

¿Qué es el DOP?

En la práctica del asesoramiento organizacional nos enfrentamos frecuentemente con la tarea de caracterizar a grandes rasgos una organización con sus relaciones externas. Este es el caso, por ejemplo, en la fase preparatoria de un análisis empresarial más profundo que conduce a una reorientación hacia calidad y clientela. El procedimiento DOP parte de una organización con sus relaciones externas. Pero al mismo tiempo puede ser utilizado en sistemas de cooperación.

El DOP - Diagnóstico Organizacional participativo - (del inglés POA: Participatory Organizational Appraisal) tiene dos **objetivos**: (1) Elaborar un diagnóstico grosso modo de una organización y su sistema de cooperación. (2) Desarrollar entre los actores la disposición al cambio, la capacidad de autoobservación y la aptitud para resolver problemas.

El procedimiento DOP conduce a un **diagnóstico inicial**. Si existe la necesidad de cambios y la disposición para reajustes, el diagnóstico sirve como fundamento para **proyectos organizativos** particulares, o constituye el punto de partida para clarificaciones más profundas sobre enfoques y estrategias de reorganización. Por lo tanto, el procedimiento DOP no reemplaza otros métodos de análisis más exploratorios.

El procedimiento se basa en entender la **organización como un sistema**: las organizaciones son organismos sociales y técnicos, relativamente duraderos, dinámicos, abiertos, orientados a una meta que tienen que adaptarse a su entorno. No entramos aquí en hacer distinciones según los tipos de organización (empresas, asociaciones, organismos estatales, administraciones municipales, escuelas, movimientos sociales, etc.). Por ello, el procedimiento no puede aplicarse como una receta. Está constituido por métodos sencillos, que tienen que adaptarse y perfeccionarse de acuerdo con cada situación. Pero al hacerlo no debe perderse lo esencial del procedimiento:

* El DOP tiene que ser implementado con los **actores de la organización**. El procedimiento desiste del análisis a través de personas externas, que exigen intensas intervenciones de expertos y requieren mucho tiempo. El peso reside en un **proceso orientado a la participación**. Tanto los miembros de la organización como también los beneficiarios/clientes y otras personas externas (por ejemplo, contrapartes de cooperación) participan en un DOP

* El sistema DOP se apoya tanto en **datos objetivos**, así como en la experiencia organizativa subjetiva de los actores. El equilibrio entre características cuantitativas y cualitativas, entre lo que se puede medir y lo que quede bajo la influencia del poder contempla diferentes **funciones del sistema** de organizaciones como: orientación hacia el cliente, creación de riqueza, capacidad de autorreflexión, integración social, capacidad de adaptación, diferenciación de tareas, estabilidad o capacidad de cooperación con otras organizaciones.

* El DOP es una caja de herramientas, que puede ser contemplada con otros instrumentos, como por ejemplo:

- Análisis de portafolio y de los costos
- Análisis de la proporción entre estructura y proceso para tareas seleccionadas
- Transect Walks y organigramas subjetivos
- Esclarecimiento de roles entre contrapartes de cooperación
- Análisis sistémico de cooperación

* El DOP favorece la presentación y el intercambio entre **diferentes realidades**. Los actores participantes constituyen ideas sobre la organización, ideas valor, fundamentaciones para las formas de cooperación, aclaraciones para los procesos técnicos, etc. Estas construcciones hipotéticas son parte de la realidad organizativa, los actores fundamentan en ellas su proceder. La participación de los actores tiene como meta

poner de relieve y acentuar las diferentes interpretaciones. Deben ser evitados compromisos apresurados, y los puntos de vista deben ser aclarados e intercambiados.

Asesores internos y externos planifican el procedimiento DOP conjuntamente con el comitente. Introducen las herramientas y apoyan a los grupos de trabajo como moradores. La **preparación** cuidadosa y el diseño de **contexto de asesoramiento apropiado** son de suma importancia para el impacto del DOP:

* Los participantes tienen que estar informados sobre la **finalidad** del procedimiento y comprenderlo con su conjunto.

