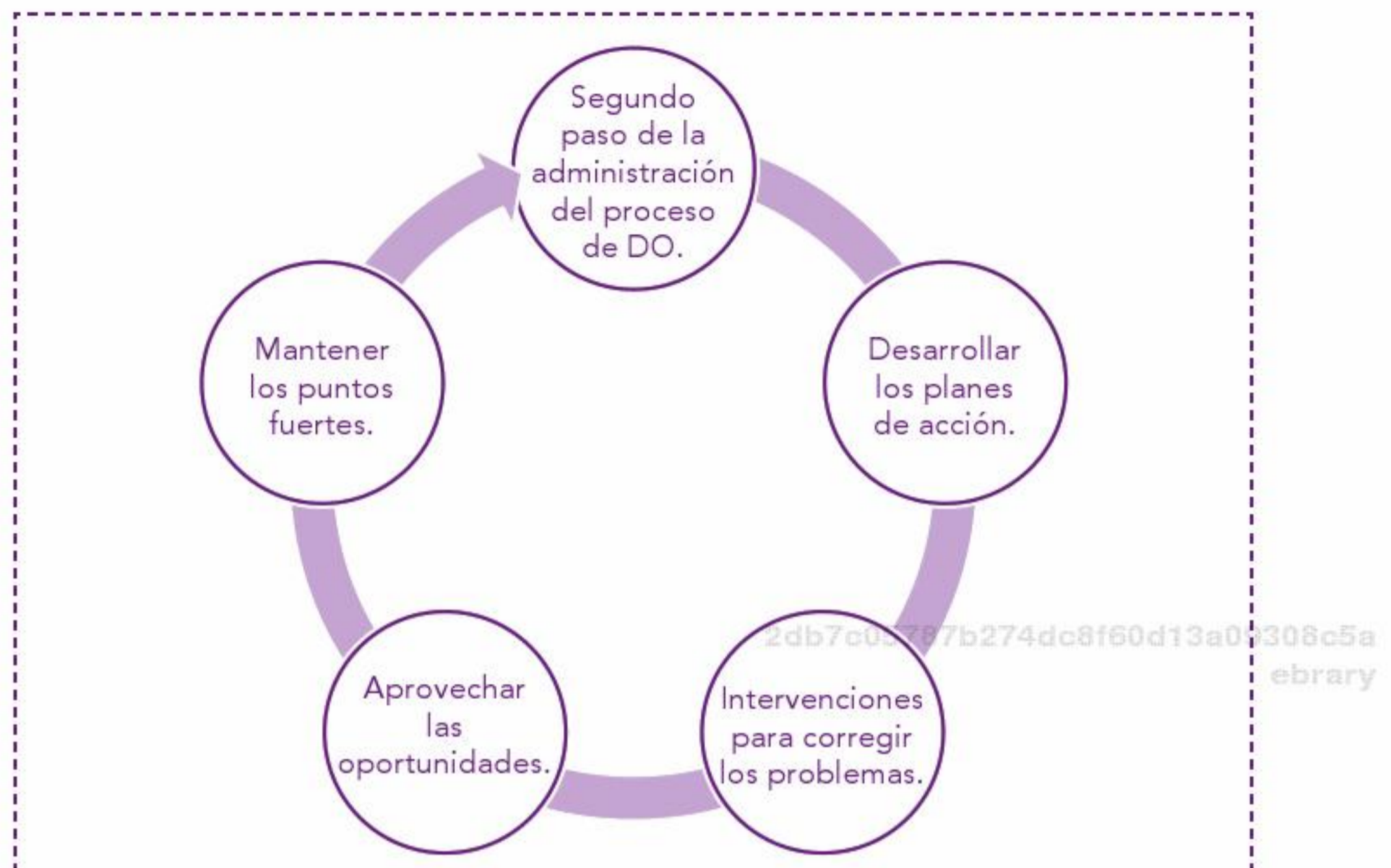
### Técnicas cuantitativas aplicables

- *Encuesta*. La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo, con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

## ■ ■ Desarrollar planes de acción

El **segundo paso** de la administración del proceso de DO consiste en desarrollar los planes de acción/intervenciones para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y mantener los puntos fuertes. Estos planes de acción son intervenciones del desarrollo organizacional específicamente diseñadas para abordar los aspectos en los ámbitos individual, de grupo, dentro del grupo o de la organización, así como para abordar los aspectos relacionados con procesos determinados.

El **segundo paso** consiste en desarrollar los planes de acción/intervenciones para corregir los problemas.

**Figura 2.5**

Segundo paso de la administración del proceso de DO.

Un programa de DO se despliega conforme a una estrategia (o plan de juego) llamada estrategia general del DO. Dicha estrategia se basa en respuestas a preguntas como las siguientes: ¿cuáles son las metas generales de cambio y mejoramiento del programa?, ¿qué partes de la organización están mejor dispuestas y son más receptivas al programa de DO?, ¿cuáles son los puntos ventajosos clave de los individuos y de los grupos en la organización?, ¿cuáles son los problemas más apremiantes de la organización cliente?, ¿cuáles son los recursos disponibles para el programa, en términos del tiempo y la energía del cliente y de los facilitadores internos y externos?

En muchas actividades de intervención hay dos metas: una de aprendizaje o educacional y otra que se refiere al desempeño de una tarea. Por otra parte, las intervenciones de resolución de problemas del DO tienden a enfocarse a los problemas reales de las organizaciones decisivos para las necesidades de las mismas, más que en los problemas hipotéticos y abstractos que pueden o no ajustarse a las necesidades de los miembros. Asimismo, las intervenciones del DO utilizan varios modelos de aprendizaje, no sólo uno.

En el DO el gerente probablemente interactuaría con los empleados minoritarios con quienes tiene dificultades, pero lo haría en actividades cuidadosamente estructuradas con una alta probabilidad de ser una “experiencia de éxito” para ellos también. Los programas de acción en el DO están vinculados de manera íntima con metas y objetivos explícitos. El diagnóstico, el hecho de emprender una acción y el establecimiento de metas están relacionados en forma estrecha a un programa de DO.

El desarrollo organizacional es un ciclo continuo que comprende los siguientes aspectos: establecimiento de metas y objetivos, recopilación de datos acerca del *status quo*, planificación y aplicación de acciones basadas en hipótesis y en datos y evaluación los efectos de la acción mediante una recopilación adicional de datos.

## ■ ■ Administración del desarrollo organizacional

El **tercer paso** del proceso de administración del DO consiste en descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman. El agente debe reunirse con el grupo asignado y realizar las siguientes preguntas:

- ¿Las acciones obtuvieron los efectos deseados?
- ¿Se solucionó el problema o se aprovechó la oportunidad?

Si la respuesta a estas cuestiones es sí, los miembros de la organización avanzan a problemas y oportunidades nuevos y diferentes; si por el contrario, la respuesta es no, los miembros de la organización inician nuevos planes de acción e intervenciones para resolver el problema. Por lo general, cuando los problemas siguen sin resolverse, la sugerencia es redefinir el problema y su área de conceptualización.

El término **intervenciones/acciones** se refiere a las actividades planeadas en las que interviene el agente y los miembros asignados al proceso de implantación del desarrollo organizacional. Estas actividades se diseñan enfocadas al mejoramiento del desempeño de la organización, al proveer mejores procesos y culturas a los miembros de los equipos y personal de la organización. Las intervenciones consisten en una serie de actividades estructuradas donde a un número indeterminado de unidades seleccionadas de la organización, grupos e individuos, que representan el objetivo del proceso se les asignan tareas o una serie de tareas.

En estas tareas, las metas están relacionadas con las metas organizacionales de forma directa o indirecta. Las intervenciones constituyen un impulso para la acción del desarrollo organizacional. El agente del desarrollo organizacional es un experto en la teoría y práctica del DO. Él lleva al escenario de la organización cuatro series de atributos: valores; hipótesis sobre las personas, las organizaciones y las relaciones interpersonales; objetivos y metas para el practicante, la organización y sus miembros; y actividades estructuradas, que son los medios para lograr los valores, las suposiciones y las metas.

El **tercer paso** consiste en descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman.

**Intervenciones/acciones** se refiere a las actividades planeadas en las que interviene el agente y los miembros asignados al proceso de implantación del desarrollo organizacional.

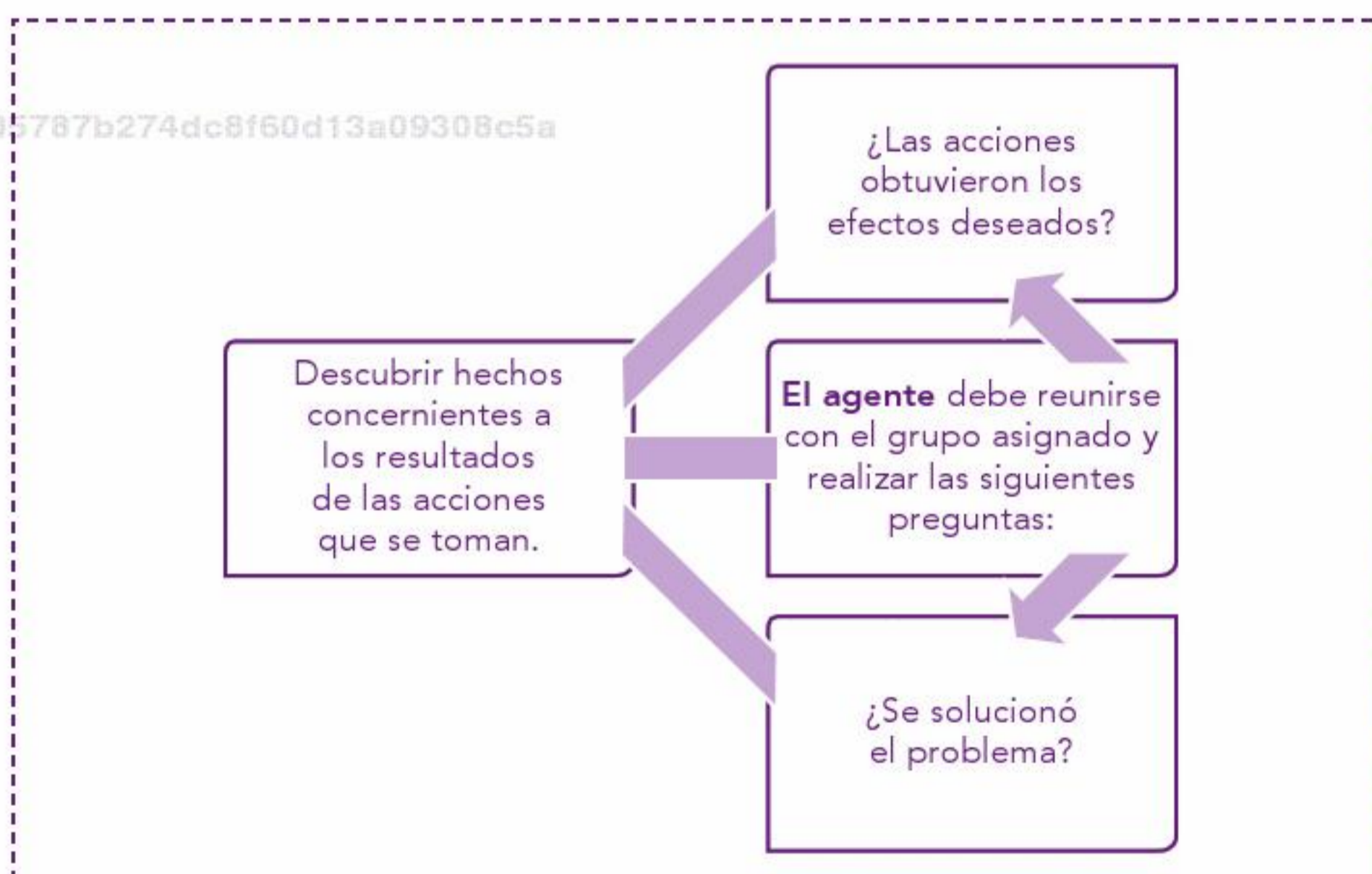


Figura 2.6

Tercer paso del proceso de administración del DO.

**Figura 2.7**

Preguntas clave para lograr las estrategias de intervención.

Las **estrategias de intervención** combinan el diagnóstico con las metas establecidas por el sistema cliente.

Las **estrategias de intervención** combinan el diagnóstico con las metas establecidas por el sistema cliente. Las preguntas clave que deben plantearse y requieren respuesta son éstas:

- ¿Qué tratamos de lograr?
- ¿Qué actividades/intervenciones nos ayudarán a llegar ahí?
- ¿Cuáles son las oportunidades y secuencias apropiadas en las intervenciones?
- ¿Qué hemos aprendido del diagnóstico acerca de la buena disposición hacia el cambio de las barreras y los obstáculos, de los interesados clave y de las fuentes de energía y liderazgo?

Durante toda la secuencia, la atención se dirige sobre todo a la administración del proceso de desarrollo organizacional. Se dedican la energía y los esfuerzos a asegurarse de que los miembros de la organización apoyen el proceso. También se busca que las preocupaciones prioritarias de la empresa se reflejen propuestas que se enfoquen a progresos visibles.

Como ya hemos comentado, el proceso de desarrollo organizacional tiene su primera etapa en el diagnóstico de la organización. Por lo tanto, el practicante del DO podría conocer en el proceso de administración las formas de proceder para diagnosticar y dar seguimiento al sistema y sus subsistemas. La tabla 2.1 aborda los elementos que deben considerarse en el proceso de administración de la organización completa.

**TABLA 2.1 Proceso de administración de la organización completa**

Enfoque u objetivo del diagnóstico	Explicación y ejemplos	Información que se busca obtener	Métodos comunes de diagnóstico
La organización total.	El sistema total es la entidad evaluada y analizada. El diagnóstico también podría incluir, si es pertinente a organizaciones, grupos del entorno, como clientes, proveedores y reglamentaciones gubernamentales. Algunos ejemplos son una institución educativa, una empresa maquiladora, un supermercado o el gobierno municipal.	¿Cuáles son las normas, deberes culturales, de la organización? ¿Cuál es la cultura de la organización? ¿Cuáles son las actitudes, las opiniones y los sentimientos de la organización hacia varios elementos tales como compensaciones, metas de la organización: abierto o cerrado, autoritario o democrático, represivo o de desarrollo, confiado o desconfiado, cooperativo o competitivo? ¿Qué tan bien funcionan los procesos clave de la organización, como la toma de decisiones y el establecimiento de metas? ¿De qué clase y qué tan efectivos son los mecanismos sensoriales de la organización, para inspeccionar las demandas internas y externas? ¿Se comprenden y aceptan las metas de la organización?	Los cuestionarios de encuestas son los más comunes en una organización grande. Las entrevistas de grupo e individuales son útiles para obtener la información deseada, en especial si se basa en técnicas de muestreo efectivas. Un grupo de miembros representativos a quienes periódicamente se somete a encuestas o entrevistas es útil para hacer un diagrama de los cambios a lo largo del tiempo. El examen de las reglas, regulaciones, políticas, símbolos del cargo o estatus, proporcionan un descubrimiento de la cultura de la organización. Las juntas de diagnóstico que se realizan en varios niveles de la organización también proporcionan una gran cantidad de información en un breve periodo.

