

Colección
Centro de Excelencia

Desarrollo Organizacional

Manual práctico

Tom Shindell y José Luis Pariente



Edificio de Gestión del Conocimiento. Universidad Autónoma de Tamaulipas

Revisión y compilación de la primera edición



© 1988 Tom Shindell y José Luis Pariente

Edición: Revisión de la primera impresión

Contacto: jlpariente@hotmail.com

Traducción al español de Soledad Casas

Diseño y maquetación editorial: José Luis Pariente

Versión digital de la presente revisión: 2026.

Justificación

La primera edición de este manual práctico consistió en la impresión individual de las Unidades Didácticas que, como apoyo a la impartición de la asignatura *Desarrollo Organizacional*, incluída en los programas de posgrado del Centro de Excelencia y de la Maestría en Administración Pública impartida en la Unidad Académica Multidisciplinaria Francisco Hernández García, de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT) ⁽¹⁾ elaboró el doctor Tom Shindell ⁽²⁾, con la colaboración del doctor Pariente y la traducción al español de la maestra Soledad Casas, para facilitar a los alumnos el aprendizaje de la misma.

Debido a la aceptación del material, y con objeto de contar con el mismo en un formato más práctico, inauguramos, con la elaboración inicial de las Unidades para la asignatura *Teoría de las Organizaciones. Un enfoque de metáforas*, también a mi cargo, una colección que denominamos “Colección del Centro de Excelencia”⁽³⁾ con su reproducción en formato PDF para proporcionárselos a los alumnos inscritos en ambas asignaturas.

La presente versión es una revisión de dicho material en forma de manual, con objeto de rescatar, actualizar y enriquecer, hasta donde ha sido posible, los contenidos originales, aunque sin incorporar los numerosos cambios ocurridos en el conocimiento de la disciplina durante los años transcurridos, y ponerla a disposición tanto de exalumnos, colegas y académicos como de personas interesadas que han solicitado copias de los documentos iniciales y que, al ser inéditos, no están ya disponibles en las páginas universitarias.

1. *Desarrollo Organizacional* figuraba en los programas de las maestrías en Desarrollo de Recursos Humanos y Administración Pública.

2. Thomas (Tom) Shindell es Doctor en Filosofía (Ph.D.) por la Universidad de Texas en Austin.

3. Desafortunadamente solo se editó un primer libro en esta colección: *Teoría de las Organizaciones. Un enfoque de metáforas*. No obstante también se elaboró en formato PDF el material para la asignatura *Desarrollo Organizacional*, con los textos proporcionados por el doctor Tom Shindell, sin que se llegara a editar en forma de libro.

Es importante aclarar que tanto en las Referencias como en el desarrollo de los textos, se han mantenido las anotaciones relativas a las ediciones que se utilizaron en la primera versión para efectos de concordancia, no obstante las numerosas publicaciones y ediciones que han aparecido durante los años transcurridos.

La maquetación del texto sigue el mismo esquema utilizado en el primer libro de la colección.

Por último, agradeceré, como lo he hecho siempre, cualquier corrección u observación que el lector pueda hacerme llegar a la dirección: jlpariente@hotmail.com, con objeto de elaborar una fe de erratas que añadiré a las sucesivas versiones de esta edición revisada.

José Luis Pariente

Santa Marta de Tormes, otoño de 2026.



Introducción

Objetivos de aprendizaje

La presente Unidad 0 es una introducción al Manual del Estudiante correspondiente a la asignatura *Desarrollo Organizacional*, que forma parte de los programas de estudio de la maestría en *Desarrollo de Recursos Humanos*, que se impartió en el Centro de Excelencia¹ y en la *Maestría en Administración Pública*² en la Unidad Académica Multidisciplinaria “Lic. Francisco Hernández García”, de la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Al finalizar el trabajo de la misma:

- ◆ Conocerá el programa general de la materia y el contenido de sus Unidades.
- ◆ Conocerá el propósito y la estructura del presente Manual del Estudiante.
- ◆ Sabrá qué es el Portafolio de Aprendizaje y cuáles son las actividades que deberá realizar para integrarlo.
- ◆ Conocerá el sistema de evaluación de la materia.
- ◆ Dispondrá de información complementaria para poder canalizar sus dudas y comentarios durante el desarrollo del curso.

1/ Cursos de 1998 a 2006.

2/ Curso agosto de 2003.

Recursos

En esta sección se describen, para cada Unidad, los materiales complementarios necesarios para su estudio. La redacción de la misma será siempre similar a la siguiente:

Para completar el estudio de la presente Unidad, necesitará consultar y utilizar:

- ◆ Paquete de lecturas del curso.
- ◆ Libro de texto.

Índice de contenido

- 0.1. El programa de la materia.
 - 0.1a. Objetivos generales
 - 0.1b. Contenido
 - 0.1c. Metodología
- 0.2. El proceso de evaluación.
- 0.3. El manual del estudiante.
- 0.4. El portafolio de aprendizaje.
- 0.5. Información complementaria



Contenido

0.1. El programa de la materia

El Desarrollo Organizacional ha evolucionado durante los últimos treinta años hasta convertirse, en la actualidad, en un campo de estudio firmemente establecido para el diagnóstico y las propuestas de cambio en las organizaciones.

El propósito de este curso es el de proporcionarle, como estudiante de maestría en el Centro de Excelencia, un ambiente adecuado de aprendizaje en el que pueda adquirir los elementos teóricos básicos para que, a través de la puesta en práctica de los mismos, pueda colaborar o llevar a cabo los procesos de cambio necesarios para el mejoramiento de las organizaciones en las que se desenvuelva.

0.1a. Objetivos generales:

Al término del curso será capaz de:

- ◆ Definir y explicar los conceptos fundamentales del Desarrollo Organizacional (DO).
- ◆ Conocer y utilizar la terminología propia de este campo de estudio.
- ◆ Comprender y aplicar los pasos de la investigación cualitativa, en especial los de la investigación en acción, y cómo se relacionan éstos con el desarrollo y el cambio en las organizaciones.
- ◆ Definir cómo se utilizan los procesos de intervención en el DO y describir las intervenciones típicas en este campo.
- ◆ Aplicar los conocimientos adquiridos en un caso específico de su práctica organizacional.

0.1b. Contenido del programa

El programa está integrado por las diez Unidades que se especifican a continuación.

El material teórico fue elaborado especialmente para el presente curso por el Dr. Tom Shindell, de la Universidad de Texas en Austin y traducido al español por la maestra Soledad Casas, bajo la supervisión técnica, el diseño editorial y la complementación en algunos temas a cargo del maestro José Luis Pariente Fragoso, titular de la asignatura.

Unidad 1

Historia, definiciones y estrategia del DO

- ◆ Definiciones y conceptos
- ◆ Repaso de la Filosofía e Historia del DO.
- ◆ Características del DO.
- ◆ Pasos en el proceso de DO.
- ◆ El rol del intervencionista de DO.

Unidad 2

La ciencia-acción como fundamento del DO

- ◆ Historia y definición de la investigación-acción.
- ◆ Historia y definición del aprendizaje-acción.
- ◆ Historia y definición de la ciencia-acción.
- ◆ Relación entre la investigación-acción, el aprendizaje-acción y la ciencia-acción.
- ◆ La ciencia-acción con mayor detalle.
- ◆ Aplicaciones y usos de la ciencia-acción.

Unidad 3

El contacto inicial y la entrada

- ◆ Los pasos en el contacto y la entrada.
- ◆ Los temas en el contacto y la entrada.
- ◆ Los dilemas en el contacto y la entrada.
- ◆ El rol de la evaluación desde el principio.
- ◆ El proceso de cobranza y establecimiento de honorarios.

Unidad 4

Diagnóstico organizacional

- ◆ Diagnóstico.
- ◆ Procesos de recopilación de datos.
- ◆ Métodos de recopilación de datos comúnmente utilizados.
- ◆ Encuesta de retroalimentación de datos.
- ◆ Marco conceptual para el diagnóstico.
- ◆ Pensamiento sistémico.
- ◆ Caso de ejemplo

Unidad 5

El desarrollo del plan

- ◆ Componentes de un plan.
- ◆ Cómo hacer que el plan sea “factible” y realista.
- ◆ Ejemplo de un plan de DO

Unidad 6

Tipos y niveles de intervenciones

- ◆ Definición de intervención.
- ◆ Niveles de intervención.
- ◆ Tipos de intervenciones.

Unidad 7

Implementación de la intervención

- ◆ Posibles barreras a la implementación
- ◆ Recursos y responsabilidades
- ◆ La puesta en acción

Unidad 8

Evaluación de la intervención

- ◆ Importancia de un sistema efectivo de evaluación
- ◆ Los instrumentos de evaluación
- ◆ Análisis de los resultados y preparación del reporte.

Unidad 9

Adopción y salida del sistema

- ◆ La adopción del proceso
- ◆ Definición y proceso de la separación
- ◆ Seguimiento

Unidad 10

Componentes internacionales y éticos del DO

0.1c. Metodología

El programa se divide en diez sesiones, las cuales combinan el soporte teórico con la reflexión práctica sobre la acción. Deberá estudiar en el Manual del Estudiante los contenidos relacionados, previamente a la sesión presencial, que será transmitida por videoconferencia, y durante la cual podrá exponer sus dudas, presentar los avances de sus trabajos e intercambiar puntos de vista con el profesor y los demás compañeros en las diferentes sedes.

En el transcurso de la primera sesión se distribuirán las asignaciones, y se integrarán los equipos de trabajo, en función del número total de alumnos. Con base en lo anterior, el profesor elaborará el calendario detallado de trabajo, mismo que será incorporado a la página web de la materia antes de la segunda sesión.

Las sesiones de videoconferencia serán de una hora y media de duración, y se desarrollarán de acuerdo con el calendario de trabajo. Durante el transcurso de las mismas se llevarán a cabo las siguientes actividades:

1. **Presentación temática.** Para llevar a cabo esta actividad deberá elaborar una propuesta de intervención en un área específica de su organización y preparar una presentación de la misma ante el grupo. Podrá utilizar cualquier técnica expositiva, con apoyo de la tecnología educativa que considere más apropiada. La duración de la presentación no deberá exceder de 10 minutos. De manera complementaria a la presentación, deberá incorporar la misma a la página web de la materia antes de su discusión en clase.
2. **Lecturas complementarias.** Deberá complementar los contenidos teóricos del curso con una serie de lecturas seleccionadas, sobre temas de actualidad relacionados con el Desarrollo Organizacional, que estarán accesibles de manera digital, incluidas en la página web de la materia o, en los casos que así se requiera, en Internet por medio de los enlaces correspondientes que figuren

en la página web de la materia. En los recuadros correspondientes al Portafolio de Aprendizaje, incluidos en este Manual, se indicarán los documentos específicos para cada Unidad.

3. **Aportaciones de lecturas.** Como una actividad complementaria, deberá seleccionar, analizar y discutir con sus compañeros, cuando menos dos artículos de actualidad relacionados con el Desarrollo Organizacional, que hayan sido publicados en periódicos, revistas, medios electrónicos o cualquier otro tipo de impresos, y enviarlos por paquetería al coordinador del curso. Los artículos deberán tener una extensión no mayor de cuatro páginas e ir acompañados de una síntesis con su opinión personal acerca de su contenido. Deberán entregarse, a más tardar, al inicio de la quinta sesión del curso.
4. **Foro Virtual.** Durante todo el desarrollo del curso deberá participar en el Foro Virtual que se encuentra en la página web de la materia, con sus comentarios y observaciones al desarrollo de las diferentes unidades. Las participaciones correspondientes a cada Unidad deberá hacerlas durante la semana posterior a su presentación en videoconferencia.
5. **Participación.** Como un ejercicio de evaluación por pares, deberá calificar las participaciones de sus compañeros, y a su vez, ser calificado por ellos, tanto en la presentación de los trabajos, como en las intervenciones personales para enriquecer los contenidos del curso, de acuerdo con las indicaciones que les proporcione el coordinador del curso durante las sesiones de videoconferencia.
6. **Exámenes.** Se aplicarán dos exámenes breves durante las sesiones de videoconferencia; el primero, en la quinta sesión y el segundo, en la última.
7. **Ensayo final.** Al finalizar el curso, y como parte de su portafolio, deberá incluir en el mismo un ensayo sobre su proyecto

específico de intervención aplicado a una organización particular que haya seleccionado previamente, de acuerdo con los lineamientos que proporcione el profesor. El documento deberá contener un análisis de la situación actual y algunas propuestas o recomendaciones tendientes a poder implementar un proceso de cambio exitoso.

0.2. El proceso de evaluación

El proceso de evaluación del curso será continuo y estará integrado de la siguiente manera:

- ◆ Actividades en la página web: Participación en el foro virtual y presentaciones temáticas.
- ◆ Portafolio de aprendizaje. Al término del curso, deberá hacer llegar al coordinador

del curso, una carpeta que contenga las actividades realizadas en el portafolio de aprendizaje y que así hayan sido señaladas en las unidades respectivas, junto con los aportes de lecturas y el ensayo final.

- ◆ Participación en clases. Se considerará para estos efectos la participación durante la sesión de videoconferencia, la presentación del tema seleccionado y la evaluación por pares.

La calificación final del curso estará integrada por los conceptos señalados, de acuerdo con los porcentajes relativos detallados en la siguiente tabla:

Tareas / Actividades	Realización	%
Actividades en la página web - Participación en el foro virtual (10%) - Envío de la presentación temática (5%)	Grupal e individual	15
Portafolio de aprendizaje: - Ensayo final (20%) - Aportes de lecturas (10%) - Actividades asignadas (10%)	Individual	45
Participación en clases - Presentación temática en la videoconferencia (15%) - Exámenes en línea (30%) - Calificación por pares (5%)	Grupal e individual	40

0.3. El Manual del Estudiante

El presente Manual del Estudiante es un instrumento diseñado para que pueda seguir paso a paso el desarrollo de las Unidades que conforman el programa, y que están estructuradas de la siguiente manera:

- ◆ Número y título de cada Unidad
- ◆ Objetivos de aprendizaje
- ◆ Índice de la Unidad
- ◆ Recursos
- ◆ Contenido
- ◆ Lecturas complementarias
- ◆ Puntos clave
- ◆ Autoevaluación
- ◆ Referencias
- ◆ Notas

La primera página de cada Unidad contiene los cuatro primeros incisos, que detallan el título de la Unidad, los objetivos que deberá cumplir al término de la misma, el índice de sus contenidos y los recursos complementarios que deberá utilizar para su estudio.

Todos los demás apartados están identificados por un icono característico, tal como sigue:



Contenido

En esta sección se detallan los contenidos fundamentales de la Unidad. Es importante aclararle que no están concebidos como un texto exhaustivo, sino más bien como una guía para que sea usted quien los complemente con el auxilio de las demás actividades que se irán señalando en las partes apropiadas.

Las definiciones

Cuando sea necesario hacerlo, porque así sea conveniente para una mejor comprensión de los contenidos, se proporcionarán algunas definicio-

nes que irán enmarcadas dentro de un rectángulo similar al siguiente:

Definición

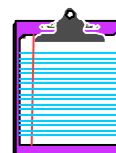
Nuestras definiciones irán siempre enmarcadas en un rectángulo.

Cuando se utilicen definiciones provenientes de otros textos, o tomadas de otros autores, se escribirán en *itálicas*, citando siempre la fuente.



Lecturas

En este apartado se indicarán las lecturas obligatorias asignadas en cada Unidad, con objeto de llevar a cabo las actividades que se soliciten en el Portafolio de Aprendizaje. Las lecturas complementarias se entregarán impresas junto con la Unidad correspondiente, a menos que se indique lo contrario. Sin embargo, en algunas ocasiones podrá accederse a ellas mediante la página web de la materia o con los enlaces a Internet que se proporcionen en este apartado de lecturas.



Puntos clave

Al final de cada Unidad se incluirá siempre un resumen con los puntos clave de la misma, para que sirva como un indicador de los conceptos más importantes.



Autoevaluación

Después del resumen de cada Unidad, figura un breve cuestionario de autoevaluación que debe-

rá contestar personalmente. Este cuestionario no deberá enviarse al coordinador del curso; es para su uso personal y le permitirá reafirmar los conocimientos adquiridos. Sin embargo, las evaluaciones de medio término y final del curso se basarán en sus preguntas, por lo que es importante que los conteste y repase los contenidos de la Unidad en aquellas preguntas en las que haya tenido dudas.



Referencias

En este apartado se van a señalar las referencias bibliográficas generales para el curso, mientras que en cada Unidad particular aparecerán indicadas las referencias específicas para los temas en ellas tratados.

La lectura de los textos que figuran a continuación se considera indispensable para una comprensión adecuada de los contenidos específicos del programa, en especial se recomienda como libro de texto el siguiente:

Rothwell, Sullivan y McLean (1995): *Practicing Organizational Development*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bibliografía complementaria

Existe una abundante bibliografía relativa a los temas tratados en el curso. Dada la extensión de la misma, se recomiendan sólo algunos textos importantes traducidos al español:

Beckhard, Richard (1973). *Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano. Serie DO.

Bennis, Warren (1973). *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interame-

ricano. Serie DO.

Castaño Asmitia et al. (1975). *Desarrollo Social y Organización*. México: Editorial IEE.

De Faria Mello, Fernando Achilles (1997). *Desarrollo Organizacional. Enfoque integral*. México: Limusa.

Ferrer Pérez, Luis (1976). *Guía práctica de Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.

French, Wendell L. y Bell, Cecil H. (1996). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de las Organizaciones*. México: Prentice Hall. Traducción de la 5.^a edición inglesa.

Lawrence y Lorsch (1973). *Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción*. México: Fondo Educativo Interamericano. Serie DO.

Lewicki et al. (1993). *Desarrollo Organizacional: Guía de Capacitación*. México: Limusa/Noriega.

Margulies y Raia (1974). *Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología*. México: Diana.

Oficina Internacional del Trabajo Ginebra (1995). *La Consultoría de Empresas. Guía para la Profesión*. México: Limusa / Noriega. 2.^a ed.

Partin, J. Jennings (editor) (1977). *Perspectivas del Desarrollo Organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano. Serie DO.

Schein, Edgar H. (1973). *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano. Serie DO.

Walton, Richard E. (1973). *Conciliación de conflictos interpersonales: confrontaciones y consultoría de mediadores*. México: Fondo Educativo Interamericano. Serie DO.



Notas

En este apartado se anotarán comentarios, notas y referencias bibliográficas que se relacionen directamente con los contenidos específicos de cada Unidad.

0.4. El Portafolio de Actividades de Aprendizaje

En la estructura del Manual ocupa un lugar preponderante un instrumento que hemos denominado Portafolio de Actividades de Aprendizaje, o Portafolio de Aprendizaje, para abreviar.

El Portafolio es un instrumento especialmente diseñado para guiarle en el desarrollo de actividades específicas que deberá realizar durante el estudio de cada una de las Unidades. Consta de una serie de elementos que irán siempre incluidos dentro de un recuadro similar al siguiente:



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

El objetivo fundamental de la aplicación práctica, como su nombre indica, es que aplique los conocimientos teóricos adquiridos en una organización real, de preferencia alguna en la que desempeñe algún trabajo o con la que tenga algún tipo de relación.

Dentro del Portafolio de Aprendizaje pueden figurar diversos iconos que corresponden a una

variedad de actividades que deberá llevar a cabo, dependiendo de cada materia específica.

En el recuadro correspondiente a cada una de las actividades se darán las indicaciones que sean pertinentes para su cumplimiento. Las más comunes serán las siguientes:



Lectura complementaria

En este apartado indicaremos los materiales complementarios que deberá leer. Las referencias de los mismos podrá hallarlas en el apartado de Lecturas.



Caso

El caso es una técnica ampliamente utilizada en los estudios administrativos y organizacionales, por lo que, en algunas unidades, se indicará su utilización.



Cuestionario

Con este icono se hará referencia a la autoaplicación de algún cuestionario diseñado para ilustrar algún punto específico. Estos cuestionarios no deberán entregarse al instructor, a menos que se indique específicamente lo contrario, y no son más que otro instrumento para que pueda autoevaluarse.



Investigación bibliográfica

Cuando así se indique, deberá investigar en la bibliografía complementaria los conceptos o temas señalados.



Consulta en Internet

Cuando así sea conveniente, se indicará hacer consultas específicas en Internet.



Correo electrónico

La utilización del correo electrónico es un requisito indispensable para establecer otro canal de comunicación con el coordinador del curso. Este icono se utilizará para indicar el envío de algún material específico.



Foro virtual

Como se señaló en el apartado de metodología, otra de sus tareas específicas consistirá en utilizar el foro virtual para comentarios u opiniones relacionadas con el contenido o el desarrollo del curso, según se indique en las unidades respectivas.

Integración final del Portafolio

Al término del curso, deberá integrar todas las actividades incluidas en el Portafolio de Aprendizaje, y entregarlas personalmente o enviarlas por paquetería al coordinador de la materia para su evaluación final, a más tardar una semana después de finalizar la última sesión de videoconferencia.

0.5. Información complementaria

En la tabla siguiente podrá encontrar información complementaria relacionada con la página web de la materia y los datos del instructor.

NOTA: *Los datos que figuran en la tabla ya no están disponibles, como es obvio en virtud de los años transcurridos; sin embargo, se han mantenido como referencia histórica de la primera edición.*

Páginas web	De la materia: http://excelencia.uat.mx/desarrollo/do.html Del coordinador del curso: http://excelencia.uat.mx/pariente/PagJLPF.html
Correos electrónicos	Para tareas y comentarios del curso: pariente@uat.edu.mx Para envío de las presentaciones electrónicas: trabajoma@uat.edu.mx
Teléfono y Fax	Teléfonos: (131) 2-58-03 Ext. 2815 Fax: (131) 6-61-26

Unidad 1



Definición, historia y pasos del proceso de Desarrollo Organizacional

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el trabajo de esta unidad, será capaz de:

- ◆ Definir lo que es el Desarrollo Organizacional con sus propias palabras,
- ◆ Conocer la historia y corrientes de pensamiento subyacentes al desarrollo organizacional,
- ◆ Comprender los pasos en el proceso de desarrollo organizacional, y
- ◆ Comprender la importancia del rol del intervencionista en el desarrollo organizacional.

Recursos

Para completar el estudio de la presente Unidad, necesitará consultar y utilizar:

- ◆ Vídeo de la Unidad 1.
- ◆ Paquete de lecturas de la Unidad.
- ◆ Portafolio de actividades de aprendizaje.
- ◆ Referencias bibliográficas.
- ◆ Página web del Centro de Excelencia.

Índice de la Unidad

- 1.1. Definiciones del DO.
- 1.2. Repaso de la Filosofía e Historia del Desarrollo Organizacional.
- 1.3. Características del Desarrollo Organizacional.
- 1.4. Pasos en el proceso de DO.
- 1.5. El Rol del Intervencionista de DO.



Contenido

El Desarrollo Organizacional o Desarrollo de la Organización (DO) es difícil de definir por varias razones. Primero, muchas de las actividades de DO son la planeación y administración del cambio, por eso los individuos a menudo confunden las verdaderas diferencias entre DO y el cambio. Segundo, el DO es una disciplina y campo que todavía está emergiendo, así que las fronteras o límites siguen en constante desarrollo, por lo que se siguen conceptualizando y reformulando.

1.1. Definiciones del DO

French y Bell (1990:17) definen al DO como:

El esfuerzo de largo alcance apoyado por la alta gerencia, para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de una organización, particularmente a través de un diagnóstico y administración más efectivo y colaborativo de la cultura organizacional - con énfasis especial en equipo de trabajo formal, equipo temporal, y cultura intergrupar - con la asistencia de un asesor - facilitador y el uso de la teoría y tecnología de la ciencia del comportamiento aplicada, incluyendo la investigación acción.

Vitucci (1996:5) define al DO como:

La aplicación de la ciencia social y ciencias del comportamiento aplicadas para realizar los cambios necesarios y intensificar la efectividad organizacional.

Otra definición del DO es proporcionada por Shindell (1997) quien dice:

DO es un proceso de asesoría colaborativo dirigido a mejorar el desempeño por medio de

la intervención y/o la capacitación.

Mientras que French y Bell son muy específicos y precisos en su definición y Vitucci y Shindell amplios en las de ellos, existen algunas características similares. Las definiciones concuerdan en que el DO es:

1. Colaborativo - los miembros de la organización deben trabajar juntos para crear el cambio positivo y el crecimiento deseado o necesario.
2. Asesorable - Alguien (ya sea interno o externo a la organización) debe supervisar el trabajo que se esté realizando para mejorar la organización.
3. Un proceso - Los esfuerzos de DO no son “arreglos rápidos” o eventos de corto plazo; por el contrario, son iniciativas a largo plazo diseñadas para producir soluciones duraderas sobre el tiempo.
4. Orientado al desempeño - El propósito del DO es mejorar el desempeño (ya sea de individuos, grupos, equipos, organizaciones) que pueda medirse en una variedad de formas (moral, beneficios, productividad, etc.).
5. Orientado a la mejora - El DO funciona ya sea interviniendo (discutido en la Unidad Seis) por medio del diseño y la implementación de procesos o actividades para crear el cambio, o por actividades de capacitación/ aprendizaje, o por una combinación de ambos.

Algunos individuos están confundidos con respecto a la diferencia entre DO y el cambio planeado. Mientras que ambos, el DO y el cambio planeado o cambio administrado, involucra el ayudar a individuos, grupos, y organizaciones a administrar actividades de cambio, existen diferencias específicas, según se muestra en la siguiente Tabla 1:

Desarrollo Organizacional	Cambio Planeado
Enfoque a largo plazo	Enfoque a corto plazo
Enfoque de proceso	Enfoque sobre resultado/objetivo
Siempre colaborativo / participativo	Algunas veces dictado/ordenado
Amplio enfoque examinando el sistema completo en un contexto mayor.	Enfoque específico examinando las barreras a la implementación de una agenda específica.
Conducido por el participante	Conducido por experto
Trata con temas múltiples en muchos niveles	Trata solo con los temas asociados a la iniciativa del cambio
Requiere de un facilitador	Requiere un agente de cambio /apoyo/ defensor

Tabla 1. Diferencias entre el DO y el Cambio Planeado

1.2 Repaso de la filosofía e historia del Desarrollo Organizacional

Existen tres perspectivas filosóficas que dan fuerza al DO (Bennis, Benne, y Chin, 1985) y tres enfoques de práctica sobre los cuales el DO se ha desarrollado (French y Bell, 1990). Cada uno de ellos es presentado a continuación.

Perspectiva Filosófica #1: Racional-Empírica

Esta perspectiva asume que los métodos y principios científicos sirven de fundamento a las actividades de cambio planeadas y a las actividades de DO. Ésta se encuentra arraigada en los objetivos de la ilustración y del liberalismo clásico. La información utilizada para crear el cambio viene de la investigación científica y es diseminada a través de las actividades educacionales. Una suposición hecha en esta perspectiva es que las actividades de cambio planeadas serán aceptadas debido a que

son lógicas y racionales. Una vez que la idea o actividad es propuesta, debería ser aceptada automáticamente por cualquier individuo “racional” porque “tendría sentido” hacer esto.

Un buen ejemplo de la perspectiva racional-empírica puede ilustrarse en el apoyado uso de píldoras anticonceptivas para controlar el crecimiento de la población. Las píldoras anticonceptivas fueron desarrolladas de la investigación científica básica y son ciertamente un enfoque “lógico” a un problema de sobre población. Los científicos asumen que las mujeres querrán “automáticamente” utilizarlas una vez que “entiendan” cómo trabajan. Todo lo que necesita hacerse es “educar” a las mujeres en su uso y efectividad y empezarán a usar los farmacéuticos. Aun si las mujeres no quieren utilizarlas, ciertamente sus gobiernos, quienes buscan métodos para controlar el crecimiento irregular de la población, verían lo “valioso” de la difusión del uso de la píldora anticonceptiva.

Las ideas y actividades asociadas con la perspectiva racional-empírica incluyen:

- ◆ investigación básica
- ◆ investigación social básica
- ◆ selección y remplazo de personal
- ◆ administración científica.
- ◆ psicométricos
- ◆ centros de investigación y desarrollo
- ◆ universidades agrícolas (*land-grant universities*)
- ◆ comunicación masiva
- ◆ clarificación del idioma
- ◆ pensamiento utópico

Algunas personalidades asociadas con la perspectiva racional- empírica incluyen:

- Jefferson
- Comte
- Ward
- Mann
- Binet
- Taylor
- Thorndike
- Morrill
- Katz

- Clark
- Guba
- Jung
- Lippitt
- Benne
- Skinner
- Hayakawa

Perspectiva Filosófica #2: Normativa-Re-Educativa

Esta perspectiva supone que los cambios en valores, hábitos, acepciones internas/personales, roles, y relaciones entre los individuos y su medio ambiente externo se producen en el cambio planeado y en las actividades de DO. La parte normativa de esta perspectiva tiene su origen en los conceptos del terapeuta y el terapéutico y la parte re-educativa de esta perspectiva está arraigada en los conceptos del capacitador, instructor de adultos y del agente de cambio situacional. Además, la ciencia tiene un lugar en esta perspectiva, excepto que es utilizada en colaboración por todos los involucrados en el cambio y las actividades de DO (tales como investigadores, agentes de cambio, individuos, grupos, equipos, organizaciones, instituciones, etc.). La suposición hecha en esta perspectiva es que la gente tiene mucha más disposición hacia el cambio y a participar en las actividades de DO si ayudan a crearlas o diseñarlas.

Existen dos enfoques básicos para intervenir en esta perspectiva. Primero, mejorar las capacidades del aprendizaje y de solución de problemas del sistema (individual, grupo/equipo, organización, institución, etc.). Segundo, estimular el crecimiento y desarrollo de aquellos individuos, que incluye el sistema a ser cambiado.

Un buen ejemplo de la perspectiva Normativa-Reeducativa puede ser ilustrado en el apoyado uso de las píldoras anticonceptivas para controlar el crecimiento de la población. Los profesionales del cambio o practicantes de DO que utilizan esta perspectiva empezarían ya sea por enseñar a las mujeres habilidades

de solución de problemas para ayudar a que reflexionen sobre el control del crecimiento de la población o trabajarían en examinar los valores y acepciones que tengan acerca del control de la natalidad y la reproducción. Después de trabajar con mujeres, los gestores de cambio o practicantes de DO incluirían entonces a los hombres, las familias, las comunidades, etc. para colaborar en desarrollar programas educativos u otras actividades.

Las ideas y actividades asociadas con la perspectiva normativa-reeducativa incluyen:

- ◆ Psicoterapia
- ◆ Investigación acción
- ◆ Laboratorios de capacitación y educación
- ◆ Recolección de datos y retroinformación.
- ◆ Sensibilidad o grupos-T
- ◆ Terapia de grupo
- ◆ Asesoría
- ◆ Laboratorios de conflicto
- ◆ Psicología industrial
- ◆ Estructura organizacional

Algunas de las personalidades asociadas con la perspectiva normativa-reeducativa incluyen:

- Benne
 - Dewey
 - Freud
 - Lippitt
 - Bradford
 - Bennis
 - Chin
 - Blake
 - Argyris
 - Maslow
 - Shepard
 - McGregor
 - Rogers
 - Rothlisberger
 - Mayo
 - Trist
- Jacques

Perspectiva Filosófica #3: Poder Coercitivo

Esta perspectiva supone que el ejercicio del

poder puede ser utilizado para efectuar el cambio o para hacer que las actividades de DO se den. El poder en esta perspectiva significa algún tipo de fuerza (económica o política). Existen 3 enfoques básicos para intervenir en esta perspectiva. Primero, utilizar enfoques no violentos (tales como ocupar algún edificio, boicots, etc.) para efectuar el cambio. Segundo, utilizar instituciones políticas (legislaturas, tribunal, congreso, etc.) Tercero, manipular las elites políticas para efectuar el cambio, o las actividades de DO

Un buen ejemplo de la perspectiva de poder coercitivo puede ser ilustrado con el apoyado uso de las píldoras anticonceptivas para controlar el crecimiento poblacional. Los expertos del cambio o practicantes de DO que utilicen esta perspectiva decidirán ejecutar una decisión o una estrategia a través de algún medio basado en el poder. Podrían efectuar un boicot de otros medios de control de natalidad a favor de la píldora anticonceptiva, podrían utilizar una institución política para aprobar una ley acerca del uso de la píldora anticonceptiva, o limitar el tamaño legal de una familia (como lo han hecho en China) o proporcionar planeación familiar la cual enfatice el utilizar píldoras anticonceptivas. Finalmente, podrían obtener un líder político para que apoyara su causa y efectuara cualquiera de las estrategias mencionadas.

Las ideas y actividades asociadas con la perspectiva de poder coercitivo incluyen:

- ◆ huelgas
- ◆ ocupaciones
- ◆ elecciones
- ◆ negociaciones
- ◆ confrontación
- ◆ reglamentación y decisiones administrativas
- ◆ cambiar aquéllos en el poder
- ◆ influenciar a aquéllos en el poder

Algunas de las personalidades asociadas con la perspectiva de poder coercitivo incluyen:

- Gandhi
- Martin Luther King
- Marx

Enfoque de práctica #1: Capacitación de laboratorio

Este enfoque utiliza grupos pequeños comprometidos en actividades (ya sea estructurados o no estructurados) para ayudar a los participantes a que aprendan de sí mismos y de los otros. Los participantes aprenden basándose en las interacciones de los miembros del grupo y de las dinámicas de grupo que emergen. La suposición de este enfoque es que la gente aprende mejor de las observaciones de otros y de la información (retroalimentación) basada en situaciones en las que participaron activamente.

Un buen ejemplo del uso del enfoque de laboratorio es el de los grupos de auto-ayuda, tales como el de Alcohólicos Anónimos, Weight Watchers, etc. Los participantes de estos grupos aprenden acerca de sí mismos basándose en sus interacciones con otros miembros del grupo y de las dinámicas generadas en el grupo.

Las personalidades asociadas con la capacitación de laboratorio incluyen:

- Robert Tannebaum
- Chris Argyris
- Douglas McGregor
- Herbert Shepard
- Robert Blake
- Richard Bechkard

Enfoque de práctica #2: Investigación-estudio

Este enfoque utiliza información recopilada (de una encuesta, entrevista, o grupos focales) acerca de un individuo, grupo/equipo, organización o institución y después presenta la información recopilada como fundamento para la planeación de los siguientes pasos a tomarse para el crecimiento y desarrollo. Los participantes en este enfoque utilizan la información recopilada y preparada por un grupo neutral para enterarse acerca de el estado actual y planear hacia donde ir y como llegar ahí. La suposición de este enfoque es que los

hechos o datos pueden tener un impacto fuerte y profundo en un cliente o sistema cliente. Un aspecto crítico de este enfoque es el involucrar a todos en todos los niveles y de todas las áreas de las cuales se recopiló la información en un proceso de colaboración.

Un buen ejemplo de utilizar el enfoque de investigación-estudio es el de una organización que administra una encuesta de satisfacción de los empleados y clima organizacional a todos sus empleados y después utiliza estos datos en todos los niveles de la organización para hacer que los cambios estimulen el crecimiento y desarrollo organizacional. Empezaría con retroalimentación de la información y planeación-acción en la alta gerencia con los ejecutivos de mayor rango y eventualmente bajar a dar retroalimentación y la acción planeada a los trabajadores de primera línea.

Las personalidades asociadas con el estudio de investigación incluye:

- Rensis Likert
- Floyd Mann
- Douglas McGregor
- Kurt Lewin
- Ronald Lippitt

Enfoque de práctica #3: Investigación-Acción

Este enfoque es uno cíclico o iterativo en el cual los participantes y los expertos del cambio o practicantes de DO trabajan de manera colaborativa a través de los pasos de la etapa de diagnóstico, recopilación de datos, análisis de datos, desarrollando un plan de acción, implementando el plan de acción, evaluando los resultados y planeando los pasos siguientes).

La suposición de este enfoque es que la interacción colaborativa o equitativa del asesor externo (el experto de cambio o practicante de DO) y el sistema cliente produce una interacción más sinérgica, la cual deberá guiar a intervenciones más positivas y beneficiosas. Un aspecto crítico de estos enfoques es la naturaleza cíclica, iterativa o repetitiva del proceso, hasta

que el sistema cliente sea satisfecho con los resultados. El sistema cliente con ayuda del asesor externo puede volver a tratar una y otra vez hasta que esté completamente satisfecho.

Un buen ejemplo de utilizar el enfoque de investigación-acción es un grupo en un barrio, trabajando juntos para disminuir la criminalidad en su área. Trabajan juntos y prueban una estrategia basada en la información recopilada, tal como caminar o “patrullar” su barrio. Si esa estrategia no produce los resultados deseados basados en su evaluación, entonces pueden tratar otra (pedir vigilancia policiaca comunitaria), u otra (educación comunitaria), u otra (apreciaciones de seguridad personales), etc., hasta que se sientan satisfechos con los resultados que producen basados en sus evaluaciones.

Las personalidades asociadas con el enfoque de investigación-acción incluyen:

- William F. Whyte
- Edith L. Hamilton
- John Collier
- Kurt Lewin
- W. R. Bion
- Eric Trist

La mayoría de los practicantes de DO aceptan una perspectiva filosófica particular y pueden utilizar las técnicas de uno o más enfoques de práctica. De hecho, algunas veces al trabajar con un sistema cliente, un intervencionista puede utilizar técnicas y métodos de cada uno de los enfoques de prácticas según sea necesario o apropiado. Dese cuenta que las líneas de distinción son algo “borrosas” o “confusas”. Desde un punto de vista histórico, los “padres” de DO a menudo trabajaron en más de un enfoque y se ayudaron mutuamente para crecer y desarrollarse.

1.3 Características del Desarrollo Organizacional

Existen cinco características (Mabey y Pugh, 1995:14-15) que distinguen el DO de la administración de cambio u otras iniciativas para

promover el crecimiento y desarrollo.

Característica # 1: El DO es un enfoque amplio, sostenido, de largo plazo; no es un enfoque de solución rápida o inmediato para solucionar un problema o resolver un asunto. El DO se enfoca en muchos elementos utilizando una perspectiva de sistemas para enlazar el sistema cliente (un grupo, equipo, departamento, o organización) con su medio ambiente externo. El DO es estratégico y sostenido. El DO utiliza muchos métodos, enfoques, y técnicas para producir trabajo importante, cambios de grupo y organizacional, efectivamente.

Característica #2: El DO utiliza los métodos y técnicas de la ciencia del comportamiento. El DO recurre a las disciplinas de:

- ◆ administración
- ◆ educación
- ◆ sociología
- ◆ psicología social
- ◆ psicología
- ◆ antropología
- ◆ terapia de grupo familiar
- ◆ teoría administrativa
- ◆ relaciones de personal e industriales
- ◆ matemáticas
- ◆ física
- ◆ psicodrama
- ◆ metodología de encuesta
- ◆ etnografía
- ◆ psicología militar
- ◆ teatro
- ◆ teoría de sistemas
- ◆ filosofía
- ◆ ciencia política

El DO como un campo recurre no sólo a las ciencias del comportamiento y sociales, sino también a muchos otros campos diferentes. Desde hace mucho tiempo los practicantes de DO conocen el valor de recurrir a la diversidad. Para algunas intervenciones de DO extremadamente grandes, puede ser ensamblado un equipo multidisciplinario de manera que pueda ser utilizada la diversidad y crearse intervenciones más efectivas.

Característica #3: El DO es de orientación-proceso. A menudo, aquellos involucrados con la administración cambian el enfoque de resultados o metas específicas a ser obtenidas (el cambio o resultado deseado). Sin embargo, aquellos involucrados con el DO se enfocan en los procesos por medio de los cuales las metas y objetivos específicos serán logradas. Aún mas, el administrar una perspectiva de cambio puede considerar solo lo que necesite hacerse para alcanzar y mantener cierta meta o resultado, mientras que una perspectiva de DO considera no sólo el cambio a ser alcanzado y mantenido sino también las necesidades del sistema completo en relación al esfuerzo de cambio deseado. El DO se enfoca más en el cómo (proceso) en vez de en el qué (metas y objetivos).

Característica #4: El DO tiene un rol de facilitador. Las iniciativas de DO necesitan un facilitador para que trabaje con el sistema cliente. El rol de facilitador puede cubrirse dentro de la organización (por un director de capacitación, director de personal, o un gerente externo al área involucrada en el esfuerzo de DO) o fuera de la organización (por un asesor externo). No importa quien desempeñe el papel, él o ella necesitarán poseer las siguientes características para que sea exitoso:

- ◆ Poseer habilidades y conocimiento en administración de cambio, en principios y técnicas de DO (aunque él o ella no necesiten saber el contenido específico del esfuerzo de DO).
- ◆ Ser de fuera del área/sistema donde se va a realizar el trabajo.
- ◆ Ser capaz de desarrollar comunicación (*rapport*) y credibilidad rápidamente.
- ◆ Poseer habilidades de trato interpersonal para trabajar con las personas (tener tacto, diplomacia, honestidad, ser confiable, etc.)

Característica #5: El DO es participativo. Como una área de campo y práctica, el DO se distingue del cambio planeado en que las iniciativas de DO siempre involucran a aquéllos que se verán

afectados en el trabajo. Algunas iniciativas de cambio pueden ser “mandatorias” o “dictadas por expertos”. El DO, por otro lado, se apoya en la toma de decisión y el apoyo consensual de actividades planeadas.

1.4 Pasos en el proceso de DO

Rothwell, Sullivan, y McLean (1995) indican ocho pasos en el proceso de DO. Se les estudiará en mayor detalle en módulos más avanzados, pero por ahora es apropiado un repaso de cada uno de los pasos.

Paso 1: Entrada. Un problema o necesidad es identificado y empieza una organización, grupo/equipo, o individuo a buscar a alguien calificado que los ayude con el problema y que facilite el cambio o crecimiento.

Paso 2: Inicio. El practicante de DO entra en acción y empieza a trabajar para identificar las cuestiones e intereses del sistema cliente. Una vez que el “marco” inicial del problema se ha clarificado, el practicante de DO se compromete en el esfuerzo de DO.

Paso 3: Apreciación y Retroalimentación. El practicante de DO reúne información y datos acerca del problema y del sistema cliente. Después, la información recopilada es presentada ante los que toman decisiones y los involucrados relevantes.