* La **dirección de la organización** tiene que estar con convenida de la utilidad del procedimiento DOP: Ella informa a los colaboradores y fomenta la formación de grupos de trabajo.

* Es imprescindible preparar bien a los moderadores. Por regla general es necesario realizar para ello taller previo, ya que ellos tienen que familiarizarse, sólo con los pasos del DOP sino también con las técnicas de visualización.

* En casos complejos (en organizaciones y sistemas de cooperación grandes), la elaboración de un programa detallado es una tarea clave de los asesores organizativos, que planifican, introducen, coordinan y acompañan el proceso.

* El **objeto** del DOP - una organización - tiene que ser identificada con precisión de antemano. Esto no es tan como parece: ¿El DOP debe ser realizado por la organización o una parte de ella? ¿La organización tiene un nombre? ¿Cuáles son sus límites? ¿Quién y que pertenece a ella?

* **Inicio:** Está demostrado que es conveniente que los actores realicen una visita de otra organización similar al comienzo del procedimiento del DOP, teniendo como divisa *Company meets Company*. Esta visita tiene como objetivo relativizar las ideas de los actores sobre formas organizativas y fomenta la idea de que una misma también puede ser resuelta de diferentes maneras. La visita debe ser preparada minuciosamente, para que pueda tener lugar a directos y conversaciones con colegas con tareas semejantes. A ello sigue la información introductoria sobre el procedimiento del DOP:

* **inversión de tiempo:** La **duración** de un procedimiento DOP — sin incluir ni preparación ni taller final— no debe superar los cinco o siete días, para que los **resultados** puedan ser visibles en un lapso previsible. Debido a esto, en organizaciones más grandes es necesario llevar a cabo varios DOP paralelos en organizaciones parciales. La **inversión de tiempo y los costos** deberían ser estimados de antemano en forma real por los responsables. Si el procedimiento se ve sometido a **presiones de tiempo**, la experiencia demuestra sus primeras víctimas son los “soft issues”, por ej. **experiencias organizativas** personales. La fuerza que afirma el diagnóstico inicial disminuye en esto notablemente.

* **Adaptaciones:** La conformación de los **grupos de trabajos**, la adaptación de los métodos y las exigencias de **moderación** se diferencian naturalmente de una organización a otra: No es lo mismo si el procedimiento - ser implementado para una empresa privada, una asociación económica o administración municipal. No hay un procedimiento estandarizado.

FORMACIÓN DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

En la elección de los participantes y la formación de los **grupos de trabajo** debe tenerse en cuenta lo siguiente:

*Separación de las perspectivas: Rituales y mitos de la organización, relaciones de poder y pensamiento técnico influyen tan fuertemente en la comunicación y las estrategias de acción en las organizaciones, que el diagnóstico inicial no puede prescindir de ellos. Se trata sobre todo de dos pares de diferencias, que filtran el rumor comunicativo en una organización: dentro/fuera y arriba/abajo y adentro/arriba como entre afuera/abajo y afuera/arriba. Para evitar que se formen apresuradamente compromisos y alianzas, las experiencias son analizadas **separadamente** por diferentes grupos de actores, para ser luego comparadas. A través de ello, las construcciones hipotéticas (véase arriba: diferentes realidades) se hacen visibles y pueden ser discutidas. Al mismo tiempo se crea la disposición para el cambio de perspectiva.

* **Grupos de trabajo:** Con excepción del taller final, cada uno de los pasos del DOP debería ser ejecutado por lo menos en tres grupos de trabajo separados, de cuatro a seis participantes cada uno. De esta manera, por ejemplo, pueden ser formados dos grupos homogéneos y uno mixto. Ejemplo: Un grupo se conforma solamente de representantes de la dirección de la organización; un segundo grupo está integrado por colaboradores con tareas ejecutivas, subordinadas, el tercer grupo se compone de una mezcla de los dos primeros grupos, complementando con representantes foráneos. Otros grupos pueden ser organizados con especialistas o personas externas (por ej. beneficiarios, miembros de una asociación).

