

# MANUAL DE DISEÑO E INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

SHILA PEINE



UNIVERSIDAD  
SAN SEBASTIAN

EDICIONES

**C I E S**

Centro de Investigación  
para la Educación Superior

Los Documentos de Trabajo son una publicación del Centro de Investigación en Educación Superior (CIES) de la Universidad San Sebastián que divulgan los trabajos de investigación en docencia y en políticas públicas realizados por académicos y profesionales de la universidad o solicitados a terceros.

El objetivo de la serie es contribuir al debate de temáticas relevantes de las políticas públicas de educación superior y de nuevos enfoques en el análisis de estrategias, innovaciones y resultados en la docencia universitaria. La difusión de estos documentos contribuye a la divulgación de las investigaciones y al intercambio de ideas de carácter preliminar para discusión y debate académico.



**En caso de citar esta obra:**

Peine, S.,(2019). Manual de Diseño e Intervención Organizacional. Serie Creación n°54. Facultad de Psicología: Escuela de Psicología. Centro de Investigación en Educación Superior CIES - USS; Santiago.

SERIE CREACIÓN   
DOCUMENTO DE TRABAJO N° 54

Manual de Diseño e Intervención Organizacional  
Shila Peine

# ***Manual de Diseño e Intervención Organizacional***

*-Versión 2019-*

***Shila Peine Grandon***  
*Magíster en Desarrollo Organizacional y RR.HH.*

*Material docente para ser utilizado en la asignatura Diseño e Intervención Organizacional.*

## Índice

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	4
Rol del Consultor	5
Desarrollo del Proyecto de Consultoría	
1. Buscando una empresa: Consideraciones para una conversación inicial.	8
1.1. <i>La importancia del Entorno.</i>	11
2. Clarificación de la Demanda.	13
3. Problematización.	15
3.1. <i>Ejemplo de una problematización utilizando Diagrama de Ishikawa.</i>	18
4. Supuestos teóricos	19
4.1. <i>Ejemplo de la formulación de supuestos teóricos.</i>	22
5. Levantamiento de Información.	29
5.1 <i>Diseño de la Estrategia de Levantamiento de información.</i>	31
6. Análisis de información.	34
7. Explicación Sintética.	35
8. Ejemplo de Supuestos Teóricos y Explicación Sintética	37
9. Definición de las Necesidad(es) sobre la(s) que se basará la intervención.	40
9.1. <i>Jerarquización de Necesidades de intervención.</i>	42

<i>9.2. Ejemplo de la jerarquización de necesidades, correspondiente a los Supuestos Teóricos y Explicación Sintética propuesta en el apartado 8.1</i>	43
10. Diseño de Intervenciones.	44
<i>10.1. Tipo de intervenciones del desarrollo organizacional.</i>	44
<i>10.2. Planificación.</i>	47
<i>10.3. Planteamiento de Objetivos.</i>	48
<i>10.4. Diseño de la Estrategia.</i>	53
<i>10.5. Actividades.</i>	55
<i>10.6. Cronograma.</i>	57
11. Los Resultados.	58
12. La Evaluación.	60
13. Resumen del Proceso.	61
Bibliografía	63

## **Introducción**

Realizar consultoría profesional en instituciones o empresas, es siempre un desafío complejo, pero lo es aún más para quienes deben ejecutar esta acción durante su proceso formativo. Los problemas que la mayoría de los(as) estudiantes suele manifestar, en general, dicen relación con la inexperiencia y la dificultad para interactuar, de manera efectiva, desde el rol del consultor.

Los(as) estudiantes de la carrera de psicología de la Universidad San Sebastián, deben realizar una intervención psicológica en una organización, como parte de las exigencias del Plan de estudios y en sintonía con los resultados de aprendizaje de la asignatura de quinto año “Diseño e Intervención Organizacional”. Este proceso contempla distintas etapas: diagnóstico, diseño, intervención, y evaluación, las que se ejecutan considerando los aspectos éticos propios de la disciplina.

En este documento se hará una revisión de estas importantes consideraciones y se detallarán las etapas inherentes al desarrollo de la consultoría, en el contexto del pregrado, a fin de establecer las condiciones mínimas para lograr un proceso exitoso, que agregue valor, tanto a la empresa como a nuestros estudiantes.

## Rol del Consultor

El rol del “Consultor en Desarrollo Organizacional” considera dos aspectos centrales. El primero ligado a la tarea del “Consultor Implementador”, es decir, a la ejecución y resolución de diversas necesidades propuestas o no por el cliente. Esta primera tarea suele vincularse de manera directa con “otro”, denominado “Sistema Cliente”, que plantearía las necesidades explícitas e implícitas. La segunda tarea del Consultor es entendida como la de “Jefe de Proyecto”, relacionada a la coordinación, logística y administración de los proyectos. Esto se expresaría en la frase “hacer que las cosas sucedan”.

Existirían dos tipos de competencias para la ejecución del rol: las llamadas competencias blandas o, de acuerdo a otros modelos, competencias conductuales. y las competencias “teórico-técnicas”, cada una de las cuales ayudaría y aportaría al cumplimiento de una intervención holística, de calidad y con sentido. Fernández, D. (2016).

	Competencias Teórico-Técnicas	Competencias Blandas
Tarea Consultor-Implementador	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestión del cambio.</li> <li>-Gestión del desempeño.</li> <li>-Gestión por competencias.</li> <li>-Clima organizacional.</li> <li>-Implementación de programas de D.O.</li> <li>-Conceptualización de D.O.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Búsqueda de Contribución.</li> <li>-Trabajo en equipo orientado al aprendizaje.</li> <li>-Indagación.</li> <li>-Escucha.</li> </ul>
	-Procesos de coaching. -Cultura organizacional. -Modelos de consultoría	-Posicionamiento profesional. -Contextualización.
Tarea Jefe de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alineación de Programas de D.O. en D.O. con estrategia del cliente.</li> <li>-Optimización de recursos.</li> <li>-Control de gestión.</li> <li>-Gestión de empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formación continua.</li> <li>-Feedback.</li> <li>-Vinculación estratégica con el Cliente.</li> <li>-Proceso de interpretación de necesidades.</li> </ul>
	-Conocimiento diversos mercados. -Gestión de proyecto.	-Reflexión sobre la práctica. -Delimitación de necesidades.

Fig. 1: competencias blandas y las competencias “teórico-técnicas” de acuerdo al rol Consultor/Jefe de Proyecto. Fernández, D. (2016).



El primer cuadrante incluye las competencias teórico-técnicas de la tarea “consultor implementador”, hace referencia de manera general a conocimientos teóricos y desarrollo técnico para trabajar en las organizaciones aplicando metodologías o solucionando problemas en diversas temáticas, como podrían ser la gestión del cambio, clima organizacional, etc.

El segundo cuadrante comprende las competencias teórico-técnicas de la tarea “jefe de proyecto”, las que estarían ligadas a las competencias y habilidades necesarias al momento de pensar el trabajo de coordinación y logística de los proyectos asignados. Todas estas habilidades están más ligadas al entendimiento de cómo gestionar proyectos y cumplir con los estándares de calidad desde una mirada más bien administrativa.

El tercer cuadrante que surge a raíz de esta combinación, son las competencias blandas del rol “consultor-implementador”, las que están asociadas a habilidades y competencias que permitirían generar una contribución en el quehacer, es decir, agregar valor con las intervenciones diseñadas, a su vez que permitirían un trabajo en equipo orientado al aprendizaje, al desarrollo de soluciones innovadoras y a que el equipo mismo se relacione de manera saludable con el quehacer.

El cuarto cuadrante estaría compuesto por las competencias blandas para la tarea de “jefe de proyecto”, las que estarían ligadas a un desarrollo más completo de las intervenciones y siempre pensando en una vinculación significativa con el cliente. Estas habilidades permitirían tener una visión compleja del proyecto y sus intervenciones específicas. Algunas de estas competencias serían procesos intuitivos y re interpretativos de las necesidades y discurso de los clientes, que permitirían comprender de distinta manera las problemáticas planteadas. Esta competencia es esencial para presentar soluciones innovadoras y significativas a los clientes y se presenta como exclusiva de la experiencia y el tacto, por lo que se desarrollaría en el mismo ejercicio del rol.

Desarrollar una relación significativa con el cliente implica entender el negocio, es esta competencia la que finalmente evita generar una intervención aislada. Delimitar las necesidades del proyecto, va de la mano con la reinterpretación de la problemática del cliente, lo que resulta ser muy valioso porque entrega al equipo de proyecto un margen de acción claro, lo que supone intervenciones concretas y significativas. Finalmente, la competencia de dar feed-back al equipo, sería crucial para esta tarea dentro del rol, pues el consultor debe mantener al equipo alineado a la intervención, generar un puente entre cliente y equipo.

Finalmente, un aspecto relevante al momento de pensar las competencias tanto técnicas como blandas al momento de desempeñarse en el rol y actuar desde el, es el origen de estas. Si bien se habla de profesiones ligadas al rol, como la psicología, esta no sería ni exclusiva para ocupar este rol y tampoco habilitante. Esto supondría la necesidad de desarrollarse en el rol, es decir, ejecutar el mismo para poder ejercerlo con intervenciones de calidad. Fernández, D. (2016).

# Desarrollo del Proyecto de Consultoría



Fig. 2: Etapas del proyecto de Consultoría.

A continuación, se describen las etapas del proceso de consultoría realizado por psicólogos en formación, en el contexto de la asignatura Diseño e Intervención Organizacional, perteneciente al plan de estudios 2012 de la carrera de Psicología de la Universidad San Sebastián.

## 1. Buscando una empresa: Consideraciones para una conversación inicial.

Uno de los aspectos más complejos del proceso de asesoramiento o consultoría, está referido al establecimiento de una relación cliente-consultor basada en la confianza y colaboración mutuas, aspectos muy necesarios para llevar a cabo con éxito un proceso de intervención. Esta condición debe trabajarse intencionadamente, ya que los(as) estudiantes de pregrado tienden a desarrollar

relaciones más bien asimétricas con las gerencias de empresa, lo que les dificulta ejercer un rol más activo, autónomo y propositivo.

Por otro lado, la mayoría de las organizaciones están acostumbradas a ver a los estudiantes de pregrado como aprendices que necesitan de la empresa para cumplir sus requisitos académicos, en este contexto, el rol de estas empresas suele ser más bien pasivo. Para que esto no ocurra, se necesita realizar un encuadre inicial y una negociación de las condiciones y las temáticas a abordar, que facilite el desarrollo de la colaboración y respeto mutuo.

A pesar de lo anterior, cada día son más las instituciones y empresas que comprenden que el proceso de Diseño e Intervención llevado a cabo por estudiantes de último año, es una oportunidad real de cambio y mejora, lo que ha implicado mayor compromiso, mejor disposición y más tiempo destinado a la reflexión de sus propias prácticas organizacionales.

No hay una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión.

La primera reunión que se sostenga con un potencial cliente, debe planificarse siguiendo esta premisa. Preparar las ideas principales de la primera reunión, escuchar activamente y actuar con asertividad frente a las dudas de la contraparte, son aspectos fundamentales para establecer una relación de confianza y respeto mutuos. El desafío es lograr que la empresa confíe y desee correr el riesgo que implica abrir sus puertas a psicólogos en formación.

A continuación, se detallan las acciones y temas fundamentales, que los(as) estudiantes deben abordar en una primera reunión con empresas interesadas en participar del proceso de diseño e intervención organizacional:

- Explicar el Rol del Psicólogo en las Organizaciones.
- Señalar que el proceso de Consultoría se desarrolla en el contexto de una asignatura de quinto año, que se imparte durante el primer semestre (18

semanas) y que se llama “Diseño e Intervención Organizacional”. Destacar que es la última asignatura del área, antes de la Práctica Profesional.