Paso 4: Planeación Acción. El practicante de DO que esté trabajando colaborativamente con los que toman decisiones y los involucrados relevantes desarrolla un plan de acción para abordar o corregir los problemas y cuestiones identificados en el Paso 3.

Paso 5: Intervención. El plan desarrollado en el Paso 4 es ejecutado. La intervención es implementada.

Paso 6: Evaluación. El practicante de DO, en conjunción con miembros del sistema cliente, evalúan y valorizan el impacto que ha hecho la intervención y qué progreso se ha alcanzado.

Paso 7: Adopción. El practicante de DO

trabaja para asegurar que los miembros del sistema cliente asuman la responsabilidad de la iniciativa o cambio y que tomen los pasos apropiados para implementarlo a través del sistema cliente (organización, grupos de equipo, etc.).

Paso 8: Separación. El practicante de DO desarrolla y implementa un plan para salir del sistema cliente. Los elementos a ser abordados incluyen el asegurar que la iniciativa o esfuerzo de cambio continuarán y que las habilidades y conocimiento necesarios para cumplir esto han sido transferidas del practicante de DO hacia los miembros del sistema cliente.

Los 8 pasos en el proceso de DO indicado arriba están basados en el enfoque de investigación-acción. Como se verá más tarde, la duración de tiempo invertido y la profundidad de trabajo efectuado en cada paso variará basado en las circunstancias únicas de cada situación.

1.5 El rol del intervencionista de DO

La efectividad con la cual un intervencionista de DO es capaz de facilitar el crecimiento y renovación organizacional está directamente relacionada a su eficacia y salud personal. Para ser realmente eficaz y saludable, los practicantes de DO deben darse cuenta de cuatro conceptos: qué tan importante son como herramienta, qué tan importante son las relaciones, qué tan importante es la salud personal y qué tan importante es la posesión de habilidades interpersonales excelentes.

El Sí mismo, como Herramienta.

No importa qué tanto conocimiento posea uno como practicante de DO, cuántos libros haya uno leído, a cuántos clientes haya uno ayudado, o qué tan buena sea la reputación y referencias de uno; al final, el DO es un campo de práctica interPERSONAL. Como tal, la única herramienta real que un practicante de DO tiene es a sí mismo. Esto significa que uno puede asistir a una junta con un cliente con los

mejores planes, reportes y cuadros preparados, pero que finalmente debe ser capaz de apoyarse en uno mismo y en las habilidades propias para ser eficaz en cualquier situación. A diferencia de los químicos que tienen laboratorios y sustancias químicas o maestros que tienen salones y estudiantes, los practicantes de DO se tienen solo a sí mismos.

Importancia de las relaciones como practicante de DO

Mucho, si no todo el trabajo hecho es interPERSONAL, o sea, realizado con o por medio de otra gente. Esto significa que a fin de ser eficaz y exitoso, el practicante de DO debe ser capaz de establecer y mantener relaciones de trabajo positivas, y productivas con los miembros de los sistemas cliente. Esto incluye el hacer lo que necesite hacerse para trabajar con gente a menudo difícil y diversa.

Importancia de la salud física, psicológica, emocional y espiritual.

Debido a que el practicante de DO es su única herramienta real, debe mantener su salud para producir resultados óptimos. Esto significa el cuidarse a sí mismo físicamente (comer bien, hacer ejercicio, dormir lo suficiente, etc.). Esto también significa el obtener y mantener la salud psicológica (ningún asunto personal importante sin resolver que pueda interferir cuando se trabaje con los clientes, tales como poder, control, autoridad, etc.).

La salud emocional es importante también, de manera que el asegurarse de que las necesidades de afecto, aprobación y integración se cumplan previene el uso inapropiado de los sistemas cliente de uno, para cumplir nuestras propias necesidades.

La salud espiritual es igualmente importante para los practicantes. Muchos de los “padres de DO” eran ministros tanto como practicantes de DO. Para combatir la resistencia y la debilidad humana en las organizaciones se necesita de un mecanismo que refuerce y rejuvenezca su alma y psique. No se puede ayudar a otros individuos si uno mismo no se encuentra saludable.

Importancia de las habilidades interpersonales.

Los practicantes de DO deben ser competentes interpersonalmente. Deben ser capaces de confiar en otros e inspirar confianza. Deben ser capaces de dar bien la retroalimentación (constructiva, retroalimentación activa) y de recibir bien la retroalimentación (sin volverse defensivo, inventar pretextos, o culpar a otros) y tomar responsabilidades de sus acciones.

Los practicantes de DO deben ser capaces de valorar a otros -especialmente a otros diversos- a fin de capitalizarse en sus fuerzas y facilitar su crecimiento y desarrollo. Deben trabajar bien con otros para resolver problemas y tomar decisiones (no siempre necesario que se haga como ellos quieren). Deben ser buenos receptores, atentos a donde otros se “encuentren” en cualquier momento.

Los practicantes de DO deben desarrollar habilidades en “interpretar a otros” y deben ser capaces de modelar efectivamente las habilidades que quieren que otros efectúen.

Como se puede apreciar, ser un practicante de DO es un rol muy demandante, ya que uno debe ser un líder colaborativo tan bien como un modelo de rol interpersonal.



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

El ser un practicante de DO eficaz y competente requiere de buenas habilidades interpersonales. El desarrollar y mantener buenas habilidades interpersonales es una tarea continua. Efectúa la siguiente auto-evaluación de habilidades interpersonales.

Instrucciones: Lea cada afirmación y después clasifíquese a sí mismo dos veces: primero para su nivel actual de competencia y luego, una segunda vez, para su nivel deseado de competencia.

<i>Afirmación</i>	<i>Estado Actual</i>	<i>Estado deseado</i>
Soy capaz de confiar en otros al momento de conocerlos	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es ciertoCierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Otros parecen confiar en mí al momento de conocerme.	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es ciertoCierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Soy capaz de escuchar a otros y entender lo que quieren decir.	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es ciertoCierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Otros me dicen que los entiendo	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es ciertoCierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Soy capaz de dar retroalimentación positiva (como elogios) fácilmente.	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es ciertoCierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Soy capaz de recibir retroalimentación positiva (como elogios) fácilmente sin menosprecio o negación	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es ciertoCierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Soy capaz de dar retroalimentación negativa (como crítica) fácilmente	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es ciertoCierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Soy capaz de recibir retroalimentación negativa (como crítica) confortablemente, sin volverme defensivo.	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es ciertoCierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Trabajo bien con otros al solucionar problemas	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es ciertoCierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Soy capaz de trabajar con un grupo para tomar una decisión	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es ciertoCierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Soy capaz de apoyar una decisión de un grupo aun si personalmente no estoy de acuerdo	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es ciertoCierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Me siento cómodo entre gente diferente a mí (en nacionalidad, en religión, en cultura, etc.)	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es ciertoCierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Veo valor en otros que son diferentes a mí	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es ciertoCierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Soy capaz de afirmar mis puntos de vista sin dominar otros puntos de vista	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es ciertoCierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Estoy abierto a la posible validez de otros puntos de vista	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es ciertoCierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Puedo comunicar mis deseos y necesidades	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es ciertoCierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Respeto los deseos y necesidades de otros.	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es ciertoCierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

Después de que haya terminado la evaluación, completa el siguiente plan de acción de habilidades

Mis mayores fuerzas (valores más altos en la columna de estado actual) actualmente son: _____

Mis desafíos mayores (valores más bajos en la columna de estado actual) actualmente son: _____

Mis necesidades mayores (las mayores diferencias entre las clasificaciones de la columna de estado deseado y la de estado actual) son: _____

Mis planes para abordar mis necesidades de desarrollo interpersonal son:

Meta/Necesidades de desarrollo	Pasos de Acción/ Tareas	Fecha de Cumplimiento Proyectada



Portafolio de aprendizaje



Foro virtual

Accede el foro virtual de la materia y expón tus opiniones respecto a la presente Unidad.



Lecturas

Favor de leer los siguientes textos:

Rothwell, W. J., Sullivan, R., y McLean, G.N. (1995). *Practicing organization development: A guide for consultants*, Capítulos 1 y 2.

French y Bell (1996): *Desarrollo Organizacional: Intervenciones de la Ciencia del Comportamiento para Mejorar la Organización*, Capítulo 1.



Puntos clave

Este módulo ha presentado la siguiente información:

- ◆ Varias definiciones para el Desarrollo Organizacional.
- ◆ Ejemplos de trabajo de DO en diferentes contextos.
- ◆ Diferenciaciones entre el cambio planeado y el desarrollo organizacional.
- ◆ Tres perspectivas filosóficas reforzando el DO (racional-empírica, normativa-re-educativa, y poder-coercitivo).
- ◆ Tres enfoques de práctica para el DO (capacitación de laboratorio, estudio de Investigación, y investigación acción).
- ◆ Cinco características del DO (de largo plazo, basadas en la ciencia del comportamiento, de orientación-proceso, rol de facilitador, y participativa).
- ◆ Ocho pasos en el proceso de DO (entrada, inicio, apreciación y retroalimentación, planeación acción, intervención, evaluación, adopción y separación).
- ◆ El rol del intervencionista de DO incluyendo 4 conceptos clave (el sí mismo como herramienta; la importancia de las relaciones; la importancia de la salud física, psicológica, emocional, y espiritual; y la importancia de las habilidades interpersonales).
- ◆ Una auto-evaluación de las habilidades interpersonales.



Autoevaluación

1. Elabora una definición para el Desarrollo Organizacional.
2. Describe algunos ejemplos de trabajo de DO en diferentes contextos.
3. Explica cuáles son las principales diferencias entre el cambio planeado y el desarrollo organizacional.
4. Enumera y explica brevemente las tres perspectivas filosóficas que refuerzan el DO.
5. Enumera y explica brevemente los tres enfoques de práctica para el DO.
6. Enumera y explica brevemente las cinco características de DO.
7. Enumera y explica brevemente los 8 pasos en el proceso de DO.
8. Explica en qué consiste el rol del intervencionista de DO, incluyendo 4 conceptos clave.
9. Enumera y explica brevemente los cuatro conceptos clave en el rol del intervencionista de DO.
10. Proporciona tres razones por las que consideres importante la práctica del DO en las organizaciones.



Referencias

- Bennis, W., Benne, K., y Chin, R. (Eds.) (1985). *The planning of change* (4th Ed.), New York: Holt, Rinehart, y Winston.
- French, W. L. y Bell, C. H. Jr. (1990). *Organizational development: Behavioral science interventions for organization improvement*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Mabey, C. y Pugh, D. (1995). *Strategies for managing complex change in managing development and change*, Walton Hall, Milton Keynes: La Universidad Abierta (Cambridge).
- Rothwell, W. J., Sullivan, R., y McLean, G.N. (1995). *Practicing organization development: A guide for consultants*, San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Vitucci, S.J. (1996). *Patterns of influence: A study of the founding fathers of organizational development*. Ann Arbor, MI: Dissertation Abstracts International.

Unidad 2

La Ciencia-Acción como fundamento del Desarrollo Organizacional

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el trabajo de esta Unidad, será capaz de:

- ◆ Entender la relación entre la investigación-acción, el aprendizaje-acción y la ciencia-acción como fundamental del DO.
- ◆ Entender los conceptos básicos de la investigación-acción.
- ◆ Entender algunos de los conceptos más importantes de la ciencia-acción (la Escalera de Inferencia, Teoría Asociada y la Teoría-En-Uso, y el Modelo I y Modelo II).

Recursos

Para completar el estudio de la presente Unidad, necesitará consultar y utilizar:

- ◆ Vídeo de la Unidad 2.
- ◆ Paquete de lecturas de la Unidad 2.
- ◆ Portafolio de actividades de aprendizaje
- ◆ Referencias bibliográficas.
- ◆ Página web del Centro de Excelencia.

Índice de la Unidad

- 2.1. Historia y definición de la Investigación-Acción.
- 2.2. Historia y definición del Aprendizaje-Acción.
- 2.3. Historia y definición de la Ciencia-Acción.
- 2.4. Relación de Investigación-Acción, Aprendizaje-Acción y Ciencia-Acción.
- 2.5. Ciencia-Acción en más detalle.
- 2.6. Aplicaciones y Usos de la Ciencia-Acción.
- 2.7. La Ciencia-Acción como fundamento del DO.



Contenido

2.1. Historia y definición de la Investigación-Acción

Kurt Lewin es ampliamente citado como el “padre” de la investigación-acción. Lewin, quién huyó de los nazis y vino a América, fue originalmente educado como matemático. ¡Por un error de comunicación le fue dada accidentalmente una clase de dinámica de grupos, en lugar de una acerca de las propiedades de los grupos (como conjuntos de números)! De esta forma, empezó la carrera de Lewin en las ciencias del comportamiento.

Lewin (Shindell, 1994:26-35) tenía mucho interés en relación con la justicia social y la investigación rigurosa, especialmente después de perder a su familia en Alemania.

En primer lugar, Lewin quería crear el cambio social positivo, ya fuera luchando contra el racismo, estudiando la democracia, o cambiando los hábitos de alimentación durante la guerra. Lewin estaba interesado en el cambio social, la justicia social, y la eliminación del sufrimiento innecesario. En segundo lugar, Lewin deseaba investigación relevante para la realidad, algo que fuera inmediatamente útil y aplicable. En tercer lugar, estaba interesado en las fuerzas, o “valencias” como las llamaba él, lo que nos anima o desanima a tomar acción o a efectuar algún comportamiento. En cuarto lugar, Lewin, estaba interesado en las formas de representar gráficamente la realidad. ¿Cómo podríamos “imaginarlos” lo que estaba pasando alrededor de nosotros, o dentro de nosotros? Quinto, Lewin quería desarrollar modelos útiles para la investigación, modelos útiles para hacer y contestar preguntas.

Basado en sus intereses y sus trabajos previos de investigación, que condujo con sus estudiantes,

Lewin, en 1946, desarrolló formalmente una metodología de investigación llamada investigación-acción. La investigación-acción es un enfoque conducido por medio de información, iterativo, colaborativo y de pasos múltiples, para la investigación y la solución de problemas.

Kemmis and McTaggart (1988: 6) definen la investigación-acción como “el comprobar ideas en la práctica como un medio de mejora y como medio para incrementar el conocimiento acerca de cierto tema.” Estos autores (págs. 11-13) señalan 4 pasos o momentos o fases en la espiral de la investigación acción:

♦ Plan

Una construcción o guía de acciones razonablemente desarrolladas que tenga dos características. Primera, que el plan sea lo bastante prudente como para anticipar barreras y problemas esperados razonablemente. Segunda, que el plan sea lo bastante flexible como para responder a los cambios o problemas inesperados.

♦ Acción

Las actividades reflexivas críticamente, controladas y deliberadas tomadas para crear el cambio. Se basan en el plan, pero son también lo bastante flexibles para ser guiadas por la reflexión crítica que ocurra durante la acción.

♦ Observación

La documentación de los efectos de la acción y reflexión sobre los resultados. La observación considera tanto los resultados intencionados (planeados), como los no intencionados (no planeados) que ocurran.

♦ Reflexión

El intento de darle sentido a la experiencia hasta ese punto, reflexionando críticamente sobre lo que ha transpirado, y compararlo con lo que se pretendía, observando lo que todavía es necesario.

Se llama la espiral de la investigación acción porque una vez que se haya completado un ciclo de plan, acción, observación y reflexión, se repetirá después y empezará con un plan, acción, observación, y reflexión revisados. Este patrón se repite hasta que se cumplan las metas o objetivos de aquellos involucrados.

La investigación-acción es un proceso colaborativo en el cual los miembros del equipo de investigación-acción trabajan juntos para solucionar un problema reflexionando críticamente sobre sus acciones y suposiciones. Los equipos de la investigación-acción recopilan información acerca de sus comportamientos, acciones, y resultados, así como de su juicio y razonamiento.

El modelo de investigación-acción es la base de muchos otros procesos de investigación colaborativa. La investigación-acción no sólo sirve como base del aprendizaje-acción o la ciencia-acción (discutida más adelante), sino que también sirve como base del popular modelo de calidad Planear-Hacer-Estudiar-Actuar (el Ciclo Schewart) el cual se ha convertido en el modelo Planear-Hacer-Revisar-Actuar para la mejora de calidad y la solución de problemas.



Portafolio de aprendizaje



Lecturas complementarias

Para una definición y discusión más detallada de lo que es y lo que no es la investigación-acción, repasa la lectura asignada #1

2.2. Historia y definición del Aprendizaje-Acción

R.W. (“Reg”) Revans es ampliamente citado como el “padre” del aprendizaje acción. Revans, un físico inglés, quién alguna vez compitió en las Olimpiadas como corredor, desarrolló el aprendizaje acción en los años 30, cuando estaba a cargo de la conducción del desarrollo administrativo en minas de carbón (O’Neil, y Marsick, 1994).

El aprendizaje-acción evolucionó cuando Revan se dio cuenta de que existen dos clases de conocimiento: “el conocimiento P” y “el conocimiento Q.” El conocimiento P es producto de “el aprendizaje programado” y es el tipo de conocimiento encontrado en los libros (ahora en Internet, discos compactos, disco-videos, programas de aprendizaje por computadora, etc.), que es estático y basado en el pasado. El conocimiento Q es producto de “la introspección inquisitiva” y proviene de la reflexión y interacción asociada con problemas reales de la realidad. La reflexión y la interacción están basadas en suposiciones, modos de pensamiento y comportamiento desafiantes y en soluciones estándar.

Ha habido tantas variaciones que algunas veces es difícil definir el aprendizaje-acción. Sencillamente, el aprendizaje acción es un proceso de grupo colaborativo basado en la reflexión crítica. Típicamente, un grupo de aprendizaje-acción consiste en miembros de diferentes negocios o departamentos dentro de una organización, quienes se unen para ayudarse uno al otro con sus problemas de la vida real. Los miembros de este grupo (llamado conjunto de aprendizaje-acción) con la ayuda de un grupo facilitador (llamado consejero de conjunto) ayudan a cada miembro del conjunto al momento que él o ella comparten los problemas que estén enfrentando y las soluciones que están siendo consideradas.

Rara vez los conjuntos de aprendizaje-acción otorgan soluciones. Más frecuentemente que lo contrario, hacen unas series de preguntas “Q” diseñadas para desafiar las suposiciones del

miembro del conjunto que está compartiendo un problema. Una variación frecuentemente utilizada es el seleccionar a un grupo de gerentes, ya sea de diferentes departamentos u organizaciones, y “canjear” o intercambiar puestos por un período de 6 meses a 1 año con el propósito de solucionar un problema muy difícil. La suposición que está detrás de esta variación es de que el nuevo gerente temporal verá el problema con “ojos frescos”, y no estará obstaculizado por las mismas suposiciones y creencias del gerente previo. Los “nuevos” gerentes están apoyados por un conjunto de aprendizaje-acción.

Por lo tanto, el aprendizaje-acción es un proceso críticamente reflexivo y colaborativo por medio del cual los individuos, con la ayuda de un facilitador, se ayudan uno al otro a ver los problemas difíciles de una manera nueva, haciendo preguntas que produzcan la reflexión.

2.3. Historia y definición de la Ciencia-Acción

Chris Argyris es ampliamente citado como el “padre” de la ciencia-acción. A diferencia de Lewin y Revans, Argyris tuvo un colega que lo ayudó: Donald Schön. Argyris empezó su trabajo en los años 50 del siglo pasado, estudiando los grupos y el mal desempeño. Este trabajo dirigió a Argyris a estudiar a las organizaciones, específicamente enfocándose en el por qué éstas establecen sistemas que no funcionan y después actúan como si debieran funcionar. El romperse la cabeza con estos cuestionamientos llevó a Argyris (quien estaba en la Universidad de Harvard) a conocer a un hombre llamado Donald Schön (que estaba en el Instituto de Tecnología de Massachusetts).

Trabajaron juntos cuando intentaron razonar cómo los individuos aprenden tareas complejas y cómo tratan de enseñar estas tareas complejas a otros. Su colaboración eventualmente condujo al estudio llamado la ciencia-acción.

La ciencia-acción es una metodología reflexiva críticamente y colaborativa, una teoría y enfoque

de investigación que puede ser utilizada a nivel individual, de grupo, y organizacional. Como metodología, la ciencia-acción proporciona técnicas y enfoques para la intervención con sistemas y examina el razonamiento que producen los comportamientos que conducen a los resultados no deseados, a fin de cambiar el razonamiento para que produzca los comportamientos que conduzcan a los resultados deseados.

Como teoría, la ciencia-acción nos proporciona un marco para comprender el comportamiento y predice las estrategias que podemos efectuar para cambiar los comportamientos para que produzcan los resultados deseados. La ciencia-acción también proporciona un marco teórico para la intervención individual, de grupo y organizacional. Como enfoque de investigación, la ciencia-acción proporciona herramientas y criterios de clasificación para explorar la acción individual, de grupo y organizacional.

La ciencia-acción es una metodología de intervención reflexiva crítica, en la cual el razonamiento que dirige los comportamientos que producen los resultados es examinado usando herramientas y guías específicas. Básicamente, un grupo utiliza la ciencia-acción con la ayuda de un facilitador capacitado para examinar ya sea el comportamiento individual (basado en casos escritos por integrantes de grupo individualmente), el comportamiento de grupo (basado en casos individuales o un plano de grupo), o comportamiento organizacional (basado en casos individuales o un plano organizacional).

La ciencia-acción es un enfoque muy riguroso, requiriendo información válida, comprobación de hipótesis, y el compartir el razonamiento. Los componentes específicos de la ciencia-acción son descritos en mayor detalle a continuación.

2.4. Relación de Investigación-Acción, Aprendizaje-Acción y Ciencia-Acción.

La investigación-acción, el aprendizaje-acción

y la ciencia-acción (conocidas como tecnologías de acción) tienen muchas similitudes y algunas diferencias. Sus similitudes incluyen:

- ◆ Uso de reflexión crítica de solución de problemas
- ◆ El compartir el juicio, razonamiento, y suposiciones
- ◆ Enfoque colaborativo o de grupo
- ◆ Naturaleza iterativa o de ciclo del proceso
- ◆ Uso de información para tomar decisiones o orientar la acción

Existen diferencias entre las tecnologías de acción. Sus diferencias incluyen:

- ◆ Necesidad de un facilitador para el aprendizaje-acción y la ciencia-acción
- ◆ Guías amplias para la investigación-acción y el aprendizaje-acción contra las técnicas y métodos específicos utilizados en la ciencia-acción
- ◆ Es necesario un nivel de habilidad individual en aumento (la investigación-acción es la más baja, seguida por el aprendizaje-acción, seguida por la ciencia-acción) para utilizar el enfoque efectivamente
- ◆ Cantidad de tiempo necesaria para volverse competente en el enfoque (la investigación-acción se toma el menor tiempo posible seguida por el aprendizaje-acción, seguida por la ciencia-acción)

También existe una “jerarquía” entre las tecnologías-acción. La investigación-acción es la más extensa y ampliamente utilizada de las tecnologías-acción. El aprendizaje-acción es más específico, y a la vez que éste engloba todos los aspectos de la investigación-acción, añade aún más técnicas, métodos y teorías específicas. Gráficamente, las tecnologías-acción se verían como se ilustra en la Figura 1.

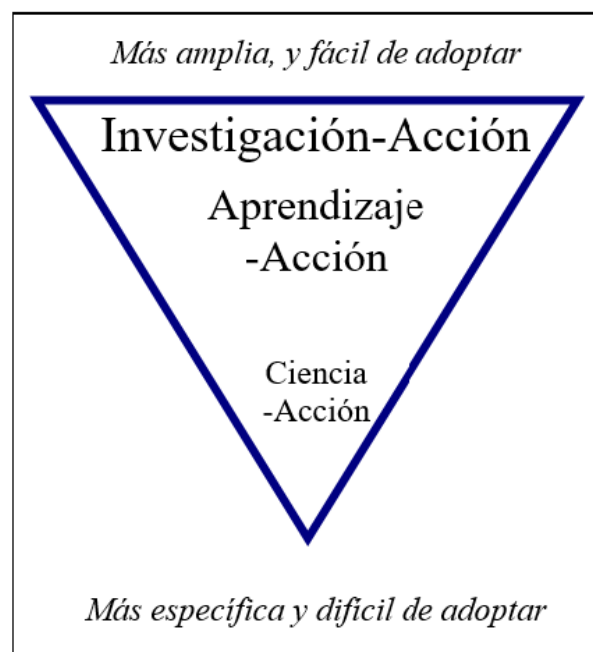


Figura 1. Jerarquía de las tecnologías-acción



Portafolio de aprendizaje

Lecturas complementarias



Una discusión más detallada de las diferencias entre las tecnologías de acción, yase la lectura asignada #2.

2.5 Ciencia-Acción con mayor detalle

La ciencia-acción tiene muchos componentes o partes. En esta sección de la Unidad repasaremos tres componentes teóricos: la Escalera de Inferencia, las Teorías por Convicción (*Espoused Theories*) y las Teorías-En-Uso, y el Modelo I y el Modelo II); un componente metodológico (el método de estudio de caso) y discutiremos las aplicaciones y usos de la ciencia-acción.

2.5a. Componente Teórico # 1: La Escalera de Inferencia

La Escalera de Inferencia es una representación esquemática de cómo los seres humanos interpretan y dan sentido a lo mundano en la vida diaria, infiriendo acepciones de las acciones y palabras de otros. Existen cuatro “peldaños” en la escalera, como se ilustra en la Figura 2.

Peldaño 4: Comportamiento Guía de Teoría-en-Uso
Peldaño 3: Significado Individual
Peldaño 2: Significados Entendidos Culturalmente
Peldaño 1: Información Observable Directamente

Figura 2. Escalera de inferencia

El primer peldaño es la información que relativamente se puede observar directamente. Esto es lo que de hecho alguien dijo o hizo o lo mejor que recuerde un individuo de lo que fue dicho o hecho. Esta información sería lo equivalente a lo que podría ser obtenido en una grabación de audio o vídeo de la interacción.

El segundo peldaño es el significado entendido culturalmente de la información que relativamente se puede observar directamente. Esto es la acepción que cualquiera de antecedentes culturales de relevancia similar (socioeconómico, área geográfica, organización, etc.) inferiría de la información que relativamente se puede observar directamente.

El tercer peldaño es el significado idiosincrático, único, individual, de la información observable directamente. Las acepciones individuales son derivadas de las teorías-en-uso (definidas a continuación) que operan en el cuarto nivel, el cual sirve como guía para interpretar la información

directamente observable.

El cuarto peldaño es la teoría-en-uso guiando el comportamiento individual. Las teoría-en-uso son los programas, guías, o marcos empleados por los individuos como “direcciones cognitivas” para la interpretación o acción efectiva. Los individuos usan las teorías-en-uso para simplificar los procesos de razonamiento al determinar lo que consideran la acción, razonamiento o interpretación apropiada para ellos mismos o para otros.

El siguiente es un ejemplo de hacer inferencias y sacar acepciones de la información utilizando la escalera:

Raúl se encuentra en una junta con Sheila para hacerles una presentación a algunos clientes prospecto. Sheila llega a las 10:00 en lugar de a las 9:00. La escalera de Raúl es:

Peldaño 4: La gente a la que le importa su trabajos llega a tiempo.

Peldaño 3: A Sheila no le importa su trabajo

Peldaño 2: Sheila no llega a tiempo, sino tarde para la junta

Peldaño 1: Sheila llega a las 10:00 a una junta de negocios de las 9:00

Observe que Raúl concluye que a Sheila no le importa su trabajo. A la vez que esto es ciertamente posible, también es posible que a Sheila le importe mucho su trabajo. También, no sabemos por qué Sheila está retrasada (podría haber estado haciendo alguna cosa para los clientes prospecto o tal vez para Raúl) sencillamente no sabemos hasta este momento. Raúl dedujo esta conclusión (peldaño 3) basado en su teoría-en-uso personal (peldaño 4). Tendríamos que explorar más el razonamiento de Raúl para descubrir cómo a la gente que le importan sus trabajos manejan el llegar tarde, cuando esto ocurre.

Reconociendo que los individuos hacen acepciones al ir desde el primer peldaño al cuarto, la escalera de inferencia entonces se convierte

en una herramienta valiosa para compartir el razonamiento utilizado en la toma de decisiones o para llegar a conclusiones. El compartir su “escalera de inferencia” o preguntar a alguien “que lo suban o bajen en su escalera” es un medio altamente efectivo de recopilación de información de las intervenciones de DO.

2.5b. Componente Teórico#2: Teoría por Convicción (*Espoused Theory*) y Teoría-en-Uso

Los individuos tienen teorías que guían sus comportamientos. Por ejemplo, si algo está caliente (como la temperatura) una teoría orientada hacia el comportamiento podría ser: “no toque algo caliente porque se quemará.”

Las teorías que guían nuestro comportamiento pueden ser conscientes o inconscientes, y pueden estar basadas en la experiencia o en la especulación. La diferencia entre una teoría por convicción y una teoría-en-uso es la diferencia entre lo que la gente dice que hace cuando se le pregunta y lo que de hecho hacen cuando son observados.

Una teoría por convicción es la teoría del comportamiento que los individuos dirán que piensan o usan cuando se les pregunta directamente. Una teoría-en-uso es la teoría del comportamiento que puede ser inferida directamente de la observación de las conductas de los individuos.

Con mayor frecuencia, la teoría por convicción de un individuo difiere de la teoría-en-uso, y a menudo éste no se da cuenta de esta diferencia o no correspondencia de ambas teorías. El ser capaz de identificar tanto las teorías por convicción como las teorías-en-uso, es muy valioso para los practicantes de DO que trabajen con clientes.

Un ejemplo de una teoría por convicción y una teoría-en-uso, siguiendo con el ejemplo de la Escalera de Inferencia, podría usarse para Sheila. La teoría por convicción de Sheila (recuerde, esto es lo que la gente dice cuando se le pregunta) es : “Todos deberían de estar a tiempo para

las juntas de negocios.” Sin embargo, la teoría-en-uso de Sheila (recuerde, es lo que observamos del comportamiento actual) es “ Sheila se ha caracterizado por llegar tarde a más de una junta.” La gente a menudo acepta por convicción teorías que desean que fueran verdaderas, pero de hecho no lo son. Los problemas surgen cuando la gente tiene teorías en uso que están fuera de su conocimiento consciente y son ineficaces o problemáticas.

2.5c. Componente Teórico #3: Modelo I y Modelo II

El Modelo I y el Modelo II son representaciones conceptuales de los patrones individuales del comportamiento, ya sea que inhiban o destaquen el aprendizaje individual y la solución de problemas. Ambos, el Modelo I y el Modelo II, describen valores, estrategias acción y consecuencias identificables y predecibles. El Modelo I puede ser definido como una resistencia al aprendizaje, un estado de solución de problema efectivo mínimo que los individuos efectúan. Los valores del Modelo I son:

- ◆ Definir sin ayuda las metas a ser alcanzadas.
- ◆ Maximizar el ganar a la vez que minimiza el perder.
- ◆ Suprimir sus emociones y sentimientos negativos y los de otros.
- ◆ Comportarse racionalmente.

Los valores del Modelo I conducen a las estrategias acción. Las estrategias acción del Modelo I son:

- ◆ Defender su posición sin titubeo.
- ◆ Evaluar privadamente sus propios pensamientos y acciones y las de otros.
- ◆ Protegerse usted mismo sin ayuda.
- ◆ Proteger a otros ya sea que lo pidan o no, o necesiten protección.

Las estrategias acción del Modelo I conducen a consecuencias. Las consecuencias del Modelo I son:

- ◆ El individuo es percibido como defensivo.
- ◆ Interacciones interpersonales y de grupo defensivas.
- ◆ Normas de grupo defensivas.
- ◆ Ninguna casualidad genuina o oportunidad de hacer un compromiso o elección informada.

Ocurre poco aprendizaje de reflexión individual o duradero bajo estas condiciones, y la efectividad personal y la solución de problemas se disminuyen en gran manera. Debido a que el Modelo I no es siempre efectivo, existe una alternativa llamada el Modelo II.

El Modelo II puede ser definido como un estado de apertura al aprendizaje efectivo para la solución de problemas, efectuado por los individuos. Los valores del Modelo II son:

- ◆ Información válida sobre la cual tomar decisiones y juicios.
- ◆ Oportunidades para hacer elecciones libres y bien informadas.
- ◆ Compromiso interno para elegir con monitoreo constante de la implementación de la elección.

Los valores del Modelo II conducen a las estrategias acción. Las estrategias acción del Modelo II son:

- ◆ Combinar el apoyo con el cuestionamiento.
- ◆ Ilustrar las atribuciones y evaluaciones con información válida que pueda ser relativamente observada directamente.
- ◆ Comprobar públicamente cualquier teoría o hipótesis.
- ◆ Protegerse usted mismo de manera que permita a otros participar mientras que al mismo tiempo no inhiba el proceso de aprendizaje o solución del problema.
- ◆ Proteger a otros de manera que les permita participar al tiempo que no inhiba su proceso de aprendizaje o solución del problema.

Las estrategias acción del Modelo II conducen a consecuencias. Las consecuencias del Modelo II son:

- ◆ El individuo es percibido como muy poco defensivo y más como facilitador o colaborador.
- ◆ Interacciones de grupo y interpersonales defensivas mínimas.
- ◆ Normas de grupo de orientación–aprendizaje.
- ◆ Oportunidades genuinas para tomar elecciones comprometidas informadas.

Es importante observar que el Modelo I no es “malo” y el Modelo II no es “bueno”. En vez de esto, el Modelo I, de hecho, funciona bien para nosotros la mayoría del tiempo. El Modelo I es definitivamente el más utilizado, y debemos de ser buenos en este Modelo I si queremos ser exitosos. Sin embargo, el Modelo I no nos ayuda cuando estemos detenidos o enfrentemos un problema para el cual las estrategias de solución de problemas del Modelo I no funcionan más. Necesitamos una alternativa en estas situaciones difíciles en las cuales necesitamos aprender. El Modelo II es la alternativa cuando el Modelo I ya no funciona más.

2.5d. Componente metodológico: Método de Estudio de Caso de la Ciencia-Acción

El método de estudio de caso, desarrollado por Argyris y sus colegas, está diseñado para proporcionar una ventana hacia el razonamiento, guiando los comportamientos y las teorías-en-uso del escritor del caso.

El formato del caso es bastante directo y está compuesto por 3 secciones principales. La primera sección contiene la introducción y proporciona el contexto para el problema/tema, identifica quién está involucrado, y sirve para establecer el diálogo a seguir. La segunda sección contiene columnas a la “izquierda” y la “derecha”. La columna izquierda contiene el diálogo interno, o lo que el escritor del caso estaba pensando y sintiendo, pero no diciendo

o comunicando en ese momento. La columna derecha contiene el diálogo y las actividades que de hecho ocurrieron. La tercera sección contiene las reflexiones del escritor del caso después de

escribir el caso y lo que a él o ella les gustaría examinar o en qué les gustaría que se le ayudara.

A continuación se presenta un ejemplo de caso.

¡El Jefe-Mandón de Lucía!

Introducción:

Mi nombre es Lucía (L) y mi jefe es Antonio (A). Antonio generalmente es un buen jefe, excepto que es muy demandante de mi tiempo, especialmente con sus expectativas. Antonio me dice que me corresponde administrar mi propio tiempo para terminar proyectos, pero también me dice qué hacer y cuándo hacerlo. Continuamente me siento frustrada. Cuando planeo actividades siempre cambia la prioridad una vez que ya he comenzado. Lo siguiente es un ejemplo típico.

<i>Lo que pensé y sentí pero que no dije</i>	<i>Lo que en realidad se dijo e hizo.</i>
¡Oh no! Ya estoy trabajando en algo con una fecha de entrega de la semana pasada.	A: ¡Detén lo que estés haciendo! Este reporte debe estar terminado para las 7:00 p.m. ¡hoy mismo! ¡Necesito que empieces esto de inmediato!
Tal vez si le recuerdo, será razonable y me dejará en paz.	L: Pero Antonio, estoy trabajando en la asignación que me diste la semana pasada y que dijiste que tenía que terminarse. A: Pero Lucía, esto es importante. Mi jefe, Jaime, lo necesita esta noche para llevárselo en su viaje a Canadá donde se reunirá con clientes. Tenemos que sacarlo.
¡Todo es importante ! ¿Cómo puedo planear mi trabajo y tener las cosas hechas cuando continuas añadiendo nuevas tareas o cambiando de opinión? !No puedo leer tu mente!	L: Pero me dijiste ayer que si el trabajo no estaba terminado me metería en problemas.
Tengo miedo de que si no te hago caso me meteré en problemas. ¿Cómo puedo darte gusto cuando no puedo planear? Me siento tan frustrada. Espero no llorar.	A: Ya estoy enojado de que no esté terminado y de que tú estés discutiendo conmigo. !Solo haz lo que te digo! Termina el reporte para Jaime y haz el trabajo. Si administraras tu tiempo bien, podrías satisfacer mis necesidades.
¡Oh no! ¡Mejor ya no digo nada más! ¡Sufriré en silencio!	

Reflexión:

Puedo ver que tengo muchas ideas muy firmes que no comparto con Antonio. Tengo miedo de hacerlo. También puedo ver que si no le digo cómo me siento, nada cambiará. Quisiera ayuda acerca de cómo hablar con Antonio de manera que no me atemorice.

2.6 Aplicaciones y usos de la Ciencia-Acción

La ciencia-acción puede ser utilizada en los niveles individual, de grupo y organizacional. Más frecuentemente, es utilizada en el nivel individual a través de la escritura de casos para identificar teorías-en-uso personales y para distinguirlas de las teorías por convicción del escritor del caso. Esto ayuda al escritor de caso a **reenmarcar** sus acciones para producir los resultados deseados en lugar de los resultados no intencionados descritos en el caso dado.

La ciencia-acción puede ser utilizada en el nivel de grupo, ya sea trabajando con casos de miembros de grupo individuales o desarrollando planos de grupo (para un plano muestra, ver la lectura asignada #3) de información generada en casos individuales. La ciencia-acción puede ser utilizada en el nivel organizacional desarrollando planes de organizaciones.

La ciencia-acción puede ser utilizada para examinar el razonamiento, el pensamiento, la práctica, las acciones, los valores, las suposiciones, y los resultados. La ciencia-acción proporciona una teoría (el Modelo I y el Modelo II) del comportamiento humano y un medio para recopilar la información útil (método de caso) a fin de intervenir para mejorar el desempeño en muchos niveles diferentes.

La ciencia-acción, por último, es un cuerpo de conocimiento muy útil para el dominio de los practicantes de DO.

2.7. La Ciencia-Acción como fundamento del DO

La ciencia-acción sirve como fundamento para el DO de varias formas.

Primero

La ciencia-acción está basada en la tradición Lewiniana de la investigación-acción, una de las áreas de práctica fundamental del DO.



Portafolio de aprendizaje



Lectura complementaria

Para un ejemplo del uso de la ciencia-acción en la educación superior, por favor repase la lectura asignada #3

Segundo

La ciencia-acción es una de las pocas teorías actuales de intervención que proporciona guías prácticas y sugerencias que son activas.

Tercero

La ciencia-acción es útil en todos los niveles en los cuales los practicantes de DO generalmente trabajan: el individual, el de grupo, y el de la organización.

Cuarto

La ciencia-acción permite el análisis de problemas basado en la información y temas que apoyan un enfoque informado y de participación hacia el DO.



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

- ◆ Seleccione una tecnología de acción (investigación-acción, aprendizaje-acción, o ciencia-acción) y escriba una descripción de las ventajas y desventajas de la tecnología de acción.

Tecnologías de acción seleccionada	
◆ Ventajas	◆ Desventajas

- ◆ Seleccione un componente de ciencia-acción presentado en este módulo (la Escalera de Inferencia, Teoría por Convicción y Teoría-en-Uso, o Modelo I y Modelo II) y describa una situación de la vida real para la cual se aplique o pudiera aplicarse el componente de ciencia-acción. Sea tan detallado y específico en su descripción y análisis como sea posible.



Acceda el foro virtual de la materia y exponga sus opiniones respecto a la presente Unidad.



Lecturas

Lea los siguientes textos:

Kemmis, S. y McTaggart, R. (Eds.) (1988). *El planeador de investigación acción* (3ª ed.). Capítulo 1.

O'Neil, J. y Marsick, V.J. (1994). "Convirtiéndose reflexivo críticamente a través del aprendizaje de reflexión acción", en A. Brooks y K. Watkins (eds.) *El poder emergente de las tecnologías de investigación acción*. Nuevas Direcciones para la Educación de Adultos y Continua, Vol. 63 (Otoño), Capítulo 4: "Learning and transforming through Action-Science."

O'Neil, J. y Marsick, V.J. (1994). "Convirtiéndose reflexivo críticamente a través del aprendizaje de reflexión acción", en A. Brooks y K. Watkins (eds.) *El poder emergente de las tecnologías de investigación acción*. Nuevas Direcciones para la Educación de Adultos y Continua, Vol. 63 (Otoño), Capítulo 9: "A Framework for Using Accion Technologies."



Puntos clave

Este módulo ha presentado la siguiente información:

- ◆ La historia y definición de la investigación-acción.
- ◆ La historia y definición del aprendizaje-acción.
- ◆ La historia y definición de la ciencia-

acción.

- ◆ Similitudes, diferencias y jerarquía entre la investigación-acción, el aprendizaje-acción, y la ciencia-acción.
- ◆ Los conceptos de ciencia-acción en mayor detalle. (la Escalera de Inferencia, Teorías por Convicción, y Teorías-en-Uso, el Modelo I, Modelo II y el método de estudio de caso).
- ◆ Las aplicaciones y usos de la ciencia-acción (en el nivel individual, de grupo y organizacional).



Autoevaluación

1. ¿Cuáles son los orígenes y la definición de la investigación-acción?
2. ¿Cuáles son los orígenes y la definición del aprendizaje-acción?
3. ¿Cuáles son los orígenes y la definición de la ciencia-acción?
4. ¿Cuáles son los creadores de la investigación-acción, el aprendizaje-acción y la ciencia-acción?
5. ¿Cuáles son las similitudes, diferencias y jerarquía entre la investigación-acción, el aprendizaje-acción, y la ciencia-acción?
6. ¿En qué consiste la Escalera de Inferencia?
7. ¿En qué consisten las Teorías por Convicción, y las Teorías-en-Uso?
8. ¿En qué consiste el Modelo I, Modelo II?