DOP – Diagnóstico organizacional participativo Resumen

- Planificación y preparación
- Formación de grupos de trabajo
- Paso 1: Exposición de los hechos
- Paso 2: Relaciones de cooperación
- Paso 3: Vista de Pájaro
- Paso 4: Perfil de la organización ciclo del servicio
- Paso 5: Experiencias de cambio
- Paso 6: Taller

PASO 1

Los hechos

Trasfondo: Las organizaciones producen y almacenan informaciones y aclaraciones sobre ellas mismas, entre otros motivos, para tomar decisiones y conducirse a sí mismas. Estas informaciones explican lo que en la misma organización es percibido como un hecho. El primer paso del DOP sirve para reunir en forma sinóptica los hechos disponibles. Al comparar diferentes presentaciones, se pone de manifiesto que esos "hechos" no pueden valer en cada caso como asegurados y que el saber está distribuido en forma desigual entre los actores.

Tarea 1:

El grupo de trabajo responde a las diez preguntas siguientes. Para ello, puede recurrir y hacer referencia a informes y documentos de la organización.

01 Forma jurídica: ¿Qué forma jurídica tiene la organización? (SA., asociación, cooperativa, institución de derecho público con comisión legal, etc.).

02 Fundación: ¿Cuándo fue fundada la organización? ¿Quién la fundó?

03 Miembros: Cuántas personas pertenecen a la organización como:

* Miembros (por ej. de movimientos sociales, grupos de base, asociaciones, etc.)

- en total
- colaboradores honorarios
- Personal permanente
- en función directiva
- en función ejecutiva
- personal auxiliar
- Personal temporario

04 Productos y clientela: ¿Qué bienes y servicios produce la organización? ¿Para quién? (En administraciones estatales también pertenecen a este aspecto el establecimiento de normas, la formulación y la imposición de leyes, trabajos de supervisión y coordinación; en movimientos sociales y asociaciones se trata de la capacitación, la salvaguardia de intereses, etc.) ¿Qué es lo mejor que puede hacer la organización? ¿Cuáles son los productos más demandados? ¿De parte de qué grupos de clientes?

05 Tareas: ¿Cuáles son las tareas principales que desempeña la organización?

- Tareas centrales (En administraciones, distinguir entre tareas normativas, de regulación y de supervisión y tareas de ejecución.)
- Tareas internas de apoyo

06 Diferenciación: ¿Cuántos niveles jerárquicos tiene la organización? ¿Cómo se los designa? ¿Cómo está distribuido el personal en esos niveles? ¿De qué calificaciones clave disponen esos grupos de personas?

07 Cobertura: ¿Qué extensión espacial (local, regional, nacional, internacional) tiene la organización en relación con:

- Su propia infraestructura (por ej. con sucursales)?
- Sus grupos de clientes?
- Sus contrapartes de cooperación y sus proveedores?

08 Recursos financieros: ¿De dónde provienen los recursos financieros?

- Venta, comisión
- Recursos propios, ganancias, reservas
- Créditos comerciales

- * Subsidios, contribuciones externas
- * Contribuciones de sus miembros

09 Infraestructura: ¿De qué infraestructura y materiales dispone la organización?

- Edificios
- * Instalaciones de producción y vehículos
- Medios de comunicación
- * otros

10 Planificación: ¿Cuándo y cómo planifica la organización su actividad?

Tarea 2

El grupo de trabajo prescrite los hechos en forma de una exposición, por ej. sobre tres rotafolios, para permitir la comprensión, a través de la visualización.

PASO 2

Relaciones de cooperación y puntos de intersección

Trasfondo: cada organización mantiene relaciones con otras organizaciones privadas y estatales. El segundo paso de DOP sirve para conocer la organización en su entorno y esclarecer las siguientes preguntas:

- Ubicación ¿Dónde se encuentra la organización en relación con otras organizaciones. (paisaje organizacional)
- ¿Que otras organizaciones forman parte del entorno de sistemas?
- Relaciones: ¿Qué relaciones tiene la organización con las otras organizaciones?
- Vacíos/huecos: ¿Dónde se encuentran espacios vacíos en el paisaje organizacional?
- Potenciales de cooperación ¿Qué relaciones fallan y podrían ser establecidas?