- Dar a conocer que el principal objetivo de la asignatura, es implementar un proceso de intervención organizacional, desde el enfoque de la psicología laboral, considerando los procesos de Problematización, diagnóstico, diseño de intervención, implementación de la intervención y evaluación.
- Enfatizar que el proceso contempla varias semanas para el diagnóstico, que dicho proceso es co-construido entre el equipo y la contraparte, lo anterior con el objetivo de que las actividades de intervención que se diseñen, se ajusten a la cultura organizacional y efectivas. Si el proyecto elaborado por el equipo (después del diagnóstico), es aprobado por la Carrera y autorizado por la organización, se debe implementar en los plazos acordados entre las partes.
- Indicar que se requiere el compromiso de alguna persona con autoridad al interior de la empresa (que pueda tomar decisiones). Esta persona debe participar en calidad de “contraparte”. (Si bien, la Universidad no exige el cumplimiento de un horario en terreno, solicita a los(as) estudiantes estar en contacto permanente con la contraparte, tener reuniones, de preferencia una vez por semana).
- Destacar que es necesario que la empresa: (1) tenga disponibilidad y compromiso para trabajar en conjunto con los estudiantes, (2) les permita conocer las instalaciones, tener acceso a documentación y a algunos indicadores de gestión, (3) les facilite la realización de entrevistas, focus group o la aplicación de instrumentos de diagnóstico.
- Considerar que el semestre tiene 18 semanas, pero que el proceso se inicia a mediados de marzo y se termina aprox. a mediados de julio. Las actividades de intervención suelen realizarse entre la semana 14 y 18.
- Señalar que la asignatura establece cláusulas de responsabilidad con terceros y de confidencialidad para los estudiantes. La idea es resguardar la información de la empresa y a sus miembros. Del mismo modo, si los(as) alumnos(as) obtienen una nota inferior a 4,0 en tres de los informes que

entregan al docente supervisor(a), se suspende de inmediato el proceso. Esto para evitar exponer a las organizaciones.

- Destacar que cuando la intervención que se requiere es muy compleja, los(as) estudiantes pueden ofrecer la realización de una primera etapa y dejar planificada el resto de las actividades que se requerirían posteriormente.
- Informar que se entregará un informe ejecutivo al final de la intervención, que dará cuenta de los principales hitos del proceso, las actividades realizadas, sus resultados principales y sugerencias para implementar posteriormente.
- Destacar que uno de los principales aportes de los(as) estudiantes, suele ser la posibilidad de brindarle a la empresa una mirada externa de sus problemas.

### **1.1. La importancia del Entorno.**

Las organizaciones son un sistema abierto que necesita del contacto con otros entes sociales para desarrollar su actividad y crecer. Por lo tanto, analizar el entorno, es una actividad clave para efectuar la planeación estratégica.

El punto de partida es reconocer que existen fuerzas, tanto en el ambiente interno, como en el entorno, que actúan influenciando (obstaculizando o impulsando) la concreción de los propósitos básicos y objetivos estratégicos. Una visión proactiva en el análisis, es reconocer que también podemos desarrollar acciones estratégicas desde la organización para influir en estas fuerzas.

En un análisis del entorno, se revisan en detalle una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas que afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa, en el presente o futuro. (Baena, 2003)

#### Beneficios del análisis del entorno:

a) Identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que, a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector.

- b) Analizar el grado y la naturaleza de la influencia.
- c) Hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa.

Variables del Microentorno (fuerzas competitivas): competidores actuales, nuevos competidores, proveedores, clientes, entorno, bienes o servicios sustitutos, barreras de entrada)

Variables del Macroentorno: Socioculturales, demográficas, políticas y Legales, tecnológicas, económicas, globalización, internacionales, ecológicas y ambientales.

### El análisis de los stakeholders

El éxito o el fracaso de una empresa, afecta o concierne no solo a sus dueños, sino también a los trabajadores y a sus familias; a los proveedores, a los competidores, así como a la comunidad donde se encuentra inserta, entre otros. (Acuña, 2012).

El término *stakeholder* fue acuñado por primera vez por R. Edward Freeman en su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, publicado en 1984, en el cual su autor sostenía que estos grupos de interés son un elemento esencial que debe ser tomado en cuenta en la planificación estratégica de los negocios. Traducir efectivamente la palabra *stakeholder* al español es difícil, pues no existen palabras que den cuenta de este concepto en nuestro idioma. De modo que podemos optar por una variedad de traducciones dependiendo del sentido que asuma la palabra en determinados contextos. Así, algunas traducciones sugeridas serían 'interesado', 'afectado por el proceso' o 'parte interesada'. Mientras que para *stakeholders*, en plural, la traducción más próxima sería 'grupos de interés'. (González, 2007).

Existen dos categorías fundamentales de *stakeholders*:

- Los *stakeholders* primarios, que son aquellos imprescindibles para el funcionamiento de la organización, es decir, todos aquellos que tienen una

relación económica directa con la empresa, como los accionistas, los clientes o los trabajadores.

- Los *stakeholders* secundarios, que son aquellos que no participan directamente en las actividades de la empresa, pero que, sin embargo, se ven afectados por ella, como, por ejemplo, los competidores o la comunidad, entre otros. (Acuña, 2012).

## **2. Clarificación de la Demanda.**

La primera parte del proceso consiste en clarificar o construir la demanda con la contraparte. La forma en cómo se presente dicha demanda influenciará la manera en que se abordará el proceso.

Sugerencias en esta etapa

El Gerente de la empresa o la contraparte que haya designado, realizará demandas relacionadas con los objetivos de su trabajo, frente a lo cual se debe ser muy hábil en el diálogo para hacer preguntas que nos permitan obtener información suficiente sobre las representaciones que tiene esta persona respecto a la situación que describe, para eso es necesario tener claridad de:

- cuál es la situación
- desde cuándo se produce
- qué se ha realizado para abordarla; qué resultados han obtenido
- qué atribución hace el/la demandante respecto a la causa de esta situación
- qué expectativas de cambio tiene
- sentido de nuestro trabajo ahí para él o la demandante.
- Qué consecuencias tiene para los involucrados el mantenimiento de la situación
- Qué está dispuesto a hacer para mejorar esta situación
- Petición de una acción nuestra (demanda)



Podemos distinguir tres tipos de demandas:

*Demandas Explícitas:* El sistema cliente verbaliza una problemática más o menos definida y también su disposición a intervenir sobre ella. Usualmente ha pensado en una forma específica de intervenir, aunque no tan claramente en los problemas que subyacen y los actores que desea incluir.

**Sugerencia:** Validar el interés y motivación de la contraparte por resolver la situación problemática. Dado que es poco usual que haya analizado en profundidad los problemas que motivan la demanda, sus causas y consecuencias, es indispensable razonar con él/ella utilizando herramientas de análisis concretas (Árbol del problema, Diagrama de Ishikawa, etc). Visualizar la situación o estado deseado y las acciones necesarias para alcanzarlo.

*Demandas Implícitas:* No existe una problemática definida. Puede estar encubierta por problemas superficiales o ser expresada en términos de sensaciones o sentimientos que el cliente posee al respecto, sin concretar.

**Sugerencia:** ayudarle a configurar la problemática de manera clara y abordable. Analizar en conjunto si existe motivación para intervenirla y hasta qué nivel.

*Demandas inespecíficas:* El sistema cliente no sabe lo que quiere, no se expresa bien o plantea cuestiones contradictorias. La entrevista arroja información un tanto caótica y confusa.

**Sugerencia:** Comprender y validar el estado emotivo que pueda estar evidenciando el cliente y ayudarle a superar la confusión abordando la problemática por partes.

*Ausencia de Demanda:* por lo general la situación es compleja, ya que es vista como una imposición externa, generalmente de los niveles superiores de la organización; bajo esta condición es muy probable encontrar resistencias, negación y/o desvalorización de los posibles problemas detectados. Lo mismo ocurre en el caso de procesos de consultoría guiados por estudiantes en el contexto de su proceso formativo. La empresa suele connotar la situación como un favor hacia los mismos

y no pone el foco en sus necesidades particulares. En ocasiones, puede no contar con el sentido de urgencia necesario para hacer frente a problemas que califica de poco relevantes.

**Sugerencia:** En este último caso, es muy importante invertir tiempo suficiente para generar una alianza estratégica con la contraparte. Implica, entre otras cosas, mostrarse responsables, comprometidos y confiables. En este contexto es altamente valorado que los estudiantes sean capaces de levantar información rápidamente, hábiles para analizar las causas y efectos de los problemas y ágiles para proponer alternativas que se ajusten la cultura organizacional. Si la empresa no evidencia estas habilidades, perderá el interés.

Cabe señalar que si no es posible detectar claramente alguna problemática que pueda ser intervenida, siempre es posible generar confianza mostrando interés en los procesos que se realizan con relativo éxito, con miras a optimizarlos y obtener mejores resultados para la organización.

### **3. Problematización.**

Problematizar es una actitud, la actitud de dudar de lo evidente e indudable, cuestionando lo incuestionable y haciendo, así, inseguro lo que todos damos por seguro. García Fanlo, Luis (2008)

La problematización es el procedimiento que permite iniciar la solución de un problema, especialmente cuando no se tiene claro cuál es el auténtico problema. Toda problematización está basada en el arte de preguntar, se trata de un proceso cognoscitivo consistente en un ir y venir entre la formulación de preguntas y la búsqueda de respuestas. Gracias a este proceso surge el planteamiento de un problema que puede ser abordado.

La correcta problematización es indispensable en un proceso de diagnóstico organizacional. Cuando este proceso se lleva a cabo correctamente, es decir,

cuando se consideran los distintos factores y la forma en que se interrelacionan, se hace mucho más probable el éxito de una intervención, ya que quedan claramente encausados los objetivos y el tipo de acciones necesarias para alcanzarlos. Cabe señalar, que lo anterior solo es posible si las conversaciones en torno a la problemática, involucran en todo momento, la opinión y reflexión de la contraparte. La idea en esta etapa es reflexionar y conectar los problemas /antecedentes con sus posibles causas y efectos, tomando como eje las siguientes preguntas:

- *¿Cuáles podrían ser los factores que generan la dificultad o problemática que se requiere abordar?*
- *¿Cuáles son los efectos de la situación problema?*
- *¿Cómo interactúan estos factores entre sí?*

Si consideramos el diagnóstico como un proceso de comparación entre dos situaciones: la situación actual que se conoce mediante la indagación, y otra la situación ideal u objetivo que sirve de pauta y/o modelo general, se hace indispensable examinar el problema en base a información clara, precisa, operacional (conductual) y su conexión con las variables dependientes del comportamiento organizacional (rotación, ausentismo, productividad, satisfacción, etc.)

Para elaborar un diagnóstico exhaustivo es necesario tomar en cuenta las características de la empresa: su historia, etapa evolutiva, su estructura, sus procesos y la cultura que está a la base. Por otro lado, siempre debe considerarse que toda situación que se desea estimular, suprimir o mejorar, tendrá un impacto en el sistema total, por lo que se debe actuar de manera responsable y prudente, esto quiere decir que se debe estar atento y entender muy bien el impacto que cualquier proceso de cambio podría producir.

En este sentido, la revisión de intervenciones similares sobre problemas con las mismas características, pero en otras organizaciones del mismo rubro, permite al consultor y en especial a la contraparte, percatarse que su dificultad o aspiración,

no son necesariamente únicas e imposibles de solucionar o alcanzar. Acceder a dicha información, permite valorar si la metodología y procedimientos que se han seleccionado, son la mejor opción para lograr la transformación que se busca.

A modo de resumen, el proceso de diagnóstico organizacional involucra evaluar los siguientes aspectos principales:

- El entorno (la inclusión del análisis del entorno),
- Direccionamiento estratégico (Diseño e intervención organizacional),
- Cadena de valor (procesos internos),
- Activos intangibles (aspectos financieros),
- Sistema Clientes,
- Gestión humana (formación y crecimiento),
- Sistemas de información y tecnología.

Existen variados modelos diagnósticos, los más recomendados para la asignatura, son el modelo 7S (Organización interna y alineamiento), Tablero de Weisbord (Organización interna) y Diagrama de Ishikawa (análisis del problema).

### 3.1. Ejemplo de una problematización utilizando Diagrama de Ishikawa.



Fig. 3: Diagrama de Ishikawa: expresa relaciones de causa y efecto en torno a un problema central asociado al rendimiento y productividad laboral. Se observan causas primarias y secundarias.

#### Otros modelos posibles de utilizar:

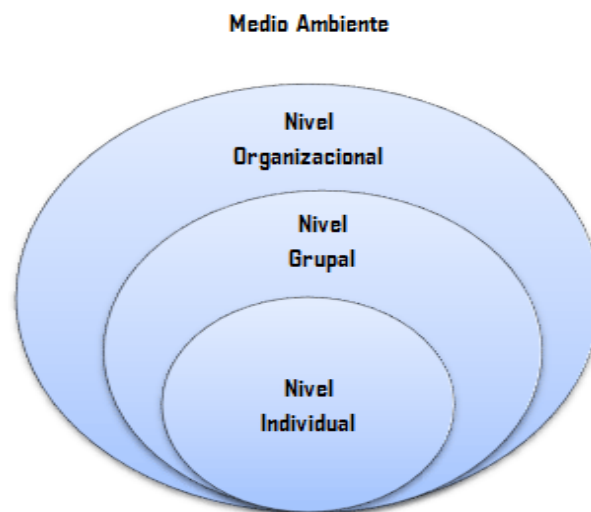
- Pareto (con el fin de priorizar)
- Hanna (cultura y estrategia)
- Deming (ciclo de procesos)
- Hornstein y Tichy (Niveles técnicos, políticos y culturales)
- Modelo contingencia Lawrence y Lorsch (relación con el entorno)
- Modelo de congruencia de Nadler y Tushman (Inputs y outputs)
- Modelo estrella de Galbraith (Diseño organizacional interno en relación al entorno)
- Hax y Majluf (diseño según objetivos organizacionales)
- Burke Litwin (Performance y cambio)
- Juran (evaluar servicio, calidad).

