

MATERIA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL
SEMANA 2

TEMAS:

- a) Diagnóstico**
- b) Planes de acción**

- **¿Cuál es la definición de diagnóstico?**

El primer paso en la administración del programa de Desarrollo Organizacional consiste en diagnosticar el sistema conforme al interés de la organización.



Este diagnóstico inicial parte normalmente de los siguientes cuestionamientos propuestos por French y Bell (1995):

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

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

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

En la etapa del diagnóstico de Desarrollo Organizacional, se pueden observar los puntos fuertes, debilidades, áreas de oportunidad, problemáticas, etc. de la organización.

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

- **¿Cuáles son las etapas del diagnóstico?**

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

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

Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente.

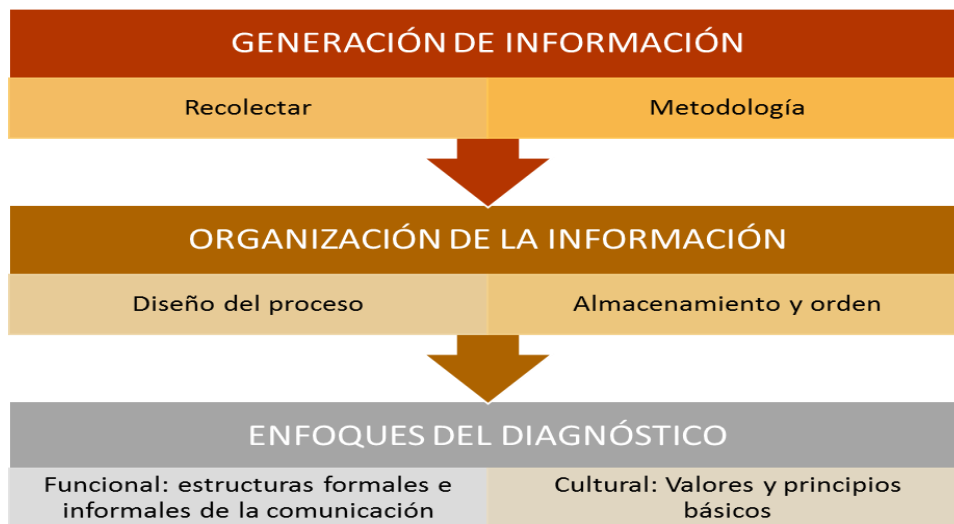
El cliente debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.

El consultor maneja la información obtenida en forma confidencial.

También debe aportar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico.

El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de acuerdos.

De ésta forma, se puede dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:



- **¿Cuáles son los cambios de la administración del proceso de desarrollo organizacional?**

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

En muchas actividades de intervención hay dos metas:

1. De aprendizaje o educacional.
2. De desempeño de una tarea.

Por otra parte, las intervenciones de resolución de problemas, tienden a enfocarse a los problemas reales de las organizaciones decisivos para las necesidades de las mismas, más que en los problemas hipotéticos y abstractos que pueden o no ajustarse a las necesidades de los miembros.

Son actividades planeadas en las que interviene el agente y los miembros asignados al proceso de implantación del desarrollo organizacional. Estas actividades se diseñan enfocadas al mejoramiento del desempeño de la organización, al proveer mejores procesos y culturas a los miembros de los equipos y personal de la organización.

Se desarrollan planes de acción/intervención para corregir los problemas.

El cambio planeado:	Se concentra en el lado humano de la organización.
El cambio de acción:	Es aquel que se relaciona con los recursos humanos en las organizaciones.

• ¿Qué son las estrategias de intervención?

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

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

Si las respuestas son si, los miembros de la organización avanzan a problemas y oportunidades nuevos y diferentes; si por el contrario, la respuesta es no, los miembros deben iniciar nuevos planes de acción/intervención para resolver los problemas. Por lo general, cuando los problemas siguen sin resolverse, la sugerencia es redefinir el problema y su área de conceptualización.

Las intervenciones consisten en una serie de actividades estructuradas donde a un número indeterminado de unidades seleccionadas de la organización, grupos e individuos, que representan el objetivo del proceso se les asignan tareas o una serie de tareas.

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

Las estrategias de intervención combinan el diagnóstico con las metas establecidas por el sistema. Las preguntas que deben plantearse son:

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

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