9. ¿En qué consiste el método de estudio de caso?
10. ¿Cuáles son las aplicaciones y usos de la ciencia-acción (en el nivel individual, de grupo y organizacional)?



Referencias

- Kemmis, S. y McTaggart, R. (Eds.) (1988). *El planeador de investigación acción* (3ª ed.), Victoria, Australia: Editorial Deakin University
- O'Neil, J. y Marsick, V.J. (1994). "Convirtiéndose reflexivo críticamente a través del aprendizaje de reflexión acción", en A. Brooks y K. Watkins (eds.) *El poder emergente de las tecnologías de investigación acción*. Nuevas Direcciones para la Educación de Adultos y Continua, Vol. 63 (Otoño), San Francisco: Jossey-Bass.
- Shindell, T. (1994). *Hacia un análisis teórico de la ciencia-acción*. Ann Arbor, MI: Dissertation Abstracts International.

Unidad 3

Haciendo contacto y entrada

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el trabajo de esta Unidad, será capaz de:

- ◆ Entender los pasos y los temas involucrados al hacer el contacto.
- ◆ Entender los pasos y temas involucrados al hacer la entrada (*entry*).
- ◆ Entender los dilemas y las trampas potenciales del contacto y la entrada.
- ◆ Entender el rol de la evaluación y su importancia inicial.
- ◆ Entender el proceso de cobranza y el establecimiento de honorarios por servicios.

Recursos

Para completar el estudio de la presente Unidad, necesitará consultar y utilizar:

- ◆ Paquete de lecturas de la Unidad 3.
- ◆ Portafolio de actividades de aprendizaje
- ◆ Referencias bibliográficas.
- ◆ Página web del Centro de Excelencia.

Índice de la Unidad

- 3.1. Los pasos en el contacto y la entrada.
- 3.2. Los temas en el contacto y la entrada.
- 3.3. Los dilemas en el contacto y la entrada.
- 3.4. El rol de la evaluación-desde el principio.
- 3.5. El proceso de cobranza y establecimiento de honorarios.



Contenido

3.1. Los pasos en el contacto y la entrada

Discutiremos brevemente los 10 pasos en el contacto y la entrada a un sistema cliente (y cuando decimos cliente queremos decir al individuo, el grupo o la organización como el “cliente”).

Comprenda, por favor, que aunque los discutimos en orden lógico, en la realidad puede ser que algunos pasos se aborden posiblemente antes que otros, y no necesariamente en el orden presentado aquí. Sin embargo, es importante tener en cuenta que todos estos pasos sí necesitan ser tratados en algún momento.

Comprenda también que el hacer el contacto y la entrada son procesos diferentes para los practicantes de DO internos y externos. En los pasos siguientes, cada uno es tratado, primero, desde la perspectiva de un practicante de DO externo y segundo, desde la perspectiva de un practicante de DO interno.

Paso 1: Contacto inicial

El primer contacto que se tiene con un cliente puede ser de varias fuentes, ninguna de las cuales son necesariamente en persona, o cara a cara. Por ejemplo, un cliente puede saber de usted como consultor, y por eso tener contacto inicial, a través de:

- ◆ Una referencia de un cliente anterior con el que haya trabajado.
- ◆ Una sección de publicidad que haya enviado (como un volante o un panfleto, etc.).
- ◆ Una carta de presentación enviada por usted, enlistando sus servicios.
- ◆ Una referencia, de un amigo o un

conocido suyo, al cliente.

- ◆ Un artículo, capítulo, o libro escrito por usted, y que sea leído por el cliente.
- ◆ Una presentación profesional que haya dado y a la que haya asistido el cliente.
- ◆ Una llamada telefónica que haya hecho presentándose al cliente para ofrecer sus servicios (una llamada de negocios no personal).

Existen muchas formas en las que un cliente puede saber de usted como consultor, en algunas de las cuales no se tiene control y en otras sí. Siempre sea profesional en ambientes profesionales (no sólo al principio, sino también porque ¡nunca se sabe quién ande por ahí!).

También pueden saber del cliente de diferentes fuentes, además del propio cliente. Por ejemplo, puede darse cuenta de que un cliente podría utilizar sus servicios por medio de:

- ◆ Un conocido o amigo suyo que trabaje para el cliente.
- ◆ Un anuncio colocado por el cliente requiriendo servicios de DO /Asesoría/ Administración de cambio, etc.
- ◆ Una referencia de un colega practicante de DO que sienta que usted es el que está mejor capacitado para las necesidades del cliente.
- ◆ Un artículo en un periódico o revista, un anuncio en la radio o una entrevista en televisión con el cliente, que usted lea, escuche o vea.
- ◆ Una fiesta, conferencia, u otra relación social en la cual alguien hace el papel de “relaciones” y propicia un acercamiento al cliente.
- ◆ Una llamada telefónica “de negocios” de un cliente buscando asistencia.

De igual manera que los clientes accidentalmente pueden saber de usted, también usted puede enterarse de clientes inesperados accidentalmente. Siempre debe estar abierto a posibilidades y oportunidades nuevas, no importa de donde vengan.

El contacto inicial sirve como “introducción” y permite que el practicante de DO y el cliente sepan mutuamente de cada uno (algunas veces para determinar si vale la pena seguir la relación de negocios potencial).

Los clientes pueden saber de los practicantes de DO internos por medio de:

- ◆ Una referencia del área de Recursos Humanos o Asistencia al Empleado.
- ◆ Una referencia de la gerencia superior.
- ◆ Una referencia de otro gerente/ supervisor/ vicepresidente para quien ya hayas trabajado anteriormente.
- ◆ Una referencia de un empleado al que hayas ayudado.
- ◆ Un examen del directorio organizacional o del directorio telefónico.
- ◆ Una intervención de DO previa que haya finalizado.

Como practicante de DO interno, si la gente tiene problemas de DO, normalmente saben a quién dirigirse para asistencia. Regularmente no tiene que “anunciarse” o solicitar clientes.

Los practicantes de DO internos pueden enterarse de un cliente potencial por medio de:

- ◆ Un empleado del cliente.
- ◆ Un supervisor del cliente.
- ◆ Un colega del cliente.
- ◆ Un cliente de o proveedor del cliente.
- ◆ Una conversación que escuche en el área de descanso, o en el comedor.
- ◆ Un problema que escuche en una junta.
- ◆ Una llamada telefónica “de negocios” de un cliente pidiéndole ayuda.
- ◆ Un memorándum o comunicación interna pidiéndole asistencia.

Nunca se sabe quién saldrá siendo un cliente dentro de una organización. Nunca hable demasiado y trate de mantener buenas relaciones con todos, no solo por principio, sino porque también nunca se sabe quién se convertirá en un cliente potencial.

Paso 2. Contacto cara-a-cara

La primera junta con su cliente potencial es crucial. A la vez que necesita crear la relación (*rapport*) (ver Paso 3 más adelante), recuerde que también necesita transmitir su capacidad para servir al cliente. Recuerde también que está tratando de determinar si desea trabajar con el cliente. A continuación se han enlistado preguntas para que se cuestione usted mismo o al cliente.

Como practicante de DO externo, las cosas que hay que recordar en tu primer contacto cara-a-cara incluyen:

- ◆ Asegúrese de verificar la hora y lugar de tu junta.
- ◆ Solicite cualquier equipo especial si es que lo va a necesitar (tal como un proyector, un panel de LCD, etc.).
- ◆ Prepare cualquier material que desee dejar con el cliente (NUNCA le pida a un cliente que le “copie algo: esto le puede interesar”, ya que eso es muy poco profesional).
- ◆ Prepare una lista de preguntas/intereses/ideas previa a la junta con el cliente.
- ◆ Prepárese usted mismo: seleccione la ropa apropiada para negocios, mastique una pastilla de menta previo a la junta, tranquilícese, ordene sus ideas, asegúrese de que luce muy bien.

Las preguntas que puede desear hacerse, ya sea antes o durante su contacto cara-a-cara con el cliente incluyen:

- ◆ ¿Me he preparado completamente para esta junta?
- ◆ ¿He investigado la organización de mi cliente a mi entera satisfacción?
- ◆ ¿Me siento preparado para encontrarme con este cliente?
- ◆ ¿Quiero trabajar en este proyecto/tema/problema?
- ◆ ¿Quiero trabajar con esta persona?
- ◆ ¿Quiero trabajar para esta organización?

- ◆ ¿Creo tener las capacidades y habilidades para servir a este cliente efectivamente?
- ◆ ¿Parece razonable y lógico?
- ◆ ¿Me parece bien esto?

Como practicante de DO interno, algunas veces tendrá tiempo de preparar el contacto cara-a-cara y algunas veces no. Casi siempre los clientes solo entran a su oficina y requieren ayuda sobre algún problema. Aunque se trate de una junta para la que no hubo tiempo de prepararse, algunas de las cosas que debe recordar incluyen:

- ◆ Tomar notas y escribir preguntas al mismo tiempo que el cliente le está hablando.
- ◆ Definir qué parte o área de la organización está siendo afectada por el problema que se está presentando.
- ◆ Determinar si los clientes tienen alguna programación de actividades para su problema actual.
- ◆ Obtener tanta información como sea posible.
- ◆ Crear una atmósfera de comunicación abierta.

Como practicante de DO interno, algunas de las preguntas que puede que desee hacerse, durante, o inmediatamente después del contacto cara-a-cara incluyen:

- ◆ ¿Quiero trabajar para esta parte de la organización?
- ◆ ¿Existen consecuencias políticas negativas para mí en la organización ya sea que ayude o me rehúse a ayudar a este cliente?
- ◆ ¿Está respaldado este esfuerzo o iniciativa por la alta gerencia?
- ◆ ¿Está dispuesto el cliente a proporcionar los recursos necesarios?
- ◆ ¿Es realista el cliente acerca de lo que se puede y no se puede hacer?
- ◆ ¿Deseo trabajar para esta persona?
- ◆ ¿Parece esto razonable y lógico?
- ◆ ¿Lo siento bien?

Paso 3: Creando la relación (*rapport*)

En cualquiera de los casos de practicante de DO, ya sea interno o externo, necesitará establecer la relación (*rapport*) --esa relación/ambiente respetada, segura y profesional con tu cliente--. Como practicante externo, tiene más trabajo por hacer porque no existe regularmente “historia organizacional” previa o reputación en la que se puedas apoyar. No obstante, los practicantes internos necesitan relación con cada cliente y no pueden depender de sus reputaciones e historias previas para que les hagan el trabajo. Las pistas para establecer la relación incluyen:

- ◆ Escuche al cliente.
- ◆ Haga preguntas al cliente (tanto para demostrar que está escuchando como para solicitar información más útil).
- ◆ Resuma y exprese con sus propias palabras lo que ha dicho el cliente.
- ◆ Si es apropiado culturalmente, vea al cliente a los ojos (o haga algo más apropiado culturalmente para mostrar su honestidad y franqueza).
- ◆ Tome notas.
- ◆ Comparta investigación, modelos, experiencia, y conocimiento apropiados relacionados directamente con el problema.
- ◆ Exprese sus inquietudes y reservas (un poco jugando a “difícil de atrapar” y también para demostrar que está consciente de las negativas potenciales en la situación).
- ◆ Diga algo al cliente acerca de su preparación y experiencia, especialmente aquellas partes relacionadas con el cliente y el problema del cliente.
- ◆ Use lenguaje corporal apropiado – inclínese hacia al cliente y mírelo de frente.
- ◆ Evite masticar chicle, o cualquier tic nervioso (dar golpecitos con el lápiz /la pluma, suspiros, etc.)
- ◆ Respete cualquier restricción o límites que se hayan establecido previamente

- (empieza y termina a tiempo).
- ◆ Proporciónale al cliente algo (especialmente algo más que una tarjeta de presentación) como un panfleto, algunas notas creadas durante la junta, pero dele algo con qué irse para que el cliente sienta que obtuvo “algo” de la sesión.

El crear la relación (*rapport*) involucra más que la primera junta cara a cara. De hecho, es un proceso que ocurre con el tiempo. Como tal, algunas cosas que puede hacer con el tiempo para crear relación (*rapport*) con los clientes incluyen:

- ◆ Cumpla sus compromisos con los clientes (ya sea responder a una llamada telefónica o hacer una cita).
- ◆ Mantenga al cliente informado tan pronto como sea posible si algo cambia o no va como se planeó.
- ◆ Haga algo extra por su cliente: alguna información extra, una llamada telefónica para ver como van las cosas, una visita de pasada para ver como están, etc.
- ◆ Mantenga contacto significativo con su cliente de la manera que el cliente lo prefiera (lo que quiere decir que tiene que investigar lo que el cliente prefiere) tal como por teléfono, fax, correo electrónico, en persona, en las premisas, fuera de las premisas, en la mañana, a la hora del almuerzo, en la cena, en la noche, etc.

Paso 4: Diagnóstico inicial

Estaremos discutiendo el diagnóstico con profundidad en la siguiente Unidad; sin embargo, en esta sección discutiremos la elaboración del diagnóstico inicial.

Recuerde que estamos hablando acerca del diagnóstico del cliente presentado inicialmente, o el que no está basado en información, y no de un diagnóstico formal basado en información.

Como tal, es útil hasta el grado en que sirva como base para desarrollar un contrato y para involucrarse con un cliente. No obstante, normalmente es muy imprudente aceptar el diagnóstico inicial (ya sea desarrollado por el cliente o por ti mismo) como válido sin conducir alguna investigación para verificar o comprobar la corrección de éste. Los diagnósticos iniciales vienen de dos fuentes, ya sea del cliente (presenta un diagnóstico) o del practicante de DO (forma un diagnóstico). A pesar de esto, es importante:

- ◆ Entender el diagnóstico inicial.
- ◆ Llegar a un acuerdo de que se trata de un diagnóstico inicial.
- ◆ Definir los elementos y temas inmersos en el diagnóstico inicial.
- ◆ Identificar la(s) fuente(s) del diagnóstico inicial.
- ◆ Entender el razonamiento, suposiciones, y análisis alrededor del diagnóstico inicial.

Paso 5: ¿Quién es el cliente?

Casi siempre, la persona que hace el contacto inicial con uno no es la que termina siendo el cliente. Normalmente, hay varios roles de involucrados asociados con el trabajo de DO. Estos involucrados pueden ser individuos o grupos y son representados por:

- ◆ La persona que fue el contacto --su primer contacto con la organización. El que le abrió la puerta inicialmente, y por quien debe pasar a fin de llegar al “verdadero” cliente.
- ◆ El patrocinador --el suministrador del apoyo (político, financiero, etc.) para el trabajo de DO.
- ◆ El cliente --el que recibe sus servicios y asistencia.

Estos roles pueden ser bastante confusos y difíciles de definir. Por ejemplo, suponga que es llamado para ayudar a un departamento a que mejore su moral y productividad. ¿Es el gerente

del departamento tu cliente? ¿Son los empleados del departamento? ¿Es el vicepresidente que firma sus cheques?

Determinar, de hecho, quien es el cliente es una de las tareas más difíciles y cruciales al hacer el contacto y la introducción. Es tan difícil porque con frecuencia la gente no expone a todos los involucrados al principio de una intervención de DO. Es tan crucial porque con frecuencia existe conflicto o demandas compitiendo de diferentes involucrados relevantes --y si no se cumplen las necesidades de un estratega, puede terminar tu trabajo de DO. Algunas cosas que puede hacer para ayudarse a sí mismo a identificar a los clientes y los involucrados incluyen:

- ◆ Preguntar quién tiene que “pagar” o apoyar el proyecto.
- ◆ Determinar quién estará evaluando el proyecto.
- ◆ Identificar quién será tu contacto primario.
- ◆ Identificar quién se supone se beneficiará con el trabajo que se te ha pedido hacer.
- ◆ Preguntar quién está patrocinando el esfuerzo.
- ◆ Identificar la fuente de los recursos destinados para este esfuerzo.

Paso # 6: Establecimiento de parámetros

Establecer parámetros es el proceso de identificar y determinar la extensión y tamaño de la intervención/proyecto/esfuerzo de DO. Los parámetros se pueden establecer en términos de:

- ◆ Tiempo.
- ◆ Número de empleados.
- ◆ Costo.
- ◆ Segmento/departamento/área de la organización.
- ◆ Nivel de la organización.
- ◆ Área de contenido.
- ◆ Nivel de satisfacción.
- ◆ Progreso hacia un fin deseado.

El propósito principal del establecimiento de los

parámetros es determinar los límites del proyecto. También, ayuda a administrar las expectativas del cliente.

Paso 7: Definición de expectativas

El definir las expectativas es otro paso extremadamente importante en el contacto inicial y la introducción. Sin expectativas definidas por ambos, de su parte y la del cliente, pueden ocurrir malas interpretaciones y mala comunicación, lo cual sería muy perjudicial tanto para usted como para el cliente. Para definir las expectativas, es buena idea:

- ◆ Revisar lo que el cliente quiere que suceda.
- ◆ Revisar lo que el cliente piensa que sea el problema/tema (diagnóstico inicial).
- ◆ Revisar las fuentes que el cliente está dispuesto a proporcionar.
- ◆ Revisar la programación inicial de actividades del cliente.
- ◆ Revisar lo que hará (los servicios que proporcionará) y lo que no hará.
- ◆ Llegar a un acuerdo en el diagnóstico inicial.
- ◆ Llegar a un acuerdo en la programación de actividades.
- ◆ Pedirle al cliente que repita lo que no entiendas que es un acuerdo mutuo.
- ◆ Informa al cliente que resumirá, por escrito (si es apropiado, lo que normalmente así es, a menos de que se trate de un asunto altamente sensible), los acuerdos que hayan hecho y que le pedirá que lo revisen y que esté de acuerdo con el resumen
- ◆ Comunicarse continuamente con su cliente --ésta es la mejor forma de administrar continuamente las expectativas.

Paso 8: Cumplimiento de las necesidades del cliente

La clave para hacer que las necesidades del

cliente se cumplan es asegurarse de que se entienden totalmente dos cosas: Primero, entender quién es el cliente (recuerda que puedes tener más de un cliente --¡por no aludir también a los involucrados!). Segundo, entender qué es lo que quiere el cliente y los involucrados.

Asegúrese que entiendes esto completamente, concretamente, tan mesuradamente como sea posible. Por ejemplo, un cliente dice: “Quiero incrementar la moral en mi taller.” Bueno, eso no es muy específico. Más específico sería: “Quiero una mayor moral medible por medio de una examen previo y posterior en una encuesta del medio ambiente a los seis meses de iniciada la intervención.”.

No todos los clientes saben acerca de tales cosas, pero usted, como practicante de DO, debería ayudarles a llegar a ese nivel de claridad --tanto por el beneficio de ellos como por el suyo. Una vez que haya identificado las necesidades del cliente adecuadamente, el resto del proceso es asegurarte que puede obtener y transmitir los recursos y profesionalismo necesarios para cumplir las necesidades. Si no lo puede hacer, ahora es el momento de decirlo, antes de que sea firmado el contrato formal.

Recuerde que siempre es mejor decir que no puede hacer algo (y buscar a alguien que pueda) que tratar de hacer algo y fracasar. El trabajo de DO ya es de por sí bastante difícil cuando sabe qué hacer y cómo hacerlo. Nunca fanfarronee o prometa de más.

Paso #9: Cumplimiento de tus necesidades

Una vez que ha identificado claramente los parámetros del proyecto de DO, así como las necesidades del cliente y los involucrados, es tiempo de pensar en sus necesidades: ¿Qué necesitará? Piense acerca de sus necesidades en dos categorías. Primero, ¿qué recursos necesitará para terminar el proyecto/tarea? Segundo, ¿qué compensación necesitará?

Discutiremos el tema de la compensación más

adelante en otra sección de esta Unidad, así que para este Paso #9 piense en los recursos que necesitarás para realizar el trabajo de DO de su cliente. Algunos recursos a considerar incluyen:

- ◆ Tiempo para analizar y reflexionar sobre el problema o asunto (solo y con los miembros del sistema cliente).
- ◆ Tiempo (con el cliente y solo).
- ◆ Apoyo secretarial (mecanografía, copiado, contactar gente, establecer juntas, etc.).
- ◆ Una oficina en el sistema cliente.
- ◆ Materiales (de aprendizaje, diagnóstico, solución de problemas, evaluación, etc.).
- ◆ Gastos de viaje (a diferentes partes del sistema cliente si es apropiado).
- ◆ Equipo (podría ser una computadora o algún otro tipo de equipo especial).
- ◆ Acceso a los miembros del sistema cliente.
- ◆ Acceso a la información en el sistema cliente.
- ◆ Acceso a la información sensible.
- ◆ Relaciones saludables (relaciones abiertas, honestas, dignas de confianza con el cliente y los involucrados).
- ◆ Retroalimentación sobre tu desempeño y el éxito o fracaso del progreso del proyecto de DO

Paso 10: Creación de un contrato

El último paso en hacer el contacto y la entrada es crear un contrato. A la vez que los contratos pueden ser formales o informales, recuerde que el propósito de un contrato es clarificar y hacer explícito tanto lo que usted hará como lo que hará el cliente para administrar efectivamente las expectativas y establecer parámetros claros.

Para los practicantes de DO, es crucial tener por escrito un contrato, firmado por ambas partes. Para los practicantes internos, si bien no es crítico tener un contrato firmado por escrito, cuando menos es importante tener un memorándum u oficio por escrito que señale ampliamente

la meta o objetivo a lograr. Los practicantes de DO internos también pueden tener contratos por escrito si lo consideran necesario o útil.

No existe un formato estándar de un contrato de DO. Sin embargo, algunos elementos a tratar e incluirse son:

- ◆ El cliente.
- ◆ Los resultados/expectativas deseadas.
- ◆ La programación de actividades.
- ◆ Los recursos proporcionados por el cliente.
- ◆ Los recursos proporcionados por el practicante de DO.
- ◆ El método para evaluar el éxito del proyecto/tarea.
- ◆ El grupo(s) que puede(n) terminar el contrato.
- ◆ El grupo(s) que evaluará(n) el éxito del proyecto/tarea.
- ◆ La compensación del practicante de DO.

3.2. Los temas en el contacto y la entrada

Existen varios temas que necesitan ser tratados entre el practicante de DO y el cliente en el contacto y la entrada. Cada tema no abordado contribuirá a un problema en algún momento del proyecto de intervención.

Algunos de los temas más importantes se discuten brevemente a continuación.

Confianza

Este tema necesita ser determinado para que el cliente y el practicante de DO sean capaces de confiar el uno en el otro lo bastante como para trabajar juntos efectivamente. Si no hay confianza, o es insuficiente, el proyecto posiblemente fallará.

Credibilidad

Este tema necesita ser determinado para que el cliente y el practicante de DO se perciban uno al otro como competentes y capaces en sus roles. Si la credibilidad es nula o insuficiente, la duda,

la sospecha, y una falta de confianza obstaculizarán o dañarán el proyecto (la credibilidad es más que un tema para los clientes de los practicantes de DO).

Exposición de información

Este tema necesita ser determinado para que el cliente y el practicante de DO compartan información apropiada y significativa de manera oportuna. Si la exposición es nula o insuficiente, entonces la información necesaria será retenida. También, si la exhibición es excesiva, entonces será presentada demasiada información lo cual también es problemático. No todo tiene que ser compartido (tal como información personal, detalles íntimos, historias reales, etc.) para que un proyecto de DO sea exitoso. Paradójicamente, el compartir demasiado crea sospecha.

Relación (*Rapport*)

Este tema necesita ser determinado para que el cliente y el practicante DO estén en una relación de trabajo confortable en la cual puedan compartir información, resolver problemas, hablar sincera y abiertamente, escucharse uno al otro, y generalmente llevarse bien, como puede evidenciarse con comportamientos de buen humor, de broma, de compartir información personal apropiada, etc. Si la relación (*rapport*) es nula, el proyecto de DO tendrá un sentir distante, muy “de negocios”, lo cual puede ser muy problemático para los participantes en el sistema cliente.

Confidencialidad

Este tema necesita ser determinado para que el cliente y el practicante de DO tengan un entendimiento claro de qué información se compartirá con quién. Si la confidencialidad es nula o insuficiente pueden existir consecuencias serias tales como sentimientos de traición, discusión, desacuerdos, finales, etc.

Poder y control

Este tema necesita determinarse para que el cliente y el practicante de DO compartan el poder y el control sobre decisiones críticas en el proyecto de DO. Las perspectivas, opiniones, conocimientos y experiencia de cada uno ne-

cesitan ser escuchadas y respetadas. Si el tema de poder y control no es determinado apropiadamente, entonces el cliente y el practicante de DO pueden contender por el poder y el control e involucrarse en una “lucha por el poder”. Casi siempre, el cliente “gana”, pero a expensas del practicante de DO o aún del cliente.

Toma de decisión

Este tema necesita ser determinado para que el cliente y el practicante lleguen a un acuerdo definido acerca de cómo se tomarán las decisiones en el proyecto de intervención antes de que tenga que tomarse cualquier decisión crucial. ¿Utilizará el proyecto la toma de decisiones consensual? ¿Tendrá facultad de voto el proyecto? ¿Tomarán decisiones los patrocinadores y los involucrados? Si el proceso de toma de decisión no está claramente definido antes de que empiece la carga de trabajo, el resultado puede ser de confusión y de serias malinterpretaciones.

Uso de los recursos

Este tema necesita ser determinado para que el cliente y el practicante de DO entiendan claramente los recursos necesarios para el proyecto de intervención de DO (tiempo, dinero, materiales, personal, profesionalismo, información, etc.) y quién está proporcionándolos.

La falta de claridad alrededor de este tema puede llevar a malinterpretaciones serias que pueden ser perjudiciales para el proyecto. Una falta de claridad puede dejar a un cliente sintiendo como si el practicante de DO no hubiera expuesto completamente, o dejar al practicante de DO la impresión de que el cliente no cumplió con su parte del contrato.

Acceso a la información y a las personas

Este tema debe ser determinado para que el cliente y el practicante de DO no tengan duda acerca del nivel, cantidad, frecuencia y grado hasta el cual se le dará al practicante de DO acceso a la información y a las personas dentro del sistema cliente. Aunque esto tiene mayor importancia para los practicantes de DO externos, es también es un tema relevante para practicantes

de DO internos. Si el tema de acceso a la información y a las personas no es determinado claramente, el cliente puede limitar y aún resentir los intentos del practicante de DO para obtener acceso, mientras que el practicante de DO puede terminar sintiéndose “bloqueado” o “excluido” por el sistema cliente.

Finalización del proyecto

Este tema necesita determinarse para que el cliente y el practicante de DO entiendan claramente quién (el cliente, patrocinador, involucrados, practicante DO, etc.) tiene el derecho o autoridad para terminar el proyecto. Esto es importante porque si no es determinado apropiadamente, alguien puede intentar terminar un proyecto prematuramente pasando sobre el practicante de DO y causando potencialmente gran daño al proyecto o intervención.

3.3. Los dilemas en el contacto y la entrada

Existen cuando menos cinco dilemas en el contacto y la entrada. Cada dilema es descrito a continuación y se dan recomendaciones para una posible solución. Recuerde que cada dilema que se enfrenta es único y que debe ser resuelto a satisfacción. Lo que sigue son guías generales de acción.

Dilema #1 - Mi bien contra el bien del cliente

Cuando uno se enfrenta a este dilema como practicante externo de DO, es importante pensar a corto y a largo plazo. Una decisión puede ser buena a corto plazo, pero a largo plazo será perjudicial (o viceversa) para la práctica. Trate de pensar a largo plazo y como un sistema proporcionando servicio ¿qué puede ser sostenido?. Como practicante de DO interno, a menos que veas amenazada tu salud, física/mental o la seguridad en el trabajo, inclínese hacia el bien del cliente. Si no cuida de usted mismo, ¿cómo podrás cuidar a los demás efectivamente?

Dilema #2 - Necesidades/resultados en

conflicto en el sistema cliente

Cuando enfrentamos este dilema, podemos sentirnos tentados de aceptar el diagnóstico del involucrado más poderoso. A la vez que esto ciertamente garantiza la introducción, es más efectivo pensar acerca de las necesidades de todos los involucrados y pensar sistemáticamente (ver Unidad 4: Diagnóstico) en la necesidad, la cual, si es abordada, será lo más ventajoso para todos los involucrados,

Dilema #3 - Necesidades del patrocinador contra las necesidades del cliente

Cuando la persona, ya sea la que te está pagando o la que ha hecho posible el que estés ahí, tiene diferentes necesidades de aquéllas del cliente real, recuerde que su última responsabilidad es con el cliente. Si convence al patrocinador de que esté de acuerdo con las necesidades del cliente, o si puede cumplir ambos grupos de necesidades, muy bien. Si tiene que escoger, es mejor (aunque a veces sea más difícil) irse con las necesidades del cliente.

Dilema #4 - Confidencialidad contra continuación

Cuando se le pida que rompa la confidencialidad a fin de seguir trabajando en un proyecto, siempre cumpla la promesa de confidencialidad que haya hecho. Aunque pueda parecer muy difícil a corto plazo, a largo plazo se realzará grandemente su integridad y reputación, y se sumará a su credibilidad profesional.

Dilema #5 - Construyendo una base de clientes contra trabajo pagado

Aunque uno necesita que le paguen por sus servicios, algunas veces es apropiado hacer trabajo gratuito por varias razones, tales como, exhibirse, anunciarse, relacionarse, y para capacitarse. La meta es mantener un balance de trabajo que construya tu práctica y habilidad al mismo tiempo que te mantenga financieramente solvente. Recuerde que al final necesita ser compensado de alguna manera por el trabajo que haces. Sin

embargo, no toda compensación necesita ser financiera.

3.4. El rol de la evaluación desde el principio

La evaluación es una parte importante de cualquier iniciativa de DO y será discutida con profundidad en la Unidad 8. Sin embargo, lo que puede que no se comprenda es que es importante discutir la evaluación como parte de hacer el contacto y la entrada. Discutiendo cómo planea evaluar la intervención/proyecto en un principio, ambos, usted y el cliente, pueden desarrollar una imagen clara de lo que se espera, cómo será evaluado el proceso, y cómo sabrás que terminó.

Específicamente, los temas de evaluación que necesitan ser abordados en el contacto y la entrada, incluyen:

1. Determinar resultados y/o metas medidas específicas para el proyecto de intervención.
2. Desarrollar un plan para evaluar el progreso y cumplimiento del proyecto de intervención.
3. Definir cómo se verán las cosas, cómo se oirán las cosas, cómo se sentirán, etc., una vez que se realice el trabajo.
4. Desarrollar una imagen definida del estado final deseado.
5. Identificar aquellos individuos (o grupos, etc.) que estarán evaluando el proyecto de intervención y qué criterios utilizarán para evaluar.
6. Identificar a aquellos individuos (o grupos, etc.) que serán capaces de determinar que el proyecto de intervención esté terminado (esto es análogo al tema de quién puede finalizar el proyecto) y que su trabajo se haya terminado.

3.5. El Proceso de cobranza y establecimiento de honorarios

Obviamente, los temas de cobranza y estable-

cimiento de honorarios se utilizan mayormente para los practicantes de DO externos. Sin embargo, esto podría ser un tema para los practicantes de DO internos si su organización trabaja sobre un modelo de recuperación de costos.

Primero, **¿quién paga para qué?** En general (y recuerde que cada cliente y por tanto cada relación y proceso de cobranza es única) la división de quién paga qué, podría ser algo similar a lo siguiente:

El Practicante paga	El Cliente paga
Llamadas de teléfono, faxes, etc., al cliente.	Materiales, suministros, etc.
Desarrollo profesional y educación continua.	Gastos de viaje o transporte del cliente.
Gastos personales (refrescos, etc.).	Salones de juntas.
Equipo de computadora personal.	Refrigerios.
Gastos de viaje al cliente.	Comidas (si son apropiadas).
	Equipos.
	Hotel (si el practicante vive fuera de la ciudad).

Segundo, **¿quién debería pagar qué?** Esta es una pregunta más difícil. Un buen modo empírico general es que si beneficia al cliente, el cliente paga por ello. Si se beneficia al practicante de DO el practicante paga por ello.

Tercero, **¿qué es un honorario razonable?** A fin de saber cuál es el honorario razonable, primero deberás revisar el mercado local y descubrir lo que están cobrando otros practicantes de DO por servicios similares. En general, si se es un practicante novato una buena regla puede ser cobrar alrededor del 25% del salario diario que se acostumbre. En la medida en que incrementas tu experiencia, podrás incrementar tus honorarios.

Si está altamente calificado, tiene gran demanda, o especialización, entonces puede cobrar signi-

ficativamente más arriba del salario promedio. Por ejemplo, en 1997, en los Estados Unidos, el salario diario promedio tenía un rango de \$500 a \$3000 por día dependiendo en la localización geográfica. Abajo de \$500 se considera el salario diario para un principiante; arriba de 500 es considerado para un practicante experimentado o especializado. Recuerde también que no todo el trabajo se hace sobre un salario diario. Algunas veces el trabajo se hace con un contrato o por bases de empleo.

Cuarto, **¿cómo cobro por mis servicios?** Utilizando el marco anterior, juzgue su nivel de experiencia y la calidad de tu trabajo. Si está realizando un trabajo altamente especializado, entonces puede cobrar más. Si está realizando trabajo altamente estandarizado que muchos otros podrían hacer en su lugar, cobre menos.

Quinto, **¿cómo me deberían pagar?** Le pueden pagar de varias formas, como “la mitad al empezar, la otra al terminar” o “reembolso sobre gastos acumulados” o “mensualmente” o alguna otra variación. No importa cómo le paguen, lo importante en este tema es que seas claro y directo antes de que empiece a trabajar.



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

Ser un practicante de DO competente y efectivo requiere de buen contacto y habilidades en la entrada. El desarrollar y mantener buen contacto y habilidades de introducción en una tarea continua. Efectúe la siguiente auto-evaluación sobre contacto y habilidades en la entrada.

Instrucciones: Lea cada afirmación y después clasifíquese dos veces: primero su nivel actual de competencia y segundo su nivel deseado de competencia.

<i>Afirmación</i>	<i>Estado Actual</i>	<i>Estado Deseado</i>
Soy capaz de desarrollar confianza en mis clientes.	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Mis clientes parecen confiar en mí al momento de conocerme.	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Soy capaz de desarrollar los contactos necesarios para obtener clientes.	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Soy capaz de crear una buena comunicación con mis clientes.	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Soy capaz de crear una buena impresión cuando me encuentro con mis clientes cara-a-cara.	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Soy capaz de identificar claramente el diagnóstico inicial.	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Soy capaz de determinar quién es el cliente.	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Soy capaz de definir las expectativas y establecer parámetros.	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Soy capaz de determinar cuándo puedo y no puedo cumplir con las necesidades del cliente.	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Soy capaz de obtener acceso apropiado a los sistemas cliente.	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Soy capaz de solucionar temas de confidencialidad apropiadamente.	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Soy capaz de negociar un contrato apropiado que cumpla mis necesidades y sea justo para mi cliente.	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Soy capaz de definir cómo será evaluada la intervención/proyecto y por quién.	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9	No es cierto Cierto 1 2 3 4 5 6 7 8 9



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

Después de que haya completado la evaluación anterior, complete el siguiente plan de acción. Utilice su plan para ayudarse a crecer y desarrollarse.

Plan de Acción para Habilidades de Introducción y de Contacto Individual

Mis mayores fuerzas (valores más altos en la columna de estado actual) actualmente son:

Mis mayores retos (valores más bajos en la columna de estado actual) actualmente son:

Mis mayores necesidades (las diferencias mayores entre clasificaciones de la columna del estado deseada y la de estado actual) son:

Mis planes para abordar mis necesidades de desarrollo son:

Meta/Necesidades de desarrollo	Pasos de Acción/ Tareas	Fecha de Cumplimiento Proyectada



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

Escribir mi visión/misión personal como practicante de DO. Esta visión/misión deberá de abordar claramente su propósito y valores personales relacionados con el DO. Esta visión/misión debe ser apropiada para compartirla con los clientes.



Lecturas

Lee lo siguiente:

Rothwell, Sullivan y McLean (1995). *Practicing Organizational Development*. Capítulos 3 y 4.

Lippit, Gordon, and Lippit, Ronald (1978). *The Consulting Process in Action*. Páginas 9-17.

Steven C. Stryker (1984). *Guide to Successful Consulting with Forms, Letters, and Checklists*. Capítulo 4.



Puntos clave

Esta Unidad ha presentado la siguiente información:

- ◆ Los 10 pasos en el contacto y la

entrada (contacto inicial, contacto cara a cara, creación de comunicación, diagnóstico inicial, ¿quién es el cliente?, establecimiento de parámetros, definición de expectativas, cumplimiento de las necesidades del cliente, cumplimiento de sus necesidades, creación de un contrato).

- ◆ Los temas en el contacto y la entrada (confianza, credibilidad, exposición, comunicación, confidencialidad, poder y control, toma de decisión, uso de recursos, acceso a la información y la gente, finalización del proyecto).
- ◆ Los dilemas en el contacto y la entrada (bien personal contra bien del cliente, necesidades en conflicto dentro del sistema cliente, necesidades en conflicto del patrocinador y el cliente, confidencialidad contra continuación, creación de una base de cliente contra trabajo pagado).
- ◆ El rol y la importancia de la evaluación desde el principio de un proyecto de intervención de DO.
- ◆ El proceso de cobranza y establecimiento de honorarios.



Autoevaluación

1. ¿Cuáles son los 10 pasos en el contacto y la entrada?
2. ¿Cómo se define quién es el cliente?
3. ¿Cuáles son las principales fuentes para contactar un cliente potencial para una intervención de DO?
4. ¿Cuáles son los temas en el contacto y la entrada?
5. ¿Cuáles son los principales dilemas en el contacto y la entrada?
6. ¿Cuál es el rol y la importancia de la evaluación desde el principio de un

- proyecto de intervención de DO?
7. ¿En qué consiste el proceso de cobranza y establecimiento de honorarios?
 8. ¿Cuáles son los rangos apropiados para establecer el cobro por una intervención?
 9. ¿Por qué es importante establecer un buen clima de confianza en la relación con el cliente?
 10. ¿Cuáles son las principales diferencias entre un practicante de DO interno y externo?



Referencias

- Lippitt, G. and Lippitt, R. (1978): *The consulting process in action*. La Jolla, CA: University Associates, Inc.
- Rothwell, W.J., Sullivan, R., and McLean, G.N. (1995): *Practicing organization development: A guide for consultants*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Stryker, S. (1984): *Guide to successful consulting with forms, letters, and checklists*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Unidad 4

Diagnóstico organizacional

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el trabajo de esta Unidad, será capaz de:

- ◆ Entender lo que es el diagnóstico (imagen interna/externa, estado actual).
- ◆ Entender los pasos de la recopilación de datos (desarrollo de un plan, recopilación de datos, análisis de datos).
- ◆ Entender el marco conceptual para el diagnóstico (Lewin, pensamiento sistémico).

Recursos

Para completar el estudio de la presente Unidad, necesitará consultar y utilizar:

- ◆ Paquete de lecturas de la Unidad 4.
- ◆ Portafolio de actividades de aprendizaje
- ◆ Referencias bibliográficas.
- ◆ Página web del Centro de Excelencia.

Índice de la unidad

- 4.1 Diagnóstico.
- 4.2 Procesos de recopilación de datos.
- 4.3 Métodos de recopilación de datos comúnmente utilizados.
- 4.4 Encuesta de retroalimentación de datos.
- 4.5 Marco conceptual para el diagnóstico.
- 4.6 Pensamiento sistémico.
- 4.7 Caso de ejemplo.



Contenido

4.1. Diagnóstico

¿Qué significa hacer un “diagnóstico?”

Cuando los practicantes de DO dicen diagnóstico, quieren decir el escrutinio crítico ejercitado para obtener un entendimiento o tener un cuadro de los problemas o temas reales que está enfrentando el cliente (incluyendo la solución o estado final deseado). Los clientes a menudo presentan un problema o tema (el diagnóstico inicial) que a veces es incompleto o inexacto. La etapa

del diagnóstico en las intervenciones de DO es similar a la que se da en una relación doctor/paciente. El paciente va al doctor con una queja o un problema y el doctor trata de encontrar la causa real o entender el problema real. De la misma manera, los practicantes de DO diagnostican un sistema cliente examinando el cuadro interno (lo que está pasando dentro del cliente), el cuadro externo (lo que está pasando externo al cliente), el estado actual (donde el cliente se encuentra ahora), y el estado deseado (donde quiere estar el cliente). Sin embargo, aunque un diagnóstico médico se realiza individualmente, o con la ayuda de otro personal médico, un diagnóstico de DO es un esfuerzo colaborativo entre el practicante DO y el cliente. Cada uno de estos 4 elementos son descritos enseguida, y representados en la Figura 3:

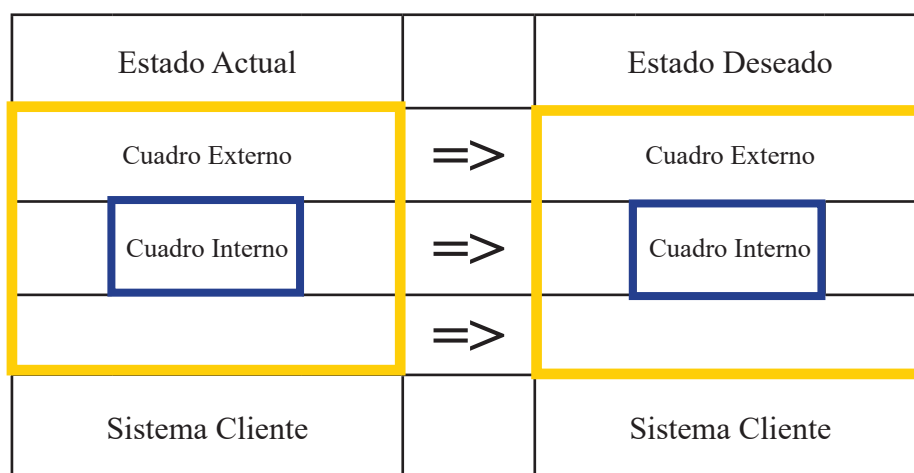


Figura 3. Diagrama de los cuadros

El Cuadro interno

El cuadro interno (llamado el contexto interno por Pettigrew, 1996, en Mabey y Pugh) está formado por los aspectos internos del sistema cliente. El cuadro interno es un entendimiento preciso, profundo y tan completo como sea posible, de los problemas, temas, barreras, motivadores, oportunidades, recursos, desafíos internos etc., que se estén dando dentro del sistema cliente. Reconociendo que los proyectos de DO pueden operar a nivel individual. En la Tabla 2 se presentan algunos aspectos a examinar en el cuadro interno.