- BSC (control de gestión y alineamiento de estrategia), etc.
- \*Se podría agregar el componente estructural de Mintzberg para complementar alguno de los anteriores.

#### 4. Supuestos teóricos

El proceso de problematización permitió observar las posibles variables que subyacen a las dificultades evidenciadas por la contraparte en la empresa; Una segunda etapa será conectar estas variables y los planteamientos teóricos que hacen los investigadores del comportamiento organizacional. El objetivo de esta etapa será formular los principales supuestos teóricos que estarían a la base de la problemática y que podrían explicar la situación demandada.

Para entender la situación de manera sistémica, es recomendable plantear supuestos teóricos considerando distintos niveles de análisis organizacional: individual, grupal y organizacional, teniendo en cuenta también factores del medio ambiente asociados a la situación problema.



*Fig 4: Niveles de Análisis del Comportamiento Organizacional*

En cada nivel de análisis es posible encontrar variables independientes del comportamiento organizacional, que podrían estar influyendo en el surgimiento de problemas asociados a las variables dependientes.

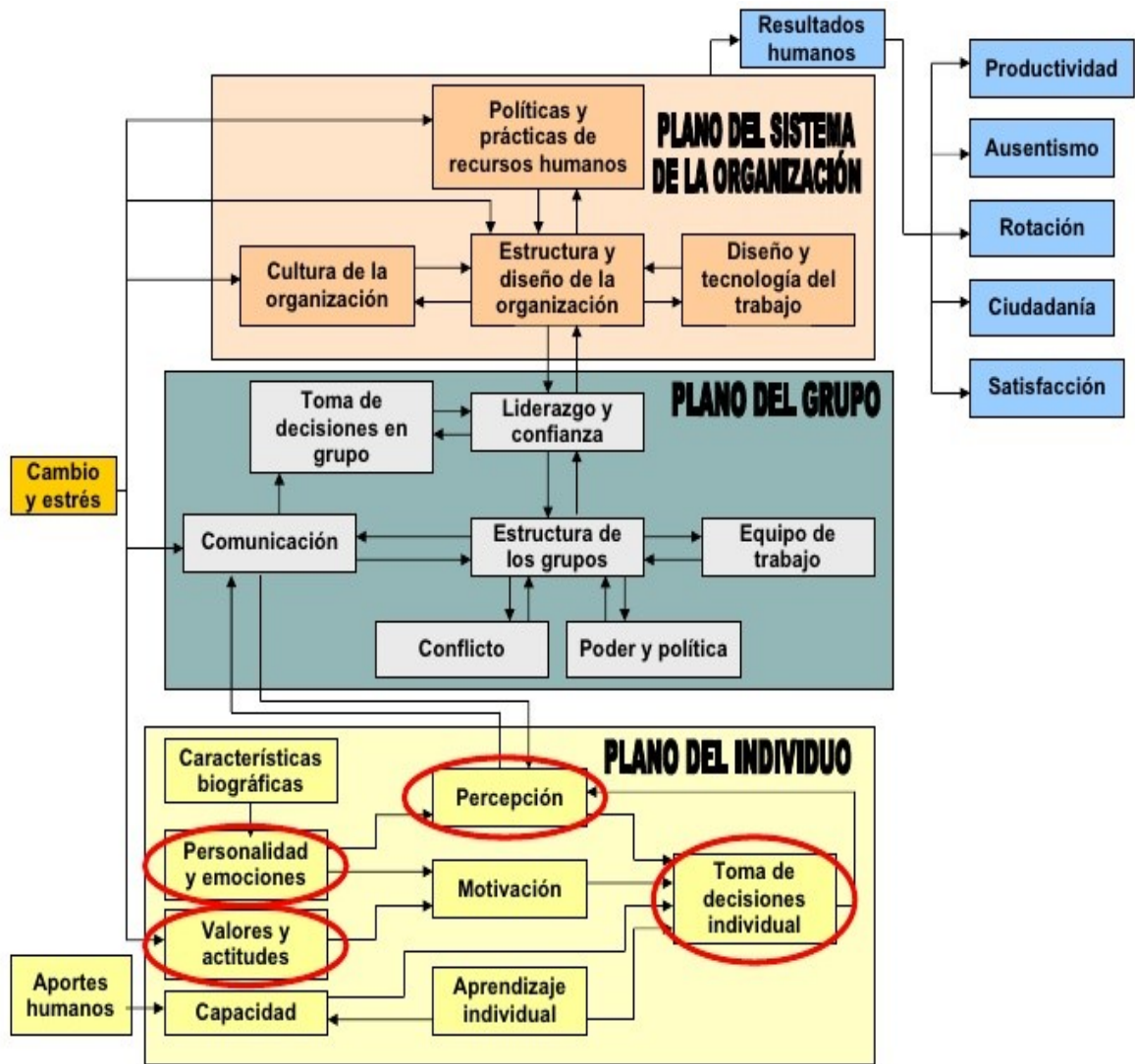


Fig 5: Modelo básico de Comportamiento Organizacional. (Robbins, 2004)

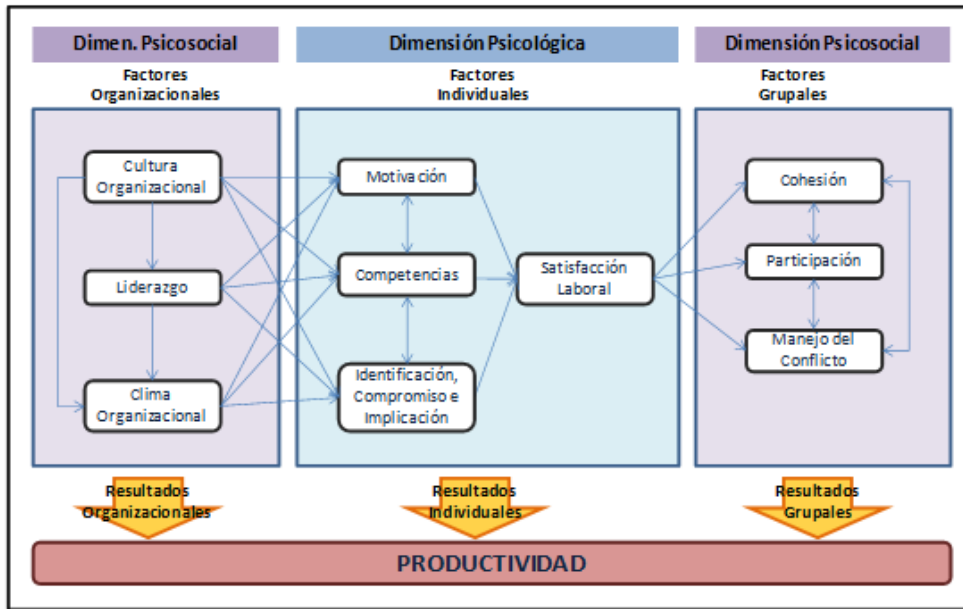


Fig 6: Dimensiones y Factores del Comportamiento Organizacional y su relación con la productividad. (Robbins, 2004)

La idea de esta etapa es conectar los problemas /antecedentes que se han recabado, con las bases teóricas disponibles, tomando como eje central las siguientes preguntas:

- ¿Es posible identificar causas probables en cada uno de los niveles organizacionales?
- ¿En cuál de estos niveles se encuentran los principales factores involucrados en la problemática?
- ¿Qué explicaciones teóricas existen en torno a esta relación de variables?



#### **4.1. Ejemplo de la formulación de supuestos teóricos.**

##### Caso Global Finance

El gerente de ventas de la corredora de seguros Global Finance, les ha pedido (demanda) realizar un taller motivacional para uno de sus equipos de venta. Al consultarle cuál es su expectativa respecto de ese taller (para qué, por qué ahora, etc.) ha comentado lo siguiente: “ese equipo ocupó el primer lugar en ventas durante varios meses, en él están los vendedores más calificados y los que llevan más tiempo en la empresa, pero hoy están estancados. Al profundizar en el tema (preguntas de clarificación hacia la contraparte) el gerente informa que el equipo ha bajado su productividad (“hace dos meses que no cumple las metas”) y ha manifestado algunos conflictos con el supervisor (“discuten si se les solicita seguir los procedimientos y se quejan continuamente de que la empresa se puso burocrática”). Además, durante la caracterización, se les informó que la empresa, hace tres meses cambió su modelo de gestión para hacerlo más eficiente y, que si bien esto se comunicó a través de distintos medios, los vendedores de ese grupo no parecen alinearse.

Cabe señalar que nunca se ha hecho un diagnóstico de cómo ha impactado en los vendedores el cambio. El gerente recomienda una entrevista directa con el supervisor para recabar más información.

De la conversación con el gerente, el supervisor y el vendedor más antiguo de los 14 que componen el equipo, se desprende que:

-El supervisor es nuevo, lleva tres meses a cargo de este equipo, antes que él llegara, tenían una buena producción e incluso en varias ocasiones lograron obtener metas destacadas.

-La mayoría de sus miembros (10 de los 14) tienen más de 5 años en el rubro y 8 han recibido premios por su desempeño en los últimos 2 años.

-La empresa está implementando hace 6 meses un nuevo modelo de administración (más riguroso en el seguimiento y cumplimiento de estándares) y al parecer los

vendedores no lo entienden y tienes serios reparos: metas altas, difíciles, poco tiempo.

-El mayor problema es con los vendedores con más experiencia: no les gusta llenar planillas de ruta, ni asistir a tantas reuniones, consideran que es una pérdida de tiempo: “sabemos hacer nuestra pega”.

-Otros se quejan de tener que consultarlo todo y no poder tomar decisiones sin consultar al supervisor.

- El nuevo supervisor también se queja de su equipo: “me he tomado todas estas molestias para demostrarles mi compromiso, yo sé que el anterior supervisor no se reunía mucho con ellos, los dejaba solos y cada uno hacía lo que quería, sin mayor guía...mi idea es alinear al equipo con las nuevas directrices de la administración, que me vean involucrado, que se sientan apoyados”.



Fig 7: Diagrama de Ishikawa que da cuenta de la problemática de la empresa Global Finance.

SUPUESTO TEÓRICO A NIVEL ORGANIZACIONAL	VARIABLES INVOLUCRADAS
<p>“La disminución en el rendimiento (cumplimiento de metas) que ha experimentado el equipo de ventas de la corredora de seguros GlobalFinance en los últimos tres meses, obedece a que el estilo de liderazgo del nuevo supervisor, no es el más efectivo para las características de ese equipo” <i>(Mirada contingencial del liderazgo)</i></p>	<p>-Estilo de liderazgo del supervisor (Variable Independiente V.I.) -Rendimiento o productividad del equipo de ventas. (Variable Dependiente V.D.) -Satisfacción del equipo (Variable intermedia V.I.) -Otras variables intermedias: <i>esto se completa cuando se han recabado datos suficientes que permitan complementar la teoría en que se basará el supuesto.</i></p>
<p><b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA:</b></p> <p>La fundamentación teórica debe incluir <b>la definición de las variables involucradas, explicación breve del modelo que hemos elegido para fundamentar la relación entre V.I y la VD. y cómo se interrelaciona con la V.D. de acuerdo a la teoría</b></p> <p><i>Ejemplo:</i></p> <p>V.I. “<b>El liderazgo</b> es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas” <i>(Robbins, 2004)</i></p> <p>“Un liderazgo eficaz es aquel que atiende a las necesidades y diferentes situaciones del equipo, y consigue establecer un equilibrio beneficioso para toda la organización.” <i>(Sánchez, E, y Rodriguez, A. 2009) (liderazgo Situacional).</i></p> <p>“El liderazgo, a diferencia de la gerencia, se refiere a manejar el cambio. Los líderes establecen el rumbo con una visión de futuro. <i>(Kotter, 2011)</i></p> <p>V.D. “Se entiende la <b>Productividad</b> como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización <i>(Stoner, 1994)</i></p> <p>“Medida del desempeño que abarca eficacia (consecución de las metas) y eficiencia (proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos)” <i>(Robbins, 2004)</i></p>	

V.I: “La **satisfacción laboral** ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988).