Apuntes teóricos: El hogar como organización socio- cultural clave

En organizaciones de miembros de tipo familiar u organizaciones que trabajan con ellas, el segundo paso del DOP orienta la atención hacia el **hogar**. Este microcosmos de todas las formas de organización imprime carácter a diversos roles, relaciones y sus significados socio- culturales en el horizonte temporal y espacial.

La **frontera** entre un hogar y otras formas de organización es fluctuante. Mientras que en el núcleo familiar son desempeñadas tareas individuales, otras funciones se distribuyen a lo largo de los Lazos familiares más allá del hogar: Tareas de asistencia social, producción y acumulación consumo, protección de riesgos. Desde el punto de vista socioeconómico, cuatro características estructurales constituyen un modelo básico:

- * Acceso y control de los **recursos**
- * **División de trabajo** entre hombres y mujeres, adultos y niños
- * **Obligación de contribuir** al hogar
- * Distribución del **beneficio** en el hogar

Con ello se centra la atención en dos características fundamentales de las organizaciones:

1. Formas de organización estatales y privadas (comunidades de beneficiarios, servicios de asesoramiento, movimientos sociales, asociaciones, grupos de interés, etc.) tornan características fundamentales del sistema hogareño en su textura y les dan nueva forma.
2. La estructura socioeconómica de los hogares abre el camino para la comprensión de modelos socioculturales de las organizaciones.

Tarea 1

El grupo de trabajo ubica a la organización con sus relaciones con otras organizaciones en un paisaje organizacional. En el centro de este "**arco iris**" se encuentra la clientela o el grupo meta de un proyecto.

Tarea 2

El grupo de trabajo selecciona tres relaciones especialmente importantes y caracteriza los **puntos de intersección de las relaciones de cooperación**.

Aspecto	Actividad
objetivos	Fijamos objetivos periódicamente y en acción común
Contrato	Concertamos acuerdos claros e inequívocos sobre derechos y obligaciones
Fidelidad al contrato	Nos atenemos a los acuerdos establecidos
Ventajas	Extraemos ventajas de la cooperación
Confianza	Informamos activamente sobre nuestras intenciones
Comunización	ofrecemos interlocutores y ponemos a disposición medios de comunicación apropiados

Posibilidad de profundización

Las relaciones con otras organizaciones (privadas o estatales) determinan los denominados puntos de **Intersección**. Estos pueden ser presentados y estudiados desde tres puntos de vista:

- **Cantidad:** Campo de tensión entre aislamiento y dispersión
- **Tipo de relación:** Por ejemplo, alianza estratégica, contrato de cooperación
- **Comunicación:** ¿Con qué frecuencia se intercambian informaciones? ¿De qué información se trata? ¿Cómo es adquirida?. ¿En qué forma es transmitida? ¿Cómo es asimilada? ¿Con qué finalidad? ¿De qué "enchufes", disponen la organizaciones para intercambiar bienes, servicios e informaciones? (Buzón, teléfono, fax, encuentros, contratos modelo).

PASO 3

Vista de Pájaro

Trasfondo: Las organizaciones son organismos complejos y difíciles de abarcar. Según el **emplazamiento** (mirada desde arriba/abajo, adentro/afuera) y la distancia, veremos algo diferente. Lo que se les ocurre a unos, es secundario para otros. El tercer paso del DOP consiste en elaborar un análisis, a modo de una **fotografía instantánea**. Para ello deben ser seleccionadas ocho **características**: cuatro medidas o relaciones **cuantificables** (por ej. cantidad de personas empleadas/volumen de ventas/año, medios propios y ajenos, cantidad de relaciones de cooperación, notación de personal, etc.) y cuatro características **cuantitativas**, (por ej. contactos con clientes de muchos años, dirección innovadora, escasa presencia en el mercado, etc.). Con la limitación de ocho características, se pretende que se **discuta** en los grupos de trabajo, sobre cuáles son las más **importantes**. Si luego se comparan los resultados, se observará la **diferente experiencia** que los actores tienen de la organización.

