TEXTOS UNIVERSITARIOS
Facultad de Ciencias Sociales

Diagnóstico Organizacional

Darío Rodríguez M.

Séptima edición

EDICIONES UC

165
165
167
170
176
177
177
177
177
182
186

189
189
190
191
193
196
198
200

205

PRIMERA PARTE

ASPECTOS TEORICOS

Capítulo 1

FUNDAMENTOS DEL DIAGNOSTICO

El diagnóstico plantea el problema del conocimiento y, así, nos lleva a algunas consideraciones epistemológicas que se hacen necesarias para establecer las bases sobre las que se apoya la posibilidad de realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de la organización y, eventualmente, recomendaciones para su cambio.

1.1 ¡ME ALEGRA PODER DECIRLE QUE USTED ESTA BIEN!

En la vida cotidiana nos encontramos constantemente haciendo diagnósticos de las diversas situaciones que enfrentamos. Cada vez que necesitamos tomar una decisión; cada vez que deseamos evaluar diferentes líneas posibles de acción; cada vez que buscamos coordinar nuestras acciones con otras personas; cada vez que queremos anticipar posibles consecuencias o reacciones motivadas por nuestras elecciones; hacemos un diagnóstico que pretende evaluar, anticipar o ponderar las alternativas presentes.

Se trata, en todos los casos mencionados, de un esfuerzo de conocimiento, en que, a partir de la información disponible o mediante la adquisición de nuevos antecedentes, se busca encontrar criterios que permitan hacer relevantes algunos elementos y dejar otros como el trasfondo, como el medio de contraste que hace que los primeros se destaquen.

En efecto, el adolescente que en una noche de insomnio se pregunta por sus posibilidades de obtener el sí de la niña de sus sueños; el matrimonio que estudia su presupuesto para decidir la compra de una lavadora; el empresario que pondera las posibles consecuencias de una campaña publicitaria y el mecánico que trata de encontrar las causas de la falla de un automóvil, hacen diagnósticos que -en la medida que sean acertados- conducirán a decisiones también adecuadas.

Acaso la más frecuente referencia de la palabra diagnóstico sea de tipo médico. La visita a un especialista es, habitualmente, entendida como la solicitud por un diagnóstico autorizado, con el consecuente tratamiento para el mal detectado.

De esta referencia, es posible extraer algunas consecuencias:

i. El diagnóstico es entendido como parte de una práctica profesional, en que un determinado especialista debe hacer uso de su conocimiento para interpretar los síntomas del interesado.

ii. Se espera que el especialista sea capaz de referir las informaciones que le entrega el cliente -más las que él mismo obtenga- al cúmulo de conocimientos que posee, de tal manera de reconocer la información relevante y desechar la no pertinente.

iii. El diagnóstico es considerado parte de un proceso en que se adoptarán medidas a partir de esta primera fase diagnóstica.

iv. El diagnóstico, por lo tanto, encuentra su sentido en su aplicabilidad práctica para la solución de un problema.

v. El problema, en general, es experimentado por el paciente, que acude al especialista en pos de alguna solución.

vi. El especialista, conociendo el funcionamiento del cuerpo humano, será capaz de interpretar las molestias del paciente como indicadores, como guías.

vii. En todo el proceso, el médico actúa como un «receptor activo», vale decir, como un observador que activamente busca evidencias que le permitan afinar su diagnóstico, pero que no influye en lo observado.

Al final del proceso, el profesional podrá decirle a su paciente cuál es su enfermedad, las causas de su mal e indicarle el tratamiento adecuado.

Curiosamente, si el diagnóstico es: «¡Me alegra poder decirle que usted está sano como un peral!», el paciente se queda con una sensación mezcla de alivio y desilusión. Esta última indica que en la situación social del proceso de diagnóstico, se han desarrollado ciertas expectativas que quedan en cierta medida defraudadas al no ser seguido el diagnóstico por el tratamiento correspondiente.

En suma, el proceso de diagnóstico es iniciado por una consulta del interesado a un especialista, se produce en una situación social en que se desarrollan expectativas y se espera que el especialista sea capaz de interpretar la información dentro del marco de sus conocimientos y de proponer soluciones al problema así detectado.

