

COMPLEMENTO

Unidad 4. Intercambio de ideas y fuerzas
positivas y negativas

OTRA PERSPECTIVA

- **CÓMO POTENCIAR LO QUE IMPULSA Y TRANSFORMAR LO QUE FRENA LAS ORGANIZACIONES**
- **Las fuerzas organizacionales son como corrientes internas:** algunas impulsan el movimiento, la innovación y el cambio; otras generan fricción, resistencia y estancamiento. **Ninguna organización está libre de ellas;** lo que marca la diferencia no es su existencia, sino **cómo se reconocen, se gestionan y se transforman.**
- El consultor no solo analiza, **TAMBIÉN MOVILIZA.** Su papel no termina cuando identifica problemas o diagnostica causas; **ahí es donde realmente comienza su trabajo: CONVERTIR EL DIAGNÓSTICO EN ACCIONES TRANSFORMADORAS,** facilitando procesos colectivos que potencien lo que funciona y reconfiguren aquello que limita el desempeño organizacional.

Hasta el momento hemos aprendido a:

1. Distinguir síntomas de causas mediante el análisis causal.
 2. Identificar causas raíz usando herramientas como los 5 Porqués y el Ishikawa.
 3. Priorizando problemas con Pareto, entendiendo que no todo pesa igual.
 4. Analizar la evolución temporal de los problemas con el análisis cronológico.
 5. Reconocer relaciones complejas entre factores mediante el diagrama de relaciones.
 6. Evaluar escenarios y decisiones con el diagrama de árbol.
- Por lo tanto nuestro tema **continúa con este proceso**, lo profundiza y lo lleva a un nivel más humano y estratégico. Aquí el foco ya no es solo el problema, **sino las fuerzas vivas dentro de la organización: PERSONAS, DINÁMICAS, CREENCIAS, LIDERAZGOS, RESISTENCIAS, COLABORACIONES.**

- Las unidades anteriores respondían principalmente a:
- **¿Qué está pasando y por qué?**
- La Unidad 4 responde a:
- **¿Cómo movilizamos a la organización para que el cambio sea posible y sostenible?**

El intercambio de ideas como puente entre diagnóstico e intervención

- Después del diagnóstico, el consultor se enfrenta a una realidad clave: las soluciones **no pueden imponerse**, deben **construirse con la organización**.
- Aquí entran las técnicas de intercambio de ideas (brainstorming, mapa mental, 635, seis sombreros, SCAMPER) no como ejercicios creativos aislados, sino como **herramientas estratégicas de intervención** que permiten:
 - Traducir hallazgos técnicos en lenguaje comprensible.
 - Involucrar a actores clave en la generación de soluciones.
 - Reducir resistencias al dar voz y participación.
 - Aprovechar el conocimiento colectivo que el diagnóstico por sí solo no revela.

- Desde la lógica del diagnóstico:
- El **Pareto** puede definir qué problema abordar primero.
- El **análisis causal** puede señalar dónde intervenir.
- Las **técnicas de ideación** permiten decidir **cómo intervenir** con el equipo.

Fuerzas positivas y negativas: el diagnóstico “vivo”

- Las fuerzas organizacionales no son abstractas; son la manifestación cotidiana de lo que el diagnóstico ya mostró:
- Una **cultura colaborativa** puede ser la traducción práctica de procesos bien definidos.
- La **resistencia al cambio** suele ser el efecto acumulado de malas experiencias previas (análisis cronológico).
- La **desmotivación** aparece donde el diagrama de relaciones ya mostró acumulación de efectos.
- El **liderazgo inspirador** suele ser una causa influyente detectada indirectamente en diagnósticos previos.

De identificar fuerzas a intervenir estratégicamente

- Aquí ocurre el giro más importante:
- **VINCULAMOS EL PENSAMIENTO DE ANALISIS AL PENSAMIENTO DE LA INTERVENCIÓN.**

Potenciar fuerzas positivas implica:

- Diseñar acciones que amplifiquen lo que ya funciona.
- Convertir liderazgos informales en aliados del cambio.
- Usar el reconocimiento, el aprendizaje y la colaboración como palancas estratégicas.