Cuadro interno individual	Cuadro interno del grupo	Cuadro interno organizacional
¿Qué es lo que la persona hace bien? (pensar, solución de problemas, relaciones interpersonales, creatividad, etc.) ¿Qué es lo que la persona no hace tan bien? (pensar, solución de problemas, relaciones interpersonales, creatividad, etc.) ¿Qué es lo que ayuda a la persona a que se desempeñe bien - como la fuerza de motivación Lewiniana (la personalidad, los valores, el carácter, conocimiento, reflexión, esperanzas, sueños, visión, etc.) ¿Qué es lo que impide que la persona se desempeñe de la mejor manera posible - como una fuerza restrictiva Lewiniana (personalidad, valores, carácter, conocimiento, reflexión, miedos, ansiedades, sospechas, etc.)	¿Cuáles son las dinámicas del grupo? (quién habla, quién escucha, quién dirige, cómo son tomadas las decisiones, etc.) ¿Cuáles son las fuerzas dentro del grupo? (los talentos, el conocimiento, la especialización, la reflexión, los recursos, etc.) ¿Cuáles son las debilidades dentro del grupo? (las necesidades, las brechas de conocimiento, las brechas de experiencia, áreas sin visión, etc., que afectan a los miembros del grupo) ¿Cuáles son las barreras dentro del grupo? (antecedentes negativos a ser superados, etc.)	Dónde estamos? (percepciones de la posición del mercado, los productos y/o los servicios que proporcionamos, el campo/ disciplina, contenido etc.) ¿Cuáles son nuestros activos? (físicos, financieros, humanos, tecnológicos, etc.) ¿Cuáles son nuestras fuerzas? (qué nos ayuda a tener éxito, qué nos diferencia de otras organizaciones, etc.) ¿Cuáles son nuestras barreras? (las fuerzas negativas, las restricciones políticas internas, la economía interna, lo humano, lo físico, el procedimiento, etc.)

Tabla 3. El cuadro interno

El Cuadro externo

El cuadro externo (llamado el contexto externo por Pettigrew, 1988, en Mabey y Pugh) está formado por los aspectos externos del sistema cliente o el medio ambiente en el cual el sistema cliente opera.

El cuadro externo es una valoración, análisis, evaluación, una descripción intensa, y algunas veces una adivinanza (dependiendo del sistema cliente) esquematizando la mejor comprensión posible de

los problemas, temas, barreras, y motivaciones, oportunidades, recursos, desafíos, etc., que estén operando alrededor e influenciando el contexto y el entorno del sistema cliente. Reconociendo que el DO opera en los niveles individual, de grupo y en el organizacional, se presentan en seguida algunos ejemplos de los aspectos que se pueden examinar en el cuadro externo.

Cuadro externo individual	Cuadro externo del grupo	Cuadro externo organizacional
¿Cómo apoyan otros a la persona? (les gusta a los colegas, se hablan, etc.). ¿En qué forma no apoyan los otros a la persona? (los colegas lo ignoran, no le dan importancia, lo minimizan, etc.). ¿Cómo interactúa la persona con su medio ambiente de trabajo? (participa, o se retira de él, etc.). ¿Cómo refuerza negativamente el ambiente de trabajo las conductas deseables (castigos, amenazas, etc.)? ¿Qué sistemas en el medio ambiente de trabajo interactúan con las personas? (las políticas, procedimientos, supervisión, información, proveedores de clientes, evaluación, etc.).	¿Cuáles son las dinámicas contextuales que afectan y interactúan con el grupo? (la misión, el organigrama, asignaciones, supervisión, otros equipos, recursos, puesto en la organización, etc.). ¿Cuáles son los apoyos contextuales/ambientales del grupo? (aspectos de la organización tales como alta gerencia, la moral del ambiente político, la supervisión, los colegas, otros equipos, el plan estratégico, los clientes, proveedores, etc., que afectan al grupo desde el exterior). ¿Cuáles son las barreras/amenazas contextuales/ambientales al grupo? (aspectos de la organización tales como alta gerencia, ambiente político, la moral, la supervisión, los colegas, otros equipos, plan estratégico, clientes, proveedores, etc., que afectan al grupo desde el exterior).	¿Dónde estamos? (segmento del mercado compartido, economía actual, localización geográfica, la cultura, la sociedad, etc.). ¿Dónde están nuestros activos? (en el medio ambiente a nuestro alrededor, ¿qué activos físicos, financieros, humanos, tecnológicos, etc., están disponibles?). ¿Cuáles son nuestras fuerzas? (en el entorno alrededor de nosotros, que ayuda a nuestra organización a tener éxito, tales como el público, los clientes, los proveedores, las leyes, la economía, las políticas, etc.). ¿Cuáles son nuestros recursos? (en el entorno alrededor de nosotros, ¿qué recursos físicos, financieros, humanos, tecnológicos, están disponibles o son posibles?). ¿Cuáles son nuestras barreras o amenazas? (en el entorno alrededor de nosotros, las fuerzas negativas o las influencias tales como lo económico, lo político, lo social, lo cultural, los competidores, los proveedores, etc., que dañan el crecimiento y desarrollo de nuestra organización).

Tabla 4. El cuadro externo

El estado actual

El estado actual es el cuadro/análisis desarrollado colaborativamente, tanto del cuadro interno como del cuadro externo del cliente. El estado actual es la evaluación más completa, seria, profunda y precisa posible del sistema-cliente existente en este momento, en el mejor entendimiento del practicante acerca del sistema-cliente. El estado actual presenta lo positivo y lo negativo. El estado actual debe asemejarse a un espejo sostenido frente al cliente. Algunas veces, el estado actual refleja el diagnóstico inicial presentado por el cliente y otras veces no es así. Si

no lo es, base su diagnóstico en la información contenida en el estado actual.

El estado deseado

El estado deseado es el cuadro/análisis/predicción/mejor suposición desarrollada colaborativamente de ambos cuadros del cliente, el interno y el externo. El estado deseado es la articulación más completa, seria, profunda y precisa posible de dónde quiere/necesita estar el sistema cliente en un cierto punto específico en el futuro. El estado deseado debe presentar lo positivo, lo negativo, y lo esperado en los resultados.

El estado actual debe reflejar una intervención exitosa de DO y ser tan realista y concreto como sea posible.

4.2. Procesos de recopilación de datos

Existen cuatro pasos en el proceso de recopilación de datos utilizado para desarrollar un diagnóstico: desarrollar un plan, recopilar datos, analizar datos, y compartir los hallazgos. Cada paso es discutido en seguida.

Paso 1: Desarrollar un plan de recopilación de datos

Al desarrollar un plan de recopilación de datos existen cinco preguntas que necesitan ser contestadas para que éste sea completo.

Primera. “¿Qué es lo que quiere o necesita conocer?”

La respuesta a esta pregunta proviene del cuadro interno (qué necesita conocer acerca del funcionamiento interno de la organización), del cuadro externo (qué necesita conocer acerca de el ambiente externo alrededor de la organización), del estado actual (qué necesita conocer en este momento acerca de el estado de la organización), y del estado deseado (qué necesita conocer acerca de el futuro deseado de la organización). Generalmente, se recopila la mayor parte de la información del cuadro interno y del estado actual, seguido por el cuadro externo. Rara vez recopila usted información sistemáticamente acerca del estado deseado.

Segunda. “¿Qué tipo de datos necesita recopilar?”

La respuesta a esta pregunta proviene en parte de lo que necesita conocer y también de los recursos disponibles. Si necesita conocer frecuencias, porcentajes de opinión o percepción, etc., entonces querrá conocer datos cuantitativos que puedan ser analizados estadísticamente. Si necesita conocer tendencias, temas, sentimientos, ideas, pensamientos, reflexiones, etc., entonces

querrá recopilar datos cualitativos (produciendo grandes cantidades de datos “gruesos” o “ricos” que deben ser categorizados, resumidos, e interpretados. Si sus recursos y tiempo son limitados, es mejor recopilar datos cuantitativos. Si sus recursos son más abundantes, y tiene más tiempo disponible, puede ser mejor recopilar datos cualitativos.

Tercera. “¿Cómo recopilar los datos (método)?”

La respuesta a esta pregunta proviene en parte del tipo de datos que necesite recopilar y de los recursos que tenga disponibles. Si está recopilando datos cuantitativos, deberá utilizar un método que provea precisión en los datos recopilados, tales como hojas de verificación, encuestas, diagramas de operación, etc. Si está recopilando datos cualitativos, deberá utilizar un método que produzca “datos útiles” tales como entrevistas, grupos de enfoque, etc. Es importante relacionar sus necesidades de datos con su plan de recopilación de datos.

Cuarta. “¿De quién recopilará los datos?”

La respuesta a esta pregunta proviene en parte de lo que quiere conocer y qué tipo de datos necesita recopilar. Lo que quiere conocer indica los individuos cuyas áreas de especialización o conocimiento necesita contactar, y el tipo de datos requeridos reduce el rango de contactos más específicamente. Por ejemplo, si necesita saber acerca de las actitudes de los empleados, y el tipo de datos que necesita es estadístico, entonces puede querer considerar una encuesta al azar, de empleados representativos. En otro ejemplo, sin embargo, si necesita conocer en profundidad las actitudes de los empleados hacia la administración de una división, o en términos de tópicos o temas, puede querer considerar datos cualitativos de entrevistas o grupos de enfoque con empleados de esa división en particular.

Quinta. “¿Cuándo recopilará los datos?”

La respuesta a esta pregunta está realmente basada en las cuatro anteriores. La oportunidad es un tema crítico. Para métodos de recopilación de

datos tales como encuestas organizacionales, un momento representativo es óptimo y puede estar muy cercano a un sobresalto significativo (malas noticias, como un despido o cambio de propietario de la compañía) o a un auge significativo (buenas noticias, como una fusión de compañías, mayor adquisición o expansión) que pudiera distorsionar los datos de alguna manera. Si está recopilando datos cualitativos, puede no ser prudente planear entrevistas o grupos de enfoque alrededor de un evento significativo. La excepción podría ser si quiere información específica acerca de las reacciones a sobresaltos /auges significativos (en casos en los que quiera recopilar información tan pronto como sea posible después del evento). Algunas otras cuestiones en qué pensar son el momento del día, semana, mes, cuatrimestre, año, etc., en que serán recopilados los datos. También, normalmente, no es buena idea recopilar la información cerca de un día feriado o inhábil, ya que la gente puede estar muy distraída.

Paso 2: Recopilar los datos

Una vez que ha desarrollado un plan para la recopilación de los datos, la implementación es bastante directa. Básicamente, sólo siga su plan. Sin embargo, como con la mayoría de los planes, puede haber elementos que escapan a nuestra atención hasta que de hecho empieza la implementación. Algunas consideraciones alrededor de la recopilación de datos incluyen:

- a. En muchos planes para la recopilación de datos hay tiempo y recursos asignados para capacitar a los recopiladores de los datos. Si se tiene que recopilar la información con individuos, pregúntese a sí mismo si éstos tienen las habilidades necesarias para cumplir esas tareas. Para aquellos no capacitados en las ciencias sociales o de la conducta, o aquellos no familiarizados con las herramientas y técnicas de recopilación de datos estadísticos, la idea de conducir un grupo de enfoque o una entrevista, o completar una hoja de verificación, puede ser atemorizante.

- b. Permita el tiempo suficiente para la recopilación de datos. No apresure el proceso. Para que un esfuerzo de DO tenga éxito, debe ser desarrollado un diagnóstico preciso basado en datos válidos.
- c. Revise la información tan pronto llegue. Si está obteniendo información que no es útil o que conduce a la necesidad de más información, dele seguimiento y haga planes para extender la recopilación de datos o cambie el plan de recopilación de datos. No tiene caso recopilar una gran cantidad de datos inútiles. El revisar la información al tiempo que es recopilada, es especialmente útil en la recopilación de datos cualitativos para identificar problemas o tendencias incipientes en la información.
- d. Como siempre, pilotee o pruebe los métodos de recopilación de datos (preguntas en la entrevista, variables en la entrevista, etc.) con un grupo de prueba previo a una implementación general. ¡No desea aplicar una encuesta de empleados a nivel organización/cliente que nadie pueda entender!
- e. Planee logísticas de respaldo. Las logísticas de respaldo incluyen cosas tales como salas de juntas adicionales para entrevistas o grupos de enfoque, entrevistadores o facilitadores de respaldo, participantes adicionales, etc. Nunca se sabe cuándo alguien se enfermará o cuándo será confiscada una sala de juntas que necesite.

Si todo parece estar yendo bien, entonces proceda con la recopilación de datos tan rápido como sea posible. Usted desea que su impresión u opinión del sistema-cliente sea tan reciente como sea posible. Lo más importante de recordar en cuanto a la recopilación de datos es el de reunir información que será de ayuda, práctica, utilizable y significativa, para que usted y el cliente desarrollen un diagnóstico.

Paso 3: Analizar la información

Ahora que usted y el cliente han recopilado la información, el siguiente paso es darle sentido o analizarla. De nuevo, dependiendo del tipo de información recopilada (cuantitativa o cualitativa), variará su enfoque de análisis.

Para información cuantitativa (números, porcentajes, frecuencias, datos numéricos de percepciones, actitudes, satisfacción al cliente, defectos producidos, cuentas no recuperables, demandas ganadas, etc.). Algunos temas a considerar en el análisis de datos incluyen:

- a. Cautela en el análisis estadístico. Sea cuidadoso al llevar acabo ciertos análisis, porque pueden no ser los apropiados. Sólo porque un programa de análisis estadístico de cómputo desarrolla muchos cálculos diferentes, no significa que sea teóricamente saludable, o de precisión. Muchos análisis estadísticos están basados en ciertas suposiciones acerca de la muestra o población, o acerca del tipo de la información recopilada (nominal, ordinal, de intervalo, o de relación). Si es posible, tenga con usted a alguien que entienda realmente el trabajo de análisis estadístico y al cliente para analizar su información.
- b. Cautela en la presentación de los datos. Sea cuidadoso al presentar las escalas de los intervalos consistentemente con sus gráficas, diagramas previamente preparados, etc. El cambiar las escalas o los intervalos puede ser engañoso para ambos, usted y el cliente.
- c. Cautela al sacar conclusiones precipitadas. Sea cuidadoso al hacer cualquier generalización, conclusiones o predicciones amplias que no estén apoyadas por la recopilación de datos. Es mejor hablar en términos de tendencias, implicaciones, direcciones, indicaciones, etc.
- d. Cautela al hacer todo el análisis usted mismo. Si es posible, trate de dejar

que los clientes hagan la mayor parte del análisis de los datos. Esto es muy útil por dos razones: primero, permite que el cliente, de hecho, vea los datos no procesados de esta forma, dándole mayor validez al análisis final; segundo, trabajar en el proyecto DO promueve la aceptación y apoyo para las intervenciones de DO posteriores, que resultarán del diagnóstico.

Para los datos cualitativos (las citas o notas de las entrevistas, ideas o temas generados por grupos de enfoque, datos no procesados en estudios de caso, etc.), algunos temas a considerar en el análisis de datos incluyen:

- a. Cautela en forzar que algo se “ajuste”. Tenga cuidado de no hacer que algo “ajeno” o una pieza única de información sea forzada para que se ajuste en alguna categoría o en algún tema. Aunque esto es muy tentador, puede perderse algo de la riqueza de la información recopilada.
- b. Cautela al forzar el desarrollo de conclusiones precipitadas. Tenga cuidado de no suponer que ya analizó completamente la información con solo un “examen” o repaso. La información cualitativa es mejor comprendida con varios “exámenes” o repasos de la información. Algunas sutilezas que no se presentan al principio se vuelven más aparentes con el tiempo que se invierte en la información. También trate de clasificar o categorizar la información de varias forma diferentes.
- c. . Tenga cuidado de las afirmaciones que hacen los nuevos paquetes de software en términos de su habilidad para codificar y clasificar datos. Aunque muchos paquetes nuevos de análisis cualitativo son útiles, a la fecha nada sustituye la precisión de un individuo o grupo en el análisis de los datos cualitativos.
- d. Cautela al forzar el tamaño de la brecha entre los datos no procesados y la categoría o tema desarrollado en la

conclusión alcanzada. Tenga cuidado de no abstraerse tanto que los datos no procesados no apoyen el análisis final presentado. Al ofrecer datos no procesados para apoyar un análisis final asegúrese de que esta información realmente sea la apropiada.

Paso 4: Comparta los hallazgos (Diagnóstico)

Ahora que usted y su cliente han recopilado y analizado la información y han llegado a algunas conclusiones hasta el punto en que usted siente que ya tiene un diagnóstico, el siguiente paso es compartir lo que ha aprendido. Típicamente, la información normalmente es compartida de arriba hacia abajo en un sistema-cliente (pero no siempre). Los hallazgos (diagnósticos) son presentados a grupos de tamaño razonable que permiten el intercambio suficiente en términos de preguntas y respuestas acerca del proceso completo de diagnóstico.

Usted, y los miembros del sistema-cliente que trabajaron juntos para preparar el diagnóstico, deben estar preparados para contestar preguntas acerca de cómo fue recopilada la información, quién la recopiló, cuándo fue recopilada esa información, cómo fue analizada y quién la analizó, etc. Si es posible, trate de dejar que los miembros del sistema-cliente que le hayan auxiliado contesten tantas preguntas como sea posible.

4.3. Métodos de recopilación de datos comúnmente utilizados

Aunque existen muchas formas de recopilación de datos para desarrollar un diagnóstico, los tres métodos más comunes son la entrevista, el grupo de enfoque y la retroalimentación de encuestas. Cada método es discutido enseguida.

Entrevistas

Las entrevistas son una forma excelente de recopilación de datos cualitativos. Las entrevistas

tienen la ventaja de permitir el cuestionamiento profundo y la comprobación de los participantes a fin de ser verdaderamente capaces de entender sus perspectivas y sus ideas. La desventaja de la entrevista es el tiempo requerido (las entrevistas pueden oscilar de 20 minutos a dos horas) y de que sólo un participante puede ser entrevistado a la vez. Por eso, las entrevistas no son un método “económico” de recopilación de datos, pero sí uno muy completo. Si usted y su cliente decidieran que las entrevistas son apropiadas, las siguientes guías pueden ser de utilidad.

- ◆ Siempre utilice una guía de discusión/ programa para la entrevista. Ya sea que utilice una entrevista estructurada (en la cual sólo cuestiona las preguntas que ha preparado sin ninguna desviación de su programa de entrevista) o una entrevista semi- estructurada (en la cual hace preguntas de trayectoria y de verificación que considera apropiadas durante la entrevista), desarrolle una guía de discusión.
- ◆ Siempre pruebe previamente su guía de discusión con alguien (o varios individuos) que tengan alguna idea de la información que usted esté buscando, pero que no sea un participante. Revise y edite lo que sea necesario para garantizar que los participantes entenderán claramente sus preguntas.
- ◆ Determine con tiempo cómo capturará la información que recopile. ¿Utilizará una grabadora de audio?, ¿tomará notas?, ¿tendrá a una segunda persona en la entrevista que tome notas?, etc. Existen ventajas y desventajas en la grabación de audio y al tomar notas. Las ventajas de la grabación de audio son que no tiene que preocuparse acerca de que si escribió las notas y capturó todo. Las desventajas de la grabación de audio son que puede experimentar dificultades técnicas (tales como cintas rotas o dañadas, fallas en la energía, mala calidad de audio, etc.) y que pueden ser inhibidoras

para entrevistar a los participantes, especialmente si la entrevista involucra tópicos controversiales. Las ventajas de tomar notas son que los participantes se sienten más libres de hablar y esto le da al entrevistador algo que hacer con sus manos. La desventaja de tomar notas es que algunas veces son incompletas. También, si toma notas, debe de dejar tiempo extra entre las entrevistas para terminar sus notas y para llenar cualquier brecha de la entrevista. Una alternativa es tener a alguien que lo acompañe y que tome notas por usted. La ventaja obvia es que usted sólo tiene que cuestionar y alguien más tomar las notas. La desventaja es que algunas veces dos personas intimidan o inhiben a los participantes de la entrevista.

- ◆ Programe sus entrevistas antes de tiempo contactando a los participantes con bastante anticipación. No sólo “entreviste a gente en los pasillos” como participantes de sus entrevistas. Informe a los participantes, con anticipación, el propósito y el tiempo requerido de la entrevista.
- ◆ Decida con anterioridad si enviará las preguntas de la entrevista antes de la entrevista misma. Una vez más, existen ventajas y desventajas de mandar las preguntas anticipadamente. La ventaja es que los participantes tendrán la oportunidad de darle respuestas más razonadas y mejor pensadas. La desventaja es que los participantes no serán espontáneos y pueden dar respuestas “protegidas, con línea del grupo” que hayan preparado con anticipación. Si quiere respuestas espontáneas no envíe las preguntas con anticipación. Si quiere respuestas bien razonadas, envíe las preguntas con anticipación.
- ◆ Integre un ambiente apropiado con su participante diciéndole de nuevo el propósito de su entrevista y haciendo

“algo de plática” por unos momentos. Si es apropiado, asegúreles de la confidencialidad de la entrevista y hágales saber qué harán con la información, y quién lo hará.

- ◆ Siempre asegúrese de dar las gracias a los participantes con una carta de agradecimiento, haciéndoles saber cuando pueden esperar ver los resultados de su participación.

Grupos de enfoque

Los grupos de enfoque son una forma excelente para la recopilación de datos cualitativos. Los grupos de enfoque fomentan un “diálogo de grupo” en el cual los individuos participan y debaten de forma que los participantes solos en una entrevista no lo pueden hacer.

Los grupos de enfoque tienen la ventaja de recopilar muchas ideas o temas de un grupo de participantes en un periodo de tiempo relativamente corto (de 30 minutos a 2 horas).

Las desventajas de los grupos de enfoque son que no se puede hacer trayectoria o comprobación con miembros del grupo de enfoque. Algunas veces los grupos de enfoque experimentan “pensar en grupo” y los grupos de enfoque requieren de recursos adicionales (facilitadores y algunos que tomen notas). Por esta razón, los grupos son un método “económico” de recopilación de datos, pero no tan completo como la entrevista.

Si usted y su cliente se decidieran por grupos de enfoque como el método apropiado, pueden ser de utilidad las siguientes guías:

- ◆ Seleccione a los participantes (8-12 por grupo de enfoque) de diferentes niveles o áreas del sistema-cliente.
- ◆ Prepare “reglas básicas” para el grupo de enfoque acerca de temas tales como la confidencialidad, poder en el grupo, etc.
- ◆ Evite tener administradores y a sus empleados en el mismo grupo de enfoque, ya que esto inhibirá la

- participación de los empleados.
- ◆ Obtenga un facilitador (o moderador del grupo de enfoque). Éste deberá ser alguien que tenga habilidades excelentes de procesos de grupos.
- ◆ Obtenga un secretario para el grupo de enfoque. Aunque usted y su cliente decidan tomar las notas de los resultados del grupo de enfoque o grabarlas (ver arriba las ventajas y desventajas) un individuo adicional al facilitador deberá ser responsable de esto.

Encuesta de retroalimentación de datos

La encuesta de retroalimentación de datos es una forma excelente de recopilación de datos cuantitativos. La encuesta de retroalimentación tiene la ventaja de recopilar información anónima, objetiva, que es “retroalimentada” o presentada de nuevo al sistema-cliente para ser utilizada en el desarrollo tanto del diagnóstico como de un plan de intervención.

El enfoque de la encuesta de retroalimentación de datos normalmente genera mucho de “aceptación” y apoyo porque es un método muy participativo. Las desventajas de la encuesta de retroalimentación incluyen el tiempo de desarrollo (necesario para desarrollar, examinar, y finalizar el instrumento de la encuesta), tiempo de implementación (necesarios ambos para administrar la encuesta en el sistema-cliente y para reportar los resultados de nuevo al sistema cliente), y los límites típicos de una encuesta, que incluyen a veces una tasa de retorno limitada, posibles errores de los participantes, y la incapacidad de trayectoria o de probar más profundamente con participantes de la encuesta. Por eso, la encuesta de retroalimentación de datos es utilizada mejor cuando hay suficiente tiempo o cuando la aceptación y el apoyo son cruciales.

Si usted y su cliente decidieran que la encuesta de retroalimentación de datos es apropiada, las siguientes guías pueden ser útiles:

- ◆ Considere previamente utilizar un

instrumento estandarizado para reducir la cantidad de tiempo de desarrollo necesario. Todos los instrumentos deben ser diseñados especialmente para el sistema-cliente específico, pero si lo puede integrar a partir del trabajo de alguien mas, hágalo. También considere el utilizar un instrumento que le permita adecuar tanto las preguntas como el uso de un programa de computadora para el análisis de los datos y la generación del reporte.

- ◆ Recuerde que la encuesta de retroalimentación de datos empieza en los niveles más altos de la administración y se mueve hacia abajo (para asegurar el apoyo y la alineación en los niveles superiores).
- ◆ Considere el tener miembros del sistema-cliente que lo asistan en la administración, en la clasificación, y la interpretación inicial y la generación del reporte. No obstante, asegúrese de que si tiene a miembros del sistema-cliente que lo estén ayudando, que los participantes no registren la clasificación o preparen reportes para su nivel o área del sistema-cliente.
- ◆ Desarrolle un método para garantizar el anonimato y la trayectoria en caso de que no regrese una encuesta para que pueda incrementar su tasa de retorno. Un buen método, regularmente, es un sistema de numeración con la lista actual de qué participante es qué número, mantenido por el practicante DO. Nunca use los números de identificación de los empleados.
- ◆ Recuerde, mientras esté retroalimentando, que inicialmente los sistemas-clientes deben de dar el significado y hacer la interpretación de la información que se les presente. Aunque el diagnóstico es finalmente un proceso colaborativo, siempre permita que el cliente lo interprete primero. Después de que el sistema-cliente ha discutido

la información generada ampliamente, entonces, y solo entonces, ofrezca usted su opinión como practicante de DO.

4.4. Marco conceptual para el diagnóstico

Existen dos marcos conceptuales útiles para desarrollar un diagnóstico: el trabajo de Kurt Lewin (congelar, descongelar y recongelar, así como el análisis del campo de fuerzas) y el pensamiento sistémico. Un marco conceptual es una teoría o perspectiva útil para guiar la práctica. Ambos, el trabajo de Lewin y el pensamiento sistémico, son muy útiles y son discutidos brevemente enseguida.

El trabajo de Kurt Lewin

Kurt Lewin fue discutido en la Unidad 1. Dos de sus conceptos son relevantes para el diagnóstico:

1. La idea de congelar, descongelar y recongelar, y
2. El análisis del campo de fuerzas.

La idea de congelar, descongelar y recongelar tiene que ver con dónde se encuentra el cliente o el sistema-cliente y hacia donde tiene la intención de ir --muy parecido a la idea del estado actual y del estado deseado discutido antes.

La idea es que los clientes (individuales, de grupos y de organizaciones) están “congelados” o inmóviles en su estado actual. Cuando el cambio es introducido, la meta es “descongelar” o crear movimiento en el sistema cliente moviéndolo hacia el estado deseado y después “recongelar” el sistema en el nuevo estado. Por supuesto, hay un poco más en esta noción. Algunas veces, los “pasos de bebé” o pequeños incrementos de cambio son apropiados para un cambio complejo o a largo plazo o un esfuerzo de DO. También, los practicantes de DO deben darse cuenta que las fuerzas impactan al sistema cliente a la vez que está descongelando y recongelando. En la Figura 4 se presenta un diagrama del proceso de congelamiento, descongelamiento y recongelamiento, que también incluye fuerzas impulsoras y restrictivas.

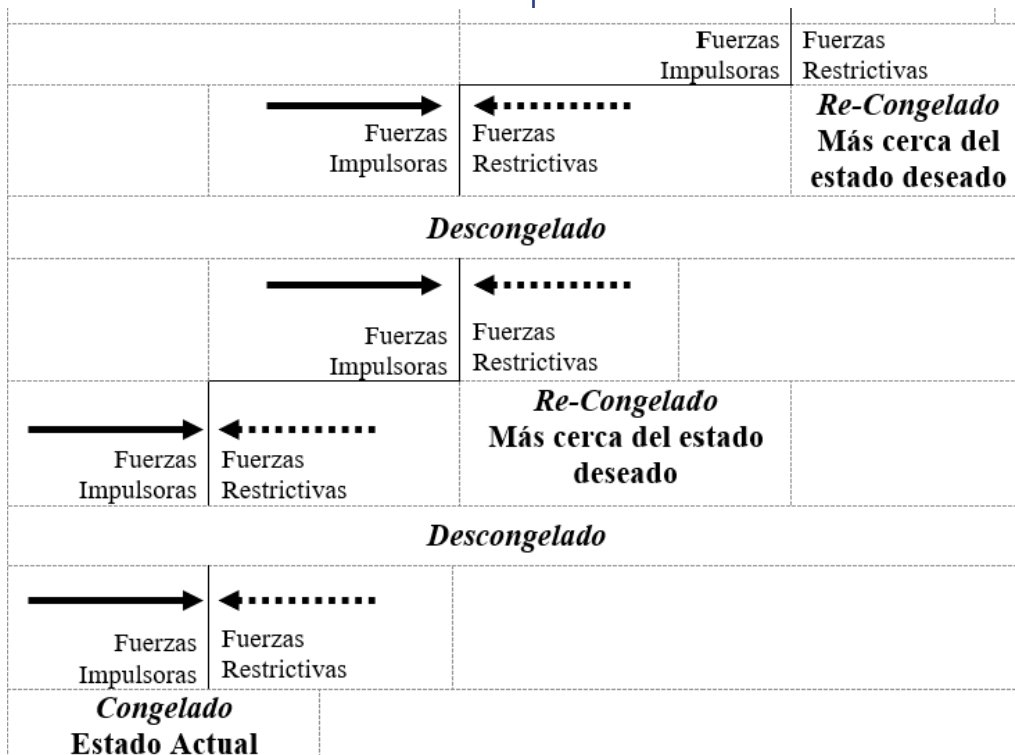


Figura 4. Diagrama del proceso

Las ideas de Lewin de las fuerzas impulsoras y restrictivas son sencillas. Las fuerzas impulsoras ayudan a animar o promover el cambio o el esfuerzo de DO y sirven para mover las cosas hacia adelante. Las fuerzas de restricción funcionan para desalentar u obstruir el cambio o el esfuerzo de DO y sirven como barrera.

Lewin dijo que se podían detallar literalmente las fuerzas impulsoras y de restricción alrededor de un individuo, grupo u organización para ver lo que esté impactando al sistema-cliente. Una vez detallado, el truco no es disminuir o eliminar las fuerzas de restricción, sino más bien fortalecer o aumentar las fuerzas impulsoras.

El razonamiento de Lewin era que si una barrera es eliminada, nunca se sabe qué otra barrera o barreras se presentarán. Es mejor fortalecer o aumentar las fuerzas impulsoras. Las ideas de Lewin alrededor del cambio y de su análisis del campo de fuerzas sirven de guía a los practicantes de DO en sus diagnósticos esquematizando en los estados actuales (congelados) y deseados (recongelados) a la vez que también esquematiza las fuerzas (fuerzas impulsoras) y las debilidades (fuerzas de restricción) del sistema-cliente.

4.5. Pensamiento sistémico

El pensamiento sistémico fue originalmente desarrollado y explicado por Ludwig von Bertalanffy (ver Davidson, 1983) y desempeña un rol crítico en el diagnóstico de DO. Debido a que los practicantes de DO trabajan a niveles organizacionales tan amplios, necesitan saber qué es el pensamiento sistémico y necesitan ser capaces de utilizarlo efectivamente.

Sencillamente dicho, el pensamiento sistémico permite que un practicante de DO vea un problema desde muchos niveles y desde muchas perspectivas. El pensamiento sistémico es un marco teórico que permite y hace hincapié en el examen de problemas, temas e ideas, desde la perspectiva de su interconexión e interdependencia.

Básicamente, el pensamiento desde una pers-

pectiva de sistemas permite al practicante DO examinar el cuadro externo y el cuadro interno y la relación entre los dos. El pensamiento por sistemas ve el cuadro externo examinando la “información de entrada” (tal como recursos, información, materiales, dinero, gente, tecnología, etc.) de un sistema y la “información de salida” de un sistema (tal como productos, servicios proporcionados, conocimiento creado, etc.).

El pensamiento sistémico ve el cuadro interno examinando el “proceso” o “las transacciones” que ocurren dentro del sistema. Los procesos o las transacciones pueden ser cosas tales como un proceso de entrega de servicios, o algo más que utilicen la información de entrada desde el cuadro externo para producir información de salida hacia el cuadro externo.

El pensamiento de sistemas también permite que los practicantes DO vean los sistemas internos (nómina, contabilidad, etc.) y los subsistemas (mercadotecnia, investigación, contabilidad, desarrollo, manufactura, etc.), dentro de una organización para explorar las relaciones y las interconexiones a fin de formar un diagnóstico completo. El pensamiento sistémico eventualmente se vuelve un “lente” o un punto de vista de los practicantes de DO para entender los sistemas organizacionales y sociales complejos.

4.6. Caso de ejemplo

Usted ha sido solicitado como asesor de DO para que trabaje con un equipo ejecutivo de una gran corporación financiera, la Stage Coach, Inc. (S.C.I.). La S.C.I. es principalmente una compañía bancaria que maneja tanto cuentas de menudeo como comerciales, y que también proporciona un rango amplio de servicios financieros incluyendo prestamos, cuentas de retiros, inversiones, etc.

La S.C.I. tiene sucursales en muchos estados y emplea a más de 10000 personas a nivel nacional. Recientemente, con las amenazas de la incertidumbre económica, la fluctuación del peso, las asociaciones, los cambios de propietario, o

adquisiciones, la S.C.I. ha decidido comprar un banco rival, el Atlantic Safety Inc. (A.S.I.).

Como parte de esta compra y adquisición, la S.C.I. ha decidido centralizar sus operaciones de servicio a clientes en una localización en Monterrey. La S.C.I. está construyendo un gran edificio de muchos pisos, en el cual se establecerán sus representantes de clientes. También, esto puede ayudar a hacer hincapié en la calidad de servicio al cliente que proporciona S.C.I.

La investigación de retroalimentación de clientes sugiere que existen muchos problemas con el enfoque a nivel sucursal actual de servicio al cliente. En su primera junta con el equipo ejecutivo, usted se entera de las metas de los equipos para el año próximo.

- a. Establecer y mantener el Centro de Servicio al Cliente de Monterrey con los empleados, tanto de la S.C.I. como de la A.S.I.
- b. Convertir todas las sucursales A.S.I. en sucursales S.C.I.
- c. Capacitar a todos los 3,00 empleados de la A.S.I. en la forma en que opera la S.C.I.
- d. Efectuar un poco de “integración de equipo” o “trabajo de cultura organizacional” para hacer que los empleados de la A.S.I. se sientan a gusto y se integren con los empleados de la S.C.I.
- e. Incrementar la reputación de servicio al cliente de la S.C.I.
- f. Incrementar los beneficios de la compañía

En esta junta, usted también se da cuenta de lo siguiente:

- a. Los miembros del equipo ejecutivo estaban divididos en cuanto a la compra de la A.S.I., pero el presidente tomó la decisión final para comprarla.
- b. La compra de la A.S.I. fue intencionada para obtener su experiencia en el

área financiera internacional y para aprovechar su reputación de servicio excelente al cliente.

- c. Los empleados de la A.S.I. resienten el cambio de propietario y no están contentos de trabajar con la S.C.I.
- d. Los empleados de la S.C.I. se sienten superiores a los empleados de la A.S.I. y no les importa si “encajan” o no.



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

- a). Con base en el contenido presentado en el caso estudio anterior, ¿cuál es su diagnóstico de la situación? Asegúrese de incluir lo que sabe, lo que necesita saber, como obtendrá la información que necesita, y cuáles serán sus pasos para el desarrollo de un diagnóstico.
- b). Escriba un párrafo o dos en los cuales describa usted una herramienta de diagnóstico o enfoque que haya utilizado en el pasado. Describa los resultados que obtuvo y la precisión de su diagnóstico.



Lecturas

Lea los siguientes textos:

Rothwell, Sullivan y McLean (1995). *Practicing Organizational Development*. Capítulos 5.

Marilyn E. Laiken: “Collaborative processes for collaborative organizational design: the role of reflection, dialogue, and polarity management in creating an environment for

organizational learning” en: *Organization Development Journal*, V. 15, #4, pp. 35-42.

Peter Block (1981). *Flawless Consulting. A guide to getting your expertise used*. Capítulo 10.



Puntos clave

Este módulo ha presentado la siguiente información:

- ♦ Una definición de diagnóstico incluyendo el cuadro interno, el cuadro externo, el estado actual, y el estado deseado.
- ♦ El proceso de recopilación de datos para el diagnóstico, incluyendo los pasos en el proceso (desarrollar el plan, recopilar datos, analizar datos, y compartir los hallazgos).
- ♦ Una descripción de tres métodos comunes de recopilación de datos: entrevistas, grupos de enfoque y encuestas de retroalimentación de datos.
- ♦ El marco conceptual para el diagnóstico, incluyendo el trabajo de Kurt Lewin (teoría de cambio y el análisis del campo de fuerzas) y el pensamiento sistémico.
- ♦ Un caso estudio para su análisis.



Autoevaluación

1. Proporciona una definición de diagnóstico que incluyendo el cuadro interno, el cuadro externo, el estado actual, y el estado deseado.
2. Explica en qué consiste el proceso de recopilación de datos para el

diagnóstico, incluyendo los pasos en el proceso.

3. Describe en qué consiste el proceso de desarrollo del plan.
4. Proporciona una descripción de tres métodos comunes de recopilación de datos.
5. Explica en qué consiste el marco conceptual para el diagnóstico.
6. ¿Cuáles son dos de las principales ideas de Kurt Lewin que se utilizan en el diagnóstico?
7. Elabora un esquema del campo de fuerzas de Kurt Lewin.
8. Explica en qué consiste el pensamiento sistémico.
9. Explica en qué consiste la técnica de caso y cuál es su aplicación en el DO.
10. ¿Cuál es la importancia el diagnóstico organizacional?



Referencias

- Block, P. (1981). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used*. San Diego: University Associates.
- Davidson, M. (1983). *Uncommon sense: The life and thought of Ludwig von Bertalanffy, father of general systems theory*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Laiken, M. (1997). “Collaborative processes for collaborative organizational design: The role of reflection, dialogue, and polarity management in creating an environment for organizational learning” in *Organization Development Journal*, Volume 15 (4), págs. 35-42.
- Mabey, C. and Pugh, D. (1995). *Strategies for managing complex change in Managing development and change*. Walton Hall, Milton Keynes: The Open University (Cambridge).

Unidad 5

Desarrollo de un plan

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el trabajo de esta Unidad, será capaz de:

- ◆ Entender cuáles son los componentes de un plan.
- ◆ Desarrollar un plan factible y realista,
- ◆ Relacionar el plan con la intervención necesaria; y
- ◆ Entender las habilidades y los recursos necesarios para intervenir.

Recursos

Para completar el estudio de la presente Unidad, necesitará consultar y utilizar:

- ◆ Paquete de lecturas de la Unidad 5.
- ◆ Portafolio de actividades de aprendizaje
- ◆ Referencias bibliográficas.
- ◆ Página web del Centro de Excelencia.

Índice de la unidad

- 5.1. Componentes de un plan.
- 5.2. Cómo hacer que el plan sea “factible” y realista.
- 5.3. Ejemplo de un plan de DO



Contenido

5.1. Componentes de un plan

Después de que ha desarrollado un diagnóstico colaborativo basado en información con su sistema cliente, el siguiente paso en una intervención de DO es el desarrollo de un plan.

Un plan de DO sirve como “un plan detallado” o un “plan de acción” de la intervención a seguir. Uno de los propósitos de desarrollar un diagnóstico es determinar el estado deseado o el estado final del trabajo de intervención. Como dice Stephen Covey (1989), para ser efectivo tiene que empezar con un fin en mente (es lo que él llama el hábito número dos).

En términos de un plan de DO usted tiene que empezar con un fin en mente basándose en su diagnóstico --el estado deseado. Basado en el diagnóstico, qué es lo que específicamente se necesita que suceda.

Describa el estado final en términos de objetivos, metas, y resultados. Los objetivos son los conceptos más generales, tal vez algo como:

- ◆ Disminución de defectos en el proceso de manufactura.
- ◆ Incremento en el servicio al cliente.
- ◆ Mayor satisfacción para los empleados.

Las metas son declaraciones más específicas de los resultados deseados. Las metas pueden ser algo como:

- ◆ Reducción de la relación de defectos en el turno de noche de un 12 % a un 6 % en el siguiente trimestre.
- ◆ Incremento de la clasificación de satisfacción del cliente de los representantes de servicio al cliente, medido con una encuesta telefónica, de un promedio de 75 % a un promedio del

85 % en tres meses.

- ◆ Aumento de la satisfacción del empleado medida en respuestas de encuesta, de un promedio de 60% a un promedio de 80% en los siguientes seis meses.

Los resultados son las declaraciones más específicas de los resultados deseados. Los resultados pueden ser algo como:

- ◆ Cada equipo del turno de noche formará Equipos de Mejora de Proceso a fin de identificar las causas de los defectos en sus orígenes, para minimizar la variación en el proceso de manufactura.
- ◆ Cada representante de servicio al cliente recibirá capacitación superior de servicio al cliente (un curso de tres días) en los siguientes treinta días.
- ◆ Cada departamento formará en el siguiente mes una moral del empleado y un comité de desarrollo.

Después de que ha identificado los objetivos, las metas y los resultados, basados en el estado deseado del diagnóstico, el siguiente paso es hacer planes aún más específicos.

Tomando cada uno de los objetivos o resultados, piense acerca de qué pasos específicos, o acciones, o tareas necesitan llevarse a cabo para que esto realmente suceda. Por ejemplo, tome el resultado “cada equipo en el turno nocturno formará Equipos de Mejora de Procesos a fin de identificar las causas de defectos en sus orígenes para minimizar la variación en el proceso de manufactura.”