Algunos aspectos relevantes del modelo de liderazgo y su relación con la productividad de un equipo.

El modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard propone que el responsable de dirigir un grupo u organización debe variar su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de madurez de sus colaboradores. La aplicación del modelo tiene básicamente seis fases: (Sánchez, E, y Rodríguez, A. 2009)

1. Identificar las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles.
2. Establecer las habilidades/conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.
3. Evaluar el nivel de competencia (habilidades/conocimientos) de cada integrante del equipo.
4. Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.
5. Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada integrante del equipo en relación a su puesto (adecuación de sus habilidades/conocimientos y motivación a los requerimientos de ese puesto).
6. Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador.

Los teóricos plantean que una vez realizados los puntos 1 y 2, los tres siguientes se basan en las condiciones de cada persona para desarrollar su puesto. Hay que realizar una valoración (Alta/Baja) de cada uno de ellos en dos parámetros:

•Habilidades: Conocimientos técnicos e intelectuales, experiencia, habilidades sociales...

•Motivación: Interés por el puesto, por mejorar profesionalmente, por ascender, por ser útil al equipo.

De acuerdo al modelo, se les debe ubicar en el siguiente cuadro, dando lugar a cuatro posibles tipos de colaboradores:



**M1 (No saben y no quieren)**

No son competentes ni quieren asumir responsabilidades. Necesitan órdenes directas y claras.

**M2 (No saben, pero quieren)**

No son competentes, pero quieren aprender y asumir responsabilidades. Están motivados aunque carezcan de las habilidades o conocimientos necesarios. Hay que enseñarles a realizar las tareas y lograr que asuman la visión del líder.

**M3 (Saben, pero no quieren)**

Tienen la habilidad y la capacidad necesaria, pero no están motivados por que no les gusta el puesto, tienen problemas con la empresa, les afectan contingencias personales con otros integrantes del equipo (incluido el líder), hay asuntos particulares de su vida privada que influyen en su rendimiento...

**M4 (Saben y quieren)**

Capacitados y motivados, responden perfectamente a la confianza que se deposite en ellos.

Una vez definido el lugar en la tabla de cada miembro del equipo, para obtener los mejores resultados el líder debería adoptar con cada uno de ellos un estilo de liderazgo que varía en función de dicha ubicación. En otras palabras, el responsable de un equipo debe basar su forma de actuar en la combinación de dos dimensiones de conducta a distintos niveles (Alta/Baja):

*El modelo establece cuatro tipos de liderazgo que el líder debe desarrollar a la vez, aplicando el más adecuada para los distintos tipos de desarrollo de un colaborador, de esta forma puede obtener el mayor rendimiento y productividad.*

**E1: el líder Ordena: “El líder toma las decisiones”**

- 1. Su participación en cuanto a tareas es muy activa, con poca implicación personal.*
- 2. Debe controlar ya que carecen de habilidad y motivación.*
- 3. Supervisa de cerca.*
- 4. Él y sólo él dice qué, cómo, cuándo y dónde.*

**E2: el líder Persuade: “El líder toma las decisiones tras dialogar con su colaborador y explicar sus argumentos”**

- 1. Dirige y apoya al mismo tiempo.*
- 2. Explica sus decisiones.*
- 3. Permite aclaraciones.*
- 4. Están motivados y quieren aprender, hay que enseñarles.*
- 5. Se trata de convencerles con los actos y que se identifiquen con su visión.*

**E3: el líder Participa: El líder y el colaborador toman juntos las decisiones, o las toma el colaborador con el respaldo del líder.**

- 1. No les puede controlar, porque al menor despiste hacen lo que quieren; ni enseñar, porque ya saben; ni delegar, porque no harían lo correcto; así que sólo puede tratar de involucrarles de nuevo ya que es personal formado y muy preparado, por lo que es importante recuperarles.*
- 2. La comunicación es muy activa.*
- 3. Les alienta y motiva.*
- 4. Comparte sus decisiones con ellos para implicarles.*
- 5. Si puede, les genera ‘deudas’ personales con él (sin decírselo), a ser posible públicamente.*

**E4: el líder Delega: El colaborador toma las decisiones**

- 1. Dirige y apoya en la distancia.*
- 2. Observa y supervisa.*
- 3. Fomenta el funcionamiento autónomo.*

4. Valora su experiencia, conocimiento y dominio de sus habilidades.

5. Les muestra su confianza.

*Estos cuatro estilos de liderazgo bien definidos que se pueden aplicar a cualquier responsable de equipo.*

**Finalmente, la fundamentación teórica también debe añadir la relación de las variables entre sí, de acuerdo a lo que señalan las investigaciones en psicología organizacional:**

*Las investigaciones muestran que existe una correlación positiva entre la satisfacción de los equipos y la aplicación de un estilo de liderazgo acorde a la madurez de los colaboradores. Gené y Contel (citado en Gonzalez, L.; Guevara, 2013) plantean que la incidencia de los Estilos de liderazgo sobre la Satisfacción Laboral de un equipo de trabajo representa un 70% del clima organizacional que perciben las personas. Uno de los factores que, según el mismo autor, influye de manera positiva en la Satisfacción Laboral corresponde a la responsabilidad, entendida como la percepción de los miembros de un equipo sobre la delegación de autoridad y en qué medida sienten que la responsabilidad del resultado depende de ellos.*

*“Es posible afirmar que la percepción de la satisfacción laboral de los equipos de venta, categorizada como satisfechos, se asocia significativamente con los estilos de liderazgo entrenador y participativo, mientras que aquellos, categorizados como insatisfechos laboralmente perciben como estilos de liderazgo predominante aquellos referidos a director y delegador. Dichos resultados son avalados por diversas investigaciones realizadas por las universidades de Ohio y Michigan, las cuales mostraron que los líderes que adoptan estilos entrenador y participativo tienden a lograr mejor desempeño y satisfacción de sus subordinados, debido a que subrayan las relaciones personales, se interesan particularmente en las necesidades de sus seguidores y aceptan las individualidades del grupo”. Según Yáñez et al. Un elemento crucial para el liderazgo efectivo es que los líderes cuenten con la confianza de sus trabajadores” Finalmente es importante señalar que, como lo propone el modelo de Hersey y Blanchard, no existe un Estilo de liderazgo óptimo. Por el contrario, el estilo dependería directamente del nivel de preparación, también denominado nivel de madurez de los seguidores en los que el líder pretende influir, a fin de lograr la*

*consecución de objetivos (Hersey P, Blanchard K, Johnson D. 1998) y como lo propone un estudio mexicano, (Gonzalez, L.; Guevara, 2013) la satisfacción laboral está muy relacionada con tipo de supervisión, comunicación, autonomía y liderazgo en las autoridades de Enfermería (Alba, A. 2008. Citado en Gonzalez, L.; Guevara, 2013)*

Los supuestos teóricos que se elaboran son los que, desde la teoría pueden estar relacionados con la situación problema. En el ejemplo planteado, el supuesto corresponde al nivel de análisis grupal, de acuerdo al modelo de Robbins (2004).

Cabe señalar que, durante la fase de caracterización de la empresa, es posible contar con elementos o información que den pie a formular supuestos teóricos a nivel institucional/organizacional, a veces no es necesario corroborarlos, a excepción que necesitemos aclarar y/o profundizar o precisar la información.

A partir de todas las posibles causas, identificamos los factores sobre los que levantaremos información que nos permitirá confirmar o refutar nuestros supuestos teóricos.

## **5. Levantamiento de Información.**

La etapa de recogida de datos, su segmentación y codificación, brindan al consultor la oportunidad de seleccionar herramientas y técnicas que le permitan conocer toda la información necesaria. La idea es levantar los datos que sirvan para corroborar o refutar los supuestos teóricos planteados. Pueden utilizarse entrevistas de distinto tipo, instrumentos estandarizados, cuestionarios, etc. Adicionalmente, es necesario revisar la documentación institucional para chequear indicadores de gestión. Todos los datos obtenidos serán producto de haber registrado la realidad para posteriormente analizarla y codificarla, con la finalidad de esclarecer los puntos involucrados que en verdad estén conectados a las situaciones que se busca modificar.



## Clasificación de indicadores: Rincón, R. (1998)

### Indicadores generales:

- Número de sugerencias/sugerencias totales.
- Porcentaje de rotación de los empleados.
- Número de Sugerencias/Empleado-mes.
- Gastos de operación-mes.
- Inventario en proceso.
- Porcentaje de cumplimiento de la operación.
- Etc.

### Indicadores de Servicio y Distribución:

- Clientes atendidos/día.
- Tiempo de Servicio.
- Porcentaje de retención de clientes.
- Número de reclamos solucionados/reclamos totales.
- Porcentaje de devoluciones.
- Garantías atendidas.
- Número de pedidos despachados/Número de pedidos atendidos.
- Ventas realizadas.

Indicadores de Rendimiento: (Efectividad, Eficiencia, Eficacia).

Indicadores de Productividad: (Producido respecto a los recursos utilizados).

Indicadores de Gestión y Financieros:

Indicadores de Personal.

Indicadores de Informática.

Indicadores de Clientes Internos: Personal Capacitado, Rotación del personal, Horas de capacitación, Número de accidentes presentados, indemnizaciones pagadas, niveles de satisfacción).

Indicadores de los Estados Financieros: Porcentaje de gastos vs. Ingresos, porcentaje de inversión en plantas y equipos, valor de colocación por empleado, índices financieros, etc.

### 5.1 Diseño de la Estrategia de Levantamiento de información.



Fig 8. Niveles Organizacionales.

Diseñar la estrategia de recogida de información es una acción clave que permitirá definir las acciones específicas que permitirán levantar los datos que validarán o refutarán nuestros supuestos, sin perder de vista que el objetivo es detectar necesidades específicas de intervención.

Diseñar de manera eficaz dicho proceso, implica identificar:

- *Informantes claves para indagar cada supuesto*: se refiere a identificar a las personas y/o jerarquías consultadas, es decir, nivel operativo (funcionarios), ejecutivo (administradores, supervisores), estratégico (gerentes) y la muestra, si corresponde.

- *Criterio de incorporación:* se refiere a justificar la incorporación de las personas y /o estamentos con los que recogeremos información, o la muestra, si corresponde.
  
- *Técnicas de recolección de información:* considerando la fundamentación teórica de los supuestos elaborados anteriormente, se eligen las herramientas de recogida de información que de manera pertinente, es decir, que nos permitan confirmar o no nuestros supuestos. Entre las herramientas más utilizadas se encuentra el análisis de documentos, análisis de registro de información (libros de reclamos, actas de reuniones, libros de contabilidad, indicadores de producción, indicadores de recursos humanos, descriptores de cargo, evaluaciones de desempeño, lineamientos estratégicos, etc.), observación, entrevistas grupales e individuales, encuestas, notas de campo, cuestionarios, grupos de discusión, análisis de experiencias críticas de comunicación, análisis de transmisión de mensajes, herramientas elaboradas por el equipo consultor, etc. Si lo estiman conveniente y de acuerdo a la estrategia que elaboren, estas herramientas pueden utilizarlas como pre-test y en la evaluación utilizarla como post-test.
  
- *Estrategia de análisis de datos:* Para cada técnica se debe señalar cómo se analizará la información obtenida. Es importante considerar los criterios metodológicos diferenciados para técnicas de recolección de datos de orden cualitativo y cuantitativo, para ello, es necesario apoyarse en bibliografía sobre análisis de datos cualitativos y cuantitativos, que permita llevar a cabo un procedimiento de análisis metodológicamente riguroso. Se espera que la elección de las estrategias que nos permitirán analizar la situación, nos permita comprender la situación problemática o demandada, en el contexto en que esta ocurre. En este sentido, el mejor análisis de la empresa se logra al insertarse y convivir en ella, aplicando diversas técnicas de recogida de información que evalúen diferentes aspectos, en distintos momentos y con distintos actores.

Las técnicas para levantar información que se utilicen nos debe permitir contrastar, cotejar y comprender mejor el fenómeno que intentamos explicar. Por otro lado, usar más de una técnica nos permitirá triangular los datos obtenidos, lo que facilitará la clarificación, significados y sentidos para conocer las coincidencias, diferencias y contradicciones en el análisis de los discursos, actitudes y prácticas que se desarrollan al interior de la organización.

Es importante involucrar a la contraparte en este diseño, ya que su conocimiento de la cultura y funcionamiento de la empresa, nos dará pistas sobre qué técnicas es factible utilizar, en qué momentos, cómo convocar a los participantes, con qué medios, espacio físico y tiempo contamos, si es preciso obtener autorización, etc. El paso que sigue después de diseñar la estrategia, es recoger la información que se requiere. Su posterior análisis nos permitirá refutar o validar nuestros supuestos y describir las necesidades a satisfacer. En esta fase se aplican diversas técnicas, cuya confección debe ser coherente con el supuesto que busca corroborar y requiere de rigurosidad metodológica, por lo que es deseable apoyarse en bibliografía pertinente. También es necesaria la revisión de documentos que nos aporten datos sobre la situación identificada como problema.