Gran parte de las características reseñadas son extendidas al diagnóstico organizacional. La diferencia consiste en que el consultante ya no es una persona, sino un sistema social: la organización.

1.2 EL SISTEMA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas sociales que tienen la particular característica de condicionar la pertenencia. En otras palabras, las organizaciones se caracterizan porque:

i. Establecen condiciones que deben cumplir quienes deseen ingresar a ellas.

iii. Ponen condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros, mientras permanezcan en ellas.

Las organizaciones constituyen una forma de construcción de sistema que surge a partir de la coordinación de dos contingencias.

Contingente es algo que es como es, pero no tiene por qué serlo. Es decir, es algo no necesario, pero tampoco imposible. El que en este momento usted esté leyendo este párrafo, por ejemplo, es un hecho contingente: usted podría estar haciendo algo diferente.

Toda vez que se relacionan dos seres humanos se produce un acomodo entre dos contingencias. Los sistemas sociales requieren de esta doble contingencia para constituirse, dado que si uno u otro de los participantes decide optar por alguna alternativa distinta a la de estar allí, no podrá producirse el sistema social.

En el caso de las organizaciones, esta doble contingencia se traduce en la contingencia de los reglamentos y normas, que la organización ha establecido para regular los comportamientos de los miembros, y en la contingencia de los comportamientos de los miembros. Tanto las reglas como los comportamientos pueden ser diferentes a lo que son, pero el hecho es que son como son. La organización que funciona en la práctica es la que resulta del acomodo entre reglas y comportamientos: ni las reglas se respetan como se hubiera deseado, ni los miembros se comportan a su entero amaño.

Aunque el estudio organizacional comienza alrededor de 1911 y la conceptualización sistémica de las organizaciones sólo data de la década del sesenta, hoy prácticamente todos los enfoques de estudio del fenómeno organizacional reconocen una raíz en la teoría de sistemas.

A lo anterior hay que agregar que desde el comienzo mismo del Desarrollo Organizacional se utilizó un instrumental basado en la comprensión de las organizaciones como sistemas sociales y de sus fenómenos como procesos que ocurren en un contexto sistémico complejo.

El Desarrollo Organizacional ha mantenido una estrecha vinculación con la teoría de sistemas, de donde se desprende que ha ido experimentando cambios relacionados con la evolución de esta importante corriente teórica. Cabe señalar, sin embargo, que como se trata en el Desarrollo Organizacional de una derivación práctica de este marco conceptual teórico, sus modificaciones han marchado a la zaga de los cambios e innovaciones de la teoría de sistemas.

Algo semejante ocurre con la discusión epistemológica que, teniendo un lugar central en la vanguardia de la elaboración conceptual de la más moderna teoría de sistemas, llegan sus ecos sumamente atenuados a los oídos de los expertos y consultores de Desarrollo Organizacional.

1.3 LA EPISTEMOLOGIA... C'EST MOI!

Y, sin embargo, la problemática epistemológica ha dejado de ser asunto exclusivo d los filósofos del conocimiento. Bateson (1976) demostró la importancia de la preocu pación epistemológica en el quehacer cotidiano. En su conocida afirmación: «¡Yo so la epistemología!», Bateson -además de remarcar la centralidad del observador en s configuración de lo conocido- destacó que la reflexión epistemológica resulta clav para comprender adecuadamente las relaciones que establecemos con otras persona y con el mundo.

A partir del trabajo de Bateson se han desarrollado, por ejemplo, métodos y técnica de terapia familiar sistémica que toman en consideración las relaciones intrafamiliares y las explicaciones que construyen los miembros del sistema familiar acerca de estas relaciones. Interesante al respecto resulta el modo en que estos dos niveles se entrecruzan, generando paradojas y contradicciones que conducen a situaciones de difícil salida, tales como las de doble vínculo estudiadas por Bateson, o las similares al caso del esquizofrénico que -según las observaciones de Watzlawick (1983)- no quiere comunicar, pero está atrapado por la imposibilidad de no comunicar: incluso con su comportamiento retraído, prescindente y aislado **comunica que no quiere comunicarse.**

La propuesta de Bateson (1976) se basa sobre el reconocimiento de la posición central del observador en la constitución de lo observado. En su conocido metálogo: «¿Por qué se desordenan las cosas?» demuestra en forma magistral que el orden está estrechamente relacionado con el observador de dicho orden: la pieza de una niña de cortos años, el ropero de un joven estudiante, el escritorio de un viejo usurero, pueden ser vistos como expresión perfecta y pura del caos y del reinado del azar y la equiprobabilidad, para todos cuantos deseen entenderlos, con la excepción de sus propietarios, para quienes se trata de aglomerados perfectamente coherentes y ordenados.