Tarea 1

El grupo de trabajo selecciona características relevantes de la organización y se pone de acuerdo sobre ocho características principales (cuantitativas y cuantitativas).

Tarea 2

El grupo de trabajo diseña un logo, escudo o una bandera, que sea típica para la instantánea de la organización.

PASO 4

Perfil de la organización

Trasfondo: Las organizaciones están constituidas por subsistemas, que están entrelazados entre sí a través de reglas: Producción, personal, proceso de grupos, etc. La capacidad de rendimiento estará determinada notablemente por el concierto de esos subsistemas. El cuarto paso del DOP sirve para calificar algunas funciones fundamentales del sistema con un **perfil de fortalezas/debilidades**. En la comparación entre la **estimación propia y ajena**, pueden ser luego identificados potenciales, síntomas y cuestiones de profundización.

El procedimiento tiene que ser cuidadosamente introducido y aclarado. En la práctica, el **perfil** presentado más abajo, ha satisfecho las exigencias de organizaciones muy diferentes. Este perfil permite registrar y presentar las valoraciones para la discusión de manera sencilla. No obstante, las formulaciones para los criterios tienen que ser adaptadas a la respectiva organización. Para que no quede la impresión de que se trata de un veredicto objetivo o solamente de coleccionar déficits, los criterios son formulados positivamente.

Tarea 1

El grupo de trabajo diseña el perfil de la organización. En el caso de que los miembros del grupo no se pusieran de acuerdo sobre una valoración, se dejará constancia de las diferentes estimaciones como una observación.

Criterios

01 Estrategia

La organización tiene (a) objetivos bien definidos y (b) una planificación a mediano plazo que describe la finalidad de la organización, clientela, productos y servicios, así como las contrapartes de cooperación.

02 Coherencia con los objetivos

Los miembros de la organización (colaboradores y colaboradoras) demuestran a través de su comportamiento que están de acuerdo con los objetivos declarados.

03 Centros de competencia

La organización se concentra en las tareas que puede llevar a cabo competentemente.

04 Ubicación en el mercado y orientación hacia el cliente

Las prestaciones de la organización son: (a) requeridas en el mercado, y la organización aprovecha (b) ventajas comparativas y presta atención a la calidad de los bienes y servicios ofrecidos a los clientes.

05 Estructura de tareas

La estructuración de las tareas abarca ciclos de tareas lo más completos posible, desde la preparación del trabajo (planificación). pasando por la realización, hasta llegar a los controles de calidad.

06 Gestión del personal

La organización coloca personal profesionalmente calificado en el momento oportuno y en el lugar correcto, lo inicia en el trabajo con un mandato claro, lo capacita y apoya en sus funciones y en la toma de responsabilidades así como durante el desarrollo de las calificaciones clave necesarias para las tareas.

07 Reconocimiento y remuneración

Las exigencias de los trabajos son conocidas por los miembros; sus rendimientos son valorados y remunerados periódicamente.

08 Relaciones

Las perturbaciones y los conflictos son abordados enseguida, abierta y directamente con los involucrados.

09 Delegación

La competencia de decisión se encuentra allí, donde existen la información y la experiencia necesaria para la decisión.

10 Decisiones

En la organización se decide oportuna e inequívocamente.

11 Dirección

La gerencia de la organización se interesa (a) por las expectativas de sus subalternos sobre su rol directivo, (b) por la calidad de los productos y servicios para sus clientes, (c) por los cuellos de botella internos (factores limitantes) y (d) por las futuras tendencias de desarrollo.

12 Transparencia de los costos

La organización sabe lo que cuestan internamente sus prestaciones y, en función de ello, invierte sus recursos.