Cabe señalar, que es preciso reunir todos los datos reales (“datos duros”) que sea posible, en relación con todas las inquietudes de mayor importancia. Por ejemplo, si alguien ha informado que los garzones de un restaurante, tienen un “rendimiento bajo”, es pertinente cotejar las evaluaciones de desempeño, libro de reclamos u otro registro similar y contrastar dicha información, la que al ser relacionada con otro tipo de datos nos dará una idea de lo que podría estar sucediendo.

Es relevante poner atención al proceso de recolección de información y tener presente sus limitaciones, es decir, situaciones no previstas, inconvenientes que modifican el diseño inicial, y que pudieran determinar o limitar el alcance de las conclusiones elaboradas a partir de los datos recogidos.

## **6. Análisis de información.**

Luego de haber recopilado información, lo que procede es realizar un análisis triangulado de ella. Según el tipo de información recopilada (cuantitativa y/o cualitativa). La información obtenida con cada instrumento utilizado, es analizada para posteriormente realizar una síntesis que nos facilite relacionarla con la información recogida con otros instrumentos. A través del análisis, los datos deben clasificarse y agruparse en categorías temáticas. Las que agrupan más expresiones o enunciados de inquietud o preocupación indican la posibilidad de existencia de un problema real y deben tratarse en primer término.

Finalmente, el análisis de la información nos permite dar cuenta de los principales hallazgos encontrados en el proceso de recolección de la información. Para ello, se describe el contexto o circunstancias de los individuos y/o grupos y luego, se responden uno a uno los supuestos elaborados. Si es necesario, se plantean otros hallazgos encontrados.

Después de analizar la información recolectada e identificar hallazgos, el paso siguiente es elaborar una explicación de la situación, es decir, exponer cómo los factores (obtenidos al identificar categorías de análisis) nos permiten comprender el fenómeno que estamos abordando.

Como el proceso de consultoría implica una retroalimentación constante, es muy probable que en la medida que se vaya recolectando información, los supuestos se ajusten o sean más. Esto hace que el proceso sea dinámico, ya que la conceptualización que se va teniendo del problema y las atribuciones que el consultor va haciendo, cambian y redirigen o profundizan la búsqueda de información. Esto es fundamental que sea considerado, para que efectivamente se tenga apertura a nueva información y el proceso de consultoría no se rigidice.

Lo importante es considerar que, para cada supuesto, es necesario contar con fundamentación teórica a la base, identificar a los actores claves que me permitirán

indagar datos empíricos que lo sustenten, saber por qué esos actores elegidos son claves (criterio de incorporación), determinar las técnicas que utilizaré para recoger la información con ellos, definir las estrategias con qué analizaré la información recogida y finalmente describir los hallazgos de manera concreta y ordenada.

## **7. Explicación Sintética.**

Todos los pasos anteriores, están destinados a comprender en profundidad lo que sucede y así elaborar un relato claro y coherente que permita decidir (en conjunto con la contraparte) si finalmente es prudente, necesario y prioritario, acoger la demanda inicial o, si lo que correspondería a la luz de los datos, es reformularla; es decir negociar con la contraparte otro foco de intervención.

Luego de analizar la información recogida a través de distintas técnicas de recolección de información, debemos organizarla teóricamente y llegar a una síntesis que nos permita identificar el problema y elaborar una explicación clara, sintética, teóricamente coherente y precisa, que permita entender la dinámica a la base de la situación detectada o demandada al inicio de la intervención. En psicología clínica a esta explicación sintética se le denomina hipótesis explicativa/diagnóstica.

La explicación sintética es la integración de todas las variables que están a la base de la situación problema y que surge de la información recolectada, analizada y sintetizada. Es una inferencia, consecuencia o proposición derivada de ellos, que orienta la intervención.

Luego de analizar la información obtenida en los procesos anteriores, debe organizarse teóricamente y hacer una síntesis o explicación clara, sintética, coherente y precisa que permita entender la dinámica a la base de la situación demandada al inicio del proceso.

La explicación sintética es una inferencia, consecuencia o proposición que orienta la intervención y se deriva de los hallazgos; en ella se integran todos los factores (categorías de análisis) que están a la base de la situación problema. Tiene un carácter hipotético, ya que no es una explicación causal ni única de la situación abordada, sino una declaración/propuesta que nos permite comprender un fenómeno, por lo que puede ser modificada a medida que ejecutamos la estrategia de intervención, conocemos (y nos vinculamos) a quienes participan de ella y recopilamos nueva información, lo que nos permite dar dinamismo a nuestra intervención.

La integración de los datos debe ser adecuada, suficiente y de utilidad para responder a las preguntas ¿Qué factores están interactuando a la base de esta situación problema?, ¿Cómo interactúan? Cabe señalar, que los factores que interactúan no necesariamente deben tener una valoración negativa o ser consideradas como una debilidad de la situación, sino que también es importante identificar los aspectos de la situación que son una fortaleza para generar un cambio en ella, si corresponde.

Al explicar sintéticamente la situación debemos considerar 4 elementos sobre los cuales estamos recopilando información desde que llegamos a la Organización:

1. Demanda y su especificación.
2. Caracterización de la empresa.
3. Contexto y circunstancias en las que se encuentran los involucrados.
4. Información obtenida en técnicas de recogida de información (hallazgos organizados en categorías de análisis)

La explicación sintética que elaboremos, nos permitirá identificar jerárquicamente las principales necesidades que surgen en relación a la situación que se desea transformar, para luego definir cuáles estamos en condiciones de satisfacer como parte de la intervención, y quienes estarán implicados. “La intervención tiene un

mejor pronóstico cuando los participantes poseen un interés directo en satisfacer la necesidad que es fundamento de la intervención.

Algunos criterios a considerar para elaborar una explicación sintética:

1. Redacción con una estructura que permita entender el problema, identificando factores, hechos o comportamientos interactuantes asociados y las consecuencias de éste, considerando la causalidad circular entre éstos.
2. Coherencia teórica entre los factores, hechos o comportamientos aludidos.
3. Carácter sistémico, considerando distintos niveles de análisis, aspectos positivos y espacios de mejora en los que sea posible intervenir y recursos disponibles para incidir en la situación problema.
4. Redacción parsimoniosa y contextualizada, es decir, que considera a su interlocutor.

### 8. Ejemplo de Supuestos Teóricos y Explicación Sintética

SUPUESTO 2 A NIVEL GRUPAL	VARIABLES INVOLUCRADAS
<p>“La disminución de la productividad que ha experimentado la sección “B se debería a un estilo de liderazgo ejercido por el jefe de área que no considera los factores de contingencia ni la madurez del equipo”.</p>	<p>-Estilo de liderazgo del supervisor (V.I)</p> <p>-Contingencia</p> <p>-Madurez del equipo</p> <p>-Disminución de la productividad (V.D)</p>
<p><b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA:</b> Aquí los argumentos deberían lograr conectar teóricamente los elementos de la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (contingencia, madurez grupal, etc) y la productividad...</p>	



SUPUESTO 1 A NIVEL ORGANIZACIONAL	VARIABLES INVOLUCRADAS
<p>“La disminución de la productividad que ha experimentado la sección “B se debería a la falta de estructuración y formalización de las tareas que realizan los trabajadores”.</p>	<p>-Falta de Estructuración de las tareas (V.I)</p> <p>-Disminución de la productividad (V.D)</p>
<p><b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA:</b> Aquí los argumentos deberían lograr conectar elementos de un modelo de gestión estratégica y relacionarlo teóricamente con la productividad...</p>	

SUPUESTO 3 A NIVEL ORGANIZACIONAL	VARIABLES INVOLUCRADAS
<p>“La disminución de la productividad que ha experimentado la sección “B se debería al uso de una gestión que no considera los indicadores como fuente principal de retroalimentación para la toma de decisiones al interior de la organización”.</p>	<p>-Modelo de gestión en base a indicadores (V.I)</p> <p>-Disminución de la productividad (V.D)</p>
<p><b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA:</b> Aquí los argumentos deberían lograr conectar como X modelo de gestión o administración releva el uso de indicadores de gestión como mecanismo que favorece la productividad...</p>	

SUPUESTO 4 A NIVEL ESTRATÉGICO	VARIABLES INVOLUCRADAS
<p>“La disminución de la productividad que ha experimentado la sección “B” se debería a la existencia de límites difusos entre la familia y la empresa”.</p>	<p>-Límites difusos en empresas familiares (V.I) -Disminución de la productividad (V.D)</p>
<p><b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA:</b> Aquí los argumentos deberían lograr conectar teóricamente dicha característica asociada a las empresas familiares y la productividad o desempeño...</p>	

### Explicación Sintética

La sección “B” de la empresa XXX S.A. sucursal Concepción, ha experimentado en los últimos seis meses, un alza del 30% en los reclamos, la mayoría relacionados al retraso sistemático en la entrega de pedidos y la baja calidad del servicio. Estas dificultades en el desempeño, han influido en la pérdida de algunos clientes fidelizados y disminución de ventas en torno al 10%. Un factor fuertemente influyente en esta situación es la **falta de estructuración** de las tareas que realizan los trabajadores de la sección “B”, lo que se asocia a descoordinaciones, duplicación de trabajo y burocracia innecesaria, que enlentece los procesos y la capacidad de reacción frente a las dificultades. Otro aspecto relevante a considerar, es el **estilo de liderazgo** ejercido por el jefe de área, ya que al ser orientado básicamente a delegar funciones, no se ajusta a las condiciones de sus colaboradores y a las exigencias de desempeño que actualmente tiene la unidad. Además, los permanentes cambios de tareas, la cantidad de trabajo y el escaso tiempo para llevarlos a cabo, constituyen exigencias psicológicas cuantitativas que se traducen en un factor de riesgo psicosocial que también podría estar afectando el desempeño de los trabajadores. Es importante destacar que la empresa se encuentra

actualmente en una etapa de expansión y a la fecha ha alcanzado un crecimiento importante, por lo que la presencia del gerente en la sucursal y su vinculación con los trabajadores se ha visto reducida. Lo anterior ha afectado el compromiso de algunos trabajadores con el cumplimiento de metas y objetivos. Por otro lado, la falta de una estructura formal, reconocida y funcional, sumada a la **carencia de indicadores que fundamenten la toma de decisiones**, confabulan para que los procesos internos no fluyan con la agilidad que el entorno demanda. Sumado a lo anterior, cabe señalar que XXX S.A. es una pequeña empresa familiar, donde si bien los vínculos y lazos de parentesco han sido un interés común que ha fortalecido ciertos aspectos organizacionales, al **mezclarse las relaciones productivas con las familiares**, se han producido una serie de síntomas que perpetúan los errores, tales como el fortalecimiento los mecanismos de refuerzo y castigo, la sensibilidad al conflicto y la intolerancia a la discrepancia, entre otros.

#### **9. Definición de las Necesidad(es) sobre la(s) que se basará la intervención.**

Es muy importante identificar y jerarquizar correctamente la necesidad o necesidades que, finalmente, se abordará(n) en el proceso de intervención. La capacidad para realizar este proceso, generará un posicionamiento distinto del estudiante con el cliente, en el proceso de intervención.

También es preciso tener claridad respecto a:

- El nivel de la intervención: organizacional, grupal o individual;
- La temática de intervención: aspectos estratégicos, tecnológicos, estructurales, procesos y recursos humanos, etc.
- Grado de coherencia entre la necesidad planteada y las posibilidades de ser abordada por la psicología organizacional y el equipo consultor.

Con el propósito que la intervención que se derive de esta necesidad, sea un aporte al quehacer de la empresa, es recomendable tener presente qué intervenciones

previas en esa línea se han realizado, cómo han sido esas experiencias y qué resultados concretos se han obtenido.

Para definir la necesidad que se espera satisfacer, es preciso compartir y consensuar nuestra interpretación de la situación con la(s) persona(s) y/o equipo que presenta(n) esta(s) necesidad(es) y que están directamente involucrados (Gerente, jefaturas, supervisores, administradores, colaboradores a nivel operativo). Es relevante precisar la percepción que estos actores tienen, sus expectativas, así como el grado de participación que muestra o están dispuestos a asumir, tanto ellos(as) como quienes han promovido la intervención (gerente, supervisores, etc.) u otras instancias que sea necesario que colaboren. Luego de establecer este consenso, y especialmente cuando la contraparte no ha podido estar muy involucrado(a) en el proceso diagnóstico, es importante comunicar los resultados del análisis de información y la necesidad(es) de intervención que derivan de dicho análisis. Es decir, el equipo consultor debe realizar una presentación a las personas que, en conjunto con la contraparte, hayan definido que es pertinente que participen. Esta presentación debe dar cuenta de los resultados del proceso de diagnóstico y de la propuesta que se hace para satisfacerlas. La idea es llegar a una visión compartida, en la que se busquen puntos de vista en común y se genere una corresponsabilidad, estableciendo compromisos mutuos.