De la misma manera, en que una organización es evaluada en toda su estructura, también se deben identificar los grandes subsistemas para la valoración y administración del proceso. La tabla 2.2 aborda los elementos por considerar en el proceso de administración de los grandes subsistemas.

**TABLA 2.2 Proceso de administración de los grandes subsistemas (continúa)**

Enfoque u objetivo del diagnóstico	Explicación y ejemplos	Información que se busca obtener	Métodos comunes de diagnóstico
Los grandes subsistemas que por naturaleza son complejos y heterogéneos.	El grupo objetivo se obtiene realizando diferentes cortes en la organización, por ejemplo por nivel jerárquico, por función y por ubicación geográfica.	Lo ya mencionado para la organización completa y además: ¿cómo considera este subsistema al todo, y viceversa? ¿Cómo se llevan unos con otros los miembros de este subsistema?	Si los subsistemas son grandes o están muy dispersos, se recomiendan las técnicas de cuestionarios y de encuesta.

TABLA 2.2 Proceso de administración de los grandes subsistemas (continuación)

Enfoque u objetivo del diagnóstico	Explicación y ejemplos	Información que se busca obtener	Métodos comunes de diagnóstico
	<p>Dos criterios ayudan a identificar este conjunto de subsistemas: primero, están considerados como un subsistema por ellos mismos o por los demás y, segundo, su composición es heterogénea, es decir, los miembros muestran aspectos comunes, pero también hay muchas diferencias entre ellos. Algunos ejemplos serían el grupo de gerentes del nivel medio, compuesto por gerentes de diversos grupos funcionales; los miembros del departamento de personal de una organización con operaciones muy dispersas con un grupo de personal en cada ubicación; todos en la planta 1 de la empresa que consta de 10 plantas; o una división que se compone de varios negocios diferentes.</p>	<p>¿Las estructuras y los procesos de la organización están relacionados con las demandas propias?          ¿Cuáles son las demandas propias del subsistema?          ¿Hay subunidades altas y bajas dentro del subsistema, en términos del desempeño? ¿Por qué?          ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta este subsistema y sus subunidades?          ¿Las metas del subsistema son compatibles con las metas de la organización?          ¿Lo heterogéneo de las demandas de los roles y la identidad funcional se interponen en el camino de un desempeño efectivo del subsistema?</p>	<p>Las entrevistas y las observaciones se pueden usar para proporcionar un apoyo adicional o una información de hipótesis-pruebas. Los registros, los reportes y la información de la organización son buenas fuentes de información acerca del desempeño y de los problemas.</p>

Parte importante de los subsistemas son los pequeños subsistemas, que apoyan el desempeño adecuado de la organización. La tabla 2.3 incluye los elementos que deben tomarse en cuenta en el proceso de administración de los pequeños subsistemas.

TABLA 2.3 Proceso de administración de los pequeños subsistemas

Enfoque u objetivo del diagnóstico	Explicación y ejemplos	Información que se busca obtener	Métodos comunes de diagnóstico
Pequeños subsistemas simples y relativamente homogéneos.	Estos subsistemas por lo general son grupos o equipos de trabajo formales que interactúan con frecuencia cara a cara.	Las preguntas sobre la cultura, el ambiente, las actitudes y los sentimientos son pertinentes aquí, además de las siguientes:	Los métodos típicos incluyen los siguientes: entrevistas individuales seguidas de una junta del grupo para revisar los datos de las entrevistas;

Enfoque u objetivo del diagnóstico	Explicación y ejemplos	Información que se busca obtener	Métodos comunes de diagnóstico
	Los grupos pueden ser temporales, permanentes o recién constituidos (por ejemplo, el grupo encargado de un nuevo producto o de iniciar una nueva operación, o el grupo formado para iniciar una nueva adquisición o fusión). Algunos ejemplos son el equipo de la alta gerencia, cualquier gerente y sus subordinados clave, los comités de naturaleza permanente o temporal, la fuerza laboral en la oficina y los profesores de una sola escuela.	<p>¿Cuáles son los principales problemas del equipo?</p> <p>¿Cómo se puede mejorar la efectividad del equipo?</p> <p>¿Qué hacen las personas que se interponen en el camino de los demás?</p> <p>¿Las relaciones miembro-líder son las deseadas?</p> <p>¿Los individuos saben la forma en que sus trabajos se relacionan con las metas del grupo y de la organización?</p> <p>¿Son efectivos los procesos de trabajo del grupo, es decir, lo que efectúan como grupo?</p> <p>¿Se hace buen uso de los recursos del grupo e individuales?</p>	cuestionarios, observación de las juntas de personal y de otras operaciones cotidianas, y una junta formal de grupo para el autodiagnóstico.

Otro tipo de evaluación del desarrollo organizacional es la que se realiza en pequeñas organizaciones. La tabla 2.4 aborda los elementos que deben considerarse en el proceso de administración.

**TABLA 2.4 Proceso de administración de pequeñas organizaciones**

Enfoque u objetivo del diagnóstico	Explicación y ejemplos	Información que se busca obtener	Métodos comunes de diagnóstico
Pequeñas organizaciones totales relativamente sencillas y homogéneas.	Un ejemplo sería una organización profesional local o una pequeña compañía. Los problemas comunes, tal y como los ven los funcionarios, podrían ser una disminución en la membresía, una baja participación, dificultades para dotar de personal a grupos especiales, una mala calidad o una disminución en las utilidades.	<p>¿Cómo ven los funcionarios y los miembros a la organización y sus metas?</p> <p>¿Qué les agrada y qué les desagrada? ¿Cómo quieren que sean?</p> <p>¿Cómo es la competencia?</p> <p>¿Qué fuerzas significativas externas están causando un impacto en la organización?</p>	Los cuestionarios y las entrevistas se usan con frecuencia. Se pueden emplear cuestionarios de adjetivos descriptivos para obtener una lectura rápida sobre la cultura, el tono y el bienestar de la organización. Las juntas de diagnóstico de grupo pueden ser útiles. Se pueden examinar los registros de la organización.



Adicionalmente, las organizaciones se componen de subconjuntos. La tabla 2.5 muestra su proceso de administración del desarrollo organizacional.

**TABLA 2.5 Proceso de administración de pequeñas organizaciones**

Enfoque u objetivo del diagnóstico	Explicación y ejemplos	Información que se busca obtener	Métodos comunes de diagnóstico
Subsistemas de interfase o intergrupo.	Se componen de subconjuntos del sistema total que contiene a miembros de dos subsistemas, tales como una estructura organizacional matriz que requiere que un individuo o grupo tengan dos líneas para reportarse. Pero casi siempre este objetivo se compone de miembros de un subsistema con problemas y responsabilidades comunes con los miembros de otros subsistemas. Esto se presenta, por ejemplo, en grupos que interactúan tanto con mantenimiento como con producción. También ocurre en aquellos que por la naturaleza de sus funciones se relacionan con mercadotecnia y producción.	¿Cómo ve cada subsistema al otro? ¿Qué problemas presentan los dos grupos al trabajar juntos? ¿En qué formas los subsistemas se interponen en el camino del otro? ¿Cómo pueden colaborar para mejorar el desempeño de ambos grupos? ¿Son claras las metas, las submetas y las áreas de responsabilidad y de autoridad? ¿Cuál es la naturaleza del ambiente entre los grupos? ¿Cómo quieren los miembros del grupo que sea este ambiente?	Las juntas de confrontación entre ambos grupos frecuentemente son el método para recopilar datos y planificar acciones correctivas. Las juntas de espejo organizacionales se usan cuando hay tres o más grupos involucrados. Se pueden emplear entrevistas de cada subsistema, seguidas de una sesión en la cual se comparten los datos, o una observación de las interacciones.

Asimismo, las organizaciones se componen de díadas o tríadas. La tabla 2.6 muestra su proceso de administración del desarrollo organizacional.

**TABLA 2.6 Proceso de administración de pequeñas organizaciones**

Enfoque u objetivo del diagnóstico	Explicación y ejemplos	Información que se busca obtener	Métodos comunes de diagnóstico
Díadas o tríadas.	Forman parte de este subsistema de análisis: las parejas de superior y subordinado, compañeros interdependientes y personas con membresía en múltiples grupos.	¿Cuál es la calidad de la relación? ¿Las partes poseen las habilidades necesarias para el logro de la tarea? ¿Son colaborativas o competitivas? ¿Son efectivas como un subsistema? ¿La inclusión de una tercera parte facilita o inhibe su progreso? ¿Se apoyan unos a otros?	Se utilizan entrevistas separadas, seguidas de una junta de las partes para estudiar cualquier discrepancia en los datos de las entrevistas. La verificación de cómo se perciben unas a otras, por medio de situaciones de confrontación puede ser útil. La observación es una forma importante para evaluar la calidad de la dinámica de interacción.

Asimismo, las organizaciones en el proceso de desarrollo organizacional evalúan a los individuos. En la tabla 2.7 se muestra su proceso de administración del desarrollo organizacional.

**TABLA 2.7** Proceso de administración de pequeñas organizaciones

Enfoque u objetivo del diagnóstico	Explicación y ejemplos	Información que se busca obtener	Métodos comunes de diagnóstico
Individuo.	Cualquier persona dentro de una organización, como el presidente corporativo, los jefes de división, los supervisores y los trabajadores de línea.	¿Las personas se desempeñan conforme a las expectativas de la organización? ¿Cómo consideran su posición y su desempeño? ¿Surgen con frecuencia ciertas clases de problemas? ¿Las personas satisfacen los estándares y las normas de la organización? ¿Necesitan conocimientos, habilidades o capacidades especiales? ¿Qué oportunidades de desarrollo de la carrera tienen, desean o necesitan?	Las entrevistas, la información derivada de las juntas de diagnóstico del trabajo de equipo o los problemas identificados por el departamento de recursos humanos son fuentes de información. La autoevaluación que surge de las intervenciones del equipo o del subsistema es otra fuente.

Un programa de desarrollo organizacional se lleva a cabo mediante una **estrategia** (o plan de acción) también llamada estrategia general del desarrollo organizacional. Esta estrategia se puede planificar con anticipación o puede surgir durante el proceso del DO, de acuerdo con los acontecimientos que se presenten. La estrategia se basa en preguntas como las siguientes:

**Estrategia**, también llamada estrategia general del desarrollo organizacional, se basa en preguntas y respuestas.

- ¿Cuáles son las metas generales de cambio y mejoramiento del programa?
- ¿Qué partes de la organización están mejor dispuestas y son más receptivas al programa de DO?
- ¿Cuáles son los puntos clave en la organización?
- ¿Cuáles son los problemas prioritarios de la relación organización-cliente?
- ¿Qué recursos hay disponibles para el programa, en términos del tiempo y la energía del cliente y de los facilitadores internos y externos?

A todas estas respuestas, se les debe asignar una estrategia, para lograr alcanzar el cambio planeado de manera más exitosa.

## Planificación del programa de DO

De la misma manera que los practicantes del desarrollo organizacional aplican las acciones e intervenciones respecto a las ciencias del comportamiento humano para obtener un mejor desempeño de las organizaciones, ellos también deben planificar, poner en práctica y administrar el programa de DO. Los agentes requieren poner la misma atención a las tareas y a los procesos; asimismo, es necesario que consideren las derivaciones del sistema del programa, involucren a

los miembros de la organización en la planeación y la ejecución, usen el modelo de investigación-acción y creen redes de retroalimentación para asegurar la eficacia y las ventajas.

La administración efectiva del programa de DO se convierte en la diferencia entre el éxito o el fracaso de la implementación. Considerando lo anterior, presentaremos los procedimientos y las reglas que deben seguirse para obtener éxito en la administración de los programas de DO. Por lo tanto, presentamos simultáneamente las fases, el modelo de administración del cambio y el procedimiento para crear las estructuras de aprendizaje organizacional.

## ■ ■ Fases del programa de DO

La administración del programa de DO se compone de pasos lógicos por seguir de acuerdo con los acontecimientos. La clave fundamental para administrar adecuadamente radica en ejecutar bien cada fase. Burke (1988), presenta las fases que deben seguirse en los programas de DO:

1. Entrada.
2. Elaborar un contrato.
3. Diagnóstico.
4. Retroalimentación.
5. Planificación del cambio.
6. Intervención.
7. Evaluación.

La **entrada** consiste en el primer contacto entre el agente consultor y el representante de la organización.

La **entrada** consiste de los siguientes pasos: el primer contacto entre el agente consultor y el representante de la organización, la investigación de la situación que estimuló al cliente a conseguir un agente consultor e indagar si ante el problema u oportunidad el cliente y el consultor pueden formar un buen equipo. El consultor investiga con el cliente potencial los aspectos más relevantes y profundos del problema de la organización. En este punto es probable que el agente consultor requiera de algunos ejemplos, para crearse una mejor idea de la naturaleza del problema y de su dinámica.

Quizás en esta primera reunión se pueda hablar de los posibles grupos y circunstancias en los que se pueda iniciar la intervención. En el caso de que la situación se preste, el consultor podría describir la forma en que acostumbra a proceder en ciertas situaciones.

El fin de **elaborar un contrato** es para establecer las expectativas de ambas partes, acordar tiempos, honorarios, recursos, energía y resultados esperados por ambas partes. Es necesario dejar claros los aspectos más formales de la remuneración del contrato para bien de ambas partes. Lo más recomendable es cobrar por hora o por día. También se podría definir una cuota mensual o un costo total por el proyecto completo.

Establece Wisbord que los contratos, tanto en sentido psicológico como financiero, se realizan una y otra vez en la consultoría. La firma de contratos es como las estaciones del año: repetitiva y se renueva continuamente. Es recomendable preparar un contrato separado para cada junta, presentar un borrador y discutirlo desde el principio.