Algunos de los pasos, tareas y actividades más específicas para este resultado en particular incluyen:

1. Desarrollar una lista de miembros de equipo potenciales.
2. Formar Equipos de Mejora de Procesos.
3. Identificar a un líder y a un facilitador para cada equipo.
4. Identificar y contratar a un instructor/

- asesor para desarrollar e impartir la capacitación a los equipos.
5. Identificar reclutas que reemplacen a los empleados mientras que los equipos estén en capacitación.
 6. Comprometer a los equipos diciéndoles su propósito y los recursos que tendrán disponibles.
 7. Programar juntas de revisión de equipos para monitorear el progreso de los equipos.
 8. Localizar y programar aulas de capacitación.
 9. Identificar los recursos necesarios para la capacitación de los equipos.
 10. Desarrollar un presupuesto para la capacitación de los equipos del turno nocturno.
 11. Obtener el apoyo y aprobación del nivel superior en el plan de capacitación de los equipos de turnos nocturnos
 12. Desarrollar apoyo entre los empleados del turno nocturno para el proceso de capacitación.
 13. Identificar recompensas e incentivos específicos para la participación de los empleados del turno nocturno.
 14. Programar juntas de orientación con los líderes de los equipos.

Es esencial pensar en todos los detalles de implementación de un buen plan. La programación de actividades, por ejemplo, puede ser crucial en la realización de las tareas. ¿Se tomará un minuto, una hora, un día, una semana, un mes, un trimestre, un año, o más en ejecutarse?

Piense de manera realista acerca de qué tanto tiempo se toman las tareas y asegúrese de incluir el tiempo de preparación y de desarrollo (algo que se olvida fácilmente). Cuando tenga dudas, o si es una tarea o actividad nueva o no conocida, utilice su mejor suposición y después multiplique el tiempo por tres.

Por ejemplo, si piensa que se tomará una hora

en dar instrucciones a un departamento sobre un proceso nuevo, y no está usted seguro, estime tres horas. Si utiliza menos tiempo, qué bien. Sin embargo, si necesita más tiempo y no lo tiene, queda usted muy mal.

Otra forma de pensar en los detalles de la implementación es considerar los recursos necesarios. Hay cuando menos seis recursos diferentes a considerar:

1. Personas

¿Cuáles son los recursos humanos necesarios en el plan?:

¿Necesita instructores? ¿Asesores? ¿Facilitadores? ¿Profesores? ¿Moderadores? ¿Miembros de equipo? ¿Participantes? ¿Gerentes? ¿Ejecutivos? ¿Clientes? ¿Proveedores? ¿Accionistas? ¿Reguladores? Piense seriamente en el número, tipos, el grado de participación de las diferentes personas necesarias en el plan de DO.

2. Habilidades y conocimientos

¿Cuáles son las habilidades y el conocimiento específico necesarios en el plan DO?

¿Conocimiento de manufactura? ¿Habilidades de facilitación? ¿Conocimiento del sistema político? ¿Habilidades de comunicación? ¿Conocimiento técnico? ¿Habilidades en la solución de conflictos? ¿Conocimiento del medio ambiente externo? ¿Habilidades en la toma de decisión? ¿Conocimiento de la organización? ¿Habilidades organizacionales?

Algunas de las habilidades y conocimientos que usted y otros en el sistema cliente puedan tener. Para cualquier cosa que haga falta, encuentre alguna manera, ya sea de desarrollar o procurar las habilidades y conocimiento necesarios. Piense seriamente en las habilidades y el conocimiento necesario en el plan del DO.

3. Materiales

¿Qué materiales específicos son necesarios para el plan del DO?

¿Materiales de capacitación? ¿Materiales de enseñanza? ¿Datos? ¿Información? ¿Tiempo? ¿Dinero? ¿Equipo? ¿Espacio? Piense seriamente acerca de las cosas físicas o tangibles necesarias en el plan de DO

4. Experiencias

¿Qué experiencia específica necesita tener presente o desea usted crear como parte del plan del DO?

¿Necesita experiencia en cierta técnica o herramienta? ¿Experiencia con cierto grupo o cierta población? ¿Experiencia con cierto nivel?

¿Qué experiencias desea crear como parte del plan del DO?

¿Una experiencia de solución de problemas? ¿Una experiencia de integración de equipos? ¿Una experiencia de visión? ¿Una experiencia de auto-exposición? ¿Una experiencia para hacer hincapié en la confianza? ¿Una experiencia de retroalimentación? ¿Una experiencia de reflexión?

Piense seriamente acerca de los tipos de experiencia, ya sea necesarios o deseados como parte del plan DO

5. Reflexiones

¿Qué reflexiones específicas son necesarias?

En otras palabras, ¿qué “dudas” específicas o reflexiones de gran impacto son necesarias? ¿Necesita la organización hacer alguna reflexión? ¿Necesita esta reflexión acerca de su posición en el mercado? ¿Necesita esta reflexión acerca de las fuerzas externas que la están impactando? ¿Necesita reflexión acerca de los factores económicos o políticos con los cuales ésta debe enfrentarse? ¿Necesita reflexión la alta gerencia o la gerencia ejecutiva? ¿Necesitan los ejecutivos alguna reflexión acerca de los impactos de su conducta? ¿Necesitan los ejecutivos alguna reflexión acerca de los efectos de sus políticas y decisiones? ¿Necesitan los departamentos o los grupos, reflexión? ¿Necesita un grupo o departamento reflexionar acerca de cómo ayuda

u obstruye a otros en la organización? ¿Necesita un grupo o un departamento reflexionar acerca del rol crítico que éste juega en la organización? ¿Necesitan los individuos dentro de una organización la reflexión? ¿Necesitan reflexionar los individuos acerca del valor que tienen como individuos para la organización? ¿Necesitan los individuos reflexionar acerca de la importancia de su rol y de las tareas en la organización? ¿Necesitan los individuos reflexionar acerca de sus roles en el apoyo a las metas y a los objetivos mayores de la organización?

Piense seriamente en las reflexiones necesarias y desarrolle diseños para éstas en el plan del DO.

6. Aprendizaje

¿Cuáles son los aprendizajes necesarios?

Los aprendizajes son aplicaciones exitosas como parte del plan del DO de las habilidades y del conocimiento. Por ejemplo, si las habilidades y el conocimiento de solución de conflictos son parte del plan del DO, entonces ¿existe una parte del plan que aborda la aplicación y la utilización de estas habilidades y conocimientos? No sólo deben ser presentadas y enseñadas las habilidades y conocimientos, sino también deben ser aplicados. ¿Qué aplicaciones exitosas de habilidades y conocimientos necesitan ocurrir?

Piense seriamente acerca de las experiencias del aprendizaje que deben ser incorporadas al plan del DO.

El conjuntar todo el plan del DO involucra incluir a todos los diferentes componentes descritos antes (metas/objetivos, pasos/acciones/tareas, programaciones de actividades, recursos, materiales, reflexiones, etc.) y trabajar con ellos para producir un plan útil, integrado y de cohesión.

Algunas veces surgen temas – tales como “tratar con el conflicto” o “aprender de nosotros mismos” o “la calidad y el servicio al cliente”. Cuando ningún tema emerge puede utilizar el estado final o el resultado deseado como luz para guiar el plan del DO. El reunir todas las áreas

de un plan de DO demanda continua revisión para asegurarse que todo lo que esté planeando corresponda y apoye a los componentes del plan. (ver el plan de muestra).

La pregunta más importante que deben hacerse usted y sus colegas al momento de revisar el plan de DO desarrollado es: ¿En verdad se relaciona el plan con las necesidades?

A menudo los especialistas del desarrollo organizacional quieren ser inclusivos y sistémicos, lo que algunas veces significa incluir actividades y aprendizajes extras, las cuales pueden exceder las necesidades deseadas. Aunque ésta es una buena idea para darles a los clientes “mas de lo que han pedido” para que así obtengan valor extra, trate de resistirse a esta tentación de tratar de “arreglar todo” de una vez.

Algunas veces son necesarios varios planes de DO para “arreglar todo” (¡suponiendo que realmente se pueda arreglar todo!).

Otra situación que enfrentan los especialistas de desarrollo organizacional son los clientes con recursos limitados (descritos en mayor detalle más adelante).

Es importante mencionar este tema aquí, porque otra tentación común enfrentada por los especialistas del DO es la de “hacer recortes” (hacer lo menos, o la opción menos cara) a fin de agradar al cliente.

Una vez más: evite esta tentación. Hacer recortes puede satisfacer al cliente en el corto plazo; a largo plazo, si no se alcanza el estado deseado, el cliente estará muy disgustado. Asegúrese que su plan de DO se relaciona con las necesidades expresadas en el estado deseado.

5.2. Cómo hacer que el plan sea “factible” y realista

Existen cuatro actividades y tareas que usted puede utilizar para asegurarse que el plan DO desarrollado es factible y realista:

1. Pregunte a los clientes lo que quieren y

necesitan,

2. Pregunte qué recursos están disponibles,
3. Ajuste el plan de DO a las necesidades y recursos, y
4. Desarrolle varios “niveles” de planes.

Pregunte a los clientes lo que desean y necesitan. Una vez que el plan DO se haya trazado, compártalo con los clientes. Una vez más, pregúnteles lo que desean y necesitan.

Revise el estado deseado, comparta la evaluación con sus clientes y comparta su razonamiento y criterios al seleccionar los elementos del plan DO. Esta discusión ha probado ser muy valiosa para muchos especialistas del DO mientras que trabajan con sus clientes.

Pregunte de qué recursos se dispone. De nuevo, una vez que “el borrador del plan ideal” se ha desarrollado, investigue qué recursos la organización/cliente está dispuesto a comprometer al esfuerzo del DO. Este conocimiento es esencial cuando seleccione los tipos de materiales a comprar (¡o a desarrollar!) o la selección de un sitio a considerar (¡o a no considerar!) o decidir cuántos empleados incluir (¡o excluir!) y estimar cuánto tiempo está disponible (¡o no disponible!).

Ajuste su plan a las necesidades y recursos. Ahora que ha definido con el sistema cliente cuáles son sus necesidades y recursos para el esfuerzo del DO; altere o ajuste su plan a estos requerimientos específicos. Piense en esto como en un proceso de adelgazamiento y redefinición para el desarrollo del plan DO

Desarrolle varios “niveles” de planes. Ésta es una técnica o estrategia a ser utilizada cuando los clientes están inseguros de los niveles de compromiso que actualmente tienen (cuánto tiempo, dinero, y esfuerzo quieren invertir) o cuando el especialista del DO ve muchas necesidades que efectivamente pudieran ser abordadas pero está inseguro de qué tan lejos el cliente quiera llegar. Esta técnica realmente es muy sen-

cilla. Desarrolle varios planes que se extiendan desde los muy elaborados y de “primera clase” (a menudo llamados los planes Cadillac, debido a los autos caros que tienen todas las características, o los planes Champagne, debido a que es una bebida elegante) a lo moderado, a lo muy básico (a menudo llamados los planes Chevrolet, debido a que son básicos y obtienen el trabajo, o los planes cervancieros, debido a que no es una bebida cara).

Darles a los clientes una elección de planes con diferentes niveles de servicio, costos, involucración, y los compromisos de tiempo, les permite estar aún más involucrados y usar aún más control. Después de todo, ha desarrollado varias versiones de un plan que funcionará, y pensando con optimismo, sus preocupaciones y necesidades ya han sido abordadas.

También, los clientes sienten que los especialistas del DO realmente se preocupan y que consideran lo inmediato y aún más allá cuando se desarrollan varios niveles de planes. Seguir estos cuatro puntos le ayudará a garantizar que su plan de DO sea realista y aceptable para el cliente.

5.3. Ejemplo de plan de DO

En el Anexo 1 de la presente Unidad figura un ejemplo de plan de DO.



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

- a). Utilizando el plan de DO del Anexo, ¿cuáles considera usted que sean las fortalezas y las debilidades?, ¿qué está bien en el plan?, ¿qué haría usted diferente?

b). Escriba un pequeño informe (de 1 a 2 páginas) en respuesta a la siguiente situación: Tiene un cliente haciéndole solicitudes irrazonables en términos de tiempo (quieren más rápido de lo que realmente es posible), dinero (no quieren gastar el mínimo necesario para ser tener éxito), y resultados posibles (quieren todo sus problemas resueltos enseguida). ¿Qué tipo de plan (es) desarrollaría usted o le presentaría a su cliente?



Lecturas

Lea los siguientes textos:

Rothwell, Sullivan y McLean (1995): *Practicing Organizational Development*. Capítulos 6.

Merrill C. Anderson (1997): “Organization capability: Creating simplicity and focus in business life” en: *Organization Development Journal*, V.15, #1, págs.72-81.

John C. Redding (1997): “Fast cycle organization development: Analysis and assessment from an organizational learning perspective” en: *Organization Development Journal*, V.15, #1, págs.82-91.



Puntos clave

Este módulo ha presentado la siguiente información:

- ♦ Los componentes de un plan de DO, observando los pasos del proceso de: 1)

iniciar con un fin en mente, 2) considerar los pasos y las acciones que necesitan ocurrir, 3) proponer programaciones, y 4) hacer inventarios de los recursos necesarios (incluyendo a la gente, habilidades, materiales, experiencias, reflexiones, y aprendizaje).

- ◆ Ideas al integrar un plan (hablándole a su cliente) y cómo garantizar que su plan cumpla las necesidades de la organización (una vez más, hablando con su cliente).
- ◆ Garantizar que su plan sea factible y realista preguntando a los clientes lo que necesitan, y los recursos que están disponibles, y desarrollando varios “niveles” de planes.
- ◆ Un ejemplo de un plan de DO que utilizó varias intervenciones diferentes de DO y de capacitación.



Autoevaluación

1. ¿Qué es un plan de DO?
2. Explique cuáles son los componentes de un plan de DO.
3. Mencione algunas ideas convenientes al iniciar un plan de DO.
4. ¿Cómo debe describirse el estado final de un plan de DO?
5. ¿Cuáles son seis de los principales recursos a utilizar?
6. ¿Cómo puede garantizar que su plan sea “factible” y realista?
7. ¿Por qué es importante involucrar a los clientes en el desarrollo del plan?
8. ¿En qué consiste la técnica de “niveles” en el desarrollo del plan?
9. Desarrolle un ejemplo de un plan de DO que utilice varias intervenciones diferentes de DO y de capacitación.

10. ¿Cómo puede garantizar que el plan cumpla con las necesidades del cliente?



Referencias

- Covey, S.R. (1989). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. New York: Fireside, Simon and Schuster. (Existe traducción al español: *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*).
- Merrill, C.A., y Marrow, M. (1997). “Organizational capability: Creating simplicity and focus in business life” en *Organization Development Journal*, V.15, #1 (Spring), págs.72-81.
- Redding, J.C. (1997). “Fast cycle organization development: Analysis and assessment from an organizational learning perspective” en *Organization Development Journal*, V. 15, #1 (Spring), págs. 82-91.
- Rothwell, W.J., Sullivan, R., y McLean, G.N. (1995). *Practicing organization development: A guide for consultants*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.

Anexo de la Unidad 5

El siguiente plan de DO está basado en un plan real, desarrollado para la utilización de una agencia de gobierno que emplea a más de 6000 personas. Este plan fue desarrollado específicamente para el departamento legal que consta aproximadamente de 44 personas, en el cual laboran desde secretarías y oficinistas hasta abogados, administradores e investigadores legales. El departamento legal ha estado experimentando bastante rotación de empleados, pleitos internos y hostilidad entre los investigadores, los fiscales, abogados para diferentes programas organizacionales y los oficinistas y las secretarías que los apoyaban. Todos estos problemas llevaron a una disminución del servicio al cliente para los otros empleados de la agencia gubernamental, así como para los clientes externos de la agencia gubernamental. El vicepresidente del departamento legal contactó al especialista de DO, quien se reunió con los gerentes de mayor antigüedad del departamento legal y los entrevistó. Después de entrevistar a varios empleados de cada departamento para conocer cuáles eran sus preocupaciones, impresiones y necesidades, se presentó el siguiente plan al sistema cliente para su retroalimentación y aprobación.

Programación de tiempo	Actividad	Propósito	Resultado	Justificación	Producto(s)	Recursos necesarios
24 de mayo de 1996	Preparar el Plan para el departamento Legal	Clarificar objetivos, metas y resultados para el plan de intervención en el departamento Legal	Plan por escrito para compartirlo con los clientes y los patrocinados	Para clarificar los pasos y el plan intervención de manera que sea claro para todos los involucrados a fin de promover el diálogo, la discusión y el apoyo.	Plan por escrito	Tiempo
30 de mayo	Los especialistas de DO presentan el Plan Legal al vice-presidente para su aprobación.	Para obtener permiso y apoyo para el Plan del departamento Legal del patrocinador de la organización y del que toma las decisiones.	Acuerdo y apoyo del vice-presidente e insumos.	Una intervención de desarrollo organizacional no funcionará sin el apoyo y la aprobación de la alta gerencia.	Acuerdo verbal para seguir adelante	Tiempo (aproximadamente 2 horas) y dinero (ver abajo)
31 de mayo	Los especialistas de DO. presentan el Plan al Director de DO. para su aprobación	Para obtener el permiso y el apoyo del rol de los especialistas de DO. en la intervención Legal.	Acuerdo y apoyo del Director del DO.	Los especialistas de DO. no pueden proceder sin el apoyo del Director.	Acuerdo verbal para seguir adelante	Tiempo y el personal (especialistas de DO disponibles hasta abril de 1997)

4 de junio	Los especialistas de DO presentan el plan Legal al vicepresidente asistente y a los gerentes de mayor antigüedad de el departamento legal para su aprobación.	Para obtener el permiso, apoyo, y aprobación del personal legal de mayor antigüedad para el plan de intervención.	Acuerdo y apoyo del personal Legal de mayor antigüedad.	Los especialistas de DO. no pueden ayudar al departamento Legal a menos que el personal de mayor antigüedad esté de acuerdo con el plan que va a ser promulgado.	Acuerdo verbal y/o por escrito para seguir adelante.	Tiempo (aproximadamente 2 horas).
22 de julio	Los especialistas de DO presentan el Plan Legal el 22 de julio en la Junta trimestral del personal del departamento Legal	Para obtener el permiso, apoyo y aprobación de los empleados del departamento Legal para el plan de intervención y para redirigir a los equipos Legales actuales	Acuerdo y apoyo de los empleados del departamento Legal.	Los especialistas de DO no pueden ayudar al departamento Legal a menos que estén de acuerdo en el plan a ser promulgado	Acuerdo verbal y/o por escrito para seguir adelante.	Tiempo (aproximadamente 4 horas).
12-14 y del 19-21 de agosto	Los especialistas de capacitación imparten la capacitación de “Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva”	Para dar a todos en el departamento Legal un lenguaje compartido y un conjunto de herramientas que guíen al individuo y las interacciones interpersonales, incluyendo a los clientes del departamento Legal.	Los empleados del departamento Legal capacitados en los 7 Hábitos	Los empleados del departamento Legal no pueden sólo cumplir mejor con las necesidades del cliente empleando técnicas de comunicación propuestas en este curso, sino que también pueden tomar un enfoque mas positivo en sus propias vidas y en sus interacciones con cada uno utilizando los conceptos presentados. Básicamente, aprenden acerca de la responsabilidad y la proactividad personal.	Empleados del departamento Legal capacitados en los 7 Hábitos.	Tiempo (3 días por clase, 2 clases para capacitar al departamento Legal) y el dinero: \$3960.00 (el costo de los 7 Hábitos es de \$90.00 por persona x 44 empleados = \$3960.00).

18 y 23 de septiembre	Los especialistas de capacitación imparten la capacitación de habilidades de comunicación	Para dar en el Legal un conjunto de herramientas y técnicas compartidas y aumentar la efectividad de las comunicaciones internas y externas mientras se reduce la cantidad de malas comunicaciones.	Los empleados del departamento Legal capacitados en técnicas de comunicación efectiva incluyendo el escuchar activo y la ciencia-acción.	Los empleados del departamento Legal serán capaces de comunicarse más efectivamente con cada uno y con sus clientes, lo cual debe habilitarlos para cumplir mejor las necesidades de todos. Básicamente, esto debe minimizar la cantidad de mala comunicación que ocurra.	Los empleados del departamento Legal capacitados para incrementar sus habilidades de comunicación.	Tiempo (aproximadamente 1 día).
22-23 y 29-30 de octubre	Los especialistas de DO imparten Integración de Equipo/ Capacitación.	Para enseñar a los empleados del departamento Legal cómo trabajar juntos efectivamente como miembros de equipos a fin de cumplir con las necesidades del cliente.	Los empleados Legales sabrán los roles convenientes y las responsabilidades de los miembros de equipo y cómo resolver los problemas y tomar decisiones como equipos.	A fin de cumplir mejor con las necesidades del cliente y aumentar la productividad y la eficiencia, los empleados Legales necesitarán trabajar juntos en equipos para proporcionar un servicio conveniente y significativo.	Los empleados Legales capacitados en habilidades de efectividad de equipo.	Tiempo (aproximadamente 2 días).
8 y 12 de noviembre	Los especialistas en capacitación imparten Capacitación al Servicio Cliente.	Para enseñar a los empleados del departamento Legal las bases de lo que es un cliente y de cómo cumplir o exceder las necesidades de los clientes.	Los empleados Legales conocerán quiénes son sus clientes (internos y externos) y cómo cumplir con sus necesidades.	Es importante para cada uno en esta Agencia Gubernamental tener un enfoque de servicio al cliente a fin de proporcionar servicio al cliente superior y aumentar la reputación positiva de la Agencia y el departamento Legal.	Los empleados Legales capacitados en habilidades de servicio al cliente.	Tiempo (aproximadamente 1 día).
12 de diciembre	Los especialistas de DO facilitan el Ejercicio de Plan de Acción del departamento Legal	Para ayudar a que el departamento Legal identifique, utilizando datos actuales, los temas importantes y críticos que necesitan mejoramiento.	Para identificar los temas críticos que necesitan mejora a fin de que los equipos de empleados aborden los temas identificados.	Es importante para el departamento Legal que trabaje con temas reales utilizando información real después tener una experiencia educacional compartida de la cual trabajar conjuntamente como equipos altamente efectivos.	Una lista de temas críticos a ser abordadas.	Tiempo (aproximadamente 8 horas).

de enero a marzo de 1997 24 de enero de 1997	Reconfigurar a los equipos Legales para abordar problemas identificados en el Ejercicio del Plan de Acción.	Hacer que los empleados del departamento Legal aborden proactivamente sus problemas a fin de mejorar el servicio al cliente en el departamento Legal.	Mejoras apreciables en los problemas críticos identificados en el Ejercicio del Plan de Acción.	En este punto, los empleados del departamento Legal han recibido capacitación extensiva y identificado problemas críticos legítimos, permitiéndoles de esta forma que aborden efectivamente y significativamente problemas críticos.	Planes y las acciones para mejorar los problemas críticos.	Tiempo (Aproximadamente 4 horas para la primera junta, después los equipos se reúnen a como sea necesario para terminar las tareas.
abril de 1997	Los especialistas de DO facilitan el proceso de re-organizar el departamento Legal.	Reconfigurar el departamento Legal para que cumpla mejor con las necesidades de sus clientes.	Un nuevo organigrama organizacional con nuevas relaciones que apoyarán el flujo de trabajo más eficiente y efectivo a la vez que aumenta simultáneamente el servicio al cliente.	El sistema actual necesita mejora y probablemente será cambiado a una estructura basada en equipo con los clientes y/o temas asignados a equipos en lugar de a individuos.	Un organigrama organizacional nuevo.	Tiempo (aproximadamente 16 horas).

Note que este plan incluye un periodo de largo de tiempo e incluye tanto a los especialistas de DO como a los de Capacitación trabajando juntos para ayudar al departamento Legal. Después de que este plan fue presentado al departamento Legal, fue implementado como se planeó.

Unidad 6

Tipos y niveles de intervenciones

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el trabajo de esta Unidad, será capaz de:

- ◆ Comprender lo que es el proceso de la intervención.
- ◆ Conocer los cuatro niveles de intervención (individual, equipo/grupo, organizacional, e institución/societal).
- ◆ Comprender los tipos de intervenciones disponibles.

Recursos

Para completar el estudio de la presente Unidad, necesitará consultar y utilizar:

- ◆ Paquete de lecturas de la Unidad 6.
- ◆ Portafolio de actividades de aprendizaje
- ◆ Referencias bibliográficas.
- ◆ Página web del Centro de Excelencia.

Índice de la unidad

- 6.1. Definición de intervención.
- 6.2. Niveles de intervención.
- 6.3. Tipos de intervenciones.
- 6.4. El rol del intervencionista de DO.



Contenido

6.1. Definición de intervención

El concepto de intervención puede ser complejo o sencillo dependiendo de qué definición sea la seleccionada. Una de las mejores definiciones de intervención (y la más frecuentemente citada) es la de Chris Argyris (1970) quien dijo:

Intervenir es introducirse a un sistema continuo de intervención, interponerse entre dos o más personas, grupos u objetos con el propósito de ayudarlos.

Observa los componentes claves de la definición de Argyris, la cual incluye un enfoque sistémico de las relaciones con el propósito de ayudar. Argyris no define intervención como un evento único para producir el cambio.

French y Bell (1990:113) tienen una definición más elaborada de intervención, que es:

Un conjunto de actividades estructuradas en las cuales unidades organizacionales seleccionadas (grupos o individuos objetivo) se comprometen en una tarea o secuencia de tareas donde las metas de la tarea están relacionadas directa o indirectamente con la mejora organizacional. Las intervenciones constituyen el impulso acción del desarrollo organizacional; ellos 'hacen que sucedan las cosas' y son 'lo que está sucediendo'.

Observa que French y Bell relacionan su definición de intervención con cualquier actividad estructurada (planeada o bien pensada) diseñada para mejorar la organización o a sus miembros.

Rothwell, Sullivan, y McLean (1995) definen la intervención como:

un esfuerzo de cambio o un proceso de cambio.

Implica una entrada intencional a un sistema continuo con el propósito de iniciar o introducir el cambio.

Observa que Rothwell, Sullivan, y McLean incluyen elementos tanto de la definición de Argyris (sistema continuo), como de la de French y Bell (la entrada intencional como una actividad estructurada). La diferencia que Rothwell, Sullivan, y McLean tienen en su enfoque es la introducción del cambio. Aunque todas las intervenciones están de hecho diseñadas para producir algún cambio, solamente Rothwell, Sullivan, y McLean son muy directos.

La definición de Shindell de intervención es:

Cualquier actividad o esfuerzo diseñado para ayudar a los individuos, grupos, u organizaciones a que funcionen más efectiva y significativamente.

Nota que esta definición se enfoca en dos resultados (efectividad y significado) en lugar del proceso y la técnica.

Aunque existen muchas definiciones de intervención, es importante diferenciar la intervención de la administración del cambio y del DO.

La intervención y el cambio difieren de la forma que se indica en la Tabla 6.

Aunque la meta de la mayoría de las intervenciones es la de producir el cambio, recuerda que no todas las intervenciones pueden servir para este propósito.

La intervención y el DO son también diferentes. Las intervenciones son los “bloques integradores” del DO. Sin embargo, existen muchas otras actividades asociadas con el DO que no son intervenciones (tales como roles de contacto y entrada, de mercadotecnia, de negociación, y de expectativas, etc.).

Aunque no existan tantas actividades que no puedan servir como un rol de intervención, recuerda que el DO es el término más amplio bajo el cual cae la intervención. Sin embargo, esto se

Intervención	Administración del cambio
El propósito es ayudar a promover el desarrollo y el crecimiento.	El propósito normalmente es promover el crecimiento y el desarrollo, pero también puede promover la declinación y la uniformidad (despidos, acuerdos, cierre de plantas, nuevos procedimientos, etc.).
Puede ser aplicado más ampliamente para incluir las actividades de no-cambio, tales como la reflexión o el redescubrimiento de valores y sentimientos, etc.	Sólo se aplica a las actividades que guían o producen el cambio.
El enfoque está en ayudar.	El enfoque puede estar en ayudar, pero también puede estar en controlar, manipular, o reforzar.

Tabla 6. Intervención y administración del cambio

complica más porque la intervención es de hecho un término más amplio utilizado también fuera del DO, como podrás observar en la Tabla 7 siguiente.

6.2. Niveles de intervención

Intervención	DO	Intervención y DO
Un término utilizado en muchos campos, incluyendo el de la medicina (una intervención quirúrgica), en la psicología (una intervención de conducta o familiar), en la educación (una intervención de enseñanza), en trabajo social (un programa de intervención), etc.	Un tipo específico de la ciencia conductual utilizado en una variedad de escenarios en los cuales las intervenciones surgen como la actividad primaria pero no la única.	Tienen el objetivo de ayudar a los individuos, grupos, u organizaciones a que sean mejores, más productivas, efectivas, etc.
Puede ser aplicado más ampliamente para incluir las actividades de no-cambio, tales como la reflexión o el redescubrimiento de valores y sentimientos, etc.		Sólo se aplica a las actividades que guían o producen el cambio.
El enfoque está en ayudar.		El enfoque puede estar en ayudar, pero también puede estar en controlar, manipular, o reforzar.

Tabla 7. Intervención y DO

Existen varios niveles de intervención. Aunque algunos autores pueden estar en desacuerdo acerca del número de niveles diciendo que existen tres o cuatro niveles (y pueden categorizar sus niveles en forma diferente), todos están de acuerdo en que existen niveles diferentes de intervención. Para este curso utilizaremos cuatro niveles de intervención que son definidos como el individual, el equipo/grupo, el organizacional, y el institucional/societal (basado en Bennis, Benne, y Chin, 1985). Cada nivel es definido en mayor detalle más adelante.

6.2a. El nivel individual

Intervenir en este nivel es actuar uno a uno, o enfocarse en un individuo en particular. Esto puede tomar la forma, por ejemplo, de entrenar a un supervisor en cómo interactuar con sus empleados, o asesorar a un empleado en cómo manejar un problema con un gerente o con otro empleado.

Aunque existen muchas formas de intervenciones de nivel individual (sesiones de entrenamiento y de asesoría, planeación de vida y carrera, establecimiento de metas individuales, análisis del rol, aclaración de valores, la educación, la mejora del proceso, etc.) el elemento clave es el enfoque en lo que un individuo en particular puede o pudiera hacer para mejorar un problema, situación, o crear el cambio positivo.

Ejemplo:

Una gerente de una oficina de una firma de abogados, que también era una supervisora, consultó a un especialista de DO porque estaba teniendo problemas con una empleada.

La empleada, Lupita, era una recepcionista y coordinadora de varios abogados, que consistentemente no hacía el trabajo que se suponía que debía hacer (“¡es aburrido!” o “no sé cómo hacerlo” o “¡mi computadora se mantiene inhibiéndose!” o “tuve que ayudar al señor González para que estuviera listo para su juicio” o etc.) y que hacía trabajo que no debía hacer (“Jaime dijo que necesitaba mi ayuda” o “reorganicé el

almacén” o “diseñé de acuerdo con sus necesidades las hojas de presentación del fax para todos en la oficina” o “Marcela necesitó que le hiciera una diligencia” o “decidí mover los muebles en mi oficina para que se viera mejor” o etc.).

La supervisora explicó que había tenido varias conversaciones con Lupita, quien parecía entenderlas en esos momentos, pero que después regresaba a su conducta previa. La supervisora no sabía qué hacer.

El especialista del DO y la supervisora acordaron conjuntamente reunirse con Lupita y definir exactamente lo que se suponía que debía hacer (la definición del rol). No funcionó (¡por lo menos no lo suficiente!).

Después, trataron de comprender lo que motivaba a Lupita (clarificación de valores). Se dieron cuenta que a ella le importaba su trabajo y la gente alrededor de ella. Después trataron de trabajar en proyectos pequeños uno a la vez (establecimiento de metas individuales). Esto pareció ayudar algo, excepto que la supervisora sintió que era demasiado trabajo tener que supervisar tan cercanamente a Lupita.

Al final, hablaron con Lupita acerca de lo que realmente ella quería hacer (planeación de vida y carrera). Para su sorpresa se dieron cuenta de que Lupita quería ser abogada. ¡Su problema se resolvió! Lupita dejaría la empresa y se iría a la escuela de leyes y la supervisora contrataría a una nueva recepcionista ¡No todas las intervenciones son exitosas!

6.2b. El nivel de equipo/grupo.

Intervenir en este nivel es actuar con un equipo/grupo. El término equipo/grupo significa cualquier equipo de trabajo: un equipo de trabajo intacto, un equipo de proyectos especiales, un equipo ejecutivo, un grupo de trabajo espontáneo, un grupo de trabajo funcional, un grupo de empleados, etc.

Esto puede tomar la forma de integración de equipos (inicio, proceso o tarea), de tercero con-

ciliador en un nivel de grupo, administración de conflictos, reflejo organizacional, (reflejando de nuevo al equipo lo que otros perciben que está ocurriendo), asesoría de proceso, intervenciones estructurales, etc.

El elemento clave es el enfoque sobre lo que un grupo de individuos que comprenden un equipo/grupo pueden o pudieran hacer para mejorar un problema, situación, o crear un cambio positivo.

Ejemplo:

Se pidió a un especialista de DO que ayudara a un equipo de proyecto especial con algunas diferencias interpersonales (administración de conflictos). Los miembros del equipo peleaban y eran incapaces de trabajar uno con otro.

El problema se centró en el único miembro del equipo que sabía más acerca del proyecto: Carlita.

Carlita guardaba su información muy celosamente y no dejaba que otros miembros del equipo trabajaran directamente en el problema --ellos tenían que hacerlo a través de Carlita, o Carlita hacía las cosas por ellos. El problema empeoró por el hecho de que Carlita a menudo no daba seguimiento a las tareas que ella prevenía que los otros miembros hicieran y sin embargo no lo hacía ella misma.

El especialista del DO entrevistó a todos los miembros del equipo para saber cuáles eran sus inquietudes y sus problemas. Se decidió tener una reunión de un día con el equipo a fin de hablar acerca de lo que estaba funcionando bien, de lo que no estaba funcionando bien y de lo que podría hacerse para solucionar los problemas que el equipo estaba teniendo.

La agenda empezó con algunas actividades de integración de equipos para incrementar el nivel de comodidad en la sala y de ayudar a los miembros del equipo a conocerse más los unos con los otros. Después, los participantes hicieron una lista de aquellas áreas y actividades que estaban funcionando bien.

De aquí siguió un listado de aquellas áreas y actividades que no estaban funcionando bien. La discusión que siguió condujo a que el equipo examinara la conducta de Carlita y a cuestionarla acerca de lo que pretendía hacer. La sesión se volvió muy emocional. El especialista del DO, sin embargo, estuvo examinando a cada miembro del equipo (incluyendo a Carlita) para estar seguro de que todos deseaban continuar la discusión.

Se hicieron varios descansos durante el día, aparte de los que originalmente se habían programado. Caída la tarde, Carlita (quien inicialmente afirmaba desconocer su impacto negativo sobre el equipo) estaba consciente claramente de su impacto sobre el equipo y había hecho algunas promesas acerca de cambiar su conducta. Debido a que varios miembros del equipo estuvieron escépticos de que cumpliera sus promesas, se decidió programar una junta de seguimiento de medio día para ver como iban las cosas en un mes.

En la siguiente junta todos estuvieron muy emocionados y contentos porque Carlita mantuvo sus promesas y estaba actuando de una manera mucho más de apoyo con los otros miembros de su equipo del proyecto especial.

6.2c. El nivel organizacional.

Intervenir en este nivel es actuar con la organización completa como un todo. El término organización como un todo, literalmente significa trabajar para solucionar un problema que afecte a todos en la organización (un problema en contabilidad, mercadotecnia, ventas, capacitación, investigación y desarrollo, envíos, manufactura, etc.) o trabajar para efectuar un cambio positivo en toda la organización. Tales iniciativas como el sistema de calidad y de productividad, cambio estructural, la planeación estratégica, la re-ingeniería, el re-diseño del trabajo, etc. son ejemplos de intervenciones a nivel organizacional.

El elemento clave es el enfoque en lo que la organización entera, en todos los niveles, in-

cluyendo a todos los empleados (o al menos a un grupo representativo) puede o pudiera hacer para resolver un problema, situación o crear un cambio positivo.

Ejemplo:

Una agencia de servicio social operada por el gobierno estaba inconforme con su sistema de valuación del desempeño. Los supervisores encontraron el sistema difícil de implementar y de completar y sentían que debían darles buenas calificaciones a sus empleados (lo mereciera su desempeño actual o no) debido a que sus empleados no podían obtener aumento de salario sin cierta calificación (y éstos no recibían incrementos por el costo-de-la-vida para igualar la inflación).

Los empleados encontraron que el sistema era parcial, debido a que no se tomaban en cuenta sus opiniones para ser evaluados en el desempeño de su trabajo, y estaban muy molestos de ser evaluados por sus supervisores, quienes a menudo sólo los veían una o dos veces al mes.

Con la ayuda de un especialista de DO se formó un equipo de investigación-acción y se le dio la tarea del re-diseño (re-ingeniería) del sistema de valuación del desempeño de la organización. El equipo de investigación-acción condujo entrevistas con los empleados y supervisores para investigar exactamente cómo querían que fuera el sistema de evaluación del desempeño.

Eventualmente, (después de alrededor de un año en el que se llevó a cabo la investigación, de que se condujeron y fueron analizados grupos de enfoque, de haber determinado estándares de referencia (*benchmarking*), y de haber terminado y ser revisado a nivel piloto), fue implementado un nuevo sistema de valuación del desempeño, en el cual tanto el supervisor como el empleado tenían un rol y una opinión igualitaria en la valuación del desempeño del empleado.

Otra innovación en el nuevo sistema fue el eliminar la clasificación numérica de cada empleado y reemplazar los números con textos escritos

por el supervisor y por el empleado. El nuevo sistema fue mucho más participativo e igualitario. También, los aumentos de salarios por mérito no estuvieron vinculados al nuevo sistema de apreciación del desempeño. En su lugar se introdujo un proceso separado, delineando la justificación para un aumento de sueldo.

Aunque este nuevo sistema todavía se está refinando, las primeras críticas después de dos años de uso es que los empleados y los supervisores piensan que el nuevo sistema representa una mejora considerable.

6.2d. El nivel institucional

Intervenir en este nivel es actuar con algo más grande que una organización. El término institución utilizado aquí significa algo mayor que una organización en particular, tal como una industria completa (la institución bancaria), un campo (la institución de educación superior), un grupo de organizaciones (la institución profesional de ingenieros), un gobierno (local, municipal, estatal, federal) o una disciplina (la institución de asesoría psicológica).

Tales actividades como la planeación estratégica, la re-ingeniería, los sistemas de calidad y de productividad, la clarificación de valores, retroalimentación de encuestas, etc., son ejemplos de niveles de intervenciones institucionales. El elemento clave es el enfoque en múltiples organizaciones trabajando juntas o trabajando con alguna entidad mayor que una sola organización.

Ejemplo:

Se le pidió una vez a un especialista de DO que facilitara una junta entre dos asociaciones profesionales para el cuidado de la salud, las cuales estaban planeando patrocinar juntas una conferencia de salud pública.

Las dos organizaciones (que siempre habían sido rivales y competitivas) habían tenido un éxito muy limitado al trabajar juntas en el pasado, pero pensaron que sería lo mejor para sus miembros individuales (muchos de los cuales perte-

necían a ambas organizaciones) si trabajaban juntas. También, ambas organizaciones estaban experimentando una reducción en el número de sus miembros y pensaron que si podían trabajar juntas podrían sobrevivir ambas, en oposición a que ambas cesaran de existir.

Los comités ejecutivos y los presidentes de la planeación de la conferencia de cada organización se reunieron y con la ayuda del especialista del DO, pasaron dos días reflexionando en cómo trabajarían juntos (clarificación del rol), lo que querían alcanzar (clarificación de metas), en conocerse uno al otro (integración de equipos), y en la planeación de su conferencia y proyectos conjuntos futuros (planeación estratégica). Las organizaciones tuvieron su conferencia en conjunto con bastante éxito. Están planeando más eventos conjuntos en el futuro, incluyendo otra conferencia en común.

6.3. Tipos de intervenciones

Aunque los autores no estén de acuerdo de cuántos tipos de intervenciones diferentes de DO existan, todos están de acuerdo en que existen muchos tipos. En este módulo dividiremos las intervenciones en cuatro amplias categorías o tipos: las intervenciones de comunicación, las intervenciones de toma de decisión, las intervenciones de reflexión, y las intervenciones de administración/solución de conflicto. Cada una es definida y discutida más adelante.

6.3a. Las intervenciones de comunicación

Son diseñadas ya sea para empezar, mantener, clarificar, o intensificar la comunicación significativa en el nivel individual, equipo/grupo, organizacional o institucional.

A menudo, el propósito de tales intervenciones es lograr que otros escuchen atentamente o que se digan lo que no han estado dispuestos a decirse previamente.

Las actuaciones de rol, comentarios escritos leídos de manera anónima por el especialista de DO, el crear escenarios en los cuales los parti-

cipantes sacan sus pensamientos, el ejercicio de escudo (*shield exercise*), la generación de temas de grupo, casos de ciencia-acción, etc., son todos ejemplos de intervenciones de comunicación.

Ejemplo:

Los ejecutivos de mayor antigüedad a cargo del programa de reconocimiento al empleado para una empresa privada manufacturera, trabajando como equipo, habían sido incapaces de comunicarse claramente unos con otros acerca de lo que cada uno esperaba del otro en el equipo. El líder del equipo llamó a un especialista de DO para que condujera las últimas juntas y obtener que el equipo “volviera de nuevo al carril”.

Uno de los primeros ejercicios que el especialista de DO utilizó fue el ejercicio de escudo (*shield exercise*). Se le pidió a cada uno de los miembros que hicieran tres dibujos en un escudo de papel (*paper shield*) que representara cómo se sentían respecto al equipo en el pasado, cómo se sentían respecto al equipo en ese momento, y cómo esperaban que el equipo fuera en el futuro. Después, se le pidió a cada miembro del equipo que compartiera los dibujos que habían hecho y que dijeran al equipo lo que significaba.

La discusión que resultó de este ejercicio fue muy poderosa. Los miembros del equipo estaban asombrados de cuánto acuerdo existía en el equipo. El especialista de DO sólo tuvo que ir a dos reuniones antes que el equipo sintiera que podía trabajar bien por sí solo.