Mitigar fuerzas negativas no significa “combatir personas”, sino:

- Reencuadrar resistencias.
- Rediseñar procesos que generan fricción.
- Gestionar el cambio de forma estructurada.
- Transformar tensiones en oportunidades de mejora.
- **Aquí el consultor no decide solo, facilita, estructura, traduce y acompaña.**

Entonces todo tiene un propósito:

- Técnicas de análisis y generación de ideas
- Dinámica y funcionamiento organizacional donde se presentan fuerzas positivas- negativas y las propuestas estratégicas
- Trabajo en equipo
- Liderazgo.
- **DEL DIAGNÓSTICO A LA ESTRATEGIA...**

Del diagnóstico a la generación de ideas

- **¿Cuándo ocurre?**
 - Cuando el consultor **ya identificó problemas, causas y prioridades**, pero aún no define cómo intervenir.
- **¿Qué hace el consultor aquí?**
 - Diseña espacios estructurados de intercambio de ideas para:
 - Traducir el diagnóstico a lenguaje accesible.
 - Involucrar a actores clave.
 - Generar propuestas alineadas con la realidad organizacional.

- **Antes de iniciar, identifica de tu análisis diagnóstico y asegúrate de tener claro:**
 - El problema principal detectado
 - Las causas identificadas
 - Los hallazgos relevantes del diagnóstico
- Además:
 - **Define claramente el objetivo de intervención**
 - ¿Qué se busca mejorar en la organización?
 - ¿Qué aspecto del diagnóstico se desea intervenir?

Elige una técnica de generación de ideas de acuerdo con la situación del caso.

Herramientas según la situación

Situación en la organización	Herramienta recomendada	¿Por qué usarla?
Se requiere generar muchas ideas sin juicio	Brainstorming	Libera creatividad y reduce bloqueos iniciales.
Hay información compleja o dispersa	Mapa mental	Ordena ideas y muestra conexiones.
Algunos participantes dominan la discusión	Método 635	Garantiza participación equitativa y enfoque.
Se necesita analizar una decisión desde distintos ángulos	Seis sombreros para pensar	Amplía perspectivas y reduce sesgos.
Se busca rediseñar procesos, productos o servicios	SCAMPER	Guía la innovación de forma estructurada.

Planea la intervención – interacción

describe la sesión de intercambio de ideas

- Describe cómo llevarías a cabo la sesión como consultor; esto es parte de la intervención:
- Número de participantes
- Roles (facilitador, participantes)
- Reglas básicas (respeto, no juicio, tiempo)
- Resultado esperado
- La idea es **Comprender la dinámica organizacional**

DINÁMICA ORGANIZACIONAL

- En consultoría, **una fuerza organizacional no es una opinión**, es un **factor observable y recurrente** que:
 - Influye en el comportamiento organizacional
 - Afecta decisiones, procesos o resultados
 - Tiene impacto directo o indirecto en el problema analizado
- Si no puede **vincularse a evidencias del diagnóstico**, no es una **fuerza**, es solo una percepción.

Identificación de fuerzas positivas

- ¿Qué busca el consultor?
- Detectar aquello que **ya funciona** y puede convertirse en palanca de cambio.
- **Principales fuerzas positivas**
 - Liderazgo inspirador
 - Cultura de colaboración
 - Aprendizaje organizacional
 - Compromiso con la misión
 - Reconocimiento y retroalimentación

Herramientas para identificar las fuerzas positivas

Situación	Herramienta
Necesidad de profundidad y confianza	Entrevistas en profundidad
Identificar actores influyentes	Análisis de redes internas
Medir percepciones positivas	Encuestas de clima
Enfocarse en lo que funciona	Indagación apreciativa

COMO IDENTIFICAR FUERZAS POSITIVAS

1. Localiza puntos de desempeño consistente

- Revisa tu diagnóstico previo y responde:
 - ¿En qué áreas **los resultados se mantienen o mejoran**, a pesar del problema general?
 - ¿Dónde el problema **no impacta con la misma intensidad**?

2. Cruza con evidencias del diagnóstico

- Una fuerza positiva **debe sostenerse en datos**, por ejemplo:
 - Resultados de encuestas de clima
 - Entrevistas coincidentes
 - Indicadores estables
 - Baja rotación en ciertas áreas
 - Buen desempeño bajo presión
- Si aparece **en más de una fuente**, es una fuerza real.

3. Clasifica la fuerza positiva (tipología técnica)

- Toda fuerza positiva debe ubicarse en **una de estas categorías:**
 - **Liderazgo**
 - **Cultura**
 - **Procesos**
 - **Personas / talento**
 - **Aprendizaje / adaptación**
 - **Comunicación**
 - **Propósito / alineación estratégica**
-
- Ejemplo: **“Existe una cultura de colaboración interdepartamental en el área de operaciones.”**

4. Verifica su efecto en el sistema

- Aplica esta pregunta clave: **¿Qué pasaría si esta fuerza desapareciera?**
 - Si el problema empeoraría rápidamente, es una fuerza crítica.
 - Si el impacto sería menor, es una fuerza secundaria.