El **diagnóstico** es la fase donde se establecen los hechos que se presentan en la organización para obtener una imagen de la situación.

El **diagnóstico** es la fase donde se establecen los hechos que se presentan en la organización para obtener una imagen de la situación.

La **retroalimentación** consiste en analizar la información que proporciona el cliente para comprender, aclarar y precisar lo que se está obteniendo.

La **retroalimentación** consiste en analizar la información que proporciona el cliente para comprender, aclarar y precisar lo que se está obteniendo. Se debe partir de que los datos e información son propiedad del cliente.



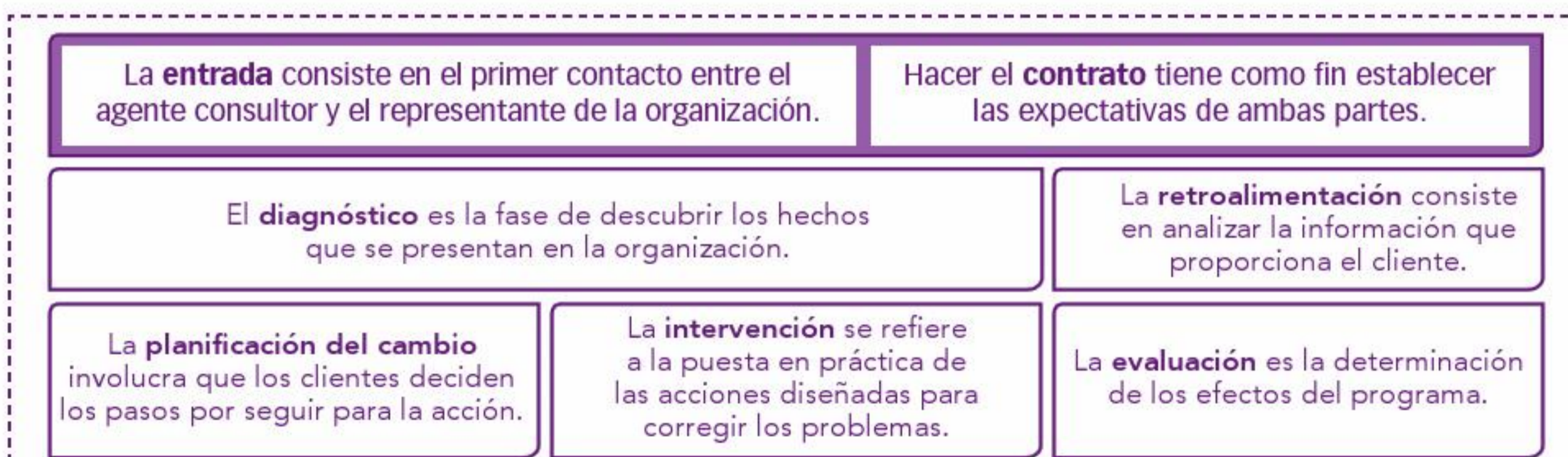
**Figura 2.8**  
Planificación del programa de DO.

La **planificación del cambio** involucra que los clientes decidan los pasos por seguir para la acción, de acuerdo con la información recolectada. Se exploran y se establecen opciones; se seleccionan los planes de acción.

La **intervención** se refiere a la puesta en práctica de las acciones diseñadas para corregir los problemas o aprovechar las oportunidades.

La **evaluación** es la determinación de los efectos del programa. Éstos pueden calificarse con base en los siguientes cuestionamientos: ¿tuvo éxito?, ¿qué cambios ocurrieron?, ¿estamos satisfechos con los resultados?

Estas fases aparentemente son directas y lógicas, sin embargo, en la práctica con frecuencia se revuelven y se ven más como un proceso evolutivo que como una progresión lineal. Cada fase debe ejecutarse con cuidado y precisión. Estas fases de la administración del programa de DO sirven como un mapa sobre cómo llegar a determinado lugar.



**Figura 2.9**  
Fases del programa de DO.

## Actividad de aprendizaje significativo

### ■ ■ Ejercicio

### Conociéndose a sí mismo

La actividad de la cebolla es una buena forma de analizar su identidad. Escriba su nombre en el centro de la cebolla. En cada una de sus capas anote las características que piensa usted pueden abarcar su identidad.

- ¿Quién es usted?
- ¿Qué es usted?
- ¿A qué pertenece?
- ¿Qué es importante para usted?
- ¿Cuál es su papel en esta vida?
- ¿Qué le gusta?
- ¿Qué otras cosas le hacen ser usted?

2db7c05787b274dc8f60d13a09308c5a  
ebrary

Rellene al menos cinco capas de la cebolla. Decida qué aspecto de su identidad es más importante y cuál lo define menos. Cuanto más importante considere una de sus características, más cerca ésta debe estar de su nombre en el centro de la cebolla.

Entre los aspectos de su personalidad que elija, estarán probablemente los siguientes:

- *Roles que desempeña en la vida:* madre, hija, amigo, marido, padre, hermano, hermana...
- *Roles profesionales:* formador, estudiante, electricista, fontanero, mecánico, ingeniero...
- *Su religión:* católica, judía, hindú, luterana...
- *Sus intereses:* deportes, música, lectura, política, moda...
- *Su estilo de vida:* trabajador, viajero, orientado a la familia, solitario, vegetariano, trabajador nocturno...
- *El lugar donde vive:* país, pueblo, ciudad, casa, apartamento...
- *Su nacionalidad:* francés, español, irlandés, checo, finlandés, alemán, inglés, estadounidense...
- *Su género:* masculino, femenino.
- *Su orientación sexual:* heterosexual, homosexual.
- *Su edad:* joven, viejo, adolescente, de mediana edad...
- *La lengua que habla:* inglés, francés, polaco, italiano...
- *Origen étnico:* afroamericano, chino, asiático, blanco europeo.

2db7c05787b274dc8f60d13a09308c5a  
ebrary

Ponga dos aspectos de su identidad en la cebolla. ¿Por qué ha seleccionado estos dos en concreto?

---



---

¿Qué significan para usted?

---



---



---

2db7c05787b274dc8f60d13a09308c5a  
ebrary

¿Elegiría su mejor amigo esos dos mismos aspectos para describirlo?

---

---

---

¿Elegiría su jefe esos mismos dos aspectos para describirlo?

---

---

---

¿Habría elegido estos dos mismos aspectos de su personalidad hace 10 años?

---

---

---

---

Piense en dos características que se le atribuyen a los naturales de su región.  
¿Considera que estas características también las posee usted?

---

---

---

---

## Desarrollo organizacional

Reúnase con su equipo y establezcan contacto con una organización que haya estado involucrada en un programa de cambio importante. Entrevisten a la persona responsable de implementar este cambio o si no es posible a dos de los gerentes que vivieron ese cambio e interróguelos sobre lo siguiente:

1. Estrategia utilizada para el cambio.
2. Resultados obtenidos.
3. Problemas encontrados y cómo se superaron.
4. ¿Cuáles considera que son los factores que contribuyen a que la productividad del mexicano esté por debajo del nivel que puede dar?
5. ¿Por qué la participación del empleado se ha convertido en algo tan importante en el mejoramiento de la productividad?
6. ¿Avanzarán las empresas mexicanas hacia una participación y un trabajo colaborativo?
7. ¿Cuáles considera que son las características de un equipo de trabajo efectivo?

Elabore un reporte de sus conclusiones. Prepárese a exponer su investigación al resto de los compañeros.

■ ■ Dinámica  
grupal

## PLANTILLA PARA EL DISEÑO DE UNA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE COLABORATIVO INFORMAL Y FORMAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Materia:	Desarrollo organizacional
Unidad:	La dinámica del comportamiento organizacional
Tema:	Introducción al desarrollo organizacional
Duración:	60 minutos
Tipo de actividad:	Informal
Nombre de la actividad:	Caso "Maquila S.A."
ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Objetivos de aprendizaje.	Dar respuesta al caso por estudiar a través del análisis, síntesis y uso efectivo de la información contenida en el mismo y la que se ha revisado a lo largo del curso.
Objetivos cooperativos/ colaborativos.	Lograr mediante la discusión y persuasión como elementos de comunicación, una solución común a los cuestionamientos planteados por el caso por estudiar; aprender a respetar los roles de cada uno de los miembros del equipo.
Tarea que se va a realizar.	Participar en la discusión y solución del caso presentado. Los grupos que justifiquen adecuadamente las cinco respuestas con sus soluciones obtendrán tres puntos en su calificación parcial.
Procedimiento para promover la interdependencia positiva. a) Metas b) Recursos c) Premios y celebraciones d) Funciones o roles e) Tareas o secuencia f) Identidad g) Amenaza exterior h) Fantasías	Cada grupo elabora un reporte y realiza una presentación, que firma cada miembro indicando que está de acuerdo con los mismos. Todos los integrantes del equipo deben ser capaces de presentar su solución al caso.  El equipo puede recibir puntos extra si justifica adecuadamente sus cinco respuestas con sus soluciones, realiza una excelente presentación y trabaja de forma integrada.
Habilidades sociales cooperativas/ colaborativas que se enseñarán. ¿Cuáles?	Incrementar su comprensión del material y estimular el uso de habilidades de pensamiento de alto nivel mediante: estrategias de pensamiento, explicación, aporte de ideas y conclusiones; proveer dirección, promover la participación.
Funciones o roles de los miembros del grupo.	El <i>profesor</i> asignará los roles de cada uno de los integrantes del equipo. <i>Locutor</i> : todos desempeñarán este rol al expresar sus ideas y al responder las preguntas del caso. <i>Registrador</i> : recopilará las ideas principales de las expectativas y registrará la frecuencia con la que se presentan los comentarios para poder determinar después la postura del grupo. <i>El que escucha</i> : todos desempeñarán este rol mientras otro compañero expresa sus ideas. <i>Presentador</i> : responsable de exponer al resto de la clase el resultado del consenso de su grupo. <i>Líder</i> : responsable de la coordinación de la actividad.
Tamaño de los grupos. Procedimiento de asignación.	Se trabajará en grupos informales de cuatro personas y serán integrados de forma aleatoria.
Materiales didácticos.	<b>Lectura del caso</b>

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Distribución física en el aula.	Los equipos trabajarán reunidos en mesas en forma circular y utilizarán computadora y proyector para la presentación del caso.
Evaluación del aprendizaje.	Esta actividad se evaluará dentro de tareas y trabajos.
Criterios de éxito de la tarea.	Se espera como producto: un documento final que muestre el resultado de los cuestionamientos del caso de acuerdo con el grupo base. Todos los miembros del equipo deben ser capaces de exponer los acuerdos principales a los que llegó el grupo sobre el resultado del caso.
Quién evalúa (maestro, alumno, experto, invitado, etcétera).	Profesor.
Instrumentos de evaluación (examen, entrevista, observación, práctica, etcétera). Se debe incluir el instrumento de evaluación.	Rúbrica de actividad grupal por sesión.
Procesamiento para pequeños grupos.	
Procesamiento para grupo grande.	Nombre una cosa que tu grupo puede hacer la próxima vez que trabaje.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE AC	
Descripción de la actividad de AC (formal/informal).	<p align="center"><b>Actividad de aprendizaje colaborativo informal</b></p> <p>Los alumnos se reunirán con sus grupos y comentarán, discutirán y resolverán los cuestionamientos presentados para el caso, dando sustento teórico de acuerdo con las lecturas y el material previo estudiado y complementando con ejemplos de su experiencia práctica aplicables como puntos de comparación con la empresa estudiada.</p> <p>Una vez llegado a un acuerdo, afinarán detalles sobre la mejor solución al caso y la expondrán a la clase.</p> <p>Los alumnos leerán el caso en voz baja, respetarán las opiniones de cada uno de los integrantes y atenderán las presentaciones. Sólo la computadora del registrador será utilizada por equipo.</p>
COMENTARIOS (sugerencias para el desarrollo y observaciones posteriores a la aplicación de la actividad)	
Comportamiento esperado: participación, convivencia, escucha activa y respeto, así como soluciones creativas.	
El profesor supervisará la dinámica de cada grupo.	
Al finalizar la clase, cada alumno llenará la rúbrica de actividad grupal.	
¿Qué harían la próxima vez que trabajen en equipo?	
El objetivo colaborativo es que todos pueden participar en la presentación.	



## Caso práctico

### Maquila S.A.

Maquila S.A de R.L de C.V comenzó a enfrentar problemas dadas las relaciones que se presentaban entre sus trabajadores. El gerente de planta, empezó a preocuparse por los cada vez más frecuentes roces de su personal en todos los niveles de la organización, clientes y proveedores. Decidió comunicarse al tecnológico de la ciudad y contactar al experto en desarrollo organizacional de la institución, para solicitarle su ayuda. En la primera reunión resaltaron los problemas referentes a la comunicación, liderazgo, negociación y resolución de conflictos. Considerando la información recabada, el experto de desarrollo organizacional sugirió Una discusión preliminar entre el director, el administrador de la clínica, y el consultor parecía apuntar a los problemas de liderazgo, resolución de conflictos y procesos de decisión. El experto en desarrollo organizacional de la institución considero que la información proporcionada podría utilizarse para realizar un diagnóstico. Los gerentes y supervisores de la empresa manifestaron su aceptación.

Se determinó realizar entrevistas entre los empleados clave de la organización. Conforme al proceso de diagnóstico el experto en desarrollo organizacional recopiló la información, categorizó los datos e identificó los problemas y departamentos críticos. Se organizó una serie de reuniones con el personal de la empresa con duración de una semana, exponiendo a los participantes la información recolectada.

La información que presentó el experto en desarrollo organizacional permitió que el personal categorizara los problemas de la siguiente manera:

1. Existencia de conflictos entre miembros de los mismos departamentos y entre los diferentes departamentos. Esto generaba tensión entre los empleados, afectando la productividad, calidad y desempeño de la organización.
2. El liderazgo del gerente de planta y departamentales debe ajustarse para tomar decisiones trascendentales para la operación de la empresa. La falta

de decisiones generaba confusión y problemas de producción y administración.

3. Mejorar la comunicación entre todos los niveles de la organización para la reducción de rumores y evitar información no precisa. De la misma manera, clarificar y respetar las políticas y procedimientos de la organización para evitar influencias negativas el el comportamiento de los miembros de la organización.