En ocasiones es posible que la contraparte se muestre reticente a abordar necesidades derivadas directamente del proceso diagnóstico e insista en su demanda inicial. Por ejemplo, podríamos tener a un gerente que insistiera en realizar talleres de gestión de conflictos, aun cuando el diagnóstico muestre que dichos conflictos se producen principalmente por no tener claridad de sus funciones. Lo pertinente sería intervenir la necesidad de clarificar y delimitar dichas funciones y no que los trabajadores aprendieran acerca de su estilo personal para afrontar conflictos. La conversación en torno a esta priorización de necesidades es lo que se denomina “negociación de la intervención” e implica competencias profesionales y personales que les permitan comunicar de manera asertiva los resultados del proceso de diagnóstico. Conviene realizar una proyección en el tiempo de la

situación sin intervención, describiendo las consecuencias que podría experimentar la(s) persona(s) directamente afectadas. Esto es muy importante que sea comunicado al momento de negociar la intervención.

Es importante considerar que dado el rol y estatus que los(as) estudiantes tienen en la empresa, la negociación puede resultar difícil, por lo que es posible que, a pesar de las conclusiones desprendidas del diagnóstico, sea necesario ajustar las acciones planteadas en el modelo a las posibilidades reales. Lo anterior, considerando el nivel de formación y, especialmente, las concepciones que de éste tienen los diferentes actores de la empresa.

Cabe señalar, que las necesidades prioritarias de intervención, deben ser coherentes con la explicación sintética, ya que de ellas se deben derivar la estrategia, los objetivos y las actividades.

### **9.1. Jerarquización de Necesidades de intervención.**

Luego de elaborar la Explicación Sintética, corresponde identificar jerárquicamente las necesidades que de ella se desprenden; esta jerarquía puede estar dada por la dimensión de la organización a la que corresponden (individual, grupal, institucional, estratégica –diferenciándolas-) y por el grado en que como consultores podemos abordarla.

Para corroborar lo que hemos identificado como necesidad es efectivamente una necesidad a satisfacer, podemos realizar el ejercicio de preguntarnos ¿qué situación existirá cuando este elemento mejore (la necesidad se satisfaga) y el problema se resuelva?, si la respuesta nos permite identificar una situación ideal, es decir, “lo que debería ser”, estamos frente a una necesidad. También cuando identificamos una diferencia clara o una discontinuidad entre lo que debería ser y lo que es, habremos identificado una necesidad real.

Por ejemplo, si la empresa tiene establecidos algunos valores en sus lineamientos estratégicos, pero no actúa de acuerdo a ellos y además existen constantes quejas de diversos actores al respecto y el malestar subjetivo se hace evidente a través de diferentes herramientas de recolección de información, claramente una necesidad

en este ámbito es revisar los valores establecidos y actuar de acuerdo a ellos. El enunciado de la necesidad debe ser coherente con la justificación de la intervención y de ella debe ser posible derivar objetivos y actividades, para así dar coherencia al proyecto y exista un “hilo conductor” de éste.

## **9.2. Ejemplo de la jerarquización de necesidades, correspondiente a los Supuestos Teóricos y Explicación Sintética propuesta en el apartado 8.1**

A continuación, se describen las necesidades de intervención, en orden de prioridad, para la explicación sintética ejemplificada anteriormente:

-Necesidad de estructurar las tareas que llevan a cabo los trabajadores de la sección “B” de manera de balancear la carga de cada uno y evitar descoordinaciones que afecten el desempeño.

-Necesidad de ajustar el estilo de liderazgo del jefe de área a las condiciones de sus colaboradores de manera que pueda guiarlos de manera efectiva ante las actuales exigencias de desempeño.

-Necesidad de contar con indicadores de producción y desempeño objetivos, de esta forma guiar la toma de decisiones.

-Necesidad de profesionalizar cargos claves que permitan separar la gestión estratégica de las relaciones familiares.

## **10. Diseño de Intervenciones.**

Es importante recordar que la consultoría es un servicio que presta una persona o grupo de personas calificadas para identificar e investigar soluciones a problemas. Los consultores están en la capacidad de recomendar medidas adecuadas y brindar

consejos o ideas de solución proporcionando asistencia a dichas aplicaciones o recomendaciones.

La intervención del desarrollo organizacional es una secuencia de actividades, acciones y procesos, que se proponen ayudar a la empresa a mejorar su desempeño y eficiencia. El Diseño de intervención o plan de acción, se inspira en un diagnóstico riguroso y tiene por objeto mejorar algunas áreas del funcionamiento identificadas en el diagnóstico. La intervención abarca desde programas estandarizados que han sido elaborados y aplicados en muchas empresas, hasta programas bastante especiales adaptados a una compañía o departamento en particular. (Cummings, 2007). Las intervenciones deben basarse en un cuidadoso diagnóstico, ya que tienen por objetivo resolver problemas específicos y mejorar áreas particulares de la organización en las que se detectaron diversos tipos de problemas. (Guízar, 2008)

### **10.1. Tipo de intervenciones del desarrollo organizacional.**

A continuación, se presentan diferentes tipos de intervenciones de D.O. conocidas como intervenciones clásicas.

a. Intervenciones en aspectos estratégicos: este tipo de intervenciones se centran en la manera que una empresa se sirve de sus recursos para lograr una ventaja competitiva en el ambiente global. Buscan cambios estratégicos, son pertinentes ante procesos de fusión o adquisición e implican aprendizaje organizacional y establecimiento de alianzas y redes. (Cummings, 2007). Dice relación con el tipo de productos o servicios que una empresa ofrecerá, los mercados donde se compite, su relación con el entorno y la manera de transformarse para no rezagarse ante las condiciones cambiantes. Este tipo de intervenciones responde a las preguntas: ¿Cómo ganar ventaja competitiva? ¿Qué funciones, productos, servicios, mercado?, ¿Cómo relacionarse con el medio ambiente?, ¿Qué valores establecer para guiar el funcionamiento organizacional?, etc.

Las principales intervenciones se realizan en los niveles grupal y organizacional. A nivel grupal destacan: Organizaciones autodiseñadas y Aprendizaje organizacional y administración del conocimiento; Finalmente, a nivel organizacional encontramos: Cambio estratégico integrado, integración de fusiones y de adquisiciones, aprendizaje organizacional y administración del conocimiento, alianzas, redes, cambio cultural y organizaciones autodiseñadas.

b. Intervenciones en aspectos tecno-estructurales: este tipo de intervenciones está dirigida a la tecnología y estructuras para vincular personas. Incluye actividades del desarrollo organizacional relacionadas con el diseño de la empresa, con la participación de los empleados y el diseño del trabajo. Por ejemplo: cómo dividir el trabajo en departamentos y cómo coordinarlos para impulsar la orientación estratégica o tomar decisiones de cómo entregar los productos y servicios o cómo vincular el personal a las tareas. (Cummings, 2007). Este tipo de intervenciones responde a las preguntas: ¿Cómo hacer la división del trabajo?, ¿Cómo coordinar las distintas unidades o departamentos?, ¿cómo generar los productos o servicios?, ¿Cómo hacer el diseño de los puestos de trabajo?, etc.

Las principales intervenciones a nivel individual son Empresas con gran involucramiento y Diseño del Trabajo; Las principales intervenciones a nivel grupal: reingeniería, estructuras paralelas, empresas con gran involucramiento, administración de la calidad total y diseño del trabajo; Finalmente, las principales intervenciones a nivel organizacional son: Diseño estructural, reestructuración (downsizing), reingeniería, estructuras paralelas, empresas con gran involucramiento y administración de la calidad total.

c. Intervenciones en aspectos de recursos humanos: este tipo de intervenciones busca integrar de manera exitosa el personal a la empresa. Consisten en captar personas idóneas para la compañía, fijarles metas. Evaluar y premiar su desempeño, asegurarse de que progresen en forma profesional y aprendan a manejar el estrés. (Cummings, 2007). Este tipo de intervenciones responde a las preguntas: ¿Cómo reclutar y seleccionar gente competente?, ¿Cómo establecer



metas y recompensas a la gente?, ¿cómo planear y desarrollar la carrera del personal?, etc.

Las principales intervenciones a nivel individual son: Establecimiento de metas, evaluación del desempeño, sistemas de recompensas, planeación de carrera y desarrollo profesional, administración de la diversidad de la fuerza de trabajo y bienestar de los empleados; Las principales intervenciones a nivel grupal: Establecimiento de metas, evaluación del desempeño, sistemas de recompensas y administración de la diversidad de la fuerza de trabajo. Finalmente, la principal intervención a nivel organizacional, es la que se hace sobre sistemas de recompensas.

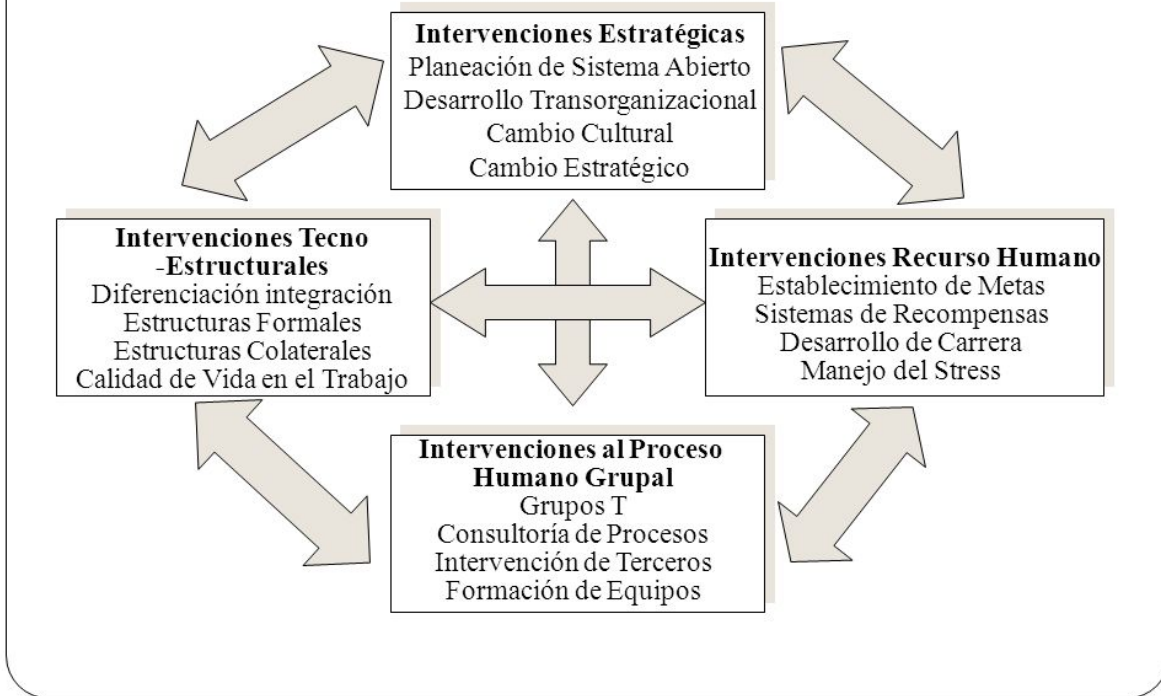
d. Intervenciones en el proceso humano: dirigidos a los miembros de una empresa y a sus procesos de interacción. Tienen que ver con los procesos sociales que ocurren entre los empleados: comunicación, toma de decisiones, liderazgo y dinámicas de grupo (resolución de conflictos y formación de equipos). (Cummings, 2007). Este tipo de intervenciones responde a las preguntas: ¿Cómo comunicarse?, ¿cómo resolver problemas?, ¿Cómo tomar decisiones?, ¿cómo interactuar?, ¿cómo establecer liderazgos?, etc.

Las principales intervenciones a nivel individual son Coaching y capacitación e intervención de un tercero; Las principales intervenciones a nivel grupal: consultoría de procesos, intervención de un tercero, construcción de equipos, junta de confrontación y relaciones intergrupales; Finalmente, las principales intervenciones a nivel organizacional son: Junta de confrontación, relaciones intergrupales e intervenciones en grupos grandes.