6.3b. Las intervenciones de toma de decisiones

Este tipo de intervenciones están diseñadas para ayudar a que el individuo, el equipo/grupo, la organización, o la institución tomen una decisión bien razonada, basada en información que será apoyada por aquellos que deben implementar la decisión.

Frecuentemente, el propósito de tales intervenciones es hacer que las personas que toman decisiones reflexionen críticamente acerca de

sus opciones a fin de evitar el tomar decisiones espontáneas basadas en la intuición de “nivel --determinaciones propias”.

Las herramientas de toma de decisiones razonables (lluvias de ideas, diagramas de afinidad, cuadros de Pareto, multivotación, matrices de decisión, gráficas Gantt, etc.), los listados a favor y en contra de, la planeación de escenarios, las predicciones futuras, revisión de consecuencias, discusión dirigida, casos de ciencia-acción, equipos de investigación acción, conjuntos de aprendizaje acción, etc., son ejemplos de intervenciones de toma de decisión.

Ejemplo:

Se le pidió a un especialista de DO que trabajara para con un equipo encargado de escribir un manual que delineara los pasos y los procesos de la integración de coaliciones de la comunidad. Todos los miembros del equipo habían trabajado exitosamente con ellas y manejado coaliciones en el pasado, sin embargo, no habían podido trabajar juntos ahora como coalición para redactar el manual.

El especialista de DO empezó con unas cuantas actividades de integración de equipo y después se pasó al contenido del manual. Una discusión los llevó rápidamente a numerosos puntos que se enlistaron en varias hojas de rotafolio y pegaron alrededor de la sala. El especialista de DO ayudó a que el equipo filtrara la lista (la cual había sido hecha con lluvia de ideas durante la discusión) utilizando la técnica de la multivotación. Después de tres rondas de votación y de combinar los puntos, el equipo había delineado la mayor parte del contenido del manual.

En la siguiente reunión, el especialista de DO ayudó al equipo a delinear sus tareas y responsabilidades haciendo una gráfica de Gantt que mostraba cada paso en la preparación del manual, quién era el responsable y cuándo se había terminado. En dos reuniones, el equipo que no había sido capaz de tomar decisiones desarrolló un plan estratégico.

6.3c. Las intervenciones de reflexión

Son diseñadas para promover el pensamiento y la exploración críticamente reflexiva “de nivel más profundo” por los individuos, los equipos/grupos, organizaciones, o instituciones acerca de algún problema o tópico.

Frecuentemente, las intervenciones de reflexión son utilizadas en actividades de planeación (especialmente estratégicas), y actividades de evaluación. El registro diario de actividades, preguntas de reflexión abiertas, pequeñas discusiones de grupo, ejercicios de clarificación de valores, declaraciones de misión y visión, la planeación estratégica, actividades de valuación, casos de incidentes críticos, historias de la vida, casos de ciencia-acción, cualquier tecnología acción, etc., son todos ejemplos de las intervenciones de reflexión.

Ejemplo:

Un grupo de estudiantes de postgrado, quienes habían estado estudiando juntos por un año, empezaron su segundo año de estudio en un retiro. El propósito del retiro era que los estudiantes y los académicos reflexionaran sobre lo que habían aprendido el año anterior y lo que planeaban aprender en el año venidero.

El retiro fue dirigido por un equipo (un especialista de DO, varios facilitadores del retiro, y un facilitador de ejercicio especial que se especializaba en la técnica de la historia de la vida). Después de varios tipos de actividades de integración de equipos típicos, los estudiantes y los académicos, hicieron un gran círculo. Se pusieron en orden del más joven al mayor.

Después, en grupos de cinco, empezando con el menor, los participantes empezaron a contar su historia de vida guiados por el experto en la técnica de historia real (era un psicólogo capacitado capaz de garantizar el bienestar psicológico de los participantes). Muchas personas compartieron eventos felices y otras compartieron eventos muy dolorosos y difíciles.

Fue una experiencia conmovedora y agotadora. Les llevó dos días, de nueve a nueve, escuchar la historia de todos. Esto probó ser una intervención reflexiva increíblemente poderosa en la que todos los presentes no sólo reflejaron sus vidas, sino que tuvieron el honor de escuchar acerca de la vida de todos los demás. El conocer de dónde venían todos y el saber hacia dónde iban fue una intervención increíblemente poderosa.

6.3d. Las intervenciones de administración/solución de conflictos

Son diseñadas para reducir el conflicto inmediato entre los individuos, equipos/grupos, organizaciones, o instituciones a la vez que los proveen con las habilidades y los conocimientos necesarios para que con mucho optimismo se prevenga y se diluya el conflicto futuro.

Frecuentemente, las intervenciones de administración/solución de conflictos incluyen el obtener que las partes se involucren en escucharse el uno al otro y en llegar a un punto en que estén dispuestos a considerar las necesidades, intereses, deseos, temores, etc., del otro. Las actuaciones del rol, los casos de ciencia-acción, el tercero conciliador, la solución de disputas, etc., todos son ejemplos de intervención de administración de conflicto/solución.

Ejemplo:

Los profesionales técnicos de una agencia de gobierno eran incapaces de comunicarse efectivamente y continuamente se culpaban unos a otros de todos los problemas que ocurrían en su oficina.

Se le pidió al especialista de DO que consultara al grupo para ver lo que podía hacerse. Después de entrevistar a cada miembro del grupo, uno a

uno, el especialista de DO decidió que un ejercicio de planeación en detalle de ciencia-acción ayudaría a explicar al grupo lo que estaba sucediendo y ayudarlos a solucionar su conflicto.

El ejercicio de planeación en detalle se hizo en tres fases. En la fase 1 se formó el grupo y se hizo una lista de los problemas (resultados) que los molestaban y que estaban causando conflicto. En la fase 2 se le pidió al grupo que delineara las estrategias que se utilizaron y que guiaron a las consecuencias no deseadas descritas en la fase uno. En la 3 se le pidió al grupo que supusieran acerca de qué valores o suposiciones deberían de estar funcionando para seleccionar las estrategias identificadas en la fase dos.

Después de terminar la fase 3, el grupo ya tenía un plan de acción detallado, que podían comprobar uno con otro y darse cuenta si sus suposiciones eran precisas. La discusión que siguió comprobó ser muy útil. Los miembros del grupo hicieron suposiciones sin fundamento y no comprobadas de cada uno y supusieron que cada uno estaba causando problemas a propósito.

Al término del ejercicio de planeación en detalle, el conflicto en el grupo se diluyó y se redujo en gran medida. El ver sus razonamientos, suposiciones, estrategias y consecuencias delineadas en un plan detallado, ayudó a los profesionales técnicos a solucionar sus conflictos.



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

Por favor, copie en hojas aparte y complete crítica y reflexivamente cada una de las aseveraciones de la siguiente autoevaluación de su conocimiento y nivel de comodidad con las intervenciones del DO. Hágalo sólo después de que haya leído el material asignado.

1. Lo que yo conozco actualmente acerca de las intervenciones en el nivel individual es:
2. Lo que yo necesito conocer acerca de las intervenciones en el nivel individual es:
3. Lo que yo conozco actualmente acerca de las intervenciones en el nivel grupal es:
4. Lo que yo necesito conocer acerca de las intervenciones en el nivel grupal es:
5. Lo que yo conozco actualmente acerca de las intervenciones en el nivel organizacional es:
6. Lo que yo necesito saber acerca de las intervenciones en el nivel organizacional es:
7. Lo que yo conozco actualmente acerca de las intervenciones en el nivel institucional/societal es:
8. Lo que yo necesito saber acerca de las intervenciones en el nivel institucional/societal es . . .
9. Lo que yo conozco actualmente acerca de las intervenciones en comunicación es . .
10. Lo que yo necesito saber acerca de las intervenciones en comunicación es . . .
11. Lo que yo conozco actualmente acerca de las intervenciones en toma de decisiones es . . .
12. Lo que yo necesito saber acerca de las intervenciones en toma de decisiones es . . .
13. Lo que yo conozco actualmente acerca de las intervenciones en reflexión es:
14. Lo que yo necesito saber acerca de las intervenciones en reflexión es:
15. Lo que yo conozco actualmente acerca de las intervenciones en administración/resolución de conflictos es:
16. Lo que yo necesito saber acerca de las intervenciones en administración/resolución de conflictos es:

Basado en sus respuestas a las preguntas 1-16 anteriores, elabore una lista de los conocimientos que usted necesita adquirir.

- Necesito conocer más acerca de:
- Deseo conocer más acerca de:

Piense acerca de su conocimiento y experiencia y conteste las siguientes preguntas:

17. Mi nivel de comodidad con la implementación de una intervención en el nivel individual es:
18. Mi nivel de comodidad con la implementación de una intervención en el nivel grupal es:
19. Mi nivel de comodidad con la implementación de una intervención en el nivel organizacional es:
20. Mi nivel de comodidad con la implementación de una intervención en el nivel institucional/societal es:
21. Mi nivel de comodidad con la implementación de una intervención en comunicación es:
22. Mi nivel de comodidad con la implementación de una intervención en el nivel de toma de decisiones es:
23. Mi nivel de comodidad con la implementación de una intervención reflexiva es:
24. Mi nivel de comodidad con la implementación de una intervención en administración/resolución de conflictos es:

Basado en sus respuestas a las preguntas 17-24 anteriores, conteste las siguientes preguntas:

- Me siento más confortable con intervenciones al (a los) nivel (es):
- Necesito adquirir más experiencia con intervenciones al (a los) nivel (es):
- Me siento más confortable utilizando este (estos) tipo (s) de intervención (es):
- Necesito adquirir más experiencia para utilizar este (estos) tipo (s) de intervención (es):



Portafolio de aprendizaje



Lecturas complementarias

Después de que haya leído las lecturas asignadas y con base en el material presentado en este módulo, conteste las siguientes preguntas. Utilice hojas complementarias.

1. El tipo de intervención que más me llamó la atención fue:
2. La intervención que me gustó menos fue:
3. La intervención que más me gustó fue:
4. Las diferencias entre el módulo y las lecturas fueron:
5. Las similitudes entre el módulo y las lecturas fueron:



Lecturas

Lea los siguientes textos:

French, Wendell L. y Bell, Cecil H. (1996):
Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de las Organizaciones.
 Capítulo 9.



Puntos clave

Este módulo ha presentado la siguiente información:

- ◆ Varias definiciones de intervención.
- ◆ Una descripción de 4 niveles de intervención (individual, grupo/equipo,

organizacional e institucional/societal).

- ◆ Una descripción de 4 tipos de intervenciones (comunicación, toma de decisiones, reflexión y administración/resolución de conflictos).
- ◆ Autoevaluaciones y actividades de aplicación diseñadas para estimar capacidades de intervención.



Autoevaluación

1. Elabora una definición de intervención.
2. ¿En qué difieren la intervención y el cambio?
3. ¿Cuáles son las relaciones entre el cambio, la intervención y el DO?
4. ¿Cuáles son los cuatro niveles de intervención?
5. ¿Cuáles son los cuatro tipos de intervención?

6. Explique en qué consisten las intervenciones de comunicación y proponga un ejemplo.
7. Explique en qué consisten las intervenciones de toma de decisiones y proponga un ejemplo.
8. Explique en qué consisten las intervenciones de reflexión y proponga un ejemplo.
9. Explique en qué consisten las intervenciones de administración/resolución de conflictos y proponga un ejemplo.



Referencias

- Argyris, C. (1970). *Intervention theory and method: A behavioral science view*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bennis, W., Benne, K., and Chin, R. (Eds.) (1985). *The planning of change* (4th Ed.). New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- French, Wendell L. y Bell, Cecil H. (1996). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de las Organización*. México: Prentice Hall. Traducción de la 5.^a edición inglesa.
- Rothwell, W.J., Sullivan, R., and McLean, G.N. (1995). *Practicing organization development: A guide for consultants*, San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.



Implementación de una intervención

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el trabajo de esta Unidad, será capaz de:

- ◆ Comprender lo que es implementar una intervención.
- ◆ Comprender cómo evaluar el progreso durante una intervención.
- ◆ Comprender los riesgos y los problemas al implementar una intervención.
- ◆ Comprender las estrategias para implementar las intervenciones en diferentes niveles (individual, de grupo/equipo, organizacional, institucional, societal).

Recursos

Para completar el estudio de la presente Unidad, necesitará consultar y utilizar:

- ◆ Paquete de lecturas de la Unidad 7.
- ◆ Portafolio de actividades de aprendizaje
- ◆ Referencias bibliográficas.
- ◆ Página web del Centro de Excelencia.

Índice de la unidad

- 7.1. Preparándose para iniciar:
¿Qué hago primero?
- 7.2. Empezar la implementación.
- 7.3. Problemas y riesgos: Cómo enfrentarlos.
- 7.4. Buenos consejos y estrategias básicas para la intervención.



Contenido

7.1. Preparándose para iniciar:

¿Qué hago primero?

Existen cuatro pasos preparatorios que los especialistas en DO deben llevar a cabo antes de empezar una intervención. Cada uno de ellos se discute a continuación.

1. Revisar el plan

Como ya lo discutimos en la Unidad 5 (Desarrollo de un Plan), se requiere de un plan detallado para cualquier intervención. Antes de empezar cualquier intervención revise siempre el plan desarrollado junto con sus clientes. Pregúntese a sí mismo lo siguiente:

- a. ¿En dónde me encuentro dentro de los pasos del plan?
- b. ¿Es el momento de intervenir?
- c. ¿Es apropiado y relevante el plan?
- d. ¿Ha habido algún cambio que haga que usted o sus clientes deseen repasar el plan antes de seguir adelante?
- e. Si se siente satisfecho con las respuestas a estas preguntas, continúe con el segundo paso.

2. Contactar a los estrategas y a los participantes

Reúname con los estrategas para reconfirmar su compromiso y disposición para apoyar la intervención. Responda cualquier duda que puedan tener y repase los resultados esperados de la intervención.

Reúname con los participantes en la intervención para reconfirmar su disposición y su necesi-

dad de participar en la intervención. Responda cualquier duda que puedan tener y repase los resultados esperados de la intervención. También repase los beneficios que se espera que ellos logren.

3. Generar interés y entusiasmo

A la vez que esté discutiendo y revisando el plan o reuniéndose con los estrategas o los participantes, trate de compartir entusiasmo y emoción por la intervención. Trate también de generar interés en participar en la intervención.

Aun si los participantes parecen estar emocionados y estar dispuestos a participar, el especialista de DO profesional sabe que una parte para mantener el ímpetu y el apoyo en el trabajo de DO incluye generar y sostener el interés y el entusiasmo por el trabajo. Esto es especialmente cierto en intervenciones que pueden resultar potencialmente emotivas o difíciles.

Cree el interés y el entusiasmo en cada oportunidad que se le presente: en las reuniones, al ver a los participantes en los pasillos, en encuentros inesperados con la gente en restaurantes o de compras, etc.

4. Prepararse uno mismo

No importa qué tan detallado pueda ser su plan de intervención, siempre existe algo de trabajo preparatorio que un especialista de DO debe hacer antes de empezar la intervención.

Puede ser tan sencillo como revisar la agenda de las actividades de la intervención, o tan complejo como participar en una reunión con el equipo de intervención previo al inicio de la intervención. El prepararse uno mismo para la intervención, de hecho, consiste en prepararse en varios niveles: logístico, intelectual, emocional, físico, espiritual y interpersonal.

Preparación logística: ¿Tiene todos los materiales y los recursos necesarios para implementar la intervención? La logística no sólo incluye cualquier material, sino que también puede incluir

sala de juntas, refrigerios, co-intervencionistas, transportación, hospedaje, equipo audiovisual, etc. Reflexione y asegúrese de que tiene todos los materiales físicos/tangibles necesarios para su intervención.

Preparación Intelectual: ¿Tiene el conocimiento necesario para la intervención? A menudo los especialistas de DO sugieren ciertas actividades para sus clientes, pero necesitan repasar los pasos actuales de la intervención detallados de cómo hacerlo, previo a la intervención real. También, si existe alguna sección de entrenamiento o de contenido en la intervención, ¿está familiarizado y satisfecho con su contenido? Estudie, repase, y asegúrese de que está familiarizado y bien versado en cualquier teoría, enfoque, método, o contenido asociado con la intervención.

Preparación Emocional: ¿Está emocionalmente preparado para la intervención? Si es una intervención reflexiva, ¿se siente tranquilo? Si es una intervención de confrontación, ¿se siente seguro y asertivo? Si es una intervención de solución de conflicto, ¿se siente paciente? Si es una intervención de integración de equipo, ¿se siente contento y entusiasta?

Su estado emocional como especialista de DO impacta el trabajo que realiza. No siempre se está de humor o se siente uno bien para hacer el trabajo, pero debe estar consciente de sus sentimientos y emociones a fin de compensar cualquier negatividad seria que se refleje en la situación de la intervención.

También, existen pasos que puede efectuar para asegurarse de estar “emocionalmente en buen estado”. Por ejemplo, algunos intervencionistas escuchan cierta canción o pieza de música antes de trabajar con sus clientes. Algunos rezan. Algunos tienen una cierta rutina de actividades que llevan a cabo. Otros se aseguran que alguien les dé un abrazo antes de empezar la intervención. No importa cuáles sean sus actividades de estilo personal, asegúrese de cuidar de sí mismo antes de tratar de ocuparse de otros. Revise su estado

emocional y prepárese a sí mismo apropiadamente antes de empezar la intervención.

Preparación Física: ¿Tiene la condición física necesaria para conducir la intervención? Esto no significa que esté “lo suficientemente delgado” o “lo suficientemente fornido”. Sí significa el que esté lo suficientemente relajado y que físicamente sea capaz de hacer el trabajo.

Por ejemplo, si va a realizar un retiro de integración de equipo al aire libre, que requiere de escalar, de ir de excursión y de resistencia física para dos o tres días fuera de casa, ¿tiene la condición suficiente para ser líder? Si no, no intente guiar la sesión. Planea con anticipación y asegúrese de tener la condición física necesaria para realizar cualquier cosa que requiera la intervención.

Nunca trate de “seguir adelante” y hacer algo para lo que su cuerpo no esté preparado. La intervención se puede volver rápidamente problemática si el especialista de DO, quien supuestamente debe supervisar la intervención, se enferma o se incapacita de alguna manera.

Algunas consideraciones físicas incluyen descanso suficiente (dormir bien antes de una intervención particularmente demandante), buena nutrición (comer bien varios días antes de una intervención particularmente demandante), y hacer cualquier actividad física necesaria (estiramientos, ejercicio aeróbico, y entrenamiento de pesas para algunas actividades al aire libre). Evalúe su estado físico y asegúrese de que sea compatible con el trabajo de la intervención que esté planeando hacer.

Preparación espiritual: ¿Se siente fuerte y con confianza para hacer cosas buenas desde una perspectiva espiritual? ¿Está siendo congruente con su ideología? Es interesante recordar que muchos de los padres fundadores del DO eran ministros de varias religiones cristianas y percibieron el trabajo de desarrollo de DO como el ministerio espiritual en el trabajo en el entorno laboral.

Para ser capaz de hacer el trabajo del DO bien --especialmente una intervención intensa-- el especialista del DO debe estar “centrado” y “estable” espiritualmente. De manera que, cualquier cosa que necesite hacer para asegurarse de que está en el estado ideal espiritualmente, hágalo antes de la intervención (rezar, meditar, eliminar barreras espirituales, etc.).

Preparación Interpersonal: ¿Se encuentra en un estado positivo con sus co-intervencionistas? A menudo, una intervención es conducida por más de una persona (especialmente en intervenciones de grupo y organizacionales). Si está trabajando con otro especialista de DO o algún otro tipo de consultor o colega, asegúrese de que todo este “bien” entre vosotros.

Evite la situación de estar en conflicto con un co-intervencionista, o de estar en una lucha de poder/control con un co-intervencionista, o de tener cualquier asunto no resuelto (tales como una pelea antes de la intervención, etc.) con su co-intervencionista. El grupo o la organización con la que está trabajando será capaz de detectar rápidamente cualquier fricción o desacuerdo entre los miembros de un equipo de intervención.

También, si realmente nunca ha trabajado con alguien antes, tómese el tiempo para conocerlos antes de trabajar con ellos. Converse con ellos de sus estilos de intervención, de cómo trabajarán juntos, de cómo se comunicarán frente a los clientes, etc. Trate de evitar cualquier sorpresa negativa. Considere a la gente involucrada en la intervención, y si es requerida cualquier actividad interpersonal, tome las acciones necesarias previas a la implementación de la intervención.

Recuerde que todos los cuatro pasos anteriores (el plan de revisión, el de contactar a los estrategas y participantes, el de generar interés/entusiasmo, y el de prepararse uno mismo) no son lineales. De hecho, algunos pasos pueden ser conducidos al mismo tiempo (a la vez que revisa el plan también puede generar interés, etc.



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

¿Qué acciones o pasos toma o piensa que tomaría para prepararse en la realización de intervenciones? Haga una lista de las acciones/pasos en una hoja de papel por separado y prepárese para compartirlas en la clase con los demás.

Utilizando los nueve problemas y riesgos discutidos anteriormente, y en función de su experiencia, ¿qué otros problemas y riesgos puede identificar? Elabore una breve relación y anéxela a su portafolio de aprendizaje.

También, puede pensar en algunas otras soluciones posibles para los nueve problemas y riesgos. Haga una lista de ellas en una hoja de papel por separado y anéxela a su portafolio de aprendizaje.

7.2. Empezar la implementación

Una vez que esté listo para implementar la intervención, reflexione acerca del rol más apropiado para usted. Block (1981) identifica tres roles que los consultores deben tomar. Los especialistas del DO también pueden elegir de los mismos tres roles de las intervenciones. Los roles se presentan en la siguiente Tabla 8, incluyendo sus ventajas y desventajas

Rol	Ventajas	Desventajas
Experto	Otorga al especialista del DO bastante autoridad, credibilidad y control.	Si usted es el "experto", entonces los clientes esperan que les resuelva sus problemas presentándoles una solución de antemano. Esto también significa que el especialista del DO es responsable de cualquier problema o resultados negativos que puedan presentarse.
Par de Manos (<i>Pair of Hands</i>)	El especialista de DO no tiene responsabilidad de los resultados alcanzados y sólo tiene que hacer lo que le diga el cliente (s).	El especialista de DO hace a un lado su poder, lo cual a largo plazo impedirá que la intervención sea efectiva y reduce la capacidad de ayuda del especialista de DO
Colaborativo	El especialista de DO y el cliente trabajan en conjunto, equitativamente en la solución de los problemas o asuntos a los que se está enfrentando el cliente. Ambos son responsables de los resultados alcanzados y las decisiones tomadas.	Algunos clientes se sienten incómodos si ven a su especialista de DO como alguien "no experto". Algunos clientes desean responsabilizar a alguien más de los resultados.

Tabla 5. Ventajas y desventajas de los diferentes roles

Es importante observar que, durante una intervención, un especialista de DO puede cambiar los roles que él o ella elijan desempeñar. Por ejemplo, si se trata de proporcionar contenido o entrenamiento, el rol del experto puede ser el más apropiado.

Cuando los clientes están decidiendo acerca de qué acciones desean tomar, el rol de "par de manos" puede ser el más apropiado. Cuando se están analizando los efectos del trabajo de DO, a la fecha, un rol colaborativo puede ser el más apropiado.

Trate de relacionar el rol que seleccione con el resultado deseado. En general, un enfoque colaborativo es normalmente el más efectivo. Una vez que haya seleccionado el rol (es) que planea utilizar, el siguiente paso es implementarlo y evaluarlo continuamente.

Lo que de hecho se hace después, en la fase de implementación, depende del plan particular y de la situación en particular. Sólo siga el plan que desarrolló junto con sus clientes. La clave para las implementaciones más exitosas es la evaluación continua.

Siempre revise personalmente, con cualquier

co-intervencionista y con sus clientes, después de cada paso o actividad en el plan, para ver cómo están funcionando las cosas. Específicamente debería valorar continuamente cuatro áreas: El progreso de la intervención, los roles de la intervención, el apoyo a la intervención, y los resultados/metast de la intervención.

Progreso de la intervención- Se está desarrollando la intervención al ritmo o al paso que originalmente anticiparon? ¿Está adelantado, atrasado, o a tiempo? ¿Necesitan ajustarse o hacerse cualquier otras modificaciones a las programaciones de tiempo para entrega de trabajos? ¿Les parece o sienten los participantes que la intervención es rápida o lenta?

Roles de intervención- ¿Está desempeñando (y cualquier co-intervencionista) el rol apropiado en el momento apropiado? Pregúntese a sí mismo lo que piensa.

Pida retroalimentación a su cliente y a los participantes. ¿Está siendo asertivo? ¿No está siendo lo suficientemente asertivo? ¿Está siendo muy controlador? ¿No está controlando lo suficiente? ¿Está dominando? ¿Está siendo demasiado pasivo? ¿Está compartiendo su experiencia como experto apropiadamente? ¿Está

reteniendo pensamientos y sentimientos críticos importantes?

Apoyo a la intervención- ¿Está todavía recibiendo la intervención el apoyo que ésta tenía cuando recién empezó? ¿Qué dicen sus clientes y sus promotores? ¿Le están dando más apoyo, menos apoyo, o el mismo apoyo?

Idealmente, al tiempo que progresan las intervenciones, se integra el apoyo y el interés cuando los clientes y los promotores ven el progreso que está siendo alcanzado. Sin embargo, puede existir un “rendimiento bajo” en algunas intervenciones (especialmente cuando necesita lograrse trabajo emocional y difícil).

Continuamente, recuérdese a sí mismo y a sus clientes en qué lugar se encuentra del plan, y compruebe el apoyo que se esté proporcionando. No responda inmediatamente a un descenso reportado en el apoyo (especialmente si sabe que es un rendimiento bajo en el plan de intervención). Sin embargo, responda positivamente, hablando abiertamente con sus clientes y promotores si se da un decremento importante en el apoyo.

Metas/resultados de la intervención- ¿Están especificadas las metas y los resultados para cada paso o fase en la intervención que está siendo alcanzada? ¿Qué tan bien está produciendo el proyecto los resultados originalmente planeados o diseñados?

Algunas veces sucede más de lo que originalmente fue planeado y algunas veces sucede menos. De cualquier forma, evalúe honesta y abiertamente las metas/resultados alcanzados consigo mismo, con los co-intervencionistas, clientes y promotores.

Frecuentemente, cuando los especialistas del DO realmente realizan trabajo de intervención intenso, ven el proyecto desde una perspectiva o una consideración completamente nueva. Este “nuevo punto de vista” algunas veces necesita cambiar el plan de DO y los compromisos hechos, basándose en la nueva información expe-

rimental. Los cambios pueden ser para alargar o acortar la intervención. Esta nueva perspectiva y las nuevas revisiones son aceptables siempre y cuando se discutan abierta y honestamente con los clientes y los promotores.

7.3. Problemas y riesgos: Cómo enfrentarlos

No importa qué tan bien se haya conducido el diagnóstico, no importa que tan cuidadosamente hayan implementado el plan de intervención, siempre pueden surgir problemas (normalmente en el peor momento posible!).

La siguiente es una lista parcial de 9 problemas que pueden ocurrir y algunas soluciones posibles y/o estrategias para enfrentarlos. ¿Que hacer cuando . . .

1. La intervención está fallando

Primero, trate de determinar exactamente lo que no esté funcionando. Reflexione acerca de la intervención. Qué se ha hecho bien y qué le inquieta. También pregúntele a los participantes qué está y qué no está funcionando para ellos. Pregunte a los clientes y a los promotores lo que ellos piensan que esté y que no esté funcionando.

Trate de determinar de manera colaborativa lo que no esté funcionando o lo que pudiera funcionar. Sea abierto y flexible. También trate de pensar sistemáticamente acerca de los problemas a los que se están enfrentando en la intervención.

2. Los participantes no están participando

Primero, trate de determinar lo que está impidiendo o causando la falta de participación. Empezar preguntándole a los participantes mismos. Si no respondieran, continúe con el siguiente paso.

Segundo, considere el entorno o el contexto de la participación. ¿Se ha creado un entorno de confianza para la intervención? ¿Están presen-

tes las personas correctas? ¿Están presentes las personas no idóneas? ¿Se han establecido reglas básicas para la participación en la intervención?

Tercero, considere al contexto sistémico mayor. ¿Es obligatoria o voluntaria la participación? ¿Es generalmente “seguro” expresar intereses o críticas en el sistema en el cual se está trabajando?

Posiblemente tomar un descanso o hacer algún tipo de actividad de diversión pueda ayudar a relajar los problemas en la participación. También puede tratar algunas actividades de integración de equipos para incrementar los niveles de confianza para ayudar a promover la participación.

3. La gerencia retira su apoyo

Primero, trate de determinar la razón del retiro del apoyo. ¿No es la intervención lo que se esperaba (un problema de contratación/expectación)? ¿No está procediendo la intervención como se esperaba - demasiado rápida o demasiado lenta (esto podría ser un problema de comunicación/expectación)? ¿Es la intervención demasiado cara (una vez más, un problema de contratación/expectación)? ¿Es la intervención demasiado sensible políticamente (una vez más, un problema de expectación/comunicación)?

Una vez que haya identificado la razón -y algunas veces con algunos clientes puede que nunca sepa la razón real- continúe con el siguiente paso.

Segundo, trate de determinar si hay algo que se pueda hacer --clarificar las expectativas, incrementar la comunicación, repasar el contrato, etc.-- para volver a obtener el apoyo de la gerencia para la intervención.

Tercero, algunas veces es apropiado ir con el promotor organizacional y discutir el asunto. Algunas veces los promotores organizacionales eligen pasar por alto la gerencia y algunas veces no --esté preparado de cualquier modo. Si pasa por alto la gerencia, entonces tiene un apoyo renuente y otros problemas con qué enfrentarse.

Si ignora la gerencia, entonces la intervención puede terminar.

Cuarto, puede o no puede desear hacer esto: si los clientes con los que actualmente está trabajando piensan que el trabajo vale la pena, pídeles ir a la gerencia para que lo reconsideren. Recuerde que los pasos tercero y cuarto son definitivamente opcionales y que pueden hacer que los asuntos empeoren potencialmente. Reflexione cuidadosamente antes de ir más allá del paso dos.

4. La dirección de la intervención tiene que cambiar

Algunas veces, mientras que uno trabaja con los clientes se hace más nítido (para todos los involucrados) que el curso original esquematizado en el plan de DO es de repente inapropiado y que sería mejor un curso diferente.

Primero, una vez que esté consciente de que es necesaria una dirección diferente, reflexione y asegúrese de que no se está resistiendo a la dirección planeada por alguna razón (temor, estrés, mucho trabajo, etc.).

Segundo, una vez que se haya determinado que realmente un cambio es por el mejor interés del sistema cliente, comparta sus reflexiones y razones con los clientes. Empiece con los participantes, avance hacia la gerencia y siempre notifique al promotor.

Tercero, discuta abiertamente los cambios propuestos y haga nuevos acuerdos acerca del plan de la intervención.

Cuarto, trate de lograr las “aceptaciones necesarias” (permisos) para proceder con la nueva dirección.

5. Los participantes pierden la visión de la meta

Muchas veces los participantes están tan emocionados acerca de alguna pequeña parte de un esfuerzo de intervención mayor o del plan de

DO, que empiezan a perder el enfoque.

Uno de sus trabajos como especialista de DO es el de reforzar continuamente y de recordar a los participantes por qué están haciendo lo que están haciendo.

Dígale a los participantes que parece que están perdiendo el enfoque (y comparta sus comportamientos y los razonamientos que los condujeron hasta esta conclusión). Verifique si esto realmente es cierto. Algunas veces los participantes le sorprenderán y le dirán cómo lo que están haciendo, de hecho, está en alineación con los resultados deseados de la intervención. Dialogar abierta y honestamente con los clientes es la clave para manejar este problema.

6. Los participantes quieren acelerar o disminuir el paso

Independientemente de la dirección, a menudo esto es tema de control y de dominio (*expertise*).

Algunas veces es tema de control: ¿va a establecer el paso el especialista del DO o el cliente?

Otras veces el tema es de dominio: ¿realmente sabe el especialista de DO cuál es el paso apropiado para las actividades?

A menudo, los participantes están experimentando interés o inconveniencia y quieren acelerar. Sea paciente. Otras veces, los participantes se sienten inseguros o temen la siguiente fase del plan del DO y quieren ir más lento. Sea comprensible.

Una vez más, la mejor manera de manejar este problema es la de discutir abierta y honestamente lo que están experimentando los participantes y compartir su razonamiento y reflexiones acerca del paso apropiado.

7. Se retiran los recursos

Independientemente de los recursos que se retiren (tiempo, dinero, y acceso a los participantes, etc.), esta es una señal seria. Varias cosas podrían estar sucediendo. Tal vez el apoyo político

ya no exista. Tal vez el sistema cliente no puede enfrentar económicamente el plan DO. Tal vez los resultados no están siendo alcanzados.

Cualquiera que sea la razón, existen varios pasos que debe considerar. Primero, reflexione sobre el trabajo que se ha hecho hasta ahora. ¿Ha sido aceptable?

Segundo, reflexione sobre los recursos utilizados hasta la fecha. ¿Se han manejado dentro de los acuerdos hechos en el contrato?

Tercero, hable abierta y honestamente con el cliente acerca del retiro de los recursos. Debe estar consciente de que puede o no obtener información precisa (especialmente si los recursos son retirados por razones políticas).

Discuta las opciones de continuar con el proyecto. Tal vez el esfuerzo de DO necesita ser reducido, volverse a enfocar, o demostrar que es efectivo. Permanezca abierto a la retroalimentación y a la crítica. También prepárese para discutir lo bueno que se ha alcanzado y las metas que han sido logradas.

Ofrecer el rediseñar el plan de DO dentro de los límites que el cliente puede costear es muy apropiado, siempre que todavía pueda lograrse buen trabajo con los recursos disponibles. No es una buena idea convenir en un plan menor con muchos menos recursos que no puedan realmente hacer mucho.

8. Se retira el promotor

Recuerde que el promotor es el que proporciona el apoyo, el permiso y los recursos organizacionales de la mayoría de los esfuerzos del DO. El promotor puede ser o no el cliente.

Si se fuera un promotor, no se atemorice. Aunque él o ella pudieron haber sido la persona que inicialmente dijo sí para que usted esté ahí, no suponga automáticamente que la persona que reemplazará al promotor no le dará su apoyo. Siga los siguientes pasos.

Primero, conduzca el trabajo como lo ha hecho

regularmente. Opere con el supuesto de que el DO continuará a pesar de que se retire el promotor.

Segundo, una vez que sepa quien es la persona que reemplaza, haga una cita con él/ella tan pronto como sea posible. Preséntese usted mismo y dígame a la nueva persona cómo es que llegó a hacer el trabajo que está desempeñado, dele a conocer el plan de DO, repase el progreso que se ha hecho hasta ahora e invítelo a que le dé su retroalimentación y sus comentarios.

Después, pídale a la nueva persona su apoyo en el esfuerzo del DO. Si acaso no le diera el apoyo al esfuerzo del DO hay algunas cosas más que se pueden hacer. Reflexione quiénes más en la organización le están dando apoyo al esfuerzo del DO y pídeles que apoyen el trabajo, incluso hasta que sean ellos los que traten de hablar con la nueva persona.

Integre apoyo para el esfuerzo del DO entre los clientes y pídeles que vayan a ver a la nueva persona para que apruebe el esfuerzo del DO.

Otra táctica utilizada a menudo es la de asegurarse que el promotor que se va proporcione la protección necesaria y los recursos necesarios para finalizar el esfuerzo del DO antes de que se vaya.

Debe estar consciente de que algunas veces cuando se va el promotor, también lo debe hacer usted, no importa qué tan bueno sea y qué tanto deseen los clientes su ayuda.

9. El cliente quiere que usted se retire

Recuerde que un cliente puede desear que se retire por una variedad de razones tales como: insatisfacción con el trabajo que se haya realizado, resistencia al cambio, temor al cambio o a algo nuevo, sospecha que nada será logrado, o por alguna otra razón.

El punto es que algunas veces los clientes tienen una buena razón. Normalmente, no obstante, los clientes quieren que uno se vaya para evitar enfrentarse seriamente con un tema o algún

problema. Sin embargo, existen varias cosas que debería hacer.

Primero, investigue por qué el cliente quiere que se vaya. Sea abierto a la información que comparta con usted.

Segundo, reflexione y evalúe la situación. ¿Está en lo correcto el cliente? ¿Se ha desempeñado usted bien?

Tercero, decida lo que desea hacer. Si ha realizado un buen trabajo y el cliente sólo está evadiendo la inconveniencia, ¿quiere seguir adelante (estando consciente que la resistencia aumentará significativamente)? Si es así, vaya con el promotor y discuta la situación. Si no quiere continuar, deje la relación.

Si no ha realizado un buen trabajo y el cliente tiene razón al querer que se vaya, ¿desea intentar de nuevo y hacerlo mejor? Si es así, vaya con el promotor y discuta la situación. Ofrezca hacer alguna parte del trabajo sin ningún cargo, a fin de compensarle al cliente del mal desempeño. Si no quiere continuar, deje la relación.

Debe estar consciente de que algunas veces los clientes, si presionan le echan la culpa, o tratan de hacer un “chivo expiatorio” del especialista del DO cuando están enfrentándose con asuntos difíciles. Nunca deje así como así una relación de DO sin discutir abierta y honestamente lo que está sucediendo tanto con sus clientes como con su promotor.

Aunque éstos no son todos los problemas con que se puede encontrar en la fase de implementación, son algunos de los más comunes. También debe estar consciente de que las sugerencias presentadas no son exhaustivas o están garantizadas.

7.4. Buenos consejos y estrategias básicas para la intervención

Existen cinco áreas (general, individual, de grupos/equipos, organizaciones y de instituciones) en las que pueden darse y ser aplicados algunos

consejos y estrategias básicas para la implementación. Cada una de ellas se discute a continuación.

Intervención general

Primero, nunca trabaje solo, a menos que absolutamente deba hacerlo. Siempre es mejor trabajar al menos con alguna otra persona al efectuar el trabajo de la intervención para que uno pueda trabajar y otro pueda observar la reacción individual, de grupo/equipo, de la organización, o la institución. También, el trabajar con un compañero o un equipo le da más “poder mental” y reflexión para la solución de problemas para ayudar en el progreso del cliente.

Segundo, siempre suponga lo peor. Al suponer lo peor, puede estar preparado para manejar las situaciones más difíciles sin ninguna sorpresa. También considere que no siempre se puede visualizar lo peor (lo que significa ocasionalmente que sí le sorprenderán), pero trate de hacerlo para que pueda desarrollar un plan apropiado.

Tercero, sobre-prepárese. Siempre verifique y verifique dos veces; llame y confirme una vez más, etc. Al conducir las intervenciones un especialista del DO no puede realmente estar “demasiado preparado”. Es mucho mejor estar sobre-preparado que hallarse desprevenido, sorprendido o no preparado al trabajar con un cliente.

Intervención individual

Primero, vea a la persona como un sistema total. No vea a la persona sólo en un rol o en una función particular; por el contrario, piense en un cliente individual como un sistema que interactúa con otros sistemas (otra gente) en contextos o situaciones múltiples (la casa, el trabajo, la escuela, la iglesia, la comunidad, etc.). Trate de ver al individuo “holísticamente”.

Segundo, examine las barreras y las limitaciones que afectan al individuo. Busque aquellas barreras y limitaciones que sean cambiables y moldeables.

Tercero, trabaje sólo con individuos en las áreas que estén bajo su control. Aunque puedan estar afectando a su cliente varias influencias exteriores, sólo trabaje con el/ella en aquellos asuntos bajo su control. Trabajar fuera del control de sus cliente sólo los frustrará a ambos, a su cliente y a usted.

Intervención de grupo/o equipo

Primero, vea al equipo como un sistema. No vea al grupo/equipo sólo en un rol o función en particular. Por el contrario, piense en un grupo/equipo como un sistema formado por subsistemas (los individuos en el grupo/equipo) que interactúan con otros sistemas (los individuos, otros grupos/equipos, o departamentos, organizaciones, etc.), en contextos y situaciones múltiples (en la organización, fuera de la organización, etc.). Trate de ver al el grupo/o equipo “holísticamente”.

Segundo, examine la interfase entre el grupo/equipo y los demás. ¿Cuáles son los intercambios entre el grupo/equipo y otros grupos/equipos? ¿Cuáles son los intercambios entre el grupo/equipo y otros departamentos? ¿Cuáles son los intercambios entre el grupo/equipo y la organización? ¿Qué sucede? ¿Quién interactúa? ¿Cuáles son los resultados?

Tercero, diríjase siempre a donde se encuentre el grupo/equipo. Aunque los especialistas del DO tienen que “presionar” o “dirigir” a un grupo/equipo, el especialista DO experimentado, también se da cuenta que no puede hacer que un grupo/equipo se dirija hacia donde éste no lo desea. Existe una delicada situación de equilibrio, que debe tomar lugar. Al final, no obstante, usted debe dirigirse donde se encuentre el grupo.

Cuarto, examine las barreras y las limitaciones que afectan al grupo/equipo. Busque aquellas barreras y limitaciones que sean cambiables, moldeables y estén bajo el control o influencia del grupo/equipo.

Intervención de la organización

Primero, vea a la organización como a un sistema. No observe la organización sólo en un rol o función en particular; por el contrario, piense en la organización como un sistema formado por subsistemas (los departamentos, las funciones, etc., dentro de la organización) que interactúa con otros sistemas (el individuo, otros grupos/equipos, o departamentos, organizaciones, etc.), en contextos o situaciones múltiples (local, regional, nacional, o internacional).

Segundo, infórmese acerca del contexto y del entorno de la organización. ¿Qué es especial con relación al contexto de negocios de la organización (nuevo, competitivo, en expansión, en declinamiento, etc.)? ¿Qué está sucediendo en el entorno de la organización? Reflexione sobre esto desde diferentes áreas (económicamente, políticamente, socialmente, culturalmente, etc.).

Tercero, piense a largo plazo. La mayoría de las intervenciones con el propósito de influenciar a la organización por completo se llevan tiempo. Por eso, piense en el futuro y en cuáles son los efectos, los resultados, los cambios, etc., deseados a largo plazo. No piense a corto plazo y en soluciones rápidas.