El experto en desarrollo organizacional utilizó las técnicas de diagnóstico y de roles, para analizar los conflictos entre funciones y departamentos, los estilos de liderazgo y sugirió algunas técnicas para hacer frente a ese tipo de problemas. Las dinámicas propuestas para mejorar la comunicación y el curso sobre negociación y manejo de conflictos, permitieron lograr una mayor confianza entre los miembros de la empresa. De hecho, del curso surgió un plan para definir acciones específicas a algunos de los problemas que se presentaban comúnmente. El experto ofreció dar seguimiento a las acciones realizadas y apoyar las decisiones que tomaran los propios empleados. Fue necesario ampliar las reuniones de trabajo con la participación del gerente de planta, el contralor y el gerente de recursos humanos.

Meses después, se llevó a cabo un segundo curso al que asistieron otras personas clave de la organización pertenecientes a todos los departamentos de la empresa. Ellos tuvieron la encomienda de trabajar juntos en un plan de acción para negociación y comunicación entre departamentos. Ellos establecieron un conjunto de actividades de mejoramiento continuo en el corto y mediano plazo, con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales en la empresa.

Los beneficios obtenidos con el programa adoptado de desarrollo organizacional permitieron generar nuevas formas de administración y supervisión del personal, así como de relación con los clientes y los proveedores. Al cabo de un año, el experto en desarrollo organizacional del instituto tecnológico realizó una evaluación de seguimiento. Las entrevistas con el personal permitieron concluir que los conflictos, la comunicación y el liderazgo habían sufrido un cambio positivo y las técnicas propuestas en los cursos estaban siendo aplicadas en el manejo de las situaciones que se presentaban en la empresa.

### Preguntas

- a) ¿Qué aplicaciones del desarrollo organizacional debe aplicar para fijar los objetivos de los procesos y planes de la empresa?
- b) ¿Cómo se diseña una estrategia de negociación y manejo de conflictos en una empresa?
- c) ¿Cómo mejorar el proceso de comunicación y definir el plan de acción?



## Actividad de debate

### Análisis FODA

1. Comparen estas tres compañías que se encuentran en la misma industria: General Motors (<http://www.gm.com>), Nissan (<http://www.nissandriven.com>) y Ford (<http://www.ford.com>). Busquen en Internet información de cada una de ellas, incluyendo reportes anuales del mismo año para las tres.
2. En cada una de las empresas pongan atención especial a las metas que se establecen en relación con el crecimiento, la rentabilidad, la participación de mercado, el número de empleados, la calidad en los productos y servicios, la investigación y el desarrollo, la diversificación, la eficiencia, la estabilidad financiera, la conservación de recursos y el desarrollo administrativo.
3. Preparen un cuadro comparativo en donde indiquen cuáles de las estrategias de Porter (FODA) están utilizando esas empresas para poder alcanzar las metas mencionadas en el punto dos.

Metas establecidas	Estrategias de Porter utilizadas
General Motors	
Nissan	
Ford	

4. Contesten las siguientes preguntas:
  - a) ¿Cuáles metas son más importantes para cada una de estas empresas?

---

---

- b) ¿Por qué consideran que existen diferencias en las metas planteadas y las estrategias utilizadas por estas tres compañías?

---

---

- c) ¿Cuál de las metas o estrategias consideran que se pueden cambiar?  
¿Por qué?

---

---

# capítulo

# 3

# Proceso de diagnóstico en el desarrollo organizacional

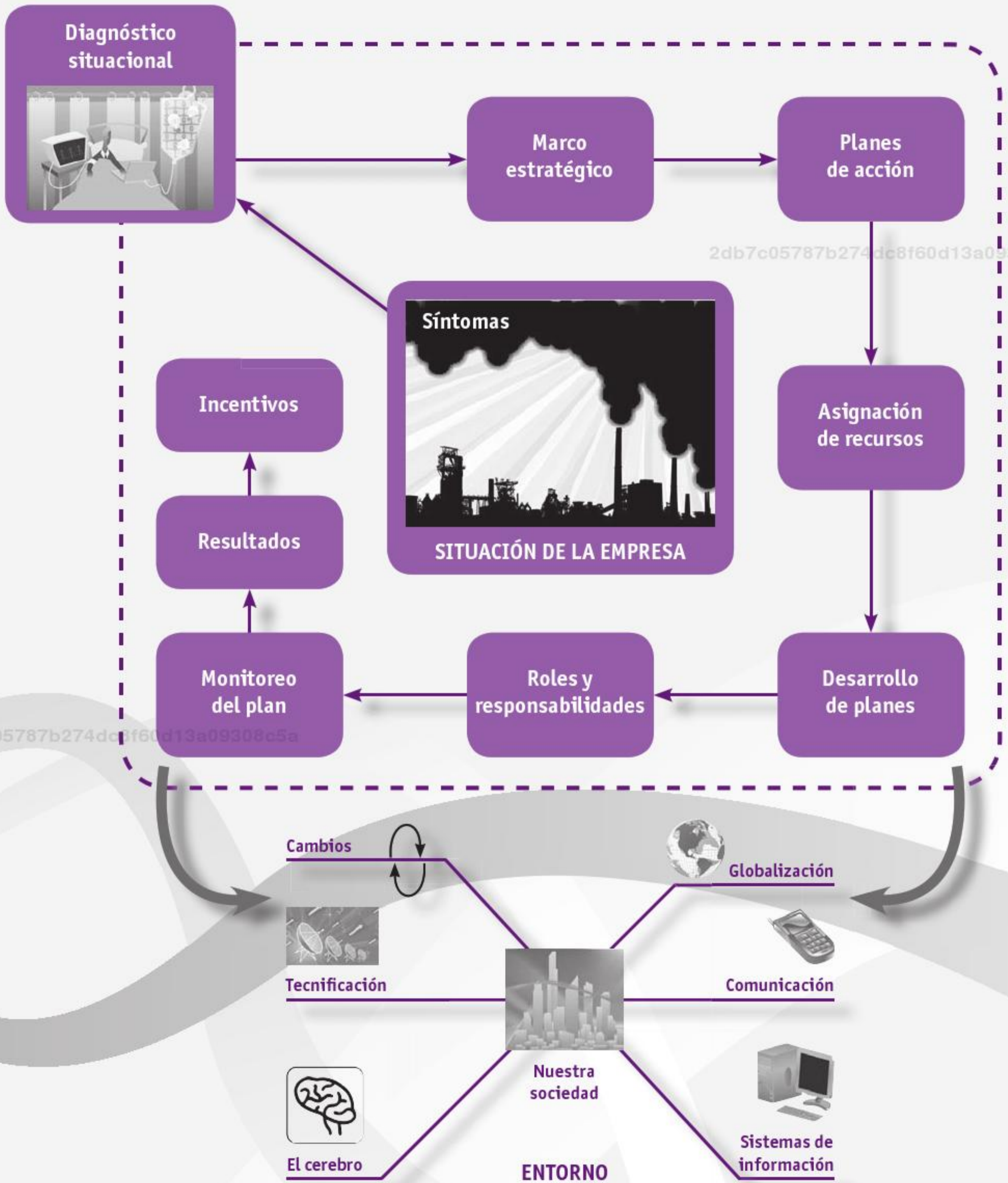


## Indicadores de desempeño

Al finalizar el estudio reflexivo de este capítulo, el lector:

- Identifica la importancia del diagnóstico organizacional como herramienta para anticiparse a situaciones problemáticas o conflictivas.
- Aplica el método general de diagnóstico en el reconocimiento de la problemática y sus soluciones en las empresas.
- Reconoce la importancia de la selección adecuada del grupo de trabajo de diagnóstico.
- Valora la formación y el entrenamiento del grupo de trabajo considerando los logros y los aspectos por mejorar.
- Realiza el análisis específico de visión, misión y metas conforme a los objetivos de la empresa.
- Identifica los síntomas que predicen problemas en las organizaciones.
- Sintetiza la información e identifica los problemas que afectan a la empresa.
- Elabora listas jerarquizadas de problemas.
- Elabora un plan de trabajo para generar el cambio organizacional.

## Proceso de diagnóstico en el desarrollo organizacional



2db7c05787b274dc8f60d13a09308c5a  
ebrary

2db7c05787b274dc8f60d13a09308c5a  
ebrary

2db7c05787b274dc8f60d13a09308c5a  
ebrary

¿Cómo funciona el diagnóstico organizacional para lograr el mejoramiento del desempeño organizacional? ¿Cuáles son los diferentes tipos de diagnóstico organizacional que se pueden emplear?

## Actividad de aprendizaje significativo

Las empresas al igual que las personas requieren de revisiones periódicas que identifiquen los problemas de “salud” que pueden enfrentar. ¿Conoce el proceso para determinar el grado de enfermedad que padece una organización?



La empresa Soluciones en Plásticos, compañía de origen estadounidense, instalada en México desde 1983 y dedicada a la manufactura de plásticos flexibles, acostumbra evaluar la satisfacción de sus empleados a través de una encuesta diseñada específicamente para medir los niveles de bienestar.

### El diagnóstico en Soluciones en Plásticos

La mayoría de las organizaciones incluye, dentro de sus prácticas, un diagnóstico periódico sobre la influencia de las personas, los sistemas y la estructura en general sobre el desempeño del negocio. El diagnóstico es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. Uno de los aspectos más relevantes de las empresas actuales es medir la satisfacción de clientes y empleados. De manera lenta pero progresiva, las empresas y organizaciones van preocupándose cada vez más por la satisfacción de sus clientes y empleados. El interés por los clientes es de siempre, pero recientemente las empresas se interesan por sus trabajadores. Muchas de ellas son conscientes de que empleados satisfechos y motivados producen

mejor, sugieren soluciones, proponen cambios positivos y trabajan con mayor calidad.

La empresa Soluciones en Plásticos, compañía de origen estadounidense, instalada en México desde 1983 y dedicada a la manufactura de plásticos flexibles, acostumbra evaluar la satisfacción de sus empleados a través de una encuesta diseñada específicamente para medir los niveles de bienestar en aspectos tales como comunicación, compensaciones, clima organizacional, estilos de dirección, involucramiento, etc. Con base en los resultados diseña un plan de acción orientado a mejorar aquellos indicadores donde se hayan obtenido las más bajas evaluaciones por parte de los empleados. La siguiente tabla muestra el paulatino crecimiento de este diagnóstico en los diferentes grupos de trabajadores de esta empresa.

Grupo	Meta	Resultados			
		2005	2006	2007	2008
Empleados EUA	=> 4 en una escala del 1 al 5	4.51	4.41	4.47	4.36
Administrativos MX		3.47	3.89	4.33	4.39
Indirectos MX		3.99	3.93	4.26	4.31
Directos MX		3.67	3.48	4.11	4.14
<b>Total</b>		<b>3.77</b>	<b>3.74</b>	<b>4.2</b>	<b>4.21</b>

Según esta tabla, la satisfacción de los empleados de origen estadounidense ha venido disminuyendo ligeramente, mientras que todos los grupos de trabajadores mexicanos han ido incrementando su satisfacción en forma progresiva. También podemos ver que el grupo con nivel más bajo de satisfacción es el grupo de Directos, es decir, el grupo más representativo en términos de tamaño.

Una de las conclusiones que se obtiene de estos resultados es que las acciones de mejoría han

venido influyendo en la opinión de los trabajadores a partir de 2007, cuando se alcanzó la meta de => 4 con un 4.20 y se superó ligeramente en 2008 con un resultado global de 4.21. Otra conclusión que podemos extraer de esta información es que "la organización deberá replantearse cómo implementar iniciativas que consideren los aspectos culturales, pues quizá las acciones de cambio y mejora sólo están teniendo éxito en el grupo de trabajadores mexicanos y no así en el grupo estadounidense".

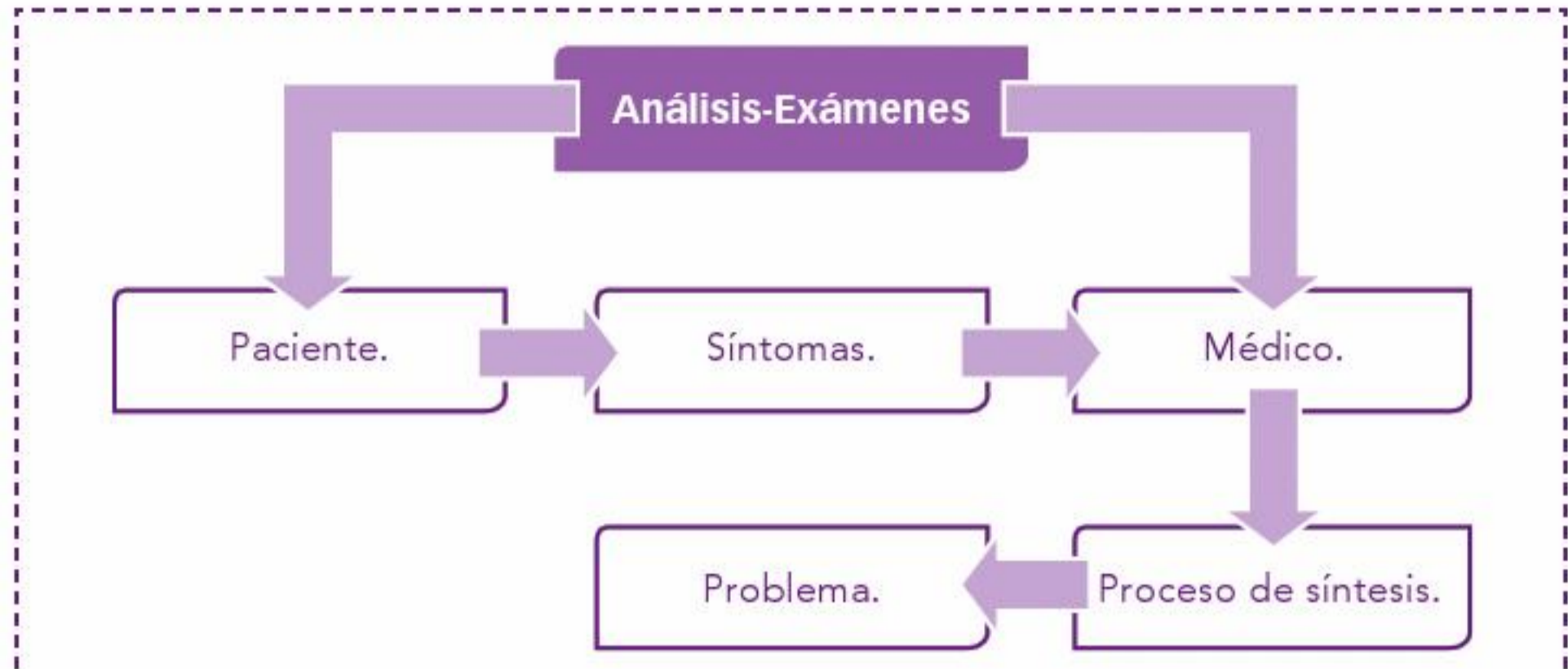
*El ejecutivo de hoy es como un deportista de alto rendimiento.*

## Diagnóstico organizacional

El **diagnóstico organizacional** es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un autoanálisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática. La base del diagnóstico organizacional es que, al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas e instituciones, ya que al identificar problemas en el funcionamiento de éstas, surgen acciones dirigidas a su eliminación o disminución, que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa.