Esta proposición de Bateson quedó posibilitada por el trabajo de Wiener (1948), que vincula un problema de las ciencias naturales -la entropía- con uno de las ciencias humanas: la información. La entropía es el negativo de la información, de tal manera que a mayor información menor entropía. Esto quiere decir, según Wiener, que todos los casos de entropía están referidos al grado de conocimiento que se tenga acerca del sistema en que se da esta entropía.

En la moderna teoría de sistemas de Niklas Luhmann se puede vincular el tema de las ciencias naturales: la complejidad; con el de las ciencias humanas: el sentido. Los sistemas sociales -y los de conciencia- reducen complejidad mediante el sentido.

La teoría de sistemas tiene pretensiones de universalidad lo que implica -entre otras cosas- que debe poder ser aplicada a sí misma. En otras palabras, la teoría de sistemas ha experimentado un cambio epistemológico que va desde el perspectivismo a la autorreferencia. Se ha transformado en una epistemología que apunta a sí misma con el mismo instrumental que usa para tratar otros sistemas. Se introduce (o, para decirlo con Spencer-Brown [1979], se re-introduce [re-entry]) al sistema la distinción que permite diferenciar al sistema de su entorno. La sociología puede distinguirse a sí

misma y constituirse como objeto a ser estudiado, así como también, hacer reflexiones acerca de la sociedad, desde dentro de la sociedad, vale decir, sin tener que postular una posición privilegiada, externa, desde la cual sea posible describir los procesos sociales.

En el caso del diagnóstico organizacional, se trata de una evaluación del quehacer humano hecha por seres humanos. El problema de esta evaluación es el mismo que se presenta a todo intento científico en ciencias sociales: ¿Cómo evitar que interfieran los prejuicios y preferencias del observador con aquello que observa?

1.4 LAS GARANTIAS DEL METODO CIENTIFICO

La respuesta no flota en el viento, como habría dicho Bob Dylan, sino que se ancla firmemente en la tradición propia de las ciencias y de su quehacer. Esta respuesta sólida es el método científico.

El método tiene una importancia crucial en la ciencia. Gracias a él y a la rigurosidad de su aplicación, es que se hace posible diferenciar el conocimiento científico de otros modos de conocer.

El método que se ha definido como propio del pensamiento científico, tiene como fundamento la racionalidad analítica. El problema de la complejidad del mundo y de las limitaciones antropológicas para abarcarla, se resuelve por medio de una razón que es capaz de dividir y subdividir, para comprender y luego configurar lo así conocido.

La razón analítica obtiene resultados -en el pensamiento formal, matemático; en la política; en la economía; en la guerra; en la ciencia- y por esto pasa a transformarse la división en sinónimo de razón. La división del trabajo, por ejemplo, puede ser llevada a extremos que no se producen espontáneamente, sino que son resultado de la aplicación a las tareas humanas de una «racionalidad científica», como lo intenta Taylor.

El método, además, debe permitir que el acto de conocer quede determinado por el objeto. En otras palabras, el conocer es un proceso interactivo entre un sujeto que conoce y un objeto que es conocido. En esta interacción es posible que el *sujeto vea lo que quiere ver*, es decir, que deje -consciente o inadvertidamente- que sus preferencias y prejuicios alteren las características del objeto conocido. El método debe impedir esta interferencia de lo subjetivo en el conocimiento.

Curiosa problemática es la que queda así planteada en que la acción de conocer se define como una acción a la que su objeto determina activamente y en la que al sujeto le cabe un papel pasivo. El conocer se transforma, así, en una suerte de **padecer** en que la acción del sujeto se limita a dejarse impresionar por el objeto.

Con el surgimiento de la teoría de sistemas, se produce un cambio en la aproximación al conocimiento y, en consecuencia, en el método científico.

En efecto, la teoría de sistemas tiene pretensiones de universalidad y, con ellas, se ve obligada a considerarse a sí misma como parte de su objeto de estudio.