5. Redacción técnica de la fuerza positiva

- Usa esta estructura obligatoria:
- **Fuerza positiva:**
Factor organizacional observable que contribuye a _____ y se evidencia en _____.
- **EJEMPLO.**
- La colaboración entre el equipo operativo es una fuerza positiva observable, ya que permite resolver incidencias rápidamente, evidenciada en tiempos de respuesta estables pese al aumento de carga de trabajo.

Identificación de fuerzas negativas

- **Enfoque clave**
- Las fuerzas negativas **no se combaten, se comprenden y gestionan**. Suelen ser efectos acumulados del sistema.
- **Principales fuerzas negativas**
 - Resistencia al cambio
 - Mala comunicación
 - Conflictos interpersonales o interáreas
 - Desmotivación
 - Estructuras rígidas o burocráticas

Herramientas para detectar las fuerzas negativas

Situación	Herramienta
Analizar debilidades internas	FODA interno
Obtener visiones diversas	Entrevistas y focus groups
Detectar malestar organizacional	Encuestas de clima
Leer señales culturales	Escucha activa

COMO IDENTIFICAR FUERZAS NEGATIVAS

1. Identifica fricciones recurrentes

- Analiza el diagnóstico y detecta:
 - Retrasos repetidos
 - Conflictos constantes
 - Decisiones que no se ejecutan
 - Iniciativas que fracasan
 - Cambios que generan resistencia
- Las fuerzas negativas **no aparecen una sola vez**, se repiten.

2. Ubica la fuerza negativa en la cadena causal

- Relaciona cada fuerza con lo visto en:
- Análisis cronológico → ¿cuándo aparece?
- 5 Porqués → ¿qué la origina?
- Diagrama de relaciones → ¿a qué otras causas afecta?
- Esto evita confundir:
 - ✗ síntoma
 - ✗ efecto
 - con
 - ✓ fuerza negativa real

3. Clasifica la fuerza negativa

- Toda fuerza negativa debe caer en una de estas categorías técnicas:
 - Resistencia al cambio
 - Fallas de comunicación
 - Diseño organizacional deficiente
 - Procesos rígidos o burocráticos
 - Liderazgo disfuncional
 - Desmotivación estructural
 - Falta de capacidades
-
- Ejemplo: “**Resistencia pasiva al cambio en mandos medios.**”

4. Evalúa su nivel de impacto

- Usa esta matriz conceptual:
- **Alta influencia / Alto impacto**
- **Alta influencia / Bajo impacto**
- **Baja influencia / Alto impacto**
- **Baja influencia / Bajo impacto**
- Las fuerzas **alta influencia + alto impacto** son prioridad de intervención.

5. Redacción técnica de la fuerza negativa

- Puedes usar esta estructura:
 - **Fuerza negativa:**
 - Factor organizacional que limita _____ y se manifiesta en _____, generando _____.
 - **Ejemplo:**
 - La resistencia pasiva al cambio es una fuerza negativa que limita la implementación de mejoras, manifestándose en retrasos deliberados y falta de seguimiento, lo que incrementa la ineficiencia operativa.
-
- ✓ ¿La fuerza aparece en **más de una herramienta diagnóstica**?
 - ✓ ¿Tiene impacto **directo o indirecto** en el problema?
 - ✓ ¿Puede ser **intervenida** por el consultor?
- Si la respuesta es sí → **es una fuerza válida.**

Estrategias de intervención

- Aquí el consultor **convierte el análisis en acción.**
- **Potenciar fuerzas positivas**
 - Empoderar liderazgos aliados
 - Sistemas de reconocimiento estructurados
 - Prácticas apreciativas
 - Capacitación alineada al propósito
- **Mitigar o transformar fuerzas negativas**
 - Gestión estructurada del cambio
 - Resolución de conflictos
 - Rediseño de procesos rígidos
 - Estrategias de motivación y sentido

Pero el reto de la intervención...

- **Mostrar la intervención**, no como discurso, sino como **decisión técnica, estratégica y metodológica** después de identificar fuerzas positivas y negativas.

1. La intervención NO es una ocurrencia, es una decisión técnica

En consultoría, intervenir **no** significa “hacer algo”, significa:

- Elegir **dónde** actuar
 - Definir **cómo** actuar
 - Determinar **con qué** intensidad
 - Anticipar **qué** reacciones generará
-
- Y lo más importante: **ACTUAR**

2. Principio técnico clave: no se interviene todo

- Uno de los errores más comunes es querer:
- Resolver todas las fuerzas negativas
- Reforzar todas las positivas
- Cambiar toda la organización al mismo tiempo
- **La intervención debe ser selectiva, estratégica y gradual.**
- Por eso, antes de diseñar acciones, el consultor prioriza fuerzas.