Debemos puntualizar que en un diagnóstico se está evaluando el comportamiento de un sistema confrontándolo con un modelo normativo, aunque es posible que este modelo nunca se defina en forma explícita. De la misma manera que el médico examina a un paciente y lo compara mentalmente con el funcionamiento de una persona sana, el analista tiene un modelo mental de lo que debería ser su organización funcionando en forma correcta. Esta analogía es muy clara, ya que el paciente, en este caso la organización, proporciona una serie de síntomas —funciones corporales alteradas en un cuerpo humano— al médico (un analista de sistemas en el caso de una organización), quien puede identificar la enfermedad del paciente y proponer una terapia. En la figura 3.1 se muestra un diagrama que ejemplifica la situación mencionada.

El **diagnóstico organizacional** es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas.



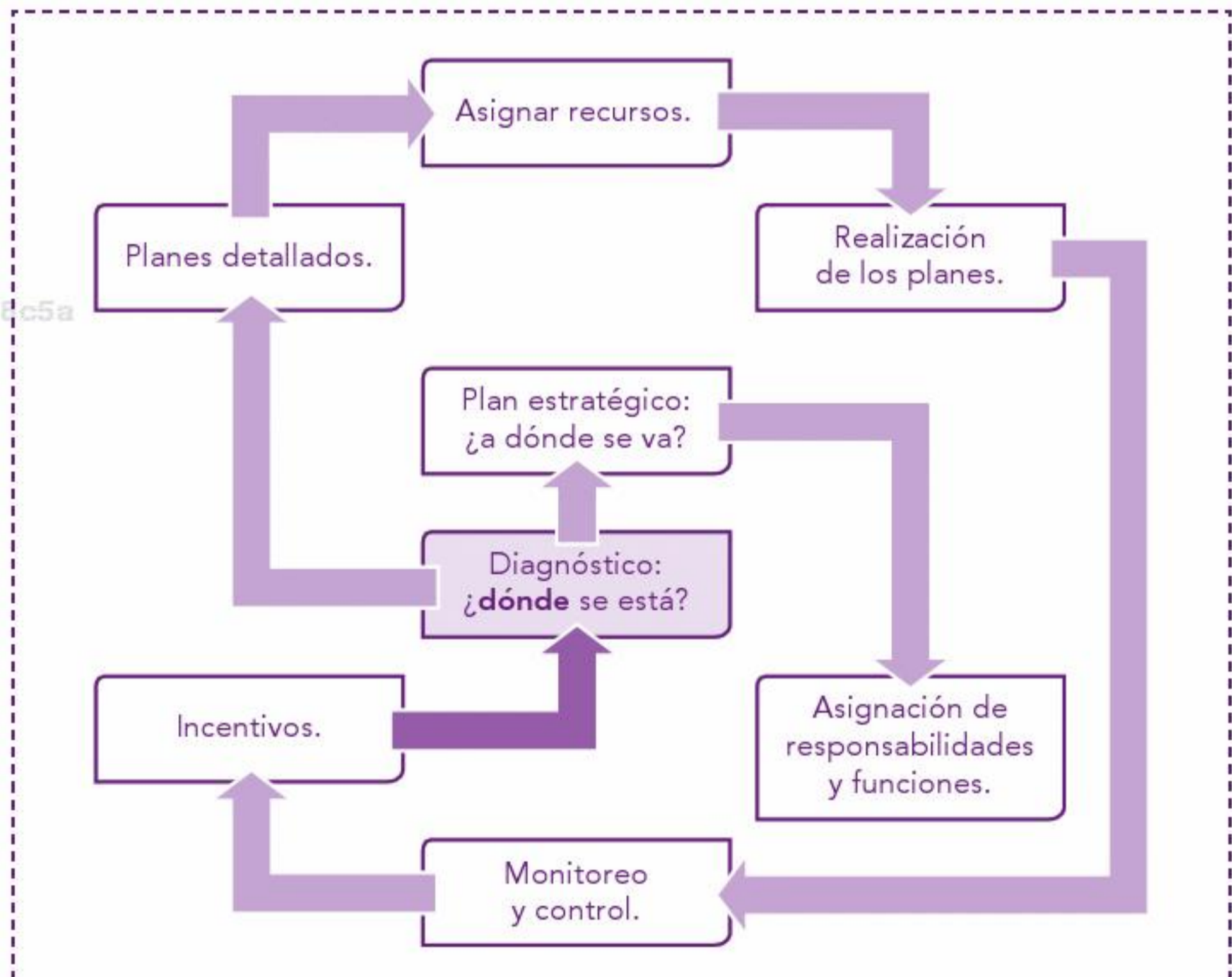
**Figura 3.1**

Diagrama de análisis del diagnóstico.

2db7c05787b274dc8f60d13a09308c5a  
ebrary

De esta manera, se puede destacar que existen tres factores que deben tomarse en cuenta al realizar un diagnóstico organizacional. Estos factores, muy importantes tanto para determinar la problemática como para dar soluciones a la misma, son:

- La situación de la empresa dentro del contexto de su rama industrial.
- La posición de la empresa en el ciclo de vida de las organizaciones.
- El sistema social que prevalece dentro de la empresa.



**Figura 3.2**

Proceso de planeación del diagnóstico organizacional.

2db7c05787b274dc8f60d13a09308c5a  
ebrary

2db7c05787b274dc8f60d13a09308c5a  
ebrary

Además, desde un punto global, un **diagnóstico**, que no necesariamente debe ser un diagnóstico organizacional, es el obligado punto de partida de un proceso de planeación, en donde es necesario saber dónde se está antes de decidir a dónde se quiere ir y cómo se llegará a ese punto. La figura 3.2 describe el proceso de planeación.

El **diagnóstico** es el obligado punto de partida de un proceso de planeación.

---

## El diagnóstico empresarial

---

El diagnóstico empresarial permite al profesional generar valor agregado a las empresas, desarrollar opciones que produzcan mayores beneficios en la medida en que se considere la viabilidad y, sobre todo, que se logren implementar correctamente. El recurso humano debe ser la base del diagnóstico empresarial y debe involucrar al persona de la siguiente manera:

1. Con sentido de pertenencia.
2. Con anhelos de éxito.
3. Con un proyecto de vida.
4. Con deseos de triunfar.

El diagnóstico empresarial es un proceso de análisis integral para conocer los síntomas desde cuatro perspectivas (Fierro, 2007):

1. Direccionamiento.
2. Áreas funcionales.
3. Financiero.
4. Externo.

### ■ ■ Diagnóstico de direccionamiento

El diagnóstico de direccionamiento busca ayudar a responder la siguiente pregunta: ¿cómo se ha orientado el negocio? Asimismo, pretende determinar hacia dónde se dirige la organización. Para lograr dar respuestas a estas interrogantes, el consultor del DO debe conformar un grupo de trabajo con las personas más representativas de cada uno de los departamentos y que estén identificadas con el futuro de la empresa. Este proceso busca que los mismos empleados encuentren las soluciones y que éstas sean aceptadas por el grupo, de forma que se garantice su implementación.

En este tipo de diagnóstico, el consultor organizacional se enfoca en cuatro principios corporativos fundamentales de la empresa: visión, misión, creencias y valores. El principio de la visión requiere analizarse desde la perspectiva de que ésta representa el sueño de los líderes de la organización; por lo tanto, tiene que ser una declaración amplia de lo que se desea alcanzar en un tiempo dado. La misión debe establecer la razón de ser de la empresa para sus clientes, sus recursos humanos, y responde para qué existe la organización, sus prioridades, derechos y responsabilidades.

Las creencias deben establecer la importancia de las personas como individuos, la relevancia del crecimiento sostenido y sustentable de la empresa y los beneficios por alcanzar. Finalmente, los valores que inspiran a la organización necesitan estar fundamentados en el respeto, la ética y la solidaridad. Estos valores tendrán sus pilares en los principios de equidad, transparencia, honestidad, participación y rentabilidad, así como de responsabilidad social y empresarial.



## ■ ■ Diagnóstico de áreas funcionales

El propósito del diagnóstico de áreas funcionales es la evaluación específica de departamentos o funciones de la organización. Entre las áreas particularmente evaluadas está la de producción. Cuando el análisis se lleva a cabo ahí, su objetivo puede ser la elaboración de productos de mayor calidad, el mejoramiento de la productividad, la preparación de nuevos productos y la relocalización de las instalaciones, entre otras.

En este diagnóstico, los aspectos más evaluados son, entre otros, los siguientes: eficiencia y eficacia del uso de los recursos, imagen ante los clientes, aceptación del producto, necesidades del personal, capacitación, mejoras salariales, seguridad industrial, compromiso y asignación de recursos.

## ■ ■ Diagnóstico financiero

El propósito de este diagnóstico consiste en identificar los problemas en el manejo de los recursos financieros y validar la información. Las observaciones son importantes en el diagnóstico porque facilitan el conocimiento de las cuentas por su contenido y detalle. Este tipo de diagnóstico por lo común incluye el análisis del balance general, el estado de resultados, el estado de cambio de flujo de efectivo, el apalancamiento y los ajustes en la divisa, entre otros.

De este diagnóstico surgen respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál ha sido el manejo financiero de los recursos de la empresa?
- ¿Cuál ha sido el desempeño empresarial?
- ¿Los indicadores permiten predecir éxitos o fracasos?

## ■ ■ Diagnóstico externo

El diagnóstico externo se refiere al estudio del entorno de la empresa, tanto regional como nacional e internacional. Dentro de este análisis se evalúan las fuerzas competitivas, el poder de los productos sustitutos, el poder de los clientes, el poder de los proveedores, nuevos competidores, etc. En este diagnóstico se deben revisar los indicadores económicos y los aspectos políticos y sociales que afectan a la empresa, en los ámbitos nacional e internacional, para identificar las oportunidades y amenazas.

Las respuestas que frecuentemente responde surgen de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las tendencias políticas y económicas en el país y en el exterior?
- ¿Qué aspectos son importantes para la empresa?
- ¿Cómo enfrentar las situaciones?

Para alcanzar el éxito personal y empresarial, los dirigentes de las organizaciones deben comprometerse con los resultados encontrados durante el diagnóstico y establecer las estrategias que cumplan con las recomendaciones propuestas por los mismos empleados.

---

## Método general de diagnóstico

---

El objetivo del diagnóstico organizacional es someter a la organización a un autoanálisis que le permita identificar síntomas de posibles dificultades presentes en

la organización con el fin de encontrar los problemas que podríamos llamar “de fondo”, y que deben ser resueltos para preservar la salud organizacional. Como en todo sistema participativo, el proceso es tan importante como el resultado, ya que el espíritu de grupo generado y el conocimiento de las opiniones y problemas de otros componentes de la organización representan beneficios casi tan importantes como la identificación y resolución del problema.

El procedimiento general del diagnóstico organizacional consta de los siguientes pasos:

1. Selección del grupo de trabajo.
2. Entrenamiento del grupo de trabajo.
3. Identificación de síntomas individuales.
4. Elaboración de la lista colectiva.
5. Proceso de síntesis y generación de problemas.
6. Clasificación y jerarquización de problemas.
7. Planteamiento de soluciones.
8. Elaboración de un plan de trabajo.

2db7c05787b274dc8f60d13a09308c5a  
ebrary

### ■ ■ Selección del grupo de trabajo

Para conocer la problemática de una organización es necesario seleccionar a un grupo representativo de la misma que tenga las siguientes características:

- Conocimiento del sistema.
- Que sea representativo de los componentes del sistema.
- Que incluya a la gente con poder de decisión.

Nosotros creemos que este **grupo** no debe ser mayor de 20 personas, ni incluir más de tres niveles jerárquicos. Un grupo óptimo es de 10 a 12 personas.

El **grupo** no debe ser mayor de 20 personas, ni incluir más de tres niveles jerárquicos.

### ■ ■ Entrenamiento del grupo de trabajo

Ya que en un diagnóstico se señalarán los síntomas que pueden considerarse como agresivos para una persona, o bien, que pueda haber una atmósfera donde la gente sienta temor, es necesario que el grupo pase por un entrenamiento que lo capacite. Para lograrlo, es necesario motivar a los participantes a:

- Decir lo que piensan.
- Respetar las ideas de los demás.
- Analizar las ideas por su propio valor.

### ■ ■ Identificación de síntomas individuales

Es una reunión donde se pide a los componentes del grupo que elaboren una lista de los síntomas de problemas que a su juicio se están produciendo en el funcionamiento de la compañía. Para esto es necesario definir con claridad lo que se entiende por un síntoma. Un síntoma es:

- Un fenómeno revelador de una enfermedad.
- Una señal o un indicio de algo que está sucediendo o que va a suceder.
- Una manifestación de funciones alteradas.

La **identificación de síntomas** es una reunión donde se pide a los componentes del grupo que elaboren una lista de los síntomas de problemas que a su juicio se están produciendo en el funcionamiento de la compañía.

2db7c05787b274dc8f60d13a09308c5a  
ebrary

Sin embargo, es preciso recordar que las acciones suceden dentro de un contexto determinado, y que una situación puede ser problemática, o no serlo, dependiendo de su impacto en las personas y la empresa. Para evaluar ese impacto se puede usar una matriz, como la que se presenta en la tabla 3.1.

TABLA 3.1 Matriz

Cambio	Planeado	No planeado
Deseado	Síntoma	Síntoma
No deseado	Síntoma	Síntoma

El facilitador del diagnóstico debe procurar que durante la reunión los sistemas generados posean ciertas características, como las siguientes: que sea *claro, específico, concreto y controlable*. La importancia de estas características debe ser enfatizada, dado el uso que se les dará después a los síntomas. Es claro que un **síntoma ambiguo** o poco preciso no proporciona mucha información sobre el problema, y poco podemos hacer con respecto a un síntoma sobre el cual se carece de control. Un ejemplo de la manera en que deben presentarse estas características se observa en la tabla 3.2.

