

Contenido 3: Fases del Desarrollo Organizacional

Caso de Estudio: La Implementación Fallida del DO en "Servicios Globales LTDA." - Una Intención Perdida en la Ejecución

Descripción Detallada:

Servicios Globales LTDA. es una empresa de consultoría de tamaño mediano que, tras un período de rápido crecimiento, comenzó a experimentar una disminución en la moral de los empleados, alta rotación en ciertos equipos y quejas sobre la comunicación interna. La dirección, preocupada por estos síntomas, decidió embarcarse en un proceso de Desarrollo Organizacional (DO) para "mejorar el ambiente y la eficiencia".

Contrataron a un consultor externo con experiencia en DO.

El consultor inició el proceso con una fase de **diagnóstico inicial**. Realizó algunas entrevistas con la gerencia y envió una encuesta general de clima a todos los empleados. Los resultados de la encuesta indicaron problemas significativos en la **comunicación interdepartamental, falta de cohesión de equipo y una percepción de que las decisiones se tomaban de forma unilateral** por la alta dirección. El consultor presentó un informe detallado con estos hallazgos.

Basado en el diagnóstico, el consultor y la dirección pasaron a la **planificación**. Sin consultar a los empleados sobre sus preferencias o necesidades específicas, se diseñó un plan de acción ambicioso que incluía:

1. Una serie de "talleres de team building" obligatorios para todos los equipos.
2. La implementación de una nueva herramienta de gestión de proyectos centralizada para "mejorar la transparencia y la coordinación".
3. La creación de un comité de "innovación" liderado por la gerencia para fomentar nuevas ideas.

La **implementación** se llevó a cabo con gran rapidez. Los talleres de team building se percibieron como genéricos y desconectados de las problemáticas reales de los equipos; muchos empleados los vieron como una pérdida de tiempo lejos de sus tareas habituales. La nueva herramienta de gestión de proyectos se lanzó sin una capacitación adecuada ni un período de adaptación; los empleados la encontraban compleja y se resistieron a usarla, volviendo a sus métodos anteriores de comunicación informal. El comité de innovación, por su parte, nunca recibió propuestas significativas ya que los empleados no se sentían seguros o motivados para participar.

Lo más crítico fue la ausencia de una fase de **evaluación** sistemática. La dirección esperaba resultados inmediatos y, al no ver mejoras tangibles ni un cambio de actitud, asumieron que el DO "no funcionaba" en su empresa. El consultor terminó su contrato sin un seguimiento profundo. El resultado fue que los empleados se sintieron ignorados, sus preocupaciones no fueron realmente abordadas, y la moral, lejos de mejorar, empeoró, generando una mayor sensación de desconfianza hacia las iniciativas de la gerencia. Las **barreras** que existían antes del proceso de DO (falta de comunicación, desconfianza) se hicieron aún más fuertes.

Preguntas para el Análisis:

1. Analiza la fase de **diagnóstico inicial** en Servicios Globales LTDA. ¿Qué debilidades observas en la forma en que se realizó? ¿Cómo una investigación más profunda y participativa podría haber impactado en el éxito posterior?
2. ¿De qué manera la falta de **eliminación de barreras** antes o durante la fase de **planificación** contribuyó al fracaso? ¿Qué barreras evidentes debieron haberse abordado?
3. Describe los errores críticos cometidos durante la fase de **implementación**. ¿Qué elementos clave de una implementación exitosa del DO no se consideraron?
4. Argumenta la importancia de la fase de **evaluación** en este caso. Si se hubiera realizado una evaluación adecuada, ¿qué información crítica se habría obtenido y cómo podría haber redirigido el proceso?

Actividad:

- **Rediseño del Proceso de DO para Servicios Globales LTDA.:** Los estudiantes, en grupos, deben rediseñar el proceso de DO para Servicios Globales LTDA., asegurándose de incluir pasos concretos y participativos en cada una de las fases (diagnóstico, eliminación de barreras, planificación, implementación, evaluación). Deben explicar cómo cada paso aborda los errores cometidos en el caso original.