En conformidad con la teoría de sistemas, los aspectos anteriores están interrelacionados y hay que integrarlos.

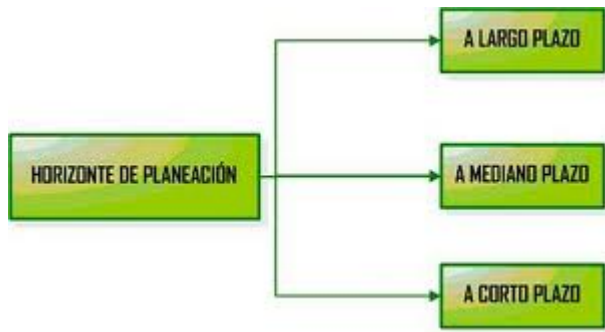
# Desarrollo Organizacional

## *Tipos de intervenciones en D.O.*



### 10.2. Planificación.

Ya identificada la necesidad que será abordada en el proyecto, es necesario planificar hacia dónde se dirigirá este proceso (objetivos), qué se realizará para alcanzar estos propósitos (actividades) y cómo se sabrá si éstos se han alcanzado (evaluación). Idealmente, todo el proceso de consultoría debiera realizarse por un equipo que lidere estas acciones, en donde el psicólogo es un integrante más.



### 10.3. Planteamiento de Objetivos.

Si el problema o necesidad es planteado en términos positivos, orientándose a su superación, es factible concluir el objetivo central de la intervención. Los objetivos hacen referencia a los logros que se espera alcanzar con la ejecución de una acción que ha sido estratégicamente planificada, es decir, el estado deseado. Son el aspecto central de un proyecto, intervención o asesoría, constituyendo la naturaleza de ésta, guiando y dando coherencia a las acciones, por lo que es necesario que sean orientadores y permitan verificar su logro.

El proceso de planteamiento de objetivos responde a la pregunta ¿Cuál es el estado deseado que se alcanzará luego de satisfacer la demanda? En contextos organizacionales, estos propósitos serán relevantes en la medida que estén vinculados a los lineamientos y objetivos estratégicos de la empresa, y en la medida que la gerencia los perciba como prioritarios para alcanzar las metas y propósitos organizacionales.

Al definir objetivos, puede sernos útil responder ciertas preguntas que guíen este planteamiento:

- ¿Qué queremos hacer?
- ¿Qué cambios deseamos lograr frente a la situación sobre la que vamos a actuar?
- ¿A dónde queremos llegar, qué propósitos se desea alcanzar dentro de un límite de tiempo?
- ¿Cuál es la situación-objetivo a la que se pretende llegar?

Es necesario plantear objetivos con claridad, también lo es el establecer de manera concreta y precisa cuánto se quiere hacer o alcanzar de los objetivos propuestos. El enunciado cuantitativo, en términos témporo-espaciales, es lo que se denomina meta. La correcta definición de objetivos es la base para la realización de la intervención. Sirve para recordar en forma permanente qué debe ser logrado, bajo qué circunstancias y cómo tiene que ser determinado el logro.

¿Qué es necesario considerar al momento de formular objetivos?

1. Proponer objetivos y metas realistas (viabiles, pertinentes y aceptables).
2. Establecer prioridades para el logro de objetivos.
3. Hacer elecciones compatibles y complementarias entre los objetivos.
4. Articular coherentemente los diferentes aspectos.
5. Asignar y usar los recursos, en cantidad y tiempo oportunos, para cada fase o actividad del programa o proyecto.
6. Determinar los instrumentos y medios adecuados a los fines.

Los objetivos suelen clasificarse en Generales y Específicos:

### Objetivo General

Es un planteamiento amplio de las transformaciones, mejoras o cambios que constituyen la finalidad de la intervención, es decir de la situación que se espera alcanzar y en quienes se espera ver el cambio buscado. Son expresados en términos positivos y definen las competencias, saberes, prácticas o valores que se espera verificar como resultado de la intervención. Su redacción necesita de precisión, de manera que queden expresados los logros esperados, por lo que debe ser lo suficientemente abarcador, asequible a cualquier persona (indicando la conducta mediante un verbo que sea observable), sin ser vago o abstracto o difícil de verificar (evaluable).

Un objetivo general es relevante cuando responde a las siguientes condiciones:

- Tiene prioridad respecto a otros objetivos.
- Los diferentes actores de la empresa lo consideran importante.
- Se relaciona con los objetivos estratégicos de la unidad o de la empresa.
- Tiene potencialidad para lograr cambios no sólo en un nivel y actores específicos, sino de lograr transformaciones más estables en la empresa.

#### Objetivos específicos

Son varios enunciados de fines concretos y precisos de la intervención, que detallan los cambios que se persiguen y, en conjunto, deben conducir al cumplimiento del objetivo general, por lo que constituyen especificaciones acotadas y precisas de éste, e identifican de forma más clara lo que se pretende alcanzar.

Cada objetivo específico es una expresión de los cambios que conducen a parcialidades de la situación deseada. No se trata de una especificación de las acciones a realizar para alcanzar el objetivo general; esto es parte del diseño de la estrategia de intervención.

A continuación, se plantean algunas recomendaciones para formular objetivos, ya sea generales o específicos:

- Usar formas verbales infinitivas, lo cual aporta claridad a éstos.
- Los objetivos deben dar respuesta a la pregunta: “¿qué deseamos alcanzar?” y más específicamente ¿Qué lograrán las personas que participen como beneficiarios?
- Utilizar verbos que sugieran acciones observables y unívocas, por lo general, conductas.
- Formular objetivos con un solo referente.
- En relación con cada objetivo, especificar un solo resultado esperado.
- Para cada objetivo, especificar indicadores de logro (lograr plantear indicadores de logro, nos permitirá evaluar la precisión del objetivo).

Es decir, los objetivos específicos deben cumplir con la regla de las 3P: positivo, posible y preciso.

Algunas interrogantes que nos pueden servir como medio para formular los objetivos específicos a partir del objetivo(s) general(es), son:

- ¿Qué cambios específicos, derivados del objetivo general, se quiere generar a través de la asesoría, proyecto o intervención?
- ¿Cuáles son los diferentes aspectos que componen el objetivo general?
- ¿Por qué se consideran estos cambios específicos como una manera de responder al objetivo general?
- ¿A quiénes se quiere afectar en particular? Por ej.: ¿a todos los trabajadores o a algunos más especialmente?
- ¿En algunas áreas o temáticas, o en una en particular? Por ejemplo: ¿Se quiere generar cambios en todos los supervisores o se centrará en los que trabajan en un(as) área(s) deficitaria(a)?
- ¿Se expresan mejor como estados finales o como procesos relacionados con el objetivo general?

¿Cómo redactar objetivos?

Los objetivos de intervención psicológica, deben evidenciar cambio en el comportamiento de la persona (objeto de estudio de la Psicología), no obstante en el área organizacional, también es posible focalizarse en los procesos de gestión.

Su redacción considera:

- Comenzar la redacción con un verbo en infinitivo que dé cuenta, en lo posible, de una acción (de la persona con la que hacemos la intervención (no para nosotros).
- Positivo, aludiendo al objetivo o situación que se anhela construir.
- Posible, pretendiendo un cambio realizable, claramente factible de ser logrado. Debe aludirse a un objetivo pequeño, reducido, pero significativo en el contexto donde se enmarca.
- Preciso, claro, específico, de fácil evaluación (indicadores).

Es necesario tener en cuenta:

- Formular objetivos ambiciosos, concretos, viables.
- Preocuparse de la relevancia y significado del objetivo: Muchas veces se pone más énfasis en la formalidad gramatical de la formulación que en la idea que lo sostiene.
- Establecer Resultados Esperados expresados en indicadores concretos: Los Resultados Esperados pueden ser de orden cualitativo y cuantitativo, factibles de ser verificados.

¿Qué son los resultados esperados?

Son indicadores concretos del objetivo específico, que pueden ser de carácter cuantitativo o cualitativo. Dan una condición operativa a los objetivos, traduciéndolos en logros específicos, para lo que se debe indicar cuánto se quiere lograr, dentro de qué plazo y en qué ámbito o espacio.

Al contestar las siguientes preguntas, se nos puede hacer más fácil plantear el resultado esperado y además poder saber, posteriormente, si los objetivos se lograron:

1. ¿Qué? Identificar el resultado esperado
2. ¿Cuánto?: Determinar la cantidad
3. ¿Cuán positivo?: Establecer la calidad
4. ¿Cuándo?: Establecer el período
5. ¿Dónde?: Delimitar el lugar

En algunos formatos de proyecto es necesario incorporar indicadores de logro para cada resultado esperado (o meta) y medios de verificación, para asegurar que este se logró. “Por indicador de logro se entiende aquel elemento final con el que espero

contar una vez lograda la meta. El medio de verificación, es la metodología evaluativa que me permite monitorear el cumplimiento del indicador de logro.

#### **10.4. Diseño de la Estrategia.**

El proceso de elaboración de la estrategia hace referencia a: ¿Cómo vamos a alcanzar los propósitos planteados y conseguir los resultados esperados? Responder esta pregunta nos permite definir el camino por el cual se intentará resolver el problema / situación abordada. Para ello, es necesario especificar la estrategia por medio de la cual se lograrán los cambios.

Una estrategia es un conjunto de acciones que se lleva a cabo para alcanzar un fin. Implica considerar el contexto de los participantes y la organización a la que pertenecen, los recursos, medios y tiempo con los que cuentan la organización, los participantes y los asesores. Las acciones deben ser ordenadas, jerarquizadas y posibles de ser llevadas a la práctica según se ha previsto (completamente y en los plazos indicados).

En la lógica de proyectos, una estrategia es la definición global de qué hacer para alcanzar los objetivos y cómo hacerlo, por lo tanto, constituye el plan general que organiza, orienta y da sentido al conjunto de acciones que permite alcanzar los objetivos planteados del modo más eficaz.

De esta última definición se derivan tres consideraciones:

- La definición de la estrategia es de carácter global y en ella se insertan las actividades. Es una respuesta general (pero no vaga), de lo que se hará para alcanzar los objetivos propuestos.
- La estrategia organiza, orienta y da sentido a las actividades, especificándolas y chequeándolas al contrastarlas con la estrategia. Por lo tanto, la estrategia articula las actividades entre si y hace explícita la función de cada una de ellas en relación al todo y con los logros de los objetivos del proyecto.



- Una estrategia puede estar compuesta por distintos tipos de actividades, de modo que el logro del objetivo sea el resultado del acercamiento desde varias aristas o dimensiones. Elaborar estrategias unidimensionales que entiendan el cambio como dependiente de un único factor es iluso y generalmente lleva al éxito parcial o sencillamente al fracaso.

En relación a la intervención en contextos organizacionales, al momento de elaborar una estrategia, es necesario considerar una serie de factores que permitan que ésta sea adecuada y viable para lograr los resultados esperados. Estos factores pueden ser:

- Reconocer la dinámica de la empresa: considerando el análisis realizado anteriormente y del que se derivaron sus fortalezas y debilidades, permitiendo a su vez establecer las necesidades de cambio. Esto nos permite, por un lado, identificar los recursos y experiencias previas de la empresa que pueden aprovecharse al implementar la estrategia y por otro, plantear soluciones realistas e incorporar acciones que permiten resolverlas.

- Tener presente la estructura de factores intervinientes en el problema que el proyecto busca solucionar: en el análisis previo, deben haber quedado claramente identificados los factores que al interactuar causan el problema. Además de esta identificación, debemos establecer una relación lógica entre las variables, para describir lógicamente el problema y también la solución.

- Focos de atención de la estrategia: se refiere a la identificación de focos de atención que conformarán la estrategia, para ello pueden considerarse como insumo: tanto los factores detectados en el análisis del problema como los logros definidos por el proyecto.

- Periodo de tiempo en que se desarrollará el proyecto: es decir, ¿Cuánto durará la intervención? Al momento de plantear la estrategia, es fundamental considerar el tiempo que necesitaremos para lograr los objetivos. Al momento de decidir, debemos considerar el análisis de la situación / problema de la empresa y las actividades necesarias para conseguir los propósitos planteados.

## 10.5. Actividades.

Luego de plantear la estrategia globalmente, es necesario especificar las actividades que en conjunto permitirán la concreción de la estrategia y por tanto, el logro de objetivos propuestos. Para ello, es necesario precisar cada una de ellas, los tiempos que requiere, los responsables de ejecutarlas y los recursos asociados. Algunos criterios a considerar para el diseño de actividades son:

Cada objetivo debe tener actividades y recursos asociados. Para que exista un “hilo conductor”, es necesario cerciorarse que exista coherencia entre los objetivos específicos, resultados esperados (o metas) y las actividades programadas.