Un **síntoma ambiguo** o poco preciso no proporciona mucha información sobre el problema, y poco podemos hacer con respecto a un síntoma sobre el cual se carece de control.

TABLA 3.2 Características de la información recolectada

Incorrecto	Correcto
Falta información en ventas.	El catálogo de ventas no está actualizado.
Hay empleados que no cumplen con sus obligaciones.	Los empleados del turno matutino desatienden la recolección de datos.
El interés bancario pagado es muy alto.	La política del pasivo es obsoleta en los momentos actuales.

No obstante lo señalado en el párrafo anterior, es necesario resaltar que después de dar estas recomendaciones, deben aceptarse los síntomas tal y como los expresa cada persona, pues es su visión particular del problema.

El procedimiento que se sigue para identificar los síntomas es el siguiente:

- Explicar al grupo la metodología de diagnóstico organizacional y los resultados esperados, enfatizando la manera en que deben expresarse los síntomas.
- Pedir a cada miembro del grupo que escriba los síntomas relacionados con el sistema. Usualmente esto dura unos 30 minutos. Conviene formular las siguientes recomendaciones al grupo antes de que empiecen a escribir.
  - No interrumpir la tarea de escribir síntomas.
  - Trabajar en silencio.
  - Todos los participantes deben escribir.
  - Recordar que se busca el qué (síntomas o problemas) y no el quién (causante).
  - Recordar que los síntomas deben ser claros, específicos y controlables.
  - Anotar síntomas y no soluciones.
  - Plantearse en primera persona.

## ■ ■ Elaboración de la lista colectiva

Una vez que todos los miembros del grupo hayan dejado de escribir se elaborará la lista colectiva de síntomas. Para esto, se recomienda el siguiente procedimiento:

- a) Cada miembro del grupo, en forma secuenciada, mencionará un síntoma a la vez.
- b) El facilitador escribirá los síntomas en hojas de rotafolio.
- c) Debe continuarse este ejercicio hasta que pasen todos los miembros del grupo.

Conviene que el facilitador plantee las siguientes recomendaciones:

- a) Escuchar al compañero.
- b) Evaluar la idea, síntoma o problema y no a la persona que lo diga.
- c) Autoanalizarse cada uno (hablar con nosotros mismos).
- d) Ser específicos: decir lo importante y lo relevante.
- e) Evitar estar a la defensiva.
- f) Evitar discusiones en esta etapa del procedimiento. Si un miembro del grupo está en desacuerdo con algún síntoma puede externarlo diciendo: "Estoy en desacuerdo", y se pondrá entre paréntesis para resaltarlo como un síntoma no aceptado por todos. Sólo se pueden pedir aclaraciones al síntoma. Además, no se deberán corear los desacuerdos, con que alguien lo señale es suficiente.
- g) Se entiende que los síntomas sin paréntesis son de todos; es decir, se está de acuerdo en que es un síntoma real o que cuando menos no se tiene opinión al respecto.
- h) Si uno de los síntomas mencionados los hace pensar en otro síntoma, conviene apuntarlo en la lista individual.
- i) Si algún síntoma ya está en su lista individual, conviene eliminarlo para evitar duplicidades.
- j) Recordar que se busca el qué (síntoma o problema) y no el quién (causante).
- k) Los síntomas deben ser claros, específicos y controlables.
- l) Evitar justificaciones del síntoma.
- m) Tratar de presentar síntomas y no soluciones.
- n) Cuando se agote nuestra lista (individual), no participar; lo cual no implica retirarse del proceso.

2db7c05787b274dc8f60d13a09308c5a  
ebrary

2db7c05787b274dc8f60d13a09308c5a  
ebrary

Finalmente, el facilitador debe tomar en cuenta, para sí mismo, las siguientes **recomendaciones** mientras está elaborando la lista de síntomas:

- a) No intimidar al grupo.
- b) Evitar que algún miembro del equipo intimide a los demás.
- c) Ser paciente.
- d) Aceptar la impresión de que parece que no hace nada.
- e) Evitar discusiones.
- f) Ayudar a que todos digan lo que sienten.
- g) Ser democrático, por lo que debe evitarse empezar con el de mayor autoridad o influencia.
- h) Tratar que los síntomas queden claros.
- i) Mantener el orden.
- j) Escribir los síntomas en forma legible.

**Recomendaciones:** no intimidar al grupo, ser paciente, evitar discusiones y mantener el orden.

Una de las funciones más importantes del facilitador es la de escribir de manera clara y concisa lo dicho por los participantes: esto involucra una labor de interpretación que se convierte en una actividad clave para el éxito de este proceso.

2db7c05787b274dc8f60d13a09308c5a  
ebrary

## ■ ■ Proceso de síntesis y generación de problemas

El **proceso de síntesis** permite identificar uno o varios problemas.

Existen diversas maneras de efectuar el **proceso de síntesis** para la definición de problemas. Dado que la síntesis depende en último caso de la creatividad del individuo involucrado en el proceso, es necesario escoger con cuidado a quienes participarán en esta parte. Estas personas deberán conocer muy bien el sistema, ya que debe evitarse malinterpretar un síntoma o generalizarlo.

A continuación se presentan tres métodos útiles para la definición de problemas:

### a) Síntesis por agrupación

Con este método los síntomas se agrupan de acuerdo con lo que la experiencia señala como manifestaciones de un mismo problema. Del conjunto de síntomas (después de un proceso de abstracción o síntesis) es posible identificar uno o varios problemas. Así, por ejemplo, los siguientes síntomas indican un problema en la operación del sistema de control de calidad de la organización:

- No hay un responsable de control de calidad.
- Los estándares de control de calidad varían en los diferentes departamentos.
- El índice de devolución de productos es alto.
- El sistema de control de calidad es poco confiable.
- El producto terminado es de una calidad muy variable.
- El material comprado ocasiona problemas de producción.
- Muchas piezas se elaboran fuera de especificación en el departamento de fundición.

### b) Síntesis por estructuración

En este método se utiliza una clasificación de los síntomas por naturaleza y la del tipo de acciones que habrían de tomarse para resolverlo. El siguiente cuadro muestra una forma de clasificar los síntomas:

0	Síntomas fuera de control
1	Síntomas de objetivos, valores, estilo
2	Síntomas de estructura
3	Síntomas de proceso
4	Síntomas graves
5	Síntomas leves
6	Consecuencias
7	Consecuencias graves

La **síntesis por subsistemas** utiliza las propiedades de los sistemas y sus factores más relevantes.

### c) Síntesis por subsistemas

Ya que los sistemas pueden estructurarse en subsistemas, es posible clasificar los síntomas de los subsistemas correspondientes. Esto permite orientar tanto el tipo de problema como el tipo de solución necesario. Para clasificar los síntomas, se pueden utilizar las propiedades de los sistemas y sus factores más relevantes o, simplemente, dividir el sistema en sus subsistemas de acuerdo con una funcionalización.

## ■ ■ Clasificación y jerarquización de problemas

Una vez estructurados los síntomas en problemas, la sesión se inicia con una presentación de los problemas al grupo de planeación. El facilitador lee la definición inicial de los problemas; por ejemplo: desarrollo, motivación y entrenamiento de personal. El facilitador responde las preguntas del grupo relacionadas con la ubicación de algunos síntomas; si alguno está mal ubicado lo coloca en el lugar más apropiado. Después, el facilitador pide que cada miembro del grupo estructure los problemas por orden de importancia, usando para ello una forma donde los resultados son presentados en una matriz.

## ■ ■ Planteamiento de soluciones

Posteriormente el facilitador divide al grupo en subgrupos. El número de integrantes depende del tamaño del grupo; se recomienda que en cada subgrupo no haya más de seis ni menos de tres personas. A cada grupo se le asigna un número de problemas y se le formula una serie de preguntas.

## ■ ■ Elaboración de un plan de trabajo

Enseguida se definen los responsables, el tiempo y el presupuesto necesarios para implantar las acciones usando formatos de diagnóstico organizacional. Por último, se plantean reuniones periódicas para revisar el avance en la solución de problemas. Con este ejercicio termina la sesión de desarrollo organizacional.

El DO se enfrenta con el desafío de lograr cambios en una organización, ya sea por medio de un diagnóstico o sin él. Marvin **Weisbord** señala que la tecnología utilizada por muchos consultores parte del uso del diagnóstico sin cuestionar su pertinencia ni sus efectos. Para el mencionado investigador, el diagnóstico organizacional se basa en el modelo médico, en el cual se indica al cliente cuán enfermo está. El problema con este modelo es que ese diagnóstico, paradójicamente, minimiza la disposición al cambio. Por esa razón Weisbord propone un método de cuatro pasos mediante los cuales se puede emplear la disposición de las personas para la construcción de un escenario futuro mejor.

**Weisbord** señala que el diagnóstico también puede ser la concreción del modelo médico que le indica a su cliente cuán enfermo está.

### Los cuatro pasos propuestos por Weisbord

1. *Evaluar el potencial de acción:* no sólo es diagnosticar brechas entre lo real y lo deseado, es identificar las condiciones bajo las cuales la organización puede cambiar. Para ello, considera la propuesta de un psicólogo sueco, Ches Jansen, quien define **cuatro estados de disposición al cambio**: conformidad, negación, confusión y renovación.
  - **Conformidad:** estado en el cual las personas no observan ninguna necesidad de cambio. En estas condiciones, el consultor nada puede hacer.
  - **Negación:** los clientes se resisten al cambio y no explicitan sus necesidades. Frente a ello, el consultor sólo puede formular algunas preguntas que permitan al cliente desafiar su estado actual.
  - **Confusión:** es el estado en que se hace presente la ansiedad, energía que todo aprendizaje y cambio requiere. En este caso, el rol del consultor es fundamental: ayudar al cliente a estructurar un plan de trabajo con la perspectiva de un gran escenario futuro.
  - **Renovación:** el cliente se siente ante un vasto escenario de posibilidades ante el cual el consultor puede ofrecer ayuda en acciones concretas.

**Cuatro estados de disposición al cambio:** conformidad, negación, confusión y renovación.

2. *Reunir al sistema completo en una sala:* no sólo se obtiene una observación más real del sistema en cuestión sino que además permite aplicar prácticas de colaboración y manejo de conflictos. Por otro lado, la transferencia desde la sala hacia el lugar de trabajo es más fácil, puesto que en la sala se encontraban todas las partes del sistema que requiere el cambio de prácticas.
3. *El enfoque en el futuro:* por su atractivo, esto resulta más potente que la creación de listados de problemas, los cuales provocan agobio y estrés. Lo que se pone en juego y se aprovecha es la capacidad de las personas de generar una visión.
4. *Tareas que las personas pueden ir haciendo por ellas mismas:* la idea es generar un clima de aprendizaje, no de soluciones, en donde las personas puedan reconocer qué tareas deben ir realizando para elaborar soluciones a problemas dinámicos en el tiempo.

Los **componentes básicos** de todos los programas del desarrollo organizacional son: diagnóstico, acción y administración del programa.

Como ya hemos mencionado, existen tres **componentes básicos** de todos los programas del desarrollo organizacional: diagnóstico, acción y administración del programa. El diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. La acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. La administración del programa gerencial abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa; asimismo, desarrolla la estrategia general del desarrollo organizacional, vigila los acontecimientos a lo largo del camino y aborda las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas.

El primer paso es diagnosticar el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés del cliente. En el segundo paso se desarrollan los planes de acción para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y conservar las áreas fuertes. El tercer paso consiste en descubrir hechos relacionados con los resultados de las acciones que se tomaron. Se dedican esfuerzos y energía para asegurarse de que el programa cuente con el apoyo de los miembros de la organización, que sea pertinente con las preocupaciones prioritarias de la organización y que esté haciendo un progreso visible.

---

## Diagnóstico del sistema, así como de sus subunidades y procesos

---

El desarrollo organizacional es un programa de acción basado en una información válida acerca del *statu quo* de los problemas y las oportunidades actuales, y de los efectos de las acciones en lo referente al logro de objetivos. Para el DO, el diagnóstico surge de dos necesidades: la primera es conocer el estado de las cosas, o "lo que es"; la segunda es determinar los efectos o las consecuencias de las acciones. Una forma alternativa de conceptualizar el diagnóstico hace hincapié en los principales procesos de la organización, más que en sus grupos principales. De una comparación de "lo que es" con lo que "debería ser", proviene el descubrimiento de la brecha entre las condiciones reales y las deseadas.

Argyris manifiesta que el consultor tiene tres tareas primordiales de intervención: ayudar al sistema cliente a generar datos válidos, permitir que el sistema cliente haga una elección libre e informada y ayudar al sistema cliente a crear un compromiso interno con sus decisiones.

En un programa de DO los resultados de las actividades del diagnóstico no son únicamente actividades importantes, sino que la forma en la cual se recopila la información y lo que se hace con ésta también son aspectos significativos del proceso.