Cuarto, piense primero en un éxito pequeño. Una forma de construir impulso y éxito en las intervenciones organizacionales es el empezar en pequeño y tener éxito y después expandir aplicaciones cada vez mayores. Pruebe algo en algún departamento y si funciona, entonces pruébelo en toda la organización.

Intervención en la institución

Primero, vea la institución como un sistema, no la vea sólo en un rol o función en particular; por el contrario, piense en la institución como un sistema formado por subsistemas (organizaciones diferentes u otras) que interactúan con otros sistemas (individuos, otros grupos/equipos, departamentos, organizaciones, otras instituciones, etc.) en contextos o situaciones múltiples (local, regional, nacional, internacional).

Frecuentemente las instituciones están formadas

de tantos diferentes participantes (como en la enfermería, por ejemplo, que incluye escuelas de enfermería y médica, hospitales privados y públicos, proveedores de atención a la salud privados y públicos, etc.), que un enfoque sistémico puede ser abrumador. Sin embargo, esta perspectiva es necesaria para intervenir significativamente.

Segundo, examine el rol(es) que desempeñan los miembros de las organizaciones en la institución.

Tercero, identifique claramente a los estrategas relevantes que conforman la institución. ¿Son directores generales? ¿Son representantes de diferentes organizaciones? ¿Quiénes son los actores claves?

Cuarto, trabaje donde se encuentre el sistema. Igual que con los grupos/equipos, a menudo uno tiene que “presionar” o “dirigir” la institución. Sin embargo, los especialistas de DO experimentados también se dan cuenta de que no pueden hacer que una institución se dirija hacia donde ésta no lo desea. Existe una situación delicada de equilibrio que debe tomar su lugar.

Quinto, trabaje en la dirección hacia la cual se está dirigiendo la institución. Aunque pudiera demandarse un cambio radical, las instituciones normalmente son tan grandes que un cambio gradual basado en la dirección de la institución es normalmente el apropiado. No trabaje en contra de la institución, a menos que sea absolutamente necesario.



Portafolio de aprendizaje



Caso

Lea el siguiente caso y responda las preguntas que siguen, anexándolas a su portafolio de aprendizaje. Prepárese para compartirlas en clase.

Un especialista de DO va a trabajar con un equipo en un hotel. El especialista ha sido llamado por el gerente general para trabajar con el *staff* doméstico. Específicamente, las domésticas, los intendentes, lavandería y el equipo de mantenimiento han estado teniendo problemas y no se han estado llevando bien. Después de reunirse con miembros de cada grupo, se acordó que las sesiones de integración de equipos entre los grupos empezarían el plan de DO seguido de sesiones de identificación de problemas y de solución de problemas (eran necesarias varias sesiones debido a que el hotel era una instalación abierta al público las 24 horas del día y necesitaba cubrir turnos para los miembros de los diferentes grupos todo el tiempo).

El especialista de DO iba a probar algunas actividades nuevas de integración de equipos con este cliente. También, la integración de equipo estaba siendo realizada en una locación que el especialista del DO no había utilizado antes.

1. ¿Qué debería hacer el especialista del DO antes del primer retiro (en otra locación) de integración de equipo?

Después que se terminaron las sesiones de integración de equipos, el especialista de DO se reunió con el gerente general del hotel. El gerente general le informó al especialista de DO que el *staff* doméstico no quería continuar con el plan desarrollado de DO. Específicamente, el gerente dijo: "Sienten que la sesión integración de equipo fue divertida y que sacaron algo de esto. Pero no ven hacia dónde los lleva. Se sienten culpables de tomarse tanto tiempo fuera del trabajo y de que otra gente tenga que cubrirlos."

2. ¿Qué debería decir y hacer el especialista del DO ante esta situación?



Lecturas

Lea el siguiente texto:

Rothwell, Sullivan, y McLean (1995). Capítulo 9.



Puntos clave

Este módulo ha presentado la siguiente información:

- ♦ Los pasos necesarios para implementar una intervención.
- ♦ Los pasos necesarios para evaluar el progreso durante una intervención.

- ♦ Los principales riesgos y problemas que pueden surgir al implementar una intervención,
- ♦ Las estrategias para implementar las intervenciones en diferentes niveles (individual, de grupo/equipo, organizacional, institucional, societal).



Autoevaluación

1. ¿Cuáles son los cuatro pasos preparatorios que deben cuidarse para implementar una intervención?
2. ¿En qué aspectos específicos debe prepararse un especialista de DO antes de iniciar una intervención?
3. ¿Cuáles son las diferencias entre actuar como experto, como “par de manos” o como colaborador?
4. ¿Cuáles son las cuatro áreas que deben ser continuamente evaluadas en una intervención?
5. ¿Cuáles son los principales riesgos y problemas que pueden surgir al implementar una intervención?
6. ¿Cómo se puede lidiar con los principales riesgos y problemas que surgen durante una intervención?
7. ¿Cuáles son las estrategias básicas para implementar las intervenciones en los diferentes niveles de la organización?
8. ¿Por qué es importante, en cualquier tipo de intervención utilizar una visión sistémica?



Referencias

- Block, P. (1981). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used*. San Diego, CA: University Associates, Inc.
- Rothwell, W.J., Sullivan, R., and McLean, G.N. (1995). *Practicing organization development: A guide for consultants*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.

Unidad 8

Evaluación de una intervención y salida del sistema

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el trabajo de esta Unidad, serás capaz de:

- ◆ Entender cómo evaluar una intervención cuantitativa y cualitativamente,
- ◆ Entender cómo equilibrar tus necesidades y las necesidades de tu cliente.
- ◆ Entender cómo salir eficazmente de una intervención, no sólo minimizando la dependencia, sino también dejando la puerta abierta para trabajos futuros.

Recursos

Para completar el estudio de la presente Unidad, necesitarás consultar y utilizar:

- ◆ Paquete de lecturas de la Unidad 8.
- ◆ Portafolio de actividades de aprendizaje
- ◆ Referencias bibliográficas.
- ◆ Página web del Centro de Excelencia.

Índice de la unidad

- 8.1. Evaluación de la intervención.
 - 8.11. Evaluación formativa y sumativa.
 - 8.12. Dos tipos de datos: cuantitativos y cualitativos.
 - 8.13. Métodos de evaluación.
 - 8.14. ¿Quién prepara la evaluación?
 - 8.15. ¿Quién debería ser evaluado?
 - 8.16. ¿Quién es el “dueño” de los resultados?
 - 8.17. ¿Quién se lleva los “créditos” por los resultados?
- 8.2. Equilibrar las necesidades propias y las del cliente.
- 8.3. Saliendo de un sistema de manera efectiva y término de una intervención / proyecto de DO.



Contenido

8.1. Evaluación de la intervención

Como ya lo discutimos anteriormente en la Unidad 3 (¿quién evaluará?) y en la Unidad 7 (evaluar continuamente), la evaluación es un componente clave de la intervención.

Existen dos tipos de evaluación (formativa y sumativa) y dos tipos de datos (cuantitativos y cualitativos) que los especialistas de DO utilizan para evaluar su trabajo. Asimismo, están disponibles varias metodologías para recopilar la información de la evaluación.

Otros temas relacionados con la evaluación son: “¿Quién prepara la evaluación?”, “¿quién debe

ser evaluado?”, “quién ‘posee’ los resultados?”, y “¿a quién se le da ‘crédito’ por los resultados?”. Cada uno de estos puntos se aborda a continuación.

8.11. Evaluación formativa y sumativa

La evaluación formativa es la información recopilada durante un proyecto, programa, tarea o intervención la cual es usada para hacer cambios o correcciones mientras que esta en curso el proyecto, programa, tarea o intervención.

La evaluación sumativa es la información recopilada después de terminar un proyecto, programa, tarea o intervención, la cuál es utilizada para evaluar la efectividad, importancia, o éxito del proyecto, programa, tarea, o la intervención.

Pattón (1990) presenta la siguiente comparación de las evaluaciones formativa y sumativa:

Tipo de investigación	Evaluación formativa	Evaluación sumativa
Propósito	Mejorar una intervención: Un programa, política, organización, o producto.	Determinar la efectividad de las intervenciones y acciones (programas, políticas, del personal, productos) humanas.
Enfoque de la investigación	Fortalezas y Debilidades del programa, política producto o personal que está siendo analizado.	Metas de la intervención.
Resultados deseados	Recomendaciones para mejorar.	Criterios y generalizaciones acerca de los tipos de intervenciones y de las condiciones bajo las cuales esos esfuerzos son efectivos.
Nivel deseado de generalización	Limitado a la situación específica analizada.	Todas las intervenciones con metas similares.
Supuestos clave	La gente puede y utilizará la información para mejorar lo que está haciendo.	Lo que funciona en un lugar bajo condiciones específicas debe funcionar en cualquier otro lado.
Modo de publicación	Sesiones informativas verbales; conferencias; informe interno; publicación limitada a programas similares, otros evaluadores.	Informes evaluativos para los patrocinadores del programa y los formuladores de política, revistas especializadas.
Estándar para evaluar	Utilidad y uso actual por los usuarios deseados en la situación analizada.	Generalizar la capacidad a esfuerzos futuros y a otros programas y temas de política.

Tabla 6. Comparación entre las evaluaciones formativa y sumativa. Fuente: Patton (1990), págs. 160-161.

8.12. Dos tipos de datos: cuantitativos y cualitativos

Idealmente, los especialistas de DO conducen evaluaciones formativas continuamente, al preguntar a los clientes como van las cosas y al pedirles retroalimentación. La mayoría de los clientes solicitarán algún tipo de evaluación sumativa que variará desde algo bastante informal como “dígame su opinión de la intervención” a algo bastante más formal como “por favor prepare una presentación de 1 hora para el consejo de directores y un informe escrito para su distribución en la organización.”

Deberá estar preparado para tales peticiones, familiarizándose con los diferentes tipos de datos y metodologías disponibles de recopilación de datos.

Los datos cuantitativos son datos numéricos o categóricos (números, porcentajes, cantidad de variación). Los datos cuantitativos normalmente son recopilados con el propósito de analizarlos usando algún tipo de manipulación estadística.

Por ejemplo, suponga que un especialista de DO está trabajando en una planta manufacturera para mejorar la calidad y reducir los defectos en la línea de ensamble. Se recopilarían datos numéricos acerca del número, la frecuencia, y los tipos de defectos y serían analizados utilizando manipulaciones estadísticas tales como la desviación estándar, el análisis de varianza (ANOVA) y presentadas de maneras apropiadas, como serían gráficas de barras, histogramas, diagramas de dispersión, polígonos de frecuencias, gráficas de control, etc.

Los datos cuantitativos son importantes y apropiados para aquellos temas, ideas, o partidas que pueden ser medidos fácil y objetivamente. Los datos cuantitativos son especialmente útiles cuando se está tratando con cosas u objetos.

Los datos cualitativos son datos por escrito o registrados que capturan ideas, pensamientos, sentimientos, impresiones, reflexiones, conversaciones, etc. Los datos cualitativos se recopilan

normalmente con el propósito de analizarlos en temas, tendencias, cuadros emergentes o conceptos.

Por ejemplo, suponga que un especialista de DO está trabajando en una planta manufacturera para mejorar la calidad y reducir los defectos en la línea de ensamble. Se recopilarían y analizarían datos cualitativos de los trabajadores de línea, sobre sus ideas y opiniones de las causas de los problemas y la falta de calidad en la línea de ensamble, buscando temas o tendencias similares en sus respuestas.

Los datos cualitativos son importantes y apropiados para aquellos temas, ideas, o partidas que son difíciles de objetivar o de cuantificar, o que requieren exámenes y explicaciones más profundos. Los datos cualitativos son especialmente útiles cuando se manejan ideas, pensamientos, gente, o situaciones o eventos complejos.

8.13. Métodos de evaluación

Del mismo modo que existen diferentes tipos de evaluación y de datos, existen también diferentes métodos de evaluación, incluyendo encuestas, entrevistas, grupos de enfoque, equipos de investigación-acción, estudios de caso, exámenes previos y exámenes posteriores. Algunos de estos métodos se describen a continuación.

Encuestas

Tal vez una de las formas más comunes de evaluación (ya sea formativa o sumativa), las encuestas pueden ser utilizadas para recopilar datos cuantitativos o cualitativos. Las encuestas cuantitativas solicitan a los participantes responder numéricamente una pregunta. Por ejemplo:

Pregunta #12. La intervención mejoró la efectividad del grupo de trabajo				
1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Neutral	Moderadamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Las encuestas cualitativas piden a los participantes que respondan completando el resultado

de una pregunta o escribiendo la respuesta a una pregunta. Por ejemplo:

Pregunta #13. El efecto de la intervención sobre la efectividad del grupo fue:

--

o

Pregunta #14. Por favor, describa el efecto que tuvo la intervención en la efectividad del grupo de trabajo.

--

Entrevistas

Las entrevistas son otro método frecuentemente utilizado para recopilar información evaluativa (ya sea formativa o sumativa). Una vez más, las entrevistas pueden ser utilizadas para recopilar tanto datos cuantitativos como cualitativos, dependiendo de los tipos de preguntas formuladas y de cómo se registra la información. Las entrevistas cuantitativas formulan preguntas a los participantes del tipo de las siguientes:

Pregunta #5. ¿Participó usted en la intervención?

(Afirmativo) (Negativo)

(Esto permite que sea preparado un porcentaje de respuestas Afirmativo/Negativo)

Pregunta #6. Si la respuesta a la pregunta #5 fue "Afirmativo", ¿con qué frecuencia participó?

- () Asistí a todas las 10 sesiones y actividades
- () Asistí de 8-9 de las sesiones y actividades
- () Asistí de 7-6 de las sesiones y actividades
- () Asistí de 5-4 de las sesiones y actividades
- () Asistí de 3-2 de las sesiones y actividades
- () Asistí a todas las 10 sesiones y actividades
- () Asistí de 8-9 de las sesiones y actividades
- () Asistí de 7-6 de las sesiones y actividades
- () Asistí de 5-4 de las sesiones y actividades
- () Asistí de 3-2 de las sesiones y actividades
- () Asistí a una de las sesiones y actividades

(Esto permite que sea calculado un porcentaje de nivel de frecuencias de participación)

Las entrevistas cualitativas formulan a los participantes preguntas como la siguiente:

Pregunta #7. Comente acerca de su participación en la intervención.

--

(Esto permite que la respuesta no-dirigida sea registrada y analizada en su contenido, incluyendo cualquier tópico o tendencia, con las respuestas de otros sujetos que sean entrevistados).

Grupos de enfoque

Otro método de recopilación de datos comúnmente utilizado es el de grupos de enfoque, el cuál es utilizado tanto en las evaluaciones formativas como en las sumativas para recopilar datos cuantitativos y cualitativos (típicamente, los grupos de enfoque son usados para recopilar datos cualitativos).

Datos cuantitativos con grupo de enfoque

Al utilizar un grupo de enfoque en la recopilación de datos cuantitativos, se deben realizar registros y transcripciones a fin de hacer los conteos de frecuencia de ciertas palabras o frases clave y de comparaciones estadísticas realizadas entre los diferentes grupos. Este no es el uso típico de grupos de enfoque.

Datos cualitativos con grupo de enfoque

Para utilizar un grupo de enfoque en la recopilación de datos cualitativos, a menudo se hacen registros y transcripciones a fin de analizar los temas y las tendencias descritos en y entre diferentes grupos. También, frecuentemente un facilitador/moderador realiza informes sintetizados y los verifica con los participantes del grupo. Este es el uso más común de los grupos de enfoque.

Equipos de Investigación-Acción

Como se describió en la Unidad 2, los equipos de investigación-acción pueden ser comisionados para una variedad de propósitos, incluyendo la evaluación (equipo de investigación-acción de evaluación formativa y equipo de investigación-acción de evaluación sumativa). Esto significa que los equipos de investigación-acción pueden también recopilar y analizar datos cuantitativos o cualitativos o ambos, dependiendo del cargo del equipo y de lo este piense que sea más apropiado.

Como puede ver, existen muchos métodos disponibles para la recopilación de datos cuantitativos o cualitativos en la evaluación formativa

o sumativa.

8.14. ¿Quién prepara la evaluación?

Esta es una pregunta difícil, que con frecuencia deben abordar los especialistas de DO y los clientes. Existen ventajas y desventajas en los diferentes intereses participantes en la evaluación. Algunas opciones incluyen: los clientes, el especialista de DO, una combinación de clientes y el especialista de DO, y un evaluador externo. Las ventajas y desventajas de cada uno se presentan a continuación:

¿Quién evalúa?	Ventajas	Desventajas
Clientes	Los que participan en la intervención determinan su progreso (formativo) o impacto (sumativo)	Los que participan en la intervención pueden no ser lo suficientemente sofisticados como para reconocer el progreso o el impacto sutil
Especialista de DO	El planificador profesional sabe qué buscar en términos de progreso o impacto	El planificador profesional puede tener un interés oculto o especial en los resultados percibidos, que pudiera conducir a un sesgo en la determinación del progreso o del impacto
El cliente y el especialista de DO	Aquellos que planearon la intervención en colaboración, la evalúan en colaboración: poder, control y suministro de datos en conjunto al determinar el progreso o el impacto	Los que planearon la evaluación pueden tener un interés especial o encubierto en los resultados percibidos que pudieran guiar a un sesgo en la determinación del progreso o del impacto
Evaluador externo	Una fuente totalmente no sesgada para medir el progreso o el impacto	Además del costo, algunos evaluadores externos pueden no estar lo suficientemente informados para medir con precisión el progreso o impacto de algunas intervenciones especializadas o únicas

Tabla 7. Ventajas y desventajas entre los evaluadores

Los clientes y el especialista de DO deben determinar (como se discutió en la Unidad 3) al inicio de la relación quién y qué será evaluado. Tratar de solucionar estas cuestiones al final de una intervención es difícil para todos los involucrados.

8.15. ¿Quién debería ser evaluado?

En teoría, todos los que participan en la intervención deben de recibir la evaluación de la intervención. Esto es especialmente cierto para aquellos individuos que participan en las actividades de la evaluación (encuestas, grupos focales, etc.).

Existen algunos consejos/directrices que pueden ser útiles para la distribución de la información de la evaluación.

- ◆ Comparta la evaluación de arriba-abajo.
- ◆ Haga que los participantes/clientes presenten la información.
- ◆ Dé a todos la misma información (no una síntesis ejecutiva para algunos, y datos sin procesar a otros).
- ◆ Dele significado a la información (interprete estadísticas, gráficas, cuadros, etc.).
- ◆ Permita que pregunten los participantes/clientes.

- ◆ Comparta la metodología y el enfoque utilizados para la evaluación.
- ◆ Evite la sobre interpretación (positiva o negativa).
- ◆ Manténgase tan cercano a los hechos como sea posible.
- ◆ Proporcione ejemplos.
- ◆ Dé oportunidad para la reflexión y la retroalimentación.

8.16. ¿Quién es el “dueño” de los resultados?

Algunas veces, cuando se prueba un enfoque nuevo o se soluciona un problema particularmente difícil como resultado de la intervención de DO se genera información que los participantes, los clientes, o el especialista de DO desean compartir o usar.

Esto es diferente a la idea de quién posee una especie de patente: el empleado, la compañía, el que la descubre, etc. Es importante (de nuevo, como se discutió en la Unidad 3) negociar directamente desde el principio quién es el “dueño” o tiene el “derecho a qué”.

Por ejemplo, un especialista de DO puede haber desarrollado un nuevo ejercicio o técnica que él o ella deseen publicar y compartir. Una vez más, el especialista de DO puede desear escribir acerca de una intervención particularmente exitosa como modelo de buena práctica para otros especialistas de DO. Del mismo modo, el cliente pudo haber solucionado un problema, en el que el especialista de DO esté trabajando con otros clientes. Básicamente, ésta es un área muy oscura o no clara, a menos que haya sido expresada explícitamente en un contrato.

Normalmente, si no se expresa en un contrato, la información específica de la compañía (incluyendo la solución a un problema) le pertenece al cliente, y cualquier técnica de proceso usada por el especialista de DO le pertenece al especialista de DO. Pero recuerde que esto es solo una guía general. Negocie la propiedad de la información con los clientes antes de que se vuelva un asunto

de consideración.

8.17. ¿Quién se lleva los “créditos” de los resultados?

Aunque esta cuestión, parece ser similar a “quién posee los resultados,” de hecho está mucho más definida. La mayoría de los especialistas profesionales de DO siempre dan crédito de los resultados alcanzados u obtenidos a sus clientes/participantes.

¿Por qué? Sencillamente dicho: la mayoría de los especialistas de DO trabajan con sus clientes para ayudarlos a solucionar sus problemas por sí mismos. Aunque los especialistas de DO pueden dar orientación y dirección, o compartir su especialización, normalmente es el cliente el que hace el trabajo. Por eso, aunque los especialistas de DO puedan haber contribuido significativamente a los resultados exitosos alcanzados por el sistema cliente, normalmente es el cliente el que se lleva el crédito.

8.2. Equilibrar las necesidades propias y las del cliente

Cuando se trata de evaluar una intervención de DO (o una serie de intervenciones en un proyecto mayor de DO), debe existir un equilibrio entre las necesidades del especialista de DO y el cliente. Este “acto de equilibrio” consiste en crear un balance entre 3 elementos: las necesidades de evaluación, las necesidades del cliente, y las necesidades del especialista de DO.

¿Cuáles son las necesidades de la evaluación?
¿Qué necesita ser evaluado exactamente? En general, la moral, el retorno sobre la inversión, el ausentismo, los defectos, costos en exceso, satisfacción al cliente, etc., todos son posibles sujetos de evaluación. Sin embargo, específicamente, ¿qué necesita ser evaluado considerando el trabajo de DO que se haya realizado y los resultados o metas deseadas de la intervención?

Teóricamente esto se determinaría por las metas y los objetivos del contrato inicial entre el espe-

cialista de DO y el cliente.

Además, ¿qué es lo apropiado en términos de tamaño, extensión, costo, importancia para la evaluación? ¿Formativa? ¿Sumativa? ¿Cuantitativa? ¿Cualitativa? ¿Ambas? ¿Qué método(s)? Determine estas necesidades de evaluación como primer paso en el “acto de equilibrio”.

¿Cuáles son las necesidades del cliente? Habiendo determinado las necesidades de la situación y el trabajo, ahora deben ser definidas las necesidades del cliente. ¿Necesita el cliente una evaluación profunda y detallada o una evaluación superficial y rápida? ¿Existe algún requerimiento en particular? ¿Un reporte por escrito? ¿Una presentación a un grupo? Algunos de los requisitos pueden ser razonables y otros puede que no. Aunque el especialista de DO debe ofrecer su opinión de experto, finalmente el cliente es el que está pagando por la evaluación, y a menos que la petición de la evaluación sea inmoral, de alguna forma ilegal o que dañe (como ser demasiado invasiva, subjetiva o irracional), los deseos del cliente deben prevalecer. Determina las necesidades del cliente considerando las necesidades del proyecto, como segundo paso en el “acto de equilibrio.”

¿Cuáles son las necesidades del especialista de DO? Después de haber determinado las necesidades de la situación y del cliente, deben de ser definidas las necesidades del especialista de DO ¿Tiene alguna necesidad profesional el especialista de DO (tal como datos para un artículo o un libro o información de intervención exitosa para compartir con clientes potenciales)? ¿Tiene alguna necesidad personal el especialista de DO (tal como reconocimiento, aceptación, etc.)?

El reto del especialista de DO es permanecer tan objetivo como sea posible al tratar de integrar toda las necesidades de la evaluación en un “acto de equilibrio.” A menudo es difícil saber cuando ser “objetivo” y cuando ser “subjetivo” e ignorar o aún intentar ignorar a los clientes. Normalmente, esto se decide sobre una base individual de caso y es bastante situacional.

Determine las necesidades del especialista de DO considerando las necesidades de evaluación de los proyectos como una totalidad y las necesidades del cliente como el tercer paso en el “acto de equilibrio.”

8.3. Salir de un sistema eficazmente y terminar una intervención/proyecto de DO

Existen ocho puntos/pasos que están relacionados al proceso de terminar eficazmente una intervención o un proyecto de DO. Los especialistas de DO abordarán de alguna manera cada uno de estos puntos, reflexionando personalmente en los puntos o terminando las tareas con los clientes. Cada punto/paso se discute a continuación.

1. Revise el contrato

Igual que elabora un contrato al principio de la relación, también debe revisar el contrato con sus clientes al final de la relación. ¿Se han cumplido todas las actividades? ¿Se han logrado todas las metas? ¿Se han obtenido los resultados? ¿Se han suministrado los productos? ¿Se han prestado los servicios?

Revise el contrato para asegurarse que todo lo acordado se ha llevado a cabo. Si algo todavía no se ha realizado, discuta los puntos no completados con el cliente para solucionarlos a satisfacción de todos (para el especialista de DO algunas veces lo que parecía ser una buena idea al principio de un contrato parece bobo o malo al final, pero no sólo lo ignore, discútalos).

2. Revise las metas y los objetivos

Existen objetivos y metas amplios que pueden estar incluidos en el contrato y las metas y los objetivos que surgen durante el trabajo. Repáselos todos y evalúe lo que ha sido y lo que no ha sido alcanzado, o qué progreso se ha hecho. No todas las metas y objetivos son alcanzables. No todas las metas y objetivos están expresados en el contrato. La idea es que los especialistas de

DO profesionales repasen lo que se esperaba y lo que ocurrió con los clientes.

3. Celebre los éxitos

No importa qué tan grande o pequeña haya sido la intervención o el proyecto de DO, las buenas cosas que sucedieron --los éxitos-- deben ser reconocidos y celebrados. Algunas ideas para celebrar los éxitos incluyen:

- ◆ Cena de Premiación
- ◆ Fiesta
- ◆ Certificados de reconocimiento o apreciación
- ◆ Compensación financiera
- ◆ Días libres o de vacaciones
- ◆ Placas o trofeos
- ◆ Publicación (un artículo, capítulo, o libro acerca del trabajo publicado por el cliente)
- ◆ Regalos (camisas, sombreros, cuadernos, tazas/tarros, etc.)

4. Acepte los fracasos

No importa qué tan grande o pequeña haya sido la intervención o el proyecto de DO, las cosas malas que sucedieron --los fracasos-- deben ser aceptados y superados. Aunque siempre pensamos en celebrar el éxito, nunca pensamos en aceptar el fracaso. Es importante hacerlo, a fin de que los individuos, los grupos/equipos, o las organizaciones tengan cierre psicológico con un evento y se sientan libres de seguir adelante. Algunas ideas para reconocer los fracasos incluyen:

- ◆ Observación
- ◆ Crítica dura
- ◆ Un grupo de apoyo
- ◆ Placas o trofeos
- ◆ Publicación (un artículo, capítulo, o libro acerca del trabajo publicado por el cliente)
- ◆ Regalos (camisas, sombreros, cuadernos, tazas/tarros, etc.)

5. Deje el sistema más autosuficiente

Los especialistas de DO profesionales siempre tratan de dejar el sistema cliente más autosuficiente. Esto significa que los especialistas de DO comparten su conocimiento y especialidad de manera que permitan aprender al sistema cliente.

Básicamente, un buen especialista de DO nunca debería ser llamado de nuevo por el mismo cliente por el mismo problema, debido a que el cliente habrá aprendido del especialista de DO cómo tratar o manejar el problema desde la primera vez. La meta de un buen especialista de DO es la de delegar poder y enseñar al cliente a manejar situaciones similares de manera independiente en el futuro. Aunque esto no pueda ser posible en todas las intervenciones y el trabajo de DO, cuando sea posible debe ser llevado a cabo.

6. Deje al sistema procedimientos ulteriores

Los especialistas de DO profesionales siempre dejan a los clientes un plan de procedimientos ulteriores que pueden aplicar (con o sin el especialista de DO) a fin de continuar con el crecimiento y el desarrollo del cliente.

Parte de lo que significa dejar profesionalmente a un cliente es compartir algunas ideas, planes, metas, objetivos, etc., a los que los clientes puedan darles seguimiento. No es práctica profesional, solo hacer aquello para lo que fue uno contratado, sin dejar una directriz futura.

7. Deje siempre la puerta abierta

Los especialistas de DO profesionales siempre dejan la puerta abierta con sus clientes, por si acaso el cliente los necesita en el futuro. Periódicamente, algunos especialistas de DO, incluso, llaman a sus clientes anteriores por teléfono, sólo para ver cómo les está yendo.

En todo caso, los clientes deben sentir que si alguna vez lo necesitan, el especialista de DO estará disponible para ayudar. Por supuesto, que este asunto no aplica para el cliente que de

alguna manera no ha cumplido con el acuerdo celebrado con el especialista de DO, pidiéndole que haga algo ilegal, inmoral, etc. o para clientes que no cumplen los compromisos importantes con el especialista de DO, (por ejemplo clientes que no paguen, etc.).

8. Deje el sistema antes de que se vuelva dependiente de usted

Los especialistas de DO profesionales no crean dependencia en sus clientes, aunque algunas veces esto es muy tentador con clientes solventes y/o simpáticos. Sin embargo, algunos clientes están tan necesitados y tan agradecidos de la ayuda que el especialista de DO puede ofrecer, que sin darse cuenta se vuelven dependientes del especialista de DO.

Depender de un especialista de DO es algo negativo para el cliente, debido a que el cliente no puede actuar de manera independiente sin el especialista de DO.

Si parece que la dependencia está empezando a darse, el especialista de DO debe discutir la cuestión abierta y honestamente con el cliente. Deben tomarse medidas para reducir la dependencia inmediatamente al ser identificadas. El especialista de DO debe siempre hacer planes para dejar un sistema más autosuficiente (ver arriba) e independiente.

Estos ocho puntos se deben enfrentar abierta y honestamente para que el especialista de DO deje eficazmente un sistema y termine una intervención/proyecto exitoso de DO.



Portafolio de aprendizaje



Cuestionario

Por favor, conteste los siguientes dos grupos de preguntas basándose en los contenidos de la presente Unidad, en la lectura asignada, y en su experiencia personal. Añada el material a su portafolio de aprendizaje y prepárese para compartir sus respuestas en clases.

1. Describa una evaluación formativa en la cual haya participado. ¿Qué tipos de datos fueron recopilados? ¿Cuáles fueron los resultados?

2. Describa una evaluación sumativa en la cual haya participado. ¿Qué tipos de datos fueron recopilados? ¿Qué método fue utilizado? ¿Cuáles fueron los resultados?



Caso

Lea el siguiente caso y responda a las preguntas que siguen anexándolas a su portafolio de aprendizaje. Prepárese para compartirlas en clase.

Después de trabajar con un hospital durante seis meses para mejorar la calidad de servicio, se le solicitó a Juanita, la especialista de DO, que desarrollara un plan de evaluación. ¿Qué debería hacer Juanita? A continuación se exponen algunos hechos que pueden serle de utilidad:

Juanita integró varios equipos de calidad para observar diferentes problemas dentro del hospital.

Juanita y el equipo de calidad del hospital desarrollaron una lista de metas y objetivos. Los empleados del hospital terminaron una encuesta con relación a la calidad del servicio proporcionado.

Se realizaron grupos de enfoque para generar ideas de proyectos para equipos de calidad.

Los equipos de calidad en el hospital reciben entrenamiento suministrado por Juanita y asesores de la universidad local.

El hospital recibió mucha publicidad negativa acerca de la mala calidad de su servicio cuatro meses antes de que Juanita fuera contratada para trabajar en esa organización.



Lecturas

Lea el siguiente texto:

Rothwell, Sullivan, y McLean (1995). Capítulos 10, 11 y 12.



Puntos clave

Esta Unidad ha presentado la siguiente información:

- ◆ Definiciones y ejemplos de evaluaciones formativas y sumativas.
- ◆ Definiciones y ejemplos de datos cuantitativos y cualitativos.
- ◆ Descripciones y ejemplos de varios métodos de recopilación de datos de evaluación (encuestas, entrevistas, grupos focales, equipos de investigación acción).
- ◆ Discusiones de quién debe preparar la evaluación, quién debe recibir la evaluación, quién “posee” los resultados, y quién obtiene el “crédito” por los resultados de la intervención.
- ◆ Directrices para equilibrar las necesidades de evaluación de la intervención/proyecto, el cliente, y el especialista de DO.
- ◆ Descripciones de los 8 puntos/tareas que los especialistas de DO deben considerar cuando dejan un sistema cliente y terminan una intervención.



Autoevaluación

1. ¿Qué es una evaluación formativa y qué es una evaluación sumativa?
2. ¿Cuáles son las principales diferencias entre las evaluaciones sumativas y evaluativas?
3. ¿Qué son los datos cuantitativos y qué son los datos cualitativos?
4. Proporcione ejemplos de datos cuantitativos y cualitativos.
5. Explique y proporcione un ejemplo de los diversos métodos de recopilación de datos de evaluación (encuestas, entrevistas, grupos focales, equipos de investigación acción)
6. Explique quién debe preparar la evaluación y por qué, y quién debe recibir la evaluación y por qué.
7. Explique quién debe ser el “dueño” de los resultados y por qué, y quién obtiene el “crédito” por los resultados de la intervención y por qué.
8. ¿Cuáles son las principales directrices para equilibrar las necesidades de evaluación de la intervención/proyecto, el cliente, y el especialista de DO?
9. Describa los 8 puntos/tareas que los especialistas de DO deben considerar cuando dejan un sistema cliente y terminan una intervención.
10. ¿Por qué es importante que el sistema quede, al final, más autosuficiente que antes de la intervención?



Referencias

- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Rothwell, W.J., Sullivan, R., and McLean, G.N. (1995). *Practicing organization development: A guide for consultants*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.

Unidad 9

Las intervenciones en grupos pequeños y en todo el sistema

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el trabajo de esta Unidad, será capaz de:

- ◆ Identificar algunos de los diferentes tipos de las intervenciones de grupos pequeños.
- ◆ Identificar algunos de los diferentes tipos de las intervenciones en todo el sistema, y
- ◆ Entender la selección del proceso para una intervención apropiada.

Recursos

Para completar el estudio de la presente Unidad, necesitará consultar y utilizar:

- ◆ Paquete de lecturas de la Unidad 9.
- ◆ Portafolio de actividades de aprendizaje
- ◆ Referencias bibliográficas.
- ◆ Página web del Centro de Excelencia.

Índice de la unidad

- 9.1. ¿Qué son las intervenciones de grupos pequeños?
- 9.2. ¿Qué son intervenciones en todo el sistema?
- 9.3. ¿Cuáles son algunas de las intervenciones más comunes en los grupos pequeños?
- 9.4. ¿Cuáles son algunas de las intervenciones más comunes a nivel de todo el sistema?
- 9.5. ¿Cómo seleccionar una intervención apropiada?



Contenido

9.1. ¿Qué son las intervenciones de grupos pequeños?

Recuerde que el término intervención fue definido en la Unidad seis como:

Cualquier actividad o esfuerzo diseñado para ayudar a que los individuos, los grupos o las organizaciones funcionen mas eficaz y significativamente.

Sin embargo, la denominación “grupo pequeño” es un término poco claro. Podría significar un grupo o un equipo de cincuenta o menos individuos. Podría significar una organización de veinticinco personas en total. Podría referirse a un departamento conformado por treinta personas dentro de una organización. Como es obvio, el número no es el único factor al clasificar la intervención como grupo pequeño.

Un factor más crítico al identificar una intervención como grupo pequeño es la posibilidad de que los individuos participantes trabajen directamente con el especialista de DO. Si la intervención está estructurada de manera tal que cada participante tenga acceso directo al especialista de DO, entonces probablemente sea más preciso llamarla intervención de grupo pequeño.

9.2. ¿Qué son intervenciones en todo el sistema?

De nuevo, la denominación “todo el sistema” es un término poco claro. Podría referirse a un grupo o a un equipo formado por 100 o más individuos. Podrían referirse a una organización total consistente de cinco mil personas. Podría referirse un departamento compuesto de quinientas personas, dentro de una organización.

Como es obvio, también en este caso, el número no es el único factor para clasificar una intervención como de todo el sistema. Un factor más crítico al determinar si una intervención es de todo el sistema es el nivel de diálogo que ocurre durante ella. Si la intervención está estructurada de manera tal que entidades completas pueden comunicarse efectivamente una con otra (no obstante, el número de participantes) en la organización como totalidad, entonces probablemente sea preciso llamarla intervención de todo el sistema.

9.3. ¿Cuáles son algunas de las intervenciones más comunes en los pequeños grupos?

Existen varias intervenciones comunes en pequeños grupos, entre las que se incluyen: integración de equipos, negociación/análisis del rol, establecimiento de metas, análisis de flujo de trabajo, análisis de campo de fuerzas, intervención de terceros/manejo de conflicto, y asesoría de procesos.

A continuación se analizan más detalladamente cada uno de estos tipos de intervención.

9.3.1. Integración de equipos

Como se discutió anteriormente en la Unidad 6, existen muchos tipos de integración de equipos. Sin embargo, todo los tipos de integración de equipo son intervenciones de grupos pequeños diseñadas para auxiliar a obtener algún fin específico, (conocerse mutuamente mejor, familiarizarse, aumentar la confianza, reflexionar, conocer las fortalezas y debilidades de cada uno, ser audaz y/o a aprender como grupo, etc.).

Algunas de las sub-intervenciones que comprenden la integración de equipo incluyen: mini-lecturas o presentaciones de contenido específico, actividades de grupos pequeños y grandes, algunas actividades dentro y fuera de las instalaciones, etc. No existe “receta” o “fórmula” para el diseño de una sesión de integración de equipo.

Cada una de las sesiones de integración de equipo está diseñada para cumplir las necesidades y las metas del grupo pequeño.

Las sesiones de intervención de equipo pueden variar en duración desde medio día hasta una semana o más.

9.3.2. Negociación de roles/análisis

Este enfoque tiene como resultado deseado el definir quién es responsable de qué rol, función o tarea dentro del grupo pequeño. Normalmente esta intervención empieza con un listado de todos los roles (de líder, facilitador, supervisor, contrincante, conciliador, visionario, etc.), funciones (planeación, programación, presupuesto, mercadotecnia, etc.) y tareas (expedición de cartas, asignación de clientes, verificación de que no haya defectos), necesarios y deseados.

El siguiente paso, normalmente, es identificar las destrezas y las preferencias de los miembros del grupo: a quién le gusta hacer algo determinado, o quién está capacitado en algo específico.

Después de la identificación de funciones, roles y tareas, así como las preferencias y destrezas necesarias y deseables en los integrantes del grupo, la siguiente tarea es tener una discusión grupal acerca de quién desempeñará qué roles y cómo pueden cumplirse cada una de las necesidades.

Esto puede llegar a ser una discusión larga y difícil debido a que se necesita que ocurran varias cosas: deben cumplirse todas las necesidades esenciales y deben cumplirse tantas necesidades como sea posible. Todo esto debe llevarse a cabo de una manera justa y equitativa, asegurando que a ningún individuo se le dé una cantidad de trabajo y responsabilidad injusta.

El resultado de esta intervención debe ser un compromiso y un contrato, mutuamente acordado y claramente definido, para aquellos que estén involucrados.

9.3.3. Establecimiento de metas

El propósito de esta intervención es el de ayudar a que el grupo pequeño determine cuáles son sus metas. Esto puede realizarse rápidamente algunas veces, (una pequeña junta en la cual el grupo estructura una lista de metas, a partir de una lluvia de ideas) o le puede tomar más tiempo (un retiro de varios días en el cual se desarrollan y conciben metas estratégicas).

La cantidad de tiempo necesario para esta intervención depende de varias cosas: las necesidades de los clientes, el tipo de metas, (mensuales, trimestrales, o anuales, o estratégicas) y el resultado deseado por el cliente (algo rápido y útil o algo a largo plazo y visionario).

La mecánica actual del establecimiento de metas no varía mucho. El grupo tiene que reflexionar acerca de lo que éste desea que suceda; por ejemplo, haciendo un listado a través de una lluvia de ideas o invertir tiempo reflexionando individualmente y después presentarlo al grupo completo.

El grupo tiene que aclarar el significado de las metas, a través de la discusión, o de la discusión y la reflexión. Tiene que establecer prioridades de las metas: por medio del voto múltiple, la discusión o consenso del grupo. Finalmente, el grupo tiene que seleccionar sus metas, una vez más, a través de la votación múltiple y la discusión o el consenso del grupo.

9.3.4. Análisis del flujo de trabajo

El propósito de esta intervención es aclarar los procesos y procedimientos de trabajo actuales que están siendo utilizados por un grupo, para que el grupo reflexione y pueda mejorarlos.

Con frecuencia, un grupo cree que está utilizando un proceso o está siguiendo los procedimientos prescritos cuando de hecho, realmente esté utilizando varios procesos o no está siguiendo los procedimientos prescritos.

El análisis de flujo de trabajo es un enfoque bastante directo. Utilizando una variedad de herramientas, (libretas, rotafolio, hojas “post-it” etc.)

los integrantes del grupo literalmente detallan el proceso y el procedimiento en uso, utilizando símbolos de diagramas de flujo.

La estrategia, tanto para el especialista de DO como para los participantes, es describir lo que está sucediendo realmente, no lo que se supone que debería ser. Algunas veces los participantes se sienten incómodos o amenazados en esta actividad, debido a que temen que se meterán en problemas por no hacer las cosas de “manera correcta”.

El especialista de DO debe asegurar a los participantes que el propósito de la actividad no es el de culpar, sino de descubrir lo que está sucediendo. Una vez que los miembros del grupo han identificado y descrito los procesos actuales utilizados, pueden empezar a reflexionar acerca de los modos de mejorar su flujo de trabajo y por consiguiente su desempeño.

9.3.5. Intervenciones estructurales

Este tipo de intervención examina las formas en que el grupo pequeño se ha creado para trabajar junto, y puede algunas veces estar basada en un análisis del flujo de trabajo.

El propósito de las intervenciones estructurales es el de incrementar la eficiencia y la efectividad del grupo pequeño, asegurando que la forma en la que está configurado es la óptima.

Por ejemplo, un departamento de servicio al cliente, formado por 20 personas, es responsable de mantener 5 líneas de producción con 4 representantes de servicio al cliente para cada una de las líneas de producto. Aunque esto puede parecer justo, equitativo, apropiado, por medio de una intervención estructural se puede observar qué tan bien, en realidad, este diseño apoya el servicio al cliente. Si una línea de servicio al cliente obtiene más llamadas de servicios al cliente que otras, pudiera requerir de un cambio estructural en la asignación de personal.