A lo anterior se agrega el hecho de que la teoría de sistemas aparece como respuesta al descontento de algunos científicos con el método reduccionista que había imperado en las ciencias y que impedía captar lo propio de algunos ámbitos específicos de estudio, tales como los de la biología y los de las ciencias humanas, que surgía a partir de cierta complejidad irreductible, de un nivel dado de emergencia.

La teoría de sistemas, como lo indica su nombre, tiene por objeto la comprensión de totalidades complejas, que deben ser entendidas en su globalidad y no de forma analítico-reduccionista.

El observador pasa a ocupar una posición central en esta teoría. El sistema incluye al observador, de tal modo que el problema que se plantea es el de la autorreferencia. Toda observación que el observador haga es también parte del sistema e influye en él. El observador ya no puede pretender observar sin ser observado.

Con estas consideraciones, se hace necesario reconceptualizar el acto de conocer. El sujeto es parte de su objeto y configura al objeto en el momento del conocimiento. Sujeto y objeto no pueden ser entendidos ya como entes separados, sino como integrados en el acto creador de conocer. Pero, ¿cómo se entiende ahora la objetividad?

1.5 LA PORFIA DE LOS HECHOS, LA OBJETIVIDAD Y LOS MOLINOS DE VIENTO

Se ha transformado en un lugar común el definir -y entender- la objetividad como adecuación entre una determinada aseveración y la realidad. Se dice que una cierta explicación científica es objetiva, por ejemplo, en la medida que se puede demostrar que en ella no ha tenido influencia el sujeto que conoce. Todo lo que ella afirma ha resultado, por consiguiente, de la observación fría de las características del objeto.

Se ha llegado, en esta forma, a entender que en la ciencia se explica la realidad y que esta explicación resulta mejor que otras, como por ejemplo las del conocimiento vulgar, porque el método científico permite asegurar la objetividad, entendida como reflejo fiel de la realidad.

Lo que la ciencia estudia son hechos y éstos -según el muy antiguo e influyente libro de Goode y Hatt- son **observaciones empíricamente verificables**. La ciencia, remarcan Goode y Hatt (1952: 7), es un método de aproximación al mundo empírico, es decir, al mundo susceptible de ser captado por el hombre a través de su experiencia.

Se dice que los hechos son porfiados, que se resisten a la manipulación y a los deseos de quienes los observan y en esta característica de los hechos, se fundamenta la exigencia para la ciencia de tener un carácter **empírico**, vale decir, que sus afirmaciones sean comprobables a través de la experiencia.

En el origen mismo de la sociología se encuentra que sus fundadores -Durkheim, Comte- consideran necesario que para que ésta adquiera el status científico, debe adoptar como propio el método científico, que en la época es el positivista. El

positivismo sostiene que es imposible tener acceso al mundo real. Sólo es posible basar el conocimiento, por lo tanto, en lo perceptible, en el mundo sensible, aquel que podemos captar a través de nuestros sentidos. Un hecho «positivo», por lo tanto, surge en la observación, es obtenido mediante los sentidos.

Inscrito en esta perspectiva, el problema de Durkheim consiste en establecer una ciencia de lo social basada empíricamente, es decir, cuyas afirmaciones se basen en datos inmediatos, empíricamente comprobables.

La objetividad debería entenderse, entonces y ahora, como adecuación entre explicación científica y hecho; como verificabilidad empírica de las observaciones y aseveraciones hechas en el marco de la ciencia. El método debería permitir, por su parte, asegurar esta correspondencia entre lo afirmado y la experiencia.

Sin embargo, no es este el caso. La epistemología subyacente a la postura positivista y a la posición que actualmente prevalece entre los científicos, supone la existencia de una realidad a la que sólo podemos tener acceso mediante nuestros sentidos. Esta postura epistemológica es válida, pero de ella se desprende -innecesariamente- la afirmación de que la comprobación de la objetividad de un aserto científico se logra mediante **su mejor aproximación a la realidad.**

Esta idea de la necesidad de comprobar una afirmación científica mediante la aproximación a la realidad, constituye un supuesto innecesario. Sin embargo, este supuesto se ha transformado en el símbolo por el que quiebran lanzas los caballeros de la ciencia, defendiendo o atacando los molinos de viento de una realidad, de la cual tenemos una experiencia que es innegable. Lo que no siempre se considera, no obstante, es que para la ciencia el camino que conduce a la realidad pasa necesariamente por la experiencia. Cualquier atajo directo que lleve a la realidad sin pasar por la experiencia está vedado para la ciencia.