### El modelo de seis cuadros

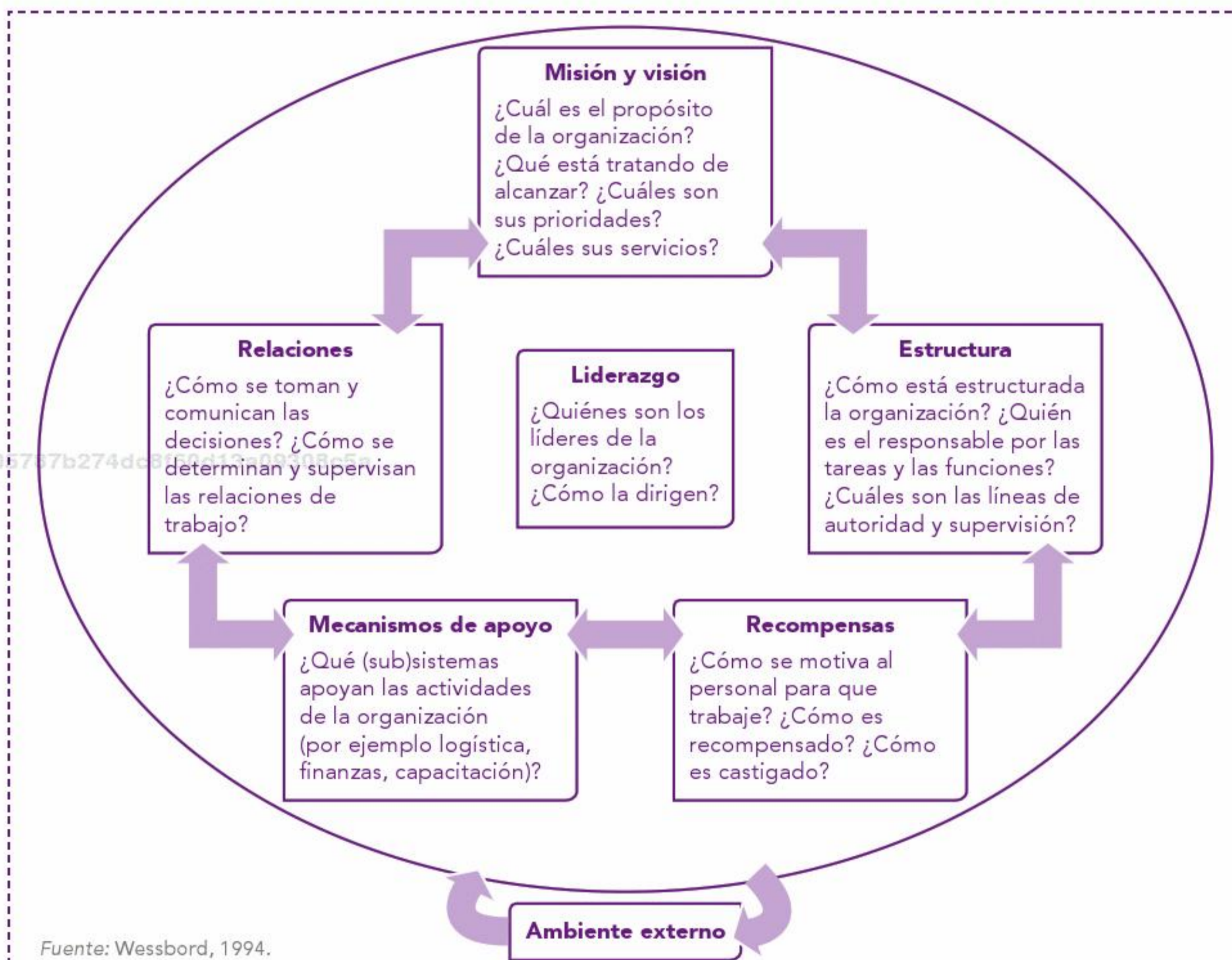
Según Marvin Weisbord, hay seis áreas críticas por diagnosticar: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo. Además, el consultor debe prestar atención a los aspectos tanto formales como informales de cada área.

## Elementos organizacionales del modelo de Weisbord

### Misión y visión

2db7c05787b274dc8f60d13a09308c5a  
ebrary

La **misión** de una organización sirve para establecer una plataforma común para todos los programas de la organización, su funcionamiento interno y sus relacio-



Fuente: Wessbord, 1994.

Figura 3.3

Modelo sistémico para el diagnóstico organizacional.

2db7c05787b274dc8f60d13a09308c5a  
ebrary



nes externas. Esta declaración de la **misión** resume el propósito de la organización y proporciona los argumentos para definir la visión y los objetivos. Comúnmente se comunica en informes anuales, en los folletos de información proporcionados a los donantes o a los miembros de la comunidad y en otros documentos.

La **visión** es aquella idea o conjunto de ideas que hay sobre la organización a futuro.

La **visión** es aquella idea o conjunto de ideas que hay sobre la organización a futuro; es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Por otra parte, como presenta con claridad lo que se quiere construir a futuro, consolida el liderazgo de alta dirección pues permite a ésta enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

Las siguientes preguntas pueden ayudar a evaluar cómo la misión y visión pueden influir en una organización:

### Preguntas para reflexión

#### Misión

- ¿Cuál es la misión de la organización? ¿En qué medida está la misión enfocada en el cliente? ¿Qué grupos de poder estuvieron involucrados en su desarrollo?
- ¿Cuál es el enfoque principal de la misión? ¿Cómo se relaciona este enfoque con la organización?
- ¿Está la misión claramente establecida en forma escrita? ¿Qué tan bien es comunicada al personal, a la comunidad o a otros grupos de poder?
- ¿Qué tan bien es comunicada la misión a los clientes?

#### Visión

- ¿En qué medida se centra la visión de la organización en el cliente?
- ¿En qué medida la visión se dirige a los intereses del cliente y de la comunidad?
- ¿En qué medida se dirige la visión a los intereses de grupos externos, tales como la sociedad civil, organizaciones comunitarias, etc.? ¿Cómo estos grupos influyen en la visión de la organización? ¿Cómo influyen estos grupos en la organización?

**¿Qué pasos se necesitan para asegurar que la misión y la visión sean establecidas y comunicadas para una adecuada implantación del desarrollo organizacional?**

### Estructura

La **estructura** se refiere a la forma como las responsabilidades, tareas y funciones se distribuyen entre los trabajadores.

La **estructura** de la organización se refiere a la forma como las responsabilidades, tareas y funciones se distribuyen entre los trabajadores. Sirve para definir las relaciones de comunicación y las líneas de autoridad de los diferentes niveles de personal. La estructura se plantea comúnmente en un organigrama y en las descripciones de los puestos de trabajo. Una empresa o institución puede ser positiva si la estructura de la organización es jerárquica o plana, ya sea sobre la base de funciones o por proyectos. Lo que interesa es que todos los individuos de

la organización dirijan su atención al cliente como un componente central, tanto en la descripción formal de su puesto de trabajo como en sus responsabilidades reales. Aun aquellos cuyas responsabilidades no involucren el contacto directo con el cliente, tales como el personal relacionado en la gestión logística o en el mantenimiento de las instalaciones, efectúan tareas que pueden ser definidas en términos de interacción cliente-proveedor (ICP).

Las siguientes preguntas pueden ayudar a evaluar cómo la estructura puede influir en una organización:

### Preguntas para reflexión

#### Estructura

- ¿Cuál es la estructura formal de organización? ¿En qué medida la estructura responde a las necesidades del cliente?
- ¿Qué factores influyen en la estructura organizacional? ¿Cómo estos factores influyen positiva o negativamente sobre la interacción con los clientes?
- ¿Qué tan adecuadamente la estructura fomenta el equilibrio y la participación equitativa de los géneros en diferentes niveles de la organización?
- ¿Existe un mecanismo para revisar la estructura organizacional de manera continua? ¿En qué medida el mecanismo de revisión se retroalimenta con la perspectiva del cliente para tomar decisiones sobre los cambios estructurales? ¿Se toman en cuenta las necesidades expresadas por los clientes?
- Con respecto a los trabajadores con una interacción directa con los clientes (proveedores, recepcionistas y otros):
  - ¿Qué tan bien se explican sus responsabilidades en la descripción de sus puestos de trabajo?
  - ¿Qué guía y preparación se les da con respecto a sus funciones y responsabilidades?
  - ¿Qué tan bien se adecuan sus interacciones reales con los clientes a la descripción de su puesto de trabajo?
  - ¿Qué tan bien se adecuan estas interacciones a la guía y a la preparación recibida por los trabajadores?
- Con respecto a los trabajadores sin contacto directo con los clientes:
  - ¿En qué medida la descripción de su puesto de trabajo ayuda a que su posición contribuya a satisfacer las necesidades del cliente?

**¿Qué pasos se necesitan para adaptar la estructura en apoyo a una adecuada implantación del desarrollo organizacional?**

#### ■ ■ Relaciones

Las **relaciones** se refieren a cómo interactúan todos los niveles del personal y a cómo se toman y comunican las decisiones. Muchos aspectos de las relaciones organizacionales son determinados por la estructura de la organización. Las relaciones sirven a las funciones de colaboración, comunicación y supervisión, permitiendo que el trabajo esté dirigido hacia la misión y la visión. Las relaciones también ayudan a construir la cultura organizacional.

Las **relaciones** se refieren a cómo interactúan todos los niveles del personal y cómo se toman y comunican las decisiones.

Las preguntas que siguen pueden ayudar a evaluar la influencia de las relaciones en el desarrollo organizacional:

### Preguntas para reflexión

#### Relaciones

- ¿En qué medida son todos los trabajadores conscientes de sus responsabilidades en la organización?
- ¿Qué tan bien están coordinados los diferentes departamentos de la organización, de tal manera que se lleven a cabo las actividades de forma coherente y eficiente?
- ¿En qué medida los trabajadores discuten sus intereses y necesidades y participan en una discusión que facilite sus decisiones personales?
- ¿En qué medida los trabajadores proporcionan información clara, no sesgada, no técnica y que responde a lo que los otros departamentos requieren para guiarse en sus actividades?
- ¿Qué tan adecuado es el tiempo otorgado a los trabajadores para interactuar con otros departamentos?
- ¿Qué factores externos influyen más significativamente en la relación directa entre departamentos? ¿Qué tan bien se conocen estas influencias? ¿En qué medida los resultados son benéficos o nocivos?
- Si estos factores impiden una relación positiva, ¿qué tan adecuadamente son encarados? ¿Quién debe responsabilizarse de su solución?

**¿Qué pasos se necesitan para mejorar las relaciones existentes en apoyo al desarrollo organizacional?**

### Recompensas e incentivos

Las **recompensas** incluyen tanto las compensaciones financieras como las no financieras (promociones, títulos, autoridad, estatus en la comunidad, oportunidades para el desarrollo personal y reconocimiento de sus contribuciones).

Las **recompensas** sirven para reconocer un desempeño adecuado. incluyen tanto la compensación financiera (con la cual una organización paga a sus empleados) como las compensaciones no financieras (por ejemplo, promociones, títulos, autoridad, estatus en la comunidad, oportunidades para el desarrollo personal y reconocimiento de sus contribuciones). Los incentivos ayudan a motivar el desempeño del personal. Los incentivos a los trabajadores pueden incluir el darles tiempo para que realicen consultas fuera de la organización, proporcionarles capacitación dirigida a mejorar o a desarrollar sus habilidades, reconocerles una programación óptima y asegurarles un fuerte apoyo organizacional a cualesquiera de sus nuevas iniciativas.

Por tradición, los sistemas de recompensas se centran en los gerentes de mediano y alto nivel. Para que las recompensas tengan un impacto positivo en la organización también se necesita que se centren en los trabajadores que están en el frente de batalla, en aquellos que interactúan directamente con los clientes, en áreas de producción y de servicios. Para premiar a estos empleados se requiere de un sistema de evaluación del desempeño transparente y objetivo.

Las preguntas que siguen pueden ayudar a evaluar la influencia del sistema de recompensas de la organización:

### Preguntas para reflexión

#### Recompensas

- ¿Por qué comportamiento o resultado son recompensados los trabajadores? ¿Qué tipos de recompensa valoran los beneficiarios? ¿Qué tipos de recompensa reciben los beneficiarios? ¿En qué medida reflejan las recompensas los intereses de la organización?
- ¿Cómo se retiene a los trabajadores que logran una iniciativa positiva? ¿Cuáles son las consecuencias de un comportamiento que no apoya las iniciativas positivas? ¿Cómo se previene este comportamiento de consecuencias negativas?
- ¿En qué medida los sistemas establecidos recompensan de manera continua y a largo plazo, el ambiente en la organización? ¿Son consideradas como transparentes las recompensas? ¿Son uniformes en toda la organización?
- ¿Qué mecanismos existen para desarrollar y otorgar las recompensas? ¿Cuáles son las consecuencias de un pobre desempeño?

**¿Qué pasos se necesitan para mejorar el sistema de recompensas en apoyo a la organización?**

2db7c05787b274dc8f60d13a09308c5a  
ebrary

### ■ ■ Sistemas de apoyo

Los **sistemas de apoyo** son los sistemas y actividades que facilitan el trabajo de la organización. Aunque estas funciones sean con frecuencia administrativas, no sólo apoyan el contexto organizacional, también ayudan a crearlo. Por ello, es importante asegurarse que los sistemas de apoyo sean eficientes y que sus estándares y protocolos estén enfocados en lograr los objetivos de la organización.

Las preguntas siguientes pueden ayudar a evaluar las funciones de apoyo en el desarrollo organizacional:

Los **sistemas de apoyo** son los sistemas y las actividades que facilitan el trabajo de la organización.

2db7c05787b274dc8f60d13a09308c5a  
ebrary

### Preguntas para reflexión

#### Funciones de apoyo

- ¿El manejo de los conflictos entre las funciones de apoyo se da con la intención de obtener el mayor beneficio para la organización? ¿Quién interviene cuando los conflictos se salen de control? ¿Hay reuniones que permitan fomentar la interacción fraternal de las diferentes funciones?
- ¿Existe una comunicación amplia entre las diferentes funciones de apoyo? ¿Quién se encarga de fomentar la comunicación entre los empleados? ¿Cómo se enfrentan las comunicaciones nocivas dentro de la organización?
- ¿Cómo se mide la eficiencia de las interacciones de las diferentes funciones?
- ¿Qué mecanismos hay para desarrollar y comunicar las deficiencias entre las funciones de apoyo?

**¿Qué pasos se necesitan para mejorar las funciones de apoyo en la organización?**

2db7c05787b274dc8f60d13a09308c5a  
ebrary

El **liderazgo** es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales.

## ■ ■ Liderazgo

En el centro de la estructura, el **liderazgo** es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. El liderazgo también es responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo. Los líderes exitosos son aquellos que:

- Se comprometen con la misión y la visión organizacional.
- Son capaces de desarrollar y comunicar la visión acerca de lo que la organización puede y debe realizar, así como enfoques estratégicos para lograr esa visión.
- Movilizan recursos financieros y humanos gracias a sus habilidades.
- Proporcionan dirección para facilitar la contribución del personal a la visión establecida.
- Pueden anticipar y administrar el cambio.

Los líderes pueden plantearse las siguientes preguntas para evaluar las fortalezas, compromisos y desafíos, con el fin de encararlos personal y organizacionalmente:

### Preguntas para reflexión

#### Liderazgo

- ¿De qué manera muestran los líderes compromiso con la organización? ¿Cómo evalúan ellos las actuales prácticas de desarrollo organizacional? ¿Qué mejoras les gustaría hacer?
- ¿En qué medida y de qué manera se comunican los líderes con los trabajadores sobre el desarrollo organizacional? ¿Cómo premian los líderes a los trabajadores o toman medidas correctivas para fomentar una interacción positiva?
- ¿Cómo interactúan los líderes con su personal? ¿Modelan ellos el comportamiento que desean que los trabajadores exhiban en la organización?
- Al introducir cambios relativos a la interacción, ¿cómo tratan los líderes las influencias externas a la organización?
- ¿Han establecido los líderes un mecanismo para que en la organización se reciba retroalimentación sobre la cultura organizacional y los trabajadores? ¿Efectúan cambios y toman decisiones de gestión con base en esta retroalimentación? ¿Cómo se enfrenta la resistencia al cambio en la organización?