13 Administración y servicios técnicos

La organización dispone internamente de suficientes servicios técnico-administrativos

14 Cooperación

La organización cuida sus relaciones con otras organizaciones y es capaz de coordinar y promover la cooperación con ellas.

15 Información y autoobservación

La organización (a) produce oportunamente información relevante para la toma de decisiones y específica para los destinatarios, (b) dispone de procedimientos de autoobservación y evalúa sus experiencias regularmente.

16 Capacidad de adaptación y futuro

La organización (a) se adapta en poco tiempo a nuevas tareas, (b) invierte en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Criterios

- 01 Estrategia
- 02 Coherencia con lo objetivos
- 03 Centros de competencia
- 04 Ubicación en el mercado y orientación hacia el cliente
- 05 Estructura de tareas
- 06 Gestión del personal
- 07 Reconocimiento y renumeración
- 08 Relaciones
- 09 Delegación
- 10 Decisiones
- 11 Dirección
- 12 Transparencia de los costos
- 13 Administración y servicios técnicos
- 14 Cooperación
- 15 Información y autoobservación
- 16 Capacidad de adaptación y futuro

Tarea 2

El grupo de trabajo afina el **perfil**: cada uno de los criterios puede ser diferentemente sopesado con un factor, los criterios pueden ser subdivididos y se incorporan flechas para destacar una tendencia dinámica.

PASO 5

Experiencias de cambio

Trasfondo: Las organizaciones se adaptan constantemente a su entorno, a los mercados (para mercaderías, capital; trabajo), a la clientela, a las exigencias de calidad y al desarrollo tecnológico. Se diferencian en cuán **rápido** se adaptan o si están capacitadas para una renovación por su propio esfuerzo. El quinto paso del DOP hace preguntas sobre la **experiencia con cambios** y encauza el interés hacia **desarrollo futuro**. Por detrás de las preguntas está la idea de que los cambios en las organizaciones tienen su punto de partida en el desplazamiento del equilibrio entre fuerzas propulsoras y obstructoras (análisis del campo de fuerzas). El análisis de este campo de fuerzas es una ayuda decisiva para escoger las estrategias apropiadas para los cambios de una organización.

Tarea 1

El grupo de trabajo responde en una conversación grupal las cuatro preguntas siguientes:

1 ¿Qué cambios se han producido en tiempos recientes en nuestra organización? Elija uno o dos cambios importantes.

2 ¿Qué impacto han tenido los cambios:

2.1 en la estructura de la organización?

2.2 en los procesos?

2.3 en el personal?

2.4 en la clientela?

3 ¿Quién ha participado en los cambios?

3.1 ¿Quién los ha decidido?

3.2 ¿Quién ha apoyado el cambio?

3.3 ¿Quién estaba en contra?

4 ¿Con qué resultados estamos satisfechos/insatisfechos?

Tarea 2

El grupo de trabajo responde a la siguiente pregunta. (Con ayuda de consulta con tarjetas y ponderación de las respuestas):

¿Cuáles son las tres cuestiones y desafíos más importantes, a los que la organización debería orientarse en un futuro próximo?

Taller

Trasfondo: El trabajo del grupo de trabajo será reunido en un diagnóstico en el taller final del DOP. El taller sirve para la presentación, el intercambio y la discusión de los resultados. Para ello es importante, que los grupos de trabajo dispongan de suficiente tiempo para la **preparación de la presentación**. Para evitar desequilibrios en la presentación formal, la moderación puede determinar de antemano la forma de presentación, y apoyar activamente a los grupos. En el taller, la moderación a través de una buena administración del tiempo — debe asegurar que todos los grupos tengan las mismas posibilidades de presentación.

Duración: Tratándose de una organización pequeña, el taller dura por lo menos un día; en organizaciones más grandes, hasta una semana.

Resultado: El taller sirve para la elaboración de un **cuadro general de síntomas y potenciales**, y permite formular **cuestiones de profundización** precisas. Sobre esta base, pueden ser luego esbozados los objetivos del cambio. A continuación puede realizarse la descripción de las tareas y roles de un posible asesoramiento organizacional sin ruptura.