1.6 SEAMOS OBJETIVOS: HABLEMOS DE LA (OBJETIVIDAD)

Desde la teoría de sistemas y, particularmente desde la biología, se ofrece una redefinición del método científico que -aunque permite dejar en claro la centralidad de la experiencia- ha provocado más de alguna inquietud.

Humberto Maturana (1990) es quien propone esta redefinición remarcando que en la ciencia no se explica la realidad, sino la experiencia. No se puede recurrir, entonces, a la realidad externa como criterio de validación de las explicaciones científicas. Según Maturana, hay dos formas de validar una explicación cualquiera:

i. Recurriendo a la realidad externa, independiente del observador, de tal modo que será válida una afirmación que logre demostrar que es un reflejo fiel de esta realidad. Este es el camino de la **objetividad.**

ii. Aceptando la centralidad del observador en la construcción de lo observado. Esto implica «poner la objetividad entre paréntesis», que no es lo mismo que subjetividad, sino simplemente desechar el argumento de la realidad externa, independiente del observador, como criterio de validación. La validación se hace entonces haciendo referencia a la experiencia. Este es el camino de la **(objetividad).**

Pero, esto nos lleva a un problema adicional, que es el punto de partida de la reflexión del propio profesor Maturana. Sus trabajos en biología experimental lo llevaron a constatar que es imposible -en el plano de la experiencia- distinguir entre ilusión y percepción.

Esta constatación conduce al mismo problema al que hemos estado aludiendo: la imposibilidad de recurrir a una adecuación con la realidad externa como forma de validación de las afirmaciones científicas.

Se hace necesario, por consiguiente, redefinir los criterios de validación de las afirmaciones científicas. Estos criterios deben hacerse cargo de que lo que se explica es la experiencia y, además, deben permitir la acumulación científica a través de la comunicabilidad del conocimiento y su réplica por otros observadores en el ámbito de la ciencia.

El criterio propuesto por Maturana consiste en cuatro operaciones que, si son satisfechas cabalmente, permitirán que una explicación pueda ser aceptada como explicación válida en el dominio de las explicaciones científicas.

i. Descripción del fenómeno a explicar en términos de lo que el observador debe hacer para tener la experiencia del fenómeno que se quiere explicar.

ii. Hipótesis explicativa, que consiste en la proposición de un mecanismo que si es hecho operar por el observador, le permitirá experimentar -en su dominio de experiencias- el fenómeno que se quiere explicar.

iii. Deducción, a partir del operar del mecanismo generativo o hipótesis explicativa, de otras experiencias que deberían surgir en el dominio de experiencias del observador y de las operaciones que el observador debería hacer para experimentarlas: «si ocurre b, debería ocurrir x en tales y cuales condiciones».

iv. La realización de estas experiencias, mediante la satisfacción de las operaciones deducidas en iii.

El criterio de validación así expuesto, no recurre a la realidad objetiva, sino simplemente a la experiencia, al fenómeno, y no a la cosa en sí.

El planteamiento de Maturana constituye una redefinición de gran importancia para el quehacer científico. En efecto, la rigurosidad propia de la investigación en la ciencia adquiere mayor relevancia por el carácter fenomenológico de la explicación científica. La responsabilidad del investigador se hace inescapable, dado que ya no puede responsabilizar de sus errores a un objeto externo, sino a su propia experiencia o a sus explicaciones de ésta.

La (objetividad) no debe ser comprendida como adecuación al objeto, sino como adecuación a un conjunto de criterios de validación aprobados por la comunidad de observadores.

Las explicaciones, por otra parte, no reemplazan las experiencias que explican. Unas y otras tienen lugar en dominios fenoménicos distintos dado que una explicación es una reformulación -en el dominio explicativo- de la experiencia.

[illegible] de las ciencias sociales, el problema es -por una parte- conocido y -por la [illegible] presenta aristas difíciles de ser abordadas.