También podría utilizarse en el caso que los clientes tuvieran dudas acerca de las líneas de

productos múltiples para que pudieran hablar con un representante de servicio al cliente, que puedan hablar con ellos acerca de más de un producto.

De nuevo, hacer un cambio estructural como el tener a todos los representantes de servicio al cliente bien informados de todas las líneas de productos, puede ser un cambio estructural necesario.

Las intervenciones estructurales examinan cuestiones de grupos pequeños tales como quién hace qué, quién reporta a quién, quién trabaja sobre qué, y cómo funcionan en conjunto las diferentes funciones y elementos del grupo pequeño.

9.3.6. Análisis del campo de fuerzas

Como se discutió en las Unidades 1 y 4, Kurt Lewin tenía una perspectiva acerca del cambio y de la intervención que incluía el examen de las fuerzas impulsoras y las restrictivas. Un análisis del campo de fuerzas es una intervención de grupo pequeño diseñada para asistir a un grupo en la identificación de las fuerzas positivas (o impulsoras) que les afecte a ellos o a su trabajo y las fuerzas negativas (o de restricción) que les afecte a ellos o a su trabajo.

Los pasos fundamentales en un análisis del campo de fuerzas son sencillos. El grupo empieza identificando el problema o la situación a ser analizada. El siguiente paso es que el grupo desarrolle una descripción del estado ideal del problema o cuestión; en pocas palabras: Si se tratara de una situación perfecta, ¿cómo se vería?

Después de desarrollar el estado ideal, el grupo identifica las barreras para alcanzar este estado (las fuerzas de restricción). A continuación, el grupo identifica aquellos elementos que están impulsando hacia el estado deseado (las fuerzas impulsoras). El grupo, con la asistencia del especialista de DO identifica entonces qué fuerzas impulsoras tratará de reforzar desarrollando un plan-acción.

Aunque Lewin estaba bien seguro de que las fuerzas de restricción deberían de dejarse solas e incrementar las fuerzas impulsoras (siguiendo el razonamiento de que si una barrera se suprime nadie sabe qué nueva barrera emergerá para sustituirla), muchos escritores actuales en calidad y herramientas de calidad recomiendan desarrollar planes tanto para incrementar las fuerzas impulsoras como para suprimir las fuerzas de restricción.

9.3.7. Manejo de conflictos / intervención de terceros

Existen muchas herramientas y técnicas específicas que caen en esta amplia categoría de intervenciones de grupos pequeños. Aunque existe una gran variedad de actividades posibles de utilizar, todas ellas comparten algunas características en común, que incluyen:

- ◆ Fomentar la comunicación entre los integrantes del grupo.
- ◆ Incrementar el flujo de información entre los integrantes del grupo.
- ◆ Compartir sentimientos e interpretaciones entre los integrantes del grupo.
- ◆ Hacer explícito el razonamiento y pensamiento de los integrantes del grupo.
- ◆ Enseñar a los integrantes del grupo cómo solucionar los conflictos entre ellos mismos.
- ◆ Enseñar a los integrantes del grupo cómo evitar el conflicto o diluirlo antes de que se vuelva grave.
- ◆ Solucionar las diferencias de manera que todos en el grupo puedan brindar apoyo.

No importa qué herramienta o técnica específica se utilice, el resultado del especialista de DO para el grupo pequeño debe siempre ser el mismo: solucionar los problemas inmediatos y proporcionar a los clientes herramientas y técnicas necesarias para prevenir, diluir, o manejar apropiadamente el conflicto en un futuro.

9.3.8. Asesoría de proceso

La asesoría de proceso es más bien un enfoque a utilizarse con grupos pequeños que un enfoque específico de intervención, pero es tan común que preferimos incluirlo aquí.

La meta de la asesoría de proceso es ayudar a los clientes a que se ayuden a sí mismos. En el caso de grupos pequeños que estén trabajando con un especialista de DO, la meta es que trabajen para solucionar sus propios problemas.

El proceso de asesoría puede utilizar diferentes herramientas, técnicas, procesos, etc. La clave es que el grupo pequeño hace el trabajo y toma las decisiones. El rol del especialista de DO es reflejar al grupo pequeño lo que está haciendo, hacia dónde se está dirigiendo, qué ha hecho, hacia dónde pudiera desear ir, y algunos temas que pueda desear considerar, etc. O asistir al grupo pequeño de otras maneras requeridas por él mismo.

9.4. ¿Cuáles son algunas de las intervenciones más comunes a nivel de todo el sistema?

Existen varias intervenciones comunes a nivel de todo el sistema, que incluyen: iniciativas de servicio al cliente, iniciativas de calidad, reingeniería, planeación estratégica, transformación de la cultura, retroalimentación de encuestas, e integración comunitaria. Cada intervención se discute a continuación.

9.4.1. Iniciativas de servicio al cliente.

Normalmente, el propósito de las iniciativas de servicio al cliente es el de corregir un problema en el servicio al cliente o incrementar el nivel de servicio proporcionado al cliente para que sea igual o mejor que el nivel de servicio de los competidores.

Independientemente de la motivación, la mayoría de las iniciativas del servicio al cliente se diseñan para ser dispersadas a través de la orga-

nización, un área a la vez (por ejemplo, primero la administración de mayor rango, después los empleados de línea; o primero mercadotecnia y después ventas, etc.). La mayoría de las iniciativas de servicio al cliente comparten los siguientes elementos o componentes:

- a. Instruir a los participantes en lo que es un cliente y quiénes son los clientes de los sistemas.
- b. Definir el servicio excelente al cliente, en general, y específicamente para el sistema.
- c. Instruir a los participantes en el uso y la aplicación de herramientas y técnicas de solución de problemas.
- d. Instruir a los participantes en el uso y aplicación de herramientas, destrezas y técnicas de comunicación interpersonales.
- e. Identificar, describir y organizar, las barreras al buen servicio al cliente en el sistema.
- f. Desarrollar e implementar las iniciativas/intervenciones apropiadas para superar las barreras al buen servicio al cliente dentro del sistema.
- g. Examinar las maneras en que los diferentes elementos del sistema pueden operar juntos a fin de mejorar el servicio al cliente.

No obstante el modelo, el contenido, el enfoque específico, etc., utilizado en una iniciativa de servicio al cliente, la mayoría de los sistemas encuentran una necesidad continua el refrescar, recordar y reeducar a los miembros del sistema a fin de mantener altos niveles de servicio al cliente.

9.4.2. Iniciativas de calidad

Igual que con las iniciativas de servicio al cliente, las iniciativas de calidad pueden basarse en una variedad de perspectivas y enfoques (Demming, Crosby, Juran, Peters, Covey, etc.).

De nuevo, no obstante la perspectiva elegida, cuando una iniciativa de calidad es introducida a

un sistema, todas comparten algunas características comunes:

- ◆ Obtener el apoyo apropiado (normalmente de la gerencia de alto nivel/mayor rango) para la calidad en el sistema.
- ◆ Definir lo que significa calidad para el sistema (¿se trata de mejora de procesos, de solución de problemas, de reingeniería, etc?).
- ◆ Discutir los tres elementos comunes de la calidad:
 1. Orientación al cliente
 2. Toma de decisiones basada en datos
 3. Orientación al empleado
- ◆ Identificar los objetivos y las metas del sistema para su iniciativa de calidad:
 1. ¿Es para mejorar la calidad de los productos y servicios?
 2. ¿Es para mejorar los procesos que actualmente están siendo utilizados?
 3. ¿Es para cambiar la forma en la que opera actualmente el sistema?
- ◆ Desarrollar un plan de implementación para desplegar la calidad en el sistema, (el cual puede incluir temas tales como entrenar a los miembros del sistema, los proyectos a ser abordados por los miembros del sistema, programación, los recursos y materiales necesarios, miembros del staff necesarios, materiales a ser utilizados, etc., sin confundir con el desarrollo de un plan de DO discutido en la Unidad 5).
- ◆ Implementar el plan de calidad observando lo que está funcionando bien y lo que no.
- ◆ Monitorear los resultados alcanzados por el sistema usando la calidad.
- ◆ Desarrollar las destrezas y atributos dentro del sistema para sostener la iniciativa de calidad independientemente del especialista de DO.

- ♦ Evaluar los efectos y los resultados de la iniciativa de calidad.

9.4.3. Reingeniería

La reingeniería es, de hecho, un sub-conjunto de la calidad, pero actualmente tiene amplio uso en muchos sistemas diferentes, lo que justifica su discusión por separado.

La meta de la reingeniería es diseñar un sistema “de la nada” con la esperanza de diseñar el sistema “ideal” o “último”. Esto puede ser alcanzado con la ayuda de un especialista de DO que oriente al sistema a que piense estratégicamente acerca de muchos temas, incluyendo lo que debería de estar haciendo el sistema, cómo debería de estar haciéndolo, cómo debería estar configurado el sistema, qué recursos debería consumir el sistema, qué productos, servicios o resultados deberían ser producidos por el sistema, etc.

Todos estos temas son discutidos y desarrollados utilizando una variedad de herramientas y de técnicas. Sin embargo, el supuesto clave y el pensamiento de mayor influencia de la reingeniería para el sistema son asumir que no existe nada actualmente (aunque el sistema realmente sí existe).

La suposición de que nada existe permite al sistema pensar creativa y resolutamente acerca de lo que éste debería hacer, lo que podría hacer. La reingeniería puede ser un proceso transformativo a experimentar por los sistemas.

Los participantes en los esfuerzos de reingeniería a menudo se preocupan mucho de que después de la reingeniería ya no existan más sus empleos individuales. Una de las principales tareas de un especialista de DO es enfrentarse a las preocupaciones, a los temores, y las ansiedades de los participantes asociadas con la reingeniería, de manera abierta, honesta y efectivamente.

9.4.4. Planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso que un sistema utiliza para examinar y desarrollar su

trayectoria futura. Típicamente, sólo los niveles de mayor autoridad de un sistema se involucran en la planeación estratégica; sin embargo, existen muchas intervenciones de DO efectivas en las que la aportación y la retroalimentación de la planeación estratégica han sido obtenidas de todos los niveles dentro del sistema.

La planeación estratégica puede utilizar una variedad de herramientas, técnicas y alcances, pero típicamente incluye los siguientes elementos:

- ♦ Desarrollar un análisis detallado del estado actual del sistema (incluyendo los activos, pasivos, fortalezas, debilidades, la posición en el entorno externo, los recursos, etc.).
- ♦ Conducir un detallado análisis del entorno externo, (incluyendo un análisis de los competidores, colaboradores, clientes, proveedores, reguladores, etc.).
- ♦ Explorar las posibilidades para el sistema (incluyendo algunas actividades de visión, escenarios preferidos y deseados, y búsquedas futuras).
- ♦ Desarrollar predicciones acerca del futuro (incluyendo la capacidad de desempeño del sistema, los factores del entorno y la capacidad de desempeño, la capacidad de desempeño de colaborador y del competidor, etc.).
- ♦ Seleccionar una trayectoria deseable para el sistema.
- ♦ Desarrollar una lista de metas, objetivos y resultados que apoyen al sistema en la realización de la trayectoria deseada.
- ♦ Desarrollar un plan de implementación para el sistema.

El plan estratégico es una intervención divertida, emocionante e interesante al implementarse. Existe un poco de debate acerca de qué tan lejano en el futuro se debe hacer la planeación estratégica (de 2 a 3 años, de 3 a 5 años, a 10 años, o aún a plazos mayores, como de 20 a 50 años).

El rol del especialista del DO es asegurar un

buen proceso, en el cual los miembros del sistema que estén participando en la planeación estratégica lo hagan de manera total.

9.4.5. Transformación de la cultura

El propósito de la transformación de la cultura es el de cambiar las dinámicas internas dentro de un sistema. Una vez más, la transformación de la cultura puede ser realizada utilizando una variedad de herramientas, técnicas y enfoques.

No importa qué enfoque sea el elegido, la mayoría de las intervenciones de transformación de la cultura comparte los siguientes elementos:

- ◆ Identificar claramente la cultura actual del sistema.
- ◆ Desarrollar los criterios y las especificaciones de la cultura deseada del sistema.
- ◆ Identificar aquellas actividades, procesos y subsistemas relevantes para la cultura del sistema.
- ◆ Desarrollar un plan (ver la Unidad 5) para cambiar la cultura del sistema, lo cual puede incluir.
 1. Suministrar los componentes educacionales de la cultura deseada.
 2. Conducir una medición inicial de la cultura del sistema.
 3. Identificar las fuerzas impulsoras y restrictivas que afectan la cultura del sistema.
- ◆ Educar al sistema a que sea receptivo a su cultura.
- ◆ Reforzar los pasos positivos hacia la cultura deseada.
- ◆ Identificar y desalentar acciones que vayan en contra de la cultura deseada.
- ◆ Implementar y monitorear el plan para cambiar la cultura del sistema.
- ◆ Evaluar el progreso hecho hacia el cambio de la cultura del sistema por medio de medición continua a intervalos razonables.

La transformación de la cultura es una intervención difícil de implementar sin guías claras, expectativas y mediciones del comportamiento de lo que constituye la nueva cultura deseada del sistema. El rol del especialista de DO es asistir al sistema en el desarrollo de una descripción clara, articulada, de su estado deseado.

9.4.6. Retroalimentación de encuestas

Esta intervención a nivel de todo el sistema, basada en el trabajo de Rensis Likert, es un clásico en las intervenciones de DO. Aunque muy sencilla, la intervención es muy poderosa.

Utilizando algún tipo de herramienta de medición, el desempeño, la producción, o la actitud, se evalúa el sistema en alguna dimensión. Los resultados de la medición son compilados y después son retroalimentados al sistema, un nivel a la vez, empezando con el nivel más alto del mismo. La idea es que el especialista de DO presente los hallazgos iniciales (con un mínimo de interpretación) al nivel más alto dentro del sistema para su interpretación, reflexión, y la planeación-acción.

La clave de la técnica es que este nivel del sistema desarrolla entonces un plan para presentar los hallazgos y su plan de acción al siguiente nivel en el sistema. El siguiente nivel en el sistema recibe la información y conoce el plan de acción del nivel anterior e interpreta la información, reflexiona en la información y desarrolla un plan de acción para su nivel, así como un plan para presentar los hallazgos y el plan de acción al el siguiente nivel.

Este ciclo se repite una y otra vez hasta que los resultados de la medición sistemática sean difundidos a todos los niveles del sistema. El rol del especialista del DO en esta intervención es de hecho mínimo, pero incluye lo siguiente:

- ◆ Recomendar un instrumento que sea utilizado para la recopilación de datos sistemáticos.
- ◆ Asegurar la participación de cada nivel del sistema.

- ♦ Mantener la alineación de los planes de acción desarrollados en cada nivel dentro del sistema.
- ♦ Asegurar que todo subsistema que haya proporcionado datos al sistema reciba los resultados.

9.4.7. Integración comunitaria

La integración comunitaria (o la integración de coalición o desarrollo de sociedades) es una intervención de todo el sistema, en el que dos o más entidades (organizaciones, grupos, facciones, etc.) trabajan juntas con una meta o tarea en común. El propósito de integrar comunidad es hacer que entidades que normalmente pudieran no trabajar juntas o compartir la responsabilidad en un problema o tema, se reúnan de una manera productiva, interdependiente y con autoridad.

La intervención requiere de un especialista de DO que no sólo domine el desarrollo de grupos y de organizaciones, sino que también sea conocedor de los procesos de negociación y de intermediación. Hacer que se unan dos o más entidades, que ordinariamente pudieran no trabajar juntas, requiere abordar seriamente seis temas como Spencer (1989) (citado en Bunker y Alban, 1997) claramente describe:

1. *Concentrarse en la pregunta.*
2. *Detallar una visión práctica y clara.*
3. *Analizar las contradicciones subyacentes (los obstáculos para alcanzar la visión).*
4. *Establecer direcciones estratégicas (cómo superar los obstáculos).*
5. *Diseñar las acciones sistemáticas (estrategias para alcanzar la visión).*
6. *Establecer por escrito una programación en acuerdo para la implementación (p.79)”*

Aunque estos seis pasos pueden parecer en primera instancia sencillos y directos, de hecho son bastante complejos. Uno de los roles del especialista del DO, en la integración de comunidad

es el de asegurar oportunidades de participación justas e igualitarias para todos los involucrados.

Existen muchas otras intervenciones de sistemas grandes, de los cuales los especialistas de DO deben estar conscientes, tales como procesos de planeación, clarificación de valores, búsqueda futura, etc. Una buena fuente reciente para tales intervenciones es *Intervenciones de Grupos Grandes* por Bunker y Alban (1997).

9.5. ¿Cómo seleccionar una intervención apropiada?

Seleccionar una intervención apropiada puede ser un gran reto para los especialistas de DO. La clave principal para seleccionar una intervención apropiada es basarla en las necesidades del cliente. Tomando como fundamento el diagnóstico (ver Unidad 4), selecciona las intervenciones que prometan abordar los temas o necesidades identificados en el diagnóstico.

Otra clave para seleccionar una intervención apropiada es llevar a cabo un poco de investigación: leer libros sobre técnicas de intervención, revisar textos en herramientas y técnicas, investigar juegos y enfoques a la solución de problemas particulares.

Preguntar a los colegas acerca de lo que hayan utilizado para abordar un problema o necesidad en particular, es otra buena forma de identificar una intervención apropiada para tu cliente. Si es posible, practique una intervención o prueba un nuevo juego, herramienta o técnica con algunos de sus colegas y amigos a fin de “probarlas” antes de utilizarlas con tus clientes actuales.

Siéntase libre de experimentar. Algunas veces una técnica, herramienta o enfoque de intervención en particular son nuevos y relativamente no experimentados: compruébelo usted mismo. También puede hacerle saber a su cliente que algo en particular es un experimento y preguntarle si está dispuestos a participar en una prueba. Hay algunos clientes que están bastante dispuestos a participar en un experimento, o a

ser los primeros en probar una nueva herramienta o técnica. Los especialistas profesionales de DO no experimentan en sus clientes sin su conocimiento y consentimiento expreso.



Portafolio de aprendizaje



Cuestionario

Por favor, conteste en la siguiente tabla indicando el nivel de la intervención (de grupo pequeño o de todo el sistema) y el rol del especialista del DO e inclúyala en su Portafolio de Aprendizaje. Prepárese para compartir sus respuestas en clase.

Intervención	Nivel	Rol del especialista en DO
Iniciativas de servicio al cliente		
Retroalimentación de encuestas		
Manejo de conflictos/ Intervención de terceros		
Establecimiento de metas		
Planeación estratégica		
Integración de equipos		
Intervenciones estructurales		
Análisis de flujo de trabajo		
Análisis de Campo de Fuerzas		
Reingeniería		
Asesoría del proceso		
Transformación de la cultura		
Iniciativas de calidad		
Rol de negociación / análisis		
Integración de la comunidad		



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

Por favor, responda a cada uno de los escenarios que figuran a continuación, reflexionando en qué tipo o tipos de intervenciones serían más apropiados, dada la información presentada. Prepárese para compartir sus ideas en clases con el resto de tus compañeros.

Escenario 1: Un equipo le ha abordado como especialista de DO con la siguiente lista de quejas presentadas por el líder del equipo:

- ◆ No sabemos hacia donde vamos.
- ◆ Parece que discutimos uno con el otro.
- ◆ No estamos concentrados.
- ◆ Nuestro trabajo está sufriendo y nuestra producción es baja.
- ◆ Estamos produciendo mala calidad.
- ◆ No tenemos claro lo que uno u otro está o debería estar haciendo.

El líder del equipo continúa diciéndole que la moral del equipo se ve baja y que los miembros del equipo no parecen escuchar. El líder se siente muy frustrado y enojado con el equipo. ¿Que intervención o intervenciones recomendaría para este equipo?

Escenario 2: Una gran firma manufacturera multinacional le ha contratado como especialista de DO para realizar una encuesta del ambiente y evaluar la satisfacción del trabajo de sus empleados en una planta de producción. La compañía se empezó a interesar en la satisfacción en el trabajo del empleado cuando el sindicato local convocó a una huelga que cerró la planta por dos semanas. La encuesta, que usted mismo administró, produjo la siguiente información:

- ◆ 73.8% de los empleados de todos los niveles clasificaron la moral de la organización como “mala”.
- ◆ 15% de la administración superior respondió que no había una dirección organizacional clara.
- ◆ 83.2 % de los gerentes de nivel medio y los empleados de línea respondieron que no existía una dirección organizacional clara.
- ◆ 64% de todos los empleados reportaron haber experimentado algún tipo de conflicto interpersonal con otros empleados
- ◆ El 87% de todos los empleados se describieron a sí mismos como “incomprendidos” por sus compañeros de trabajo.
- ◆ 79% de todos los empleados de línea reportaron que se podía tener una mejora “significativa” en la eficiencia de su trabajo.
- ◆ El 52.7% de todos los empleados de línea reportaron haber intentado implementar una mejora cuando menos una vez en los últimos 6 meses.
- ◆ 43.9% de todos los gerentes reportaron haber tenido “dificultades significativas” al motivar al personal que les reporta directamente.

¿Qué intervención o intervenciones recomendaría en este caso y por qué?



Lecturas

Lea el siguiente texto:

Rothwell, Sullivan, y McLean (1995). Capítulos 10, 11 y 12.



Puntos clave

Esta Unidad ha presentado la siguiente información:

- ◆ Las definiciones de intervenciones de grupos pequeños y de todo el sistema.
- ◆ Las descripciones de varias intervenciones de grupo pequeño, incluyendo la integración de equipos, el rol de negociación/análisis, establecimiento de metas, el análisis de flujo de trabajo, las intervenciones estructurales, el análisis de campo de fuerzas, manejo de conflictos/ intervención de terceros, y asesoría del proceso.
- ◆ Las descripciones de varias intervenciones para todo el sistema, incluyendo la iniciativa de servicio al cliente, iniciativas de calidad, la reingeniería, la planeación, estratégica, la transformación de la cultura, la retroalimentación de encuestas, y la integración de comunidad.
- ◆ La discusión de las estrategias para la selección de una intervención apropiada.



Autoevaluación

1. ¿Qué se entiende por intervención en el grupo pequeño y qué por intervención en "todo el sistema"?
2. ¿Cuáles son los factores críticos a considerar en la definición de un grupo pequeño y de un sistema total?
3. ¿Cuáles son las principales intervenciones a nivel del pequeño grupo estudiadas en la Unidad?
4. Describa cuando menos tres de las intervenciones más usuales a nivel del grupo pequeño.
5. ¿Cuáles son las principales intervenciones a nivel de todo el sistema estudiadas en la Unidad?
6. Describa cuando menos tres de las intervenciones más usuales a nivel de todo el sistema.
7. ¿Cómo se consideran las intervenciones de calidad y de reingeniería desde el punto de vista del DO?
8. ¿Cuál debería ser el papel del agente de DO en los procesos de calidad y reingeniería?
9. ¿Cuáles son las principales estrategias para la selección de una intervención apropiada?



Referencias

- Bunker, B.B. and Alban, B.T. (1997). *Large group interventions: engaging the whole system for rapid change*. San Francisco: Jossey-Bass publishers.
- Rothwell, W.J., Sullivan, R., and McLean, G.N. (1995). *Practicing organization development: A guide for consultants*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer

Unidad 10

DO Internacional y la Ética en el DO

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el trabajo de esta Unidad, usted será capaz de:

- ♦ Entender algunos de los temas y las tendencias asociadas con el DO internacional en el nivel individual, de grupo y organizacional.
- ♦ Entender algunos de los estándares éticos que actualmente se esperan de los practicantes de DO a nivel individual, de grupo y organizacional.

Recursos

Para completar el estudio de la presente Unidad, necesitará consultar y utilizar:

- ♦ Paquete de lecturas de la Unidad 10.
- ♦ Portafolio de actividades de aprendizaje
- ♦ Referencias bibliográficas.
- ♦ Página web del Centro de Excelencia.

Índice de la unidad

- 10.1. ¿Qué es el DO internacional?
- 10.2. ¿Cuáles son las actividades de DO internacional ?
- 10.3. ¿Cuáles son algunas tendencias actuales en el DO internacional?
- 10.4. ¿Qué son los estándares éticos para los practicantes de DO?



Contenido

10.1. ¿Qué es el DO Internacional?

El término “DO Internacional” tiene varios significados. Los practicantes de DO que utilizan el término podrían querer decir con este concepto:

- ◆ Trabajar con un cliente de otro país, en su país
- ◆ Trabajar con un cliente de otro país, en otro país
- ◆ Trabajar con un cliente de su país, en otro país

Para el propósito de este módulo se consideran todas las definiciones.

¿Por qué es importante el DO Internacional?

Con la creciente globalización y el cambio a nivel mundial, el DO internacional se vuelve cada vez más la norma en lugar de la excepción. Piense en los siguientes factores que empezaron a cobrar importancia desde finales del siglo pasado:

- ◆ La Red a Nivel Mundial (World Wide Web) ha conectado literalmente al mundo entero compartiendo información en tiempo real y con capacidad de comunicarse alrededor del mundo de manera instantánea.
- ◆ El Tratado de Libre Comercio de América del Norte ha abierto nuevas oportunidades para Canadá, los Estados Unidos y México, para que trabajen más abiertamente a través de sus fronteras.
- ◆ Los países de la antigua Unión Soviética, después de adoptar un sistema político y económico nuevo, han buscado nuevas formas de hacer

negocios y reestructurando su sociedad, formando sociedades y cooperativas internacionales.

- ◆ El libre mercado europeo está uniendo a muchos países diferentes con una moneda en común. Una moneda en común conduce a proyectos e intereses compartidos.
- ◆ Los países de la Costa del Pacífico están comprometidos a desarrollar cada vez más proyectos de desarrollo diseñados para colocar la Costa del Pacífico en la posición de influenciador económico mundial y proveedor laboral.
- ◆ El continente Africano está listo para capitalizar su mercado laboral disponible y para entrar a la escena económica de trabajo.

Todos estos cambios y oportunidades nuevas deben ser administrados, estructurados, modelados, y comunicados en parte por el uso de y el trabajo realizado por los especialistas de DO. Los especialistas de DO jugarán algunos roles importantes en este escenario internacional, ya sea como especialistas internos o externos, asistiendo a las corporaciones, a los gobiernos, a las instituciones no lucrativas, a los grupos de interés especial, así como a las comunidades locales, regionales y nacionales, a adaptarse y a administrar el cambio que esté sucediendo a su alrededor, utilizando tanto las intervenciones individuales, como las de grupos pequeños o de grandes sistemas.

10.2. ¿Cuáles son las actividades del DO internacional?

10.2.1. Actividades a nivel individual

Los especialistas de DO pueden enfrentarse a muchas actividades internacionales directas, o de nivel individual. Algunas de estas oportunidades incluyen:

- **Desarrollo del empleado**

Trabajar con un empleado que tenga que viajar para trabajar a otro país, o trabajar con un empleado de otro país que tenga que trabajar en nuestro país, para explicarle las diferencias culturales y prepararlo (la) para trabajar y vivir efectivamente en otra cultura.

- **Desarrollo administrativo**

Trabajar con un gerente o líder que esté viajando a trabajar en otro país, o trabajar con un gerente o líder de otro país, que estará trabajando en nuestro país, para explicarle las diferencias culturales y prepararlo (la) a trabajar y vivir efectivamente en otra cultura.

- **Preparación de compañeros de trabajo**

Trabajar con un colega para tratar alguna actividad internacional o multi-cultural.

- **Facilitador**

Crear el ambiente correcto en el cuál un individuo o un grupo de otra cultura o país, se sienta bien recibido y sea capaz de interactuar de maneras que sean significativas y efectivas.

10.2.2. Actividades de DO Internacionales a nivel de grupo

Los especialistas de DO pueden enfrentarse a muchas actividades internacionales a nivel de grupo o equipo. Algunas de estas oportunidades incluyen:

- **Apoyo a un grupo multi-cultural**

Trabajar con un grupo o un equipo formado por miembros de diferentes culturas o países, que tienen una tarea en común.

- **Integración internacional**

Preparar o re-energizar a un grupo o a un equipo formado por miembros de diferentes culturas o de países, que tienen una tarea en común.

- **Intervenciones con un equipo internacional**

Trabajar con un grupo o equipo formado por miembros de diferentes culturas o países, que estén experimentando algún problema que requiera de una intervención externa.

10.2.3. Actividades de DO Internacional a nivel organizacional

Los especialistas de DO pueden enfrentarse a muchas actividades internacionales de nivel organizacional o institucional. Algunas de éstas oportunidades incluyen:

- **Fusiones/Adquisiciones**

Trabajar para asegurar la integración exitosa de dos o más, no solo “culturas organizacionales”, sino también “culturas internacionales”, de manera que puedan formar una nueva organización, efectiva, unificada e integrada.

- **Compra total/Venta total**

Trabajar para asegurar la disolución o liquidación justa y equitativa de una o más partes, secciones, u organizaciones completas, que dramáticamente afecten no solo a las “culturas organizacionales”, sino también a las “culturas internacionales”.

- **ISO 9000/ Iniciativas de calidad**

Trabajar a través de las culturas o los países para asegurar los procedimientos estandarizados y los enfoques para alcanzar consistencia y calidad, utilizando diferentes herramientas y técnicas.

- **Visión/Misión**

Crear o mantener una perspectiva en común, enfocada, unificada, que trascienda cualquier cultura o país, y que sea útil para todos.

- **Reducción de la fuerza laboral, adecuación del número de empleados, etc.**

Implementar este proceso de manera tal que todos los involucrados sean tratados honesta y equitativamente de acuerdo con sus propios estándares culturales.

10.3. ¿Cuáles son algunas tendencias actuales en el DO Internacional?

Actualmente se observan numerosas tendencias entre los profesionales del DO, que están siendo experimentadas por los practicantes de la disciplina. Algunas de estas tendencias incluyen:

10.3.1. Manejar la globalización

Ayudar a ser efectivos en diferentes ambientes culturales. Lo que ha sido exitoso para una organización en una cultura o país, puede no serlo en otra.

Manejar la globalización afecta virtualmente a cada una de las partes de la organización, desde la contabilidad y el registro de libros hasta el personal, la manufactura, la mercadotecnia, o la investigación y el desarrollo.

10.3.2. Desarrollar una visión común

Ayudar a ver cómo el trabajar unidos puede ser benéfico para todos. Si dos corporaciones internacionales desean trabajar juntas, su proyecto en participación debe tener una visión que cumpla las necesidades de ambas entidades. Si dos gobiernos deciden o se ven obligados a trabajar juntos (normalmente para solucionar algún problema mutuo), deben desarrollar una visión común de su trabajo, que sea de apoyo para cada uno de los países involucrados.

10.3.3. Fomentar la competencia y el conocimiento cultural

Ayudar a que sean receptivos y que estén conscientes de las diferencias en valores, en costumbres, expectativas, puntos de vista, significados, interpretaciones, etc., encontradas en los esfuerzos con otros países. Los significados y las acciones que transmiten confianza, aceptación y seguridad en la cultura de un país pueden no

expresar y significar la misma cosa en la cultura de otro.

Las organizaciones deben estar conscientes y ser receptivas de diferencias sutiles de vez en cuando, a fin de evitar cualquier malentendido que pudiera ser realmente costoso (ya sea financiera, políticamente, etc.).

10.3.4. Manejar el conflicto

Ayudar a enfrentar efectivamente los conflictos que emerjan. Para algunas personas de diferentes culturas o países puede ser realmente penoso estar involucradas en un conflicto. El no saber cómo negociar, arreglar disputas, o ser asertivo de manera culturalmente competente, se añade a la preocupación que muchas organizaciones sienten al tratar de manejar el conflicto intercultural.

10.3.5. Fomentar la comunicación efectiva

Ayudar a comunicarse de maneras que sean significativas y apropiadas, así como a interpretar las comunicaciones recibidas apropiadamente. El fomentar la comunicación no es sólo saber un idioma, sino la habilidad para interpretar y comunicar significados de manera acertada. Fomentar la comunicación efectiva ayuda a aquellos que intentan dialogar verdaderamente a entenderse y a escucharse profunda y respetuosamente, uno al otro.

El practicante de DO efectivo del futuro estará bien versado en todas estas tendencias y entrenado en las diferentes competencias que apoyan la buena práctica en estas áreas.

10.4 ¿Qué son los estándares éticos para los practicantes de DO?

Existen muchos puntos de vista diferentes

de lo que es la práctica ética para los especialistas de DO. Sin embargo, podemos mencionar algunos estándares internacionales (ver el Apéndice III en Rothwell, Sullivan, y Mclean, 1995) para la práctica de los asuntos éticos.

Por supuesto, que lo que uno define como “ayudar” a un sistema cliente, también juega una parte importante al definir los estándares éticos (ver Fitzgerald, 1997). Existen también diferentes ideas que han evolucionado con el tiempo acerca de lo que es la práctica DO, así como también lo que es la práctica ética del DO (ver Argyris, 1997).

En conclusión, ahí está el futuro de la práctica de DO y lo que debemos considerar ético para las actividades contempladas (ver Burke, 1997). Lo esencial es que, aunque los estándares éticos externos profesionales sean proporcionados, y algunas veces requeridos, por un practicante de DO profesional, finalmente depende de la conciencia individual de cada practicante vivir de acuerdo con su ideal.

Pasemos a examinar algunos de los temas éticos asociados con la práctica de DO en el nivel individual, de grupo, y organizacional.

10.4.1. Ética en el nivel individual

Este es el corazón de la ética, lo que hacen realmente los practicantes individuales, cuando son puestos a prueba. Aquí es donde se muestran los “colores reales”, no sólo lo que los individuos hacen porque deban hacerlo bajo reglamento, sino lo que hacen porque es lo que “es correcto hacer”. Algunos de los temas que un especialista de DO, o cualquier individuo puede enfrentar, incluyen:

- **Retos a la confidencialidad.** El que se le pida compartir información o datos que le fueron dados en confianza.
- **Retos a la práctica de facturación justa.** El que se le pida sub facturar (injusto para el especialista de DO) o sobre facturar (injusto para el sistema cliente).

- **Retos a la integridad.** El que se le pida que se encargue de una intervención u otro grupo de actividades que el practicante de DO sabe que será improductiva, y posiblemente negativa.
- **Retos a la imparcialidad.** El que se le pida “apoyar” o proporcionar un juicio
- **Retos a la humildad.** Implica ser auténtico con los sistemas cliente y no prometer más de lo que se puede dar.

10.4.2. Ética en el nivel de grupo

Esta es otra esfera en la que los practicantes enfrentarán retos para hacer lo correcto. Los grupos son interesantes por sí mismos, ya que operan como una colectividad de individuos normalmente dentro de un sistema organizacional mayor, o comunitario, que coloca a los grupos en la situación de equilibrar la ética individual y algún sistema ético mayor (tal como una organización o institución, por ejemplo). Algunos de los temas que pueden enfrentar los grupos incluyen:

- **Retos a que se evite que se piense en grupo.** Algunas veces los grupos confían demasiado en sí mismos, y piensan que saben todo y que son un tanto invencibles, en vez de buscar continuamente información.
- **Retos a que se tome responsabilidad apropiada.** Algunas veces los grupos abdican su responsabilidad colectiva y la colocan en un miembro del grupo o en alguna parte fuera del grupo (tal como el gerente, el director, etc.).
- **Retos a que se evite el uso de chivos expiatorios.** Algunas veces los grupos, en situaciones difíciles, culpan o tratan de evitar las consecuencias negativas de sus acciones colectivas, manteniendo como responsable del problema a algún miembro del grupo.
- **Retos a conservar el respeto mutuo.** Algunas veces los grupos se dividen o se fragmentan en sub-grupos o facciones, subestimándose mutuamente.

10.4. 3. Ética en el nivel organizacional

Este nivel es algunas veces el más desafiante, debido a la dificultad asociada de mantener “responsable” de sus acciones a una “organización” o a otra entidad cualquiera (institución, comunidad, etc.). Esto es aún más complicado por las restricciones legales impuestas a las organizaciones. Aunque muchas leyes y regulaciones dirigen a las organizaciones a que realicen su ética “mínima” en términos de salario, responsabilidad, impuestos, etc., las leyes no deben confundirse con la ética.

La ética trata de lo que es correcto y apropiado hacer —no sólo lo que debe hacerse para cumplir una ley. Hacer que algunas organizaciones vean más allá de sus responsabilidades mínimas es difícil. Algunos de los temas que pueden enfrentar las organizaciones incluyen:

- **Retos a una compensación justa.** Pagar a los empleados justamente por el trabajo que realmente desempeñan, o pagar a los empleados un salario mínimo, algunas veces es un gran reto para ciertas organizaciones —especialmente cuando la ley declara que es necesario pagar sólo el salario mínimo.
- **Los retos al empleo justo.** Asegurar que las prácticas de contratación honestas y equitativas sean utilizadas dentro de la organización para que ciertas clases o grupos de individuos no sean excluidos sistemáticamente (por ejemplo, aquellas personas con discapacidades, con necesidades especiales, con convicciones previas, etc.).
- **Retos a un tratamiento justo.** Mantener un ambiente en el cual cada individuo sea tratado equitativa y justamente, sin consideración a ninguna característica en particular (raza, género, religión, estado físico, estado marital, orientación sexual, afiliación política, etc.), de manera que él o ella sea supervisado (a), promovido (a), evaluado (a), y le sean asignadas tareas apropiadamente.
- **Retos a la responsabilidad con la comuni-**

dad. Mantener no sólo cualquier compromiso legal (como reducir la basura, disponer de los residuos tóxicos apropiadamente, pagar impuestos, etc.), sino los compromisos morales con la comunidad en la cual una organización reside, lo que puede incluir promover escuelas o educación comunitaria o desarrollo de actividades, promover la salud y el bienestar de la población local, etc.

- **Retos a la administración económica.** Administrar los recursos económicos de la organización de manera que no sólo se beneficie a todos los accionistas y dueños de la organización, sino también administrando los recursos económicos para beneficiar a todos los empleados y también a la comunidad local, a la nación y al mundo —no sólo haciendo todo lo posible para incrementar los beneficios, sino también haciendo todo lo posible para incrementar el bienestar colectivo.
- **Retos a la competencia justa.** Sustener conductas y estándares éticos cuando se enfrenten con competidores o socios —que luchan por crear situaciones de ganar-ganar en lugar de situaciones ganar-perder en las cuales los perdedores a menudo pierden pensamente.



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

Piense en algún evento de impacto internacional (como el accidente de Exxon-Valdez fuera de la costa de Alaska; o la explosión de la planta Dow Chemical en Nepal, India; o las actividades de tala de árboles en la selva de Brasil) y analice los temas éticos, o problemas asociados con el evento, a nivel individual, de grupo y organizacional. Prepárese para compartir su evento y sus opiniones con el resto del grupo en clases. La siguiente forma puede ayudarle en el análisis:

El evento que he seleccionado es:	
La ética individual*/ involucrada en el evento es:	
La ética del grupo*/ involucrada en el evento es:	
La ética organizacional*/ involucrada en involucrada en el evento es:	

* / Puede haber más de un involucrado en el evento seleccionado.



Portafolio de aprendizaje



Cuestionario

1. Por favor, complete el Instrumento de Clarificación de Valores, en Rothwell, Sullivan, y McLean (1995), pág. 476-487.



Foro virtual

Accede el foro virtual de la materia y expón tus opiniones respecto a la presente Unidad.



Lecturas

Lea los siguientes textos:

Rothwell, Sullivan, y McLean (1995) capítulos

13 y 14.

Fitzgerald (1997) "What it means to help" en la Revista *Organization Development*, Vol. 15 (4), pág. 85.

Argyris (1997) "Justice and effectiveness" en la Revista *Organization Development*, Vol. 15 (2), págs. 21-28.

Burke (1997) "The new agenda for organization development" en *Organizational Dynamics* (Verano), págs. 7-18.



Puntos clave

Esta Unidad ha presentado la siguiente información:

- ◆ Definición del DO Internacional.
- ◆ Descripción de algunas de las razones por las que el DO Internacional es importante.
- ◆ Discusión de algunas de las tendencias en la práctica del DO.
- ◆ Descripciones de algunas actividades internacionales de DO en los niveles individual, de grupo, y organizacionales.
- ◆ Perspectivas en estándares éticos para los practicantes de DO.
- ◆ Discusiones de algunos de los temas éticos para los practicantes de DO, en los niveles individual, de grupo y organizacional.



Autoevaluación

1. ¿Qué se entiende por DO Internacional?
2. Proporcione algunas de las razones por las cuales es importante el DO

Internacional.

3. ¿Cuáles son algunas de las principales tendencias en la práctica del DO?
4. Describa, cuando menos, tres de las actividades internacionales de DO en el nivel individual.
5. Enumere, cuando menos, tres de los principales problemas éticos a los que puede tener que enfrentarse un practicante de DO, en el nivel grupal.
6. Enumere, cuando menos, tres de los principales problemas éticos a los que puede tener que enfrentarse un practicante de DO, en el nivel organizacional.
7. ¿Qué se entiende por ética del DO?
8. Enumere, cuando menos, tres de los principales problemas éticos a los que puede tener que enfrentarse un practicante de DO, en el nivel individual.
9. Enumere, cuando menos, tres de los principales problemas éticos a los que puede tener que enfrentarse un practicante de DO, en el nivel grupal.
10. Enumere, cuando menos, tres de los principales problemas éticos a los que puede tener que enfrentarse un practicante de DO, en el nivel organizacional.



Referencias

- Argyris, C. (1997). "Justice and effectiveness", *Organization Development, Vol. 15 (2)*. págs. 21-28.
- Burke, W. W. (1997). "The new agenda for organization development", en: *Organizational Dynamics (Summer)*, págs. 7-18.
- Fitzgerald, B. (1997). "What it means to help". *Organization Development, Vol. 15 (4)*,

pág. 85.

Rothwell, W.J., Sullivan, R., and McLean, G.N. (1995). *Practicing organization development: A guide for consultants*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.

Colofón

Desarrollo Organizacional. Manual práctico, se terminó de elaborar durante el mes de septiembre de 2026 en Santa Marta de Tormes, Salamanca.

Su elaboración corrió a cargo del autor. Se utilizó para la maquetación el programa Adobe InDesign versión beta 21.6 y el archivo se exportó a PDF para su distribución entre colegas profesores, alumnos y personas interesadas en el tema.