**¿Qué pasos se necesitan para mejorar el liderazgo en apoyo a un adecuado desarrollo organizacional?**

Adecuar el medio de trabajo en una organización está relacionado con el grado de dificultad que requiere dicha adecuación. Katzenbach y Smith (1997) establecen que la decisión de enfrentar un cambio, sea significativo o no, depende de dos factores: 1) los cambios en el comportamiento requeridos para el desempeño de la organización, es decir, cuántas personas deben modificar su comportamiento, habilidades o valores; y 2) el grado de cooperación o resistencia inherente, en lo que con frecuencia se describe como “la forma en que hacemos las cosas aquí”.

Tanto las oportunidades como las amenazas pueden ser una razón para establecer la **necesidad de un cambio** significativo. Como casi toda la gente, las empresas responden con más facilidad al cambio que se genera por una amenaza; por ejemplo: un desempeño deficiente, la desaparición de ventajas competitivas, una gerencia confundida o dominada por el pánico y problemas de moral.

La **necesidad de un cambio** puede deberse a un desempeño deficiente, la desaparición de ventajas competitivas, una gerencia confundida o dominada por el pánico y problemas de moral.

Existen cuatro cuestionamientos que los dirigentes de una empresa podrían formularse con respecto a la introducción de cambios. Dos de ellos se refieren a la magnitud y otros dos a la cooperación. Esos cuestionamientos ayudan a las organizaciones a determinar el grado en que requieren enfrentar un cambio significativo:

1. ¿Debe mejorar la organización en uno o más puntos esenciales, como habilidades y valores, en los que no es muy buena en este momento?
2. ¿Deben muchas personas en toda la organización modificar ciertos comportamientos?
3. ¿Cuenta la organización con un historial de trayectorias de éxito en cambios de este tipo?
4. ¿Comprende la gente en la organización las implicaciones del cambio en sus propios comportamientos y creen que es urgente emprender acciones?

Una respuesta afirmativa a las preguntas 1 y 2 y una negativa a las preguntas 3 y 4 indican una necesidad de cambio. Hay tres dimensiones para enfrentar el cambio; primero, compromisos de arriba hacia abajo en la estructura de la organización para dar forma a la cultura, y compromisos de abajo hacia arriba para el logro de metas y solución de problemas y compromisos de rediseño e integración multifuncionales; segundo, los principales esfuerzos del cambio se mueven simultáneamente a lo largo de las tres dimensiones sin que deba ser ordenadamente, y tercero, los equipos desempeñan un papel fundamental en las tres dimensiones.

El siguiente es un buen ejemplo de la aplicación de las tres dimensiones en una organización:

- Establecer una visión clara, impulsada por el desempeño, creando una cultura basada en la rapidez, sencillez, confianza y eliminación de barreras.
- Insistir en la simplificación organizacional mediante la eliminación de niveles, encaminado a suprimir el trabajo innecesario. Por otro lado, debe establecerse otro proceso, denominado las “mejores prácticas”, que consiste en exponer ejemplos de proyectos exitosos.
- Proporcionar recursos y atención corporativa para respaldar al personal en todos los niveles con habilidades específicas para la solución de problemas, la toma de decisiones y el desarrollo de habilidades interactivas.

## Actividad de aprendizaje significativo

### Almacenes textiles

“Buenas tardes, Almacenes Textiles del Sur”, dijo Liz con la boca llena de ensalada de atún. Y ante cierta pregunta, contestó: “Lo siento, salió a almorzar. ¿Me quiere dejar algún recado?”

La mayoría de los empleados de la oficina habían salido a comer a las 12:30, como era costumbre. Liz Ramírez, nueva empleada, estaba cerca para contestar las llamadas telefónicas en tanto los demás estaban fuera. Después de siete años de ser madre de tiempo completo, ella había logrado reincorporarse al mercado de trabajo, con lo que aportaba un ingreso a su hogar. Sin embargo, deseaba estar en casa cuando sus hijos regresaban. Por esa razón, en vez de disponer de una hora para comer y un descanso de 15 minutos para tomar café como el resto de los empleados, permanecía en su escritorio, pues el gerente de oficina, Francisco Domínguez, le permitía salir a las 3:45 p.m.

### Ejercicio

Aunque la jornada resultaba un poco agotadora por la falta de descanso y la oportunidad de salir durante algún momento, en la oficina había tranquilidad cuando la mayoría salía a comer y Liz estaba muy contenta con esto. Francisco también se encontraba a gusto con esta situación, ya que Liz podía contestar el teléfono, con lo que evitaba la pérdida de cualquier negocio durante la hora de comida. Liz tenía alrededor de un mes trabajando en Almacenes Textiles cuando una tarde seis empleados se dirigieron a Francisco. Uno de ellos, Luis, le dijo:

—Francisco, queremos hablar contigo un minuto.

—Por supuesto, Luis, entren a mi oficina. ¿En qué puedo servirles?

—Los seis decidimos que —dijo Luis— nos gustaría sacrificar nuestras horas de almuerzo y descansos para café igual que Liz, para que podamos salir a las 3:45 todos los días. Son muchas las compañías que permiten a sus empleados este tipo de decisión; se llama flexibilidad de tiempo.

—Sé cómo se llama Luis, pero temo que está fuera de toda negociación eso. No me es posible cerrar la oficina a las 3:45 todos los días, perdería un octavo de mi negocio.

—A Liz se lo permites, ¿por qué a nosotros no?

—Les acabo de decir lo que perdería; además, pensaba que todos comprendían el caso de Liz: tiene dos niños pequeños y debe volver a casa antes de las cuatro, tengan un poco de compasión por la mujer.

—Claro que la tenemos —dijo Emilia, otra empleada—. Yo también tengo niños, Francisco; tampoco me caería mal estar con ellos en casa.

Emilia —respondió Francisco—, tus hijos están en secundaria; realmente, no puedes establecer una comparación.

—Bueno —dijo Emilia—, creo que sí puedo y en verdad que tú no puedes juzgar. El problema es que todos tenemos cosas a las que nos gustaría dedicarnos a esas horas del día, ya sea los niños o evitar la hora del congestionamiento del tráfico, lo que vale para uno debería valer para los demás.

—Piénsalo Francisco —dijo Luis—, verás que los favoritismos no son justos.

El grupo abandonó la oficina y Francisco se apresuró a cerrar la puerta. No concebía la falta de entendimiento de su personal hacia Liz, ni sabía qué hacer. Por lo menos, hubieran esperado, pensaba, a que Liz se fuera para dejar caer la bomba.

*Formúlese las siguientes preguntas:*

1. ¿Debe Francisco permitir a sus trabajadores la flexibilidad de tiempo aunque considere que ello obstaculiza su negocio?
2. ¿Debe Francisco revocar a Liz el privilegio de salir temprano que ya le había concedido y decirle que deberá arreglárselas de otra manera con sus hijos?
3. ¿Está justificado que Francisco permita a Liz salir más temprano?
4. Simule un diálogo entre los trabajadores y Francisco aplicando los estilos de dirección de autócrata, demócrata, paternalista e indiferente para conocer cómo sería el enfoque con el que usted trataría este problema entre Pancho y Liz.

## ■ ■ Dinámica grupal

### Dos formas de reducir el ausentismo

Fundidora Nacional de Saltillo, en Coahuila, consideró que había un número limitado de formas para resolver el problema del ausentismo, y que el dinero seguía siendo el mayor incentivo. El secretario general del sindicato y el delegado del mismo estaban conscientes de ese problema. De hecho, el sindicato habló con la dirección para explorar la posibilidad de recibir un aumento en las prestaciones incluidas en el contrato, puesto que los trabajadores percibían prestaciones bajas en comparación con las de las otras empresas de la zona. Por consiguiente,

la empresa y el sindicato formularon un nuevo contrato, en el cual 21% del contrato era una prestación para premiar la asistencia. El premio por asistencia consistía en un día de salario tabulado del empleado por cada mes de asistencia y puntualidad perfectas; por tres premios mensuales consecutivos, un premio adicional de 15 días de salario tabulado, y quien obtuviera los premios trimestrales en un año calendario recibiría, además, el equivalente a 50 días de salario tabulado. Los casos de enfermedad no eran penados y todas las primas de asistencia se pagaban semanalmente y por separado.

En contraste con lo anterior, en Fundidora del Pacífico, S.A., en el estado de Jalisco, se ha desarrollado un procedimiento que aplica una disciplina correctiva. Así, cada vez que un trabajador tiene una ausencia, un retardo, o toma más tiempo del asignado para comida, se le asigna una evaluación numérica negativa. Por ejemplo, una incapacidad expedida por el sistema de salud (IMSS), o por la empresa, equivalen a 0 puntos; la enfermedad sin justificación, 3 puntos; un retardo, 3 puntos; etc. Los puntos acumulados son utilizados para tomar una acción correctiva de la siguiente forma:

- 7-10: Primer aviso por escrito.
  - 11-17: Segundo aviso por escrito y un día de suspensión.
  - 18-24: Tercer aviso por escrito y tres días de suspensión.
  - 25 puntos o más: Suspensión por 8 días y se pasa el caso al director de personal.
- a) ¿Cuál es la diferencia fundamental entre los dos métodos? ¿Cuál puede ser más efectivo para reducir el ausentismo?
- b) ¿Los trabajadores con asistencia y puntualidad perfectas deben ser premiados?



## PLANTILLA PARA EL DISEÑO DE UNA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE COLABORATIVO INFORMAL Y FORMAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Materia:	Desarrollo organizacional
Unidad:	La dinámica del comportamiento organizacional
Tema:	Introducción al desarrollo organizacional
Duración:	60 minutos
Tipo de actividad:	Informal
Nombre de la actividad:	Caso "Almacenes de maíz"
ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Objetivos de aprendizaje.	Dar respuesta al caso por estudiar a través del análisis, síntesis y uso efectivo de la información contenida en el mismo y la que se ha revisado a lo largo del curso.
Objetivos cooperativos/ colaborativos.	Lograr mediante la discusión y persuasión como elementos de comunicación, una solución común a los cuestionamientos planteados por el caso por estudiar; aprender a respetar los roles de cada uno de los miembros del equipo.
Tarea que se va a realizar.	Participar en la discusión y solución del caso presentado. Los grupos que justifiquen adecuadamente las cinco respuestas con sus soluciones obtendrán tres puntos en su calificación parcial.
Procedimiento para promover la interdependencia positiva. a) Metas b) Recursos c) Premios y celebraciones d) Funciones o roles e) Tareas o secuencia f) Identidad g) Amenaza exterior h) Fantasías	Cada grupo elabora un reporte y realiza una presentación, que firma cada miembro indicando que está de acuerdo con los mismos. Todos los integrantes del equipo deben ser capaces de presentar su solución al caso.  El equipo puede recibir puntos extra si justifica adecuadamente sus cinco respuestas con sus soluciones, realiza una excelente presentación y trabaja de forma integrada.
Habilidades sociales cooperativas/ colaborativas que se enseñarán. ¿Cuáles?	Incrementar su comprensión del material y estimular el uso de habilidades de pensamiento de alto nivel mediante: estrategias de pensamiento, explicación, aporte de ideas y conclusiones; proveer dirección, promover la participación.
Funciones o roles de los miembros del grupo.	El <i>profesor</i> asignará los roles de cada uno de los integrantes del equipo. <i>Locutor</i> : todos desempeñarán este rol al expresar sus ideas y al responder las preguntas del caso. <i>Registrador</i> : recopilará las ideas principales de las expectativas y registrará la frecuencia con la que se presentan los comentarios para poder determinar después la postura del grupo. <i>El que escucha</i> : todos desempeñarán este rol mientras otro compañero expresa sus ideas. <i>Presentador</i> : responsable de exponer al resto de la clase el resultado del consenso de su grupo. <i>Líder</i> : responsable de la coordinación de la actividad.
Tamaño de los grupos. Procedimiento de asignación.	Se trabajará en grupos informales de cuatro personas y serán integrados de forma aleatoria.
Materiales didácticos.	<b>Lectura del caso</b>

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Distribución física en el aula.	Los equipos trabajarán reunidos en mesas en forma circular y utilizarán computadora y proyector para la presentación del caso.
Evaluación del aprendizaje.	Esta actividad se evaluará dentro de tareas y trabajos.
Criterios de éxito de la tarea.	Se espera como producto: un documento final que muestre el resultado de los cuestionamientos del caso de acuerdo con el grupo base.  Todos los miembros del equipo deben ser capaces de exponer los acuerdos principales a los que llegó el grupo sobre el resultado del caso.
Quién evalúa (maestro, alumno, experto, invitado, etcétera).	Profesor.
Instrumentos de evaluación (examen, entrevista, observación, práctica, etcétera). Se debe incluir el instrumento de evaluación.	Rúbrica de actividad grupal por sesión.
Procesamiento para pequeños grupos.	
Procesamiento para grupo grande.	Nombre una cosa que tu grupo puede hacer la próxima vez que trabaje.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE AC	
Descripción de la actividad de AC (formal/informal).	<p style="text-align: center;"><b>Actividad de aprendizaje colaborativo informal</b></p> <p>Los alumnos se reunirán con sus grupos y comentarán, discutirán y resolverán los cuestionamientos presentados para el caso, dando sustento teórico de acuerdo con las lecturas y el material previo estudiado y complementando con ejemplos de su experiencia práctica aplicables como puntos de comparación con la empresa estudiada.</p> <p>Una vez llegado a un acuerdo, afinarán detalles sobre la mejor solución al caso y la expondrán a la clase.</p> <p>Los alumnos leerán el caso en voz baja, respetarán las opiniones de cada uno de los integrantes y atenderán las presentaciones. Sólo la computadora del registrador será utilizada por equipo.</p>
COMENTARIOS (sugerencias para el desarrollo y observaciones posteriores a la aplicación de la actividad)	
Comportamiento esperado: participación, convivencia, escucha activa y respeto, así como soluciones creativas.	
El profesor supervisará la dinámica de cada grupo.	
Al finalizar la clase, cada alumno llenará la rúbrica de actividad grupal.	
¿Qué harían la próxima vez que trabajen en equipo?	
El objetivo colaborativo es que todos pueden participar en la presentación.	