- Se trata de un problema conocido porque desde su misma incorporación al mundo científico las ciencias sociales han debido enfrentarse al problema de la participación del observador en la configuración de lo observado por él. Tanto el esfuerzo de Weber como el de Durkheim tienen su raíz en la búsqueda de una solución a este problema de construir las bases para una ciencia «objetiva», con un observador consciente de la alta probabilidad de que sus propios valores y perspectivas influyan en lo observado.

- Es además, un problema difícil, por cuanto el objeto de estudio da -también- una explicación acerca de su experiencia y que las explicaciones -y las explicaciones de las explicaciones- constituyen también parte del objeto de estudio de las ciencias sociales. Este es el problema de la «doble hermenéutica» inherente al estudio de lo social, de que habla Giddens (1982).

El objeto de estudio es un observador, que observa su mundo, que observa a otros observadores y que se da explicaciones acerca de su estar en este mundo con otros observadores.

Sin embargo, si se comprende la observación como una operación en que se aplican esquemas de distinción que permiten hacer surgir lo observado sobre el trasfondo de su entorno y se entiende que el observador puede ver con sus esquemas de distinción, se tendrá una nueva perspectiva para aproximarse al fenómeno.

En efecto, la observación de la observación permitirá ver lo que los observadores observados no pueden ver: sus esquemas de distinción. Pero siempre quedará algo sin ser visto por el observador de los sistemas observados: sus propios esquemas de distinción.

1.7 EL DIAGNOSTICO DE UNA ORGANIZACION

Podemos, ahora, volver a plantearnos el tema del diagnóstico de las organizaciones. Se trata de un proceso en que un determinado observador explicará las experiencias que tiene de una organización y de su operar.

En su observar, un observador hace uso de sus esquemas de distinción, que le permiten destacar algo con respecto a un trasfondo. Podemos distinguir, por ejemplo, una persona, un grupo o una multitud, según cuál sea nuestro esquema de distinción. En una misma persona, por otra parte, podemos distinguir un hombre, un médico, un padre, un hijo, un esposo, un comprador, de acuerdo a los esquemas de distinción que usemos.

Pero en el diagnóstico organizacional no sólo podrán ser distinguidos diferentes niveles. En efecto, cada vez que se observa una organización es posible destacar sus miembros, o los subgrupos internos, o los subsistemas y departamentos, o ver a la organización diferenciándose y en relación con su entorno. Además de esta distinción de niveles, es necesario tener presente que el observador puede preguntarse por los

diferentes procesos que tienen lugar en la organización y distinguir así el poder, las comunicaciones, la toma de decisiones, etc. Se puede, además, orientar la indagación diferenciando estructuras de procesos o factores atados al diseño y los referidos a las actitudes de los participantes en la organización. La pregunta clave puede ser acerca de los límites de la organización (o subsistema dentro de ésta) y por los criterios de diferenciación. En general, el diagnóstico organizacional supone la aplicación de esquemas de distinción en una observación configuradora de lo observado.

El diagnóstico organizacional constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permitir que otro observador pueda ser testigo -en su ámbito de experiencia- del funcionamiento organizacional descrito. Esto quiere decir que los procesos organizacionales deben poder ser generados a partir de la explicación y que, además de esto, deberán deducirse -a partir de ella- otros fenómenos observables en el ámbito de experiencia del observador. Estos otros fenómenos deberán ser observados para que el diagnóstico pueda servir como un instrumento válido en la comunicación científica y para que a partir de él se pueda implementar un proceso de cambio organizacional.

El diagnóstico de una organización, por consiguiente, debe cumplir con los criterios de validación de las explicaciones científicas.

Es importante tener presente que una organización es un sistema social y, como tal, también tiene un autodiagnóstico de su situación. En este sentido, el diagnóstico organizacional constituye un caso de investigación en que se produce la doble hermenéutica de que habla Giddens. Esto quiere decir, que las explicaciones que los propios involucrados dan acerca de la organización y de su estar y actuar en ella, forman parte importante del objeto de estudio.