Trabajo ulterior: Se dejará constancia de los resultados con un protocolo fotográfico. Para asesores organizativos externos, el DOP suministra un fondo de **informaciones laterales**, por ejemplo sobre el manejo de técnicas de trabajo en grupos, sobre motivación y conciencia de control, sobre estilos de conducción y disposición para el cambio, sobre orientación hacia el cliente, o sobre conciencia de calidad.

Puntos del programa para el taller

Paso 1: Los **hechos** reunidos son comparados y aclarados. Las ponderaciones diferentes son presentadas y argumentadas. → Conclusiones sobre los límites de la organización y sobre la presencia de conocimientos organizacionales dentro de la organización misma.

Paso 2: Se produce un **paisaje organizacional** con las relaciones de cooperación más importantes. Las relaciones más importantes son ponderadas y caracterizadas. → Conclusiones sobre orientación hacia el cliente y dificultades y potenciales de cooperación.

Paso 3: Se resumen en una tabla las **experiencias de organización subjetivas**. Se visualizan imágenes de la organización. → Conclusiones sobre las diferentes experiencias, percepciones, ponderaciones e imágenes y sus posibles consecuencias.

Paso 4: Los perfiles son explorados sobre congruencias y divergencias llamativas. → Conclusiones sobre fuerzas/debilidades, potenciales y preguntas/hipótesis, así como orientación hacia el cliente.

Paso 5: Las respuestas a las preguntas 1 a 4 son ordenadas y exploradas a partir de experiencias comunes. Las respuestas a la quinta pregunta pueden ser comparadas con los resultados de los pasos 1 a 4 del DOR. Ellas sirven como introducción en la discusión final. ¿Qué cambios consideramos importantes y urgentes? → Conclusiones: objetivos de cambio.

Síntesis luego del taller: El resumen escrito del diagnóstico DOP debe ser breve y conciso. Para que sea convincente como fundamento de las decisiones, el resumen tiene que presentar también opiniones discrepantes, "exóticas", sustentadas sólo por minorías, y contener una estimación sobre la **necesidad y la disposición** para los cambios. Para hacer perceptibles en bosquejos procesos de asesoramiento futuros, al nombrar los objetivos de cambio, debería distinguirse claramente entre: (1) rendimiento/calidad/orientación hacia el cliente, (2) cooperación externa, (3) Calificaciones clave del personal, (4) organización estructurada (definición de la división de tareas) y organización funcional (proceso hacia la producción). De esta manera, la síntesis permite la definición de tareas de desarrollo organizacional individuales, la formulación de proyectos de desarrollo organizacional particulares y la determinación de la necesidad de asesoramiento.

La serie HERRAMIENTAS de KEK CDC

Los instrumentos de trabajo presentados en esta serie permiten responder varias preguntas que surgen de la práctica. Diseñan un arco que radica en la experiencia y que pasa por la teoría para volver luego a nutrir la práctica de la que surgieron.

El DOP es una herramienta simple que nació en Suiza para el diagnóstico organizacional en la cooperación internacional y el asesoramiento organizacional. Es sabido que organizaciones son estructuras complejas, por lo tanto existe la tendencia pronunciada a acercarse a ellas a través de teorías complicadas que dependen de la intervención de expertos.

No tenemos nada en contra de la teoría, al contrario. Creemos mucho en la teoría cuando encuentra una aplicación en la práctica. Como se sabe, nada resulta más práctico que una buena teoría! Los conceptos globales son necesarios porque en un panorama complejo permiten llegar a una sinopsis. Esto es lo que se pretende con los instrumentos presentados. Refiriéndose a las teorías del desarrollo organizacional y a las investigaciones socio-psicológicas, estos instrumentos pueden ser fundamentados teóricamente y enriquecidos. Aquí, sin embargo, ello no sólo llevaría demasiado lejos, sino también frenaría el dinamismo de los que quieren probar trabajar con estos instrumentos. Y a este ensayo quisiéramos invitar.