3. Priorización de fuerzas para intervenir

- Cada fuerza identificada debe evaluarse con base en **cuatro criterios**:
 - **Nivel de influencia** ¿Esta fuerza afecta a muchas otras o es aislada?
 - **Impacto en el problema central** ¿Contribuye directamente al problema o solo de manera indirecta?
 - **Grado de control organizacional** ¿La organización puede actuar sobre ella o depende de factores externos?
 - **Riesgo de intervención** ¿Intervenirla puede generar resistencia fuerte o desestabilización?
-
- Solo las fuerzas con alta influencia, alto impacto y posibilidad real de acción deben intervenir primero.

- **A. Intervención sobre fuerzas positivas**

- El objetivo no es mantenerlas, sino amplificarlas estratégicamente.
- **Tipos de intervención técnica:**
- **Intervención de refuerzo**
 - Formalizar prácticas que ya funcionan
 - Convertir comportamientos informales en políticas o procesos.
- **Intervención de visibilización**
 - Hacer visibles logros, prácticas o liderazgos positivos
 - Conectar estas prácticas con los objetivos estratégicos
- **Intervención de apalancamiento**
 - Usar la fuerza positiva para contrarrestar una reducir resistencia al cambio. Negativa.

- **B. Intervención sobre fuerzas negativas**

- Aquí el objetivo no es eliminar, sino transformar o neutralizar.
- **Tipos de intervención técnica:**
- **Intervención de contención**
 - Evitar que la fuerza negativa siga creciendo
 - Limitar su impacto mientras se trabaja la causa raíz
- **Intervención de transformación**
 - Cambiar la naturaleza de la fuerza
 - Convertir resistencia en participación
 - Convertir conflicto en diálogo estructurado
- **Intervención estructural**
 - Rediseñar procesos, roles o flujos que generan la fuerza negativa
 - No atacar personas, sino sistemas

4. Diseño técnico de la intervención

- **PASO 1. Definir el objetivo de intervención**
- Debe ser claro, medible y conectado al diagnóstico.
- Ejemplo: Reducir la resistencia al cambio en mandos medios durante la implementación del nuevo sistema.

- **PASO 2. Identificar fuerzas a intervenir**
- Seleccionar:
- 1–2 fuerzas negativas prioritarias
- 1–2 fuerzas positivas a potenciar

PASO 3. Elegir el enfoque de intervención

- El consultor decide **cómo intervenir**, según la naturaleza de la fuerza:

Tipo de fuerza	Enfoque recomendado
Cultural	Intervención participativa
Liderazgo	Intervención formativa
Procesos	Intervención estructural
Comunicación	Intervención relacional
Motivación	Intervención simbólica y práctica

PASO 4. Seleccionar herramientas de intervención

- Aquí se conectan las técnicas vistas en la unidad:
- **Brainstorming / 635 / SCAMPER**
→ Para co-crear soluciones y reducir resistencia
- **Seis sombreros**
→ Para analizar riesgos y beneficios antes de implementar
- **Trabajo en equipo estructurado**
→ Para legitimar la intervención
- **Mapas visuales**
→ Para alinear comprensión y expectativas

PASO 5. Definir acciones concretas

- Cada intervención debe responder a:
 - ¿Qué se va a hacer?
 - ¿Con quién?
 - ¿Durante cuánto tiempo?
 - ¿Qué se espera cambiar?
-
- **Ejemplo:** Implementar sesiones quincenales de trabajo colaborativo con mandos medios para rediseñar procesos críticos, utilizando la técnica de los seis sombreros para evaluar propuestas.

6. Anticipación de resistencias (enfoque experto)

- Toda intervención genera **reacciones**. El consultor debe anticiparlas:
 - Resistencia abierta
 - Resistencia pasiva
 - Cumplimiento aparente
 - Desgaste del equipo
-
- **Una buena intervención incluye estrategias de acompañamiento, no solo acciones técnicas.**

El trabajo en equipo como herramienta estratégica

- **Valor consultivo del trabajo en equipo**
 - Enriquece el análisis
 - Reduce sesgos individuales
 - Aumenta legitimidad de los resultados
 - Genera compromiso con las soluciones
- **Rol del consultor en equipos**
 - Facilitador del método
 - Conector de visiones
 - Traductor técnico
 - Moderador de conflictos
- **Buenas prácticas**
 - Claridad de roles
 - Diversidad intencional
 - Espacios estructurados
 - Síntesis visual compartida