A lo anterior hay que agregar, que en el diagnóstico -como en toda observación- el observador hace uso de esquemas de distinción. Con ellos, puede configurar el objeto observado (en este caso, algún proceso, subsistema o fenómeno organizacional). Sin embargo, ninguna observación agota todas las posibilidades de observación. Siempre se trata de una perspectiva y hay, por consiguiente, aspectos que permanecen invisibles para el observador. En toda observación hay un punto ciego que el propio observador no puede ver, pero que puede ser visto por un observador de la observación el que, a su vez, no será capaz de ver **su propio punto ciego.**

Por esta razón, el diagnóstico organizacional deberá siempre ser un co-diagnóstico, en que el consultor externo colabore con un consultor interno a la organización en la determinación conjunta de los problemas y las alternativas de la organización. Este es un punto central, sobre el que volveremos más adelante.

1.8 PREGUNTAS

a. ¿Cómo puede definirse un diagnóstico?

b. ¿Cuáles son las características del diagnóstico?

c. ¿A qué se refiere la doble contingencia organizacional?

d. ¿En qué forma se puede relacionar la entropía con la información? ¿Qué consecuencias tiene esta relación para el diagnóstico social?

e. ¿Cómo se ve la relación sujeto-objeto en el método científico clásico?

f. ¿Qué cambios en este método propone la teoría de sistemas?

g. ¿Qué quiere decir que el observador ocupe un lugar central en la teoría?

h. ¿Qué es un hecho social?

i. ¿Cuáles son las proposiciones de Maturana respecto a la objetividad?

j. ¿Cuáles son las operaciones que conforman el criterio de validación de las explicaciones científicas, según Maturana? ¿Pueden ser satisfechas aisladamente?

k. ¿A qué se refiere la «doble hermenéutica» de que habla Giddens?

l. ¿A qué se refiere el punto ciego del observador?

m. Discuta la conveniencia de que el diagnóstico organizacional sea un co-diagnóstico.

Capítulo 2

EL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

2.1 HABLEMOS DE ORGANIZACIONES

El profesor argentino Ernesto Gore, especialista en aprendizaje organizacional, cuenta el siguiente chiste:

Un cliente entra en una zapatería y pide que le muestren un par de zapatos. El vendedor le dice: «Zapatos de hombre a la derecha, de mujer a la izquierda». Entra a la puerta de la derecha, donde se encuentra con una habitación vacía en la que hay un cartel que reza: «Zapatos con cordones a la derecha, sin ellos a la izquierda». Pasa al departamento de la izquierda en que hay un nuevo aviso que indica: «Zapatos con planta de suela a la izquierda, de goma a la derecha». Entra por la puerta de la izquierda, para enfrentarse con una flecha que señala: «Zapatos color café» y otra que dice «Zapatos color negro». Así, el cliente va pasando por sucesivos departamentos en los que debe ir realizando decisiones binarias. Al final, nuestro cliente se encuentra nuevamente en la calle, sin haber visto un solo zapato. Entonces, reflexiona admirativamente: «No tenían los zapatos que yo quería, pero ¡qué organización!».

Como se puede ver en esta anécdota, se había racionalizado el comportamiento de tal manera, que había sido posible predeterminar las posibles demandas de los clientes, buscando así una mayor eficiencia en el logro de los objetivos de la empresa.

Las organizaciones resultan de la aplicación de la racionalidad a la actividad social humana. Son sistemas relativamente tardíos en la historia de la humanidad que surgen cuando es posible generalizar la motivación. Es así como, según Luhmann (1964; 1978), estos sistemas sociales se caracterizan por su capacidad de unir a una motivación generalizada, una gran especificación de los comportamientos requeridos. Explicaremos, brevemente, esto último.

La enorme difusión que tienen los sistemas organizacionales en la época contemporánea se comienza a gestar en la revolución industrial, con el aumento de complejidad de la sociedad, con el hacinamiento de las personas en las ciudades, con la creciente demanda por productos y la monetarización de la economía. Esta monetarización condujo a la posibilidad de intercambiar por dinero prácticamente cualquier bien e incluso el trabajo y, así, se hizo posible el generalizar la motivación, es decir, traducir a dinero los bienes y servicios deseados por los trabajadores.

El sistema organizacional, entonces, puede ofrecer un determinado salario -que se mide en una moneda común- a cambio de trabajos enormemente específicos. En otras palabras, se ofrece recompensas en dinero y se exige a cambio cumplir con lo demandado por un rol dado, tal como el de secretaria, cajera, abogado o contador.