- La relación entre objetivos específicos, actividades y resultados esperados no es lineal. Esto quiere decir que habrá actividades que simultáneamente apunten al logro de más de un objetivo o resultado esperado. Considerando esto, cabe señalar que es más eficiente un proyecto con un número reducido de actividades que respondan a varios objetivos, que uno que se dispersa en múltiples actividades, ya que puede estar inconexas entre ellas y especialmente con los objetivos.
- Al momento de definir las actividades, es necesario basarse en la estrategia elaborada y sus múltiples aristas o dimensiones y a partir de ella especificar las actividades.
- También es importante que los(as) responsables del desarrollo de la actividad estén comprometidos con el proyecto, para ello deben estar motivados, tener tiempo para hacerse cargo y poseer capacidad de gestión para coordinar y llevar adelante esa tarea.
- Asimismo, es necesario considerar actividades para todo el tiempo que durará el proyecto. En este sentido es necesario que éstas no tengan el mismo carácter, es decir, a medida que avanza la intervención y se van logrando objetivos, se avance a actividades de mayor complejidad.
- Factores sociodemográficos, edad, sexo, niveles de instrucción, niveles socioculturales, etc.

- Dinámica relacional del grupo: patrones de relación, roles, jerarquía, subsistemas, normas, organización.
- Conocimientos previos de los actores que participarán.
- Incorporar procesos de evaluación de las actividades: esto se refiere a que debe existir un momento, que generalmente es al cierre, donde los participantes reflexionen en conjunto, concluyan o hagan explícitos aprendizajes derivados del trabajo.
- Coherencia teórica entre las actividades planificadas y el tipo de enfoque utilizado en la intervención.

Los principales componentes de la actividad responden a las siguientes preguntas:

¿Qué?: Formulación de la actividad aclarando su sentido, acciones que le darán vida, cómo se dinamiza esta actividad en el contexto del centro educativo y cuál es su viabilidad.

¿Para qué?: Sentido de la actividad y posibles resultados esperados de ella

¿Para quién?: Actores involucrados

¿Con quién?: Qué otros actores estarán involucrados

¿Cómo?: Modalidad de organización de la empresa y actores que la llevarán a cabo

¿Con qué?: Medios materiales y financieros

¿Cuándo?: Secuencia de acciones, fechas claves, momentos de la actividad. Puede elaborarse un cronograma.

Aspectos a considerar al plantear actividades, son:

- Objetivos del proyecto que cubre la actividad.
- Tiempo de realización aproximado de cada actividad
- Contenidos que aborda
- Materiales necesarios para su realización
- Tipo de intervención que realizarán los participantes
- Mecanismo de evaluación

- Bibliografía para la persona a cargo de las sesiones
- Guía del trabajo
- Preparación de materiales

### **10.6. Cronograma.**

Es el ordenamiento secuencial de las actividades durante el tiempo total de ejecución de la intervención. Para elaborarlo se requiere de una mirada integral a las actividades que ésta involucra, además de tener en cuenta las relaciones entre ellas, organizándolas temporalmente de forma realista.

Es muy importante considerar las acciones habituales de las empresas (períodos de cierre de mes, negociaciones colectivas, celebraciones, tareas administrativas, reuniones, etc.), para programar las actividades de la intervención en función de ellas.

Algunos criterios para su elaboración son:

- Identificar las condiciones del contexto de la empresa en las que se desarrollarán las actividades.
- Establecer las posibles relaciones de secuencia de las actividades diseñadas. Algunas actividades pueden ser prerrequisito de otras, unas permanentes en el tiempo y otras se pueden desarrollar en forma paralela.
- Identificar en qué momento una actividad tiene mayor posibilidad de impacto y/o mayor potencialidad de producir los cambios deseados. Esto surge del análisis de las relaciones de las actividades diseñadas, en función de los objetivos que se desea alcanzar.
- Tener presente que la elaboración del cronograma no concluye con una expresión gráfica de las actividades programadas, sino que requiere de una evaluación y monitoreo permanentes que verifiquen su cumplimiento en el desarrollo del Proyecto. Se recomienda asignar a una persona para realizar esta tarea.

- Respetar la unidad de tiempo en que se desea ordenar las actividades programadas, señalando claramente los límites de inicio y finalización.
- Socializar el cronograma con todos los actores involucrados, transcribiendo la gráfica en un panel público y comunicando cada cierto tiempo el cumplimiento de las actividades.

El cronograma es una figura que considera una columna con el listado de actividades y luego una serie de columnas para cada unidad temporal. En algunos casos puede incluirse el objetivo específico al que se asocia cada actividad.

## **11. Los Resultados.**

Para evaluar los resultados de la intervención, es necesario contar con una planificación de procedimientos de evaluación que contribuya a obtener respuestas sólidas respecto del logro de los objetivos propuestos.

Al momento de planificar esta evaluación es necesario considerar algunos criterios, como por ejemplo:

- Es importante que el equipo a cargo defina los procedimientos, indicadores o instrumentos que incluirá esta fase.
- Las decisiones que conducen a organizar la evaluación tienen como referente principal el Objetivo General de la intervención, el que establece los desafíos mayores de ésta y, por lo mismo, “obligan a definir mecanismos de evaluación que permitan, tiempo después de su inicio, determinar si se encamina en la dirección correcta; y una vez finalizado, si en definitiva se logró el cambio esperado”.
- El proceso de formulación del proyecto de intervención no concluye adecuadamente sin definir procedimientos apropiados de análisis y evaluación de los resultados propuestos. Por lo tanto, debe incluir la definición del modo en que se verificarán los resultados (instrumentos de evaluación, investigaciones, estudios, entrevistas, encuestas, observación de clases, estadísticas, entre otros), que permitan obtener información y

evidencias de valores cualitativos y cuantitativos de los resultados propuestos. Cabe mencionar que “los medios de evaluación deberán variar según la naturaleza del cambio esperado u objetivo que se trate. En ocasiones bastará un instrumento, y en otras, serán necesarios varios. La constatación de la existencia física de un producto podría exigir un instrumento muy sencillo, pero en la determinación de cambios a nivel de las personas, en esta situación más compleja, podría existir la necesidad de diseñar uno o más instrumentos. El aspecto determinante será lo que efectivamente se quiere verificar.

Para guiar este proceso se presenta una tabla que puede orientar el diseño de la intervención.

Objetivo General	Indicador/es	Medio/s de Verificación
Objetivos Especificos	Indicador/es	Medio/s de Verificación
1.		
2.		
x.		

## 12. La Evaluación.

Esta etapa responde a la pregunta: ¿Qué hemos logrado? O, si el momento en que evaluamos es previo al término de la intervención ¿Estamos logrando lo que queremos?

La utilidad de la evaluación responde a dos razones:

1. Es una forma de retroalimentación sobre la intervención, para mejorar y progresar.
2. Es una responsabilidad social y política, ya que quien haya financiado la intervención, independiente si es una institución pública o privada o un particular, tiene derecho a saber en qué y cómo se están empleando los fondos.

Es importante considerar que la evaluación no es un fin en sí misma, sino un medio para mejorar sistemáticamente el proceso de intervención en la empresa, así como también para dar un mejor uso a los recursos disponibles, materiales y de las personas involucradas y, si se estima pertinente, cambiar el curso de acción de la intervención.

Los objetivos de la evaluación, por lo tanto “el para qué” de ella hace referencia a:

1. Medir el grado de pertinencia idoneidad, efectividad y eficacia de un proyecto
2. Facilitar el proceso de toma de decisiones para mejorar y/o modificar un programa o proyecto.
3. Establecer en qué grado se han producido consecuencias imprevistas
4. Fomentar un análisis prospectivo sobre cuáles y cómo deben ser las intervenciones futuras.

### **13. Resumen del Proceso.**

En una primera etapa (primer mes), la prioridad es levantar información. Este levantamiento debe hacerse a través de canales externos e internos. El primer canal permitirá concretar un análisis del entorno, que ofrezca información complementaria al proceso de Diagnóstico Organizacional, de esta forma el equipo consultor podrá comprender el negocio, el tipo de industria al que pertenece la organización, las regulaciones vinculadas a dicha industria y la relevancia de los stakeholders o grupos de interés asociados. La información anterior, resulta relevante en una primera reunión con el cliente, ya que puede ayudar a ofrecer fundamentos de calidad, a la hora de explicar cómo y por qué el proceso de intervención que se lleve a cabo, debe tener un impacto estratégico para la organización.

El segundo canal de recolección de información es interno, y se gestiona principalmente a través de entrevistas con gerente(s), jefes de área, coordinadores y supervisores. Es importante escuchar atentamente las dificultades percibidas por los cargos directivos y de primera línea, más aún, las explicaciones que se dan al respecto. Con la información recogida en esta etapa será posible problematizar, es decir, determinar relaciones de causa y efecto, con miras a establecer el posible origen de dichas dificultades y esclarecer los efectos indeseados para la empresa.

En una segunda etapa, deben generarse supuestos teóricos, relaciones entre variables dependientes e independientes que expliquen la problemática. Estos se deben ir trabajando en conjunto con la contraparte, de modo de favorecer el compromiso. Una vez formulados estos supuestos, debe diseñarse un levantamiento de información, bastante más estructurado que el inicial, que incorpore a los trabajadores (línea operativa) y otros actores claves. La idea de este levantamiento estructurado y posterior análisis de la información, es validar o refutar los distintos supuestos planteados y generar, de este modo, una “explicación sintética” fundamentada, tanto en evidencia empírica, como teórica.

En la etapa final, y si el/la docente supervisor(a) del proceso y la contraparte, están de acuerdo con dicha explicación, se jerarquizan las necesidades detectadas y se



concreta un proyecto de intervención, con un cronograma acotado de actividades. Todas las acciones que involucra este proyecto, deben ser revisadas y autorizadas por la empresa.

En la última etapa, se implementa el proyecto y se evalúan los resultados, se determina el alcance y las limitaciones de la intervención y se culmina con un set de sugerencias, para que la organización implemente en el corto, mediano y largo plazo.

## **Bibliografía:**

Acuña, A. (2012). La gestión de los stakeholders: análisis de los diferentes modelos. Encuentro Regional Zona Sur Adenag. Trelew 19 y 20 de abril de 2012.

Disponible en: <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4441>

Baena, (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas.

*Scientia et Technica*. 3, 1-24. Extraído de

<http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7385/4397>

Costilla, D. (2013). Análisis de la problematización en la metodología cualitativa mediante la triangulación de instrumentos. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*.

Grupo Eumed.net Universidad de Málaga, issue 31(12).

Recuperado de <https://EconPapers.repec.org/RePEc:erv:cedced:y:2013:i:31:12>

Cummings, T. & Worley, C. (2007) *Desarrollo Organizacional y Cambio*. (3ª ed). México: Thomson.

García, L. (2008). Sobre usos y aplicaciones del pensamiento de Michel Foucault en Ciencias Sociales. *Revista Discurso y argentinidad*, 2(2), 214-223.

Gene J. & Contel J.(1999). *Gestión en Atención Primaria: Incorporación de la Práctica Directiva en el Liderazgo Asistencial*. (2ª. Ed). Barcelona: Masson, S.A.

Guízar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. (2ª ed.) México: Mc Graw Hill.

Fernández, D. (2016). *Análisis del Rol Organizacional: El Caso de Consultor en Desarrollo Organizacional* (Proyecto de título para optar al grado de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Hersey P, Blanchard, K. & Johnson D. (1988). *Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional*. (3ª ed.) México D.F: Prentice-Hall.

Rincón, D. (2018). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 34(111) 43-59.

Robbins, E. (2004) "Comportamiento Organizacional"; México, D.F.: Pearson, education.

Sánchez, E, & Rodriguez, A. (2009). 40 años de la teoría de liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 42(1) 29-39.

Schein, E. (1996). *Psicología de la Organización*. (3ª ed.) México: Prentice Hall, Hispanoamericana S.A.

Vidal, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional, Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital*. (1ª ed.), Bogotá: Ecoe Ediciones.

Gamboa, E. (2010). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. *Revista Psicología Científica.com*, 12(16). Recuperado de: <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-descripcion-teorica-de-sus-determinantes>

González, E. (2007). La teoría de los Stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas*, 2 (17), 205-224.

González, L.; Guevara, E. & Morales, G. (2013). Relación de la satisfacción Laboral con estilos de Liderazgo en Enfermeros de Hospitales Públicos, *Revista Ciencia y*

*enfermería*, 19(1), 11-21. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532013000100002>

*Mozó, P. (2017) "El proceso de Asesoramiento Educativo (sexta versión)" – Material Docente. Universidad San Sebastián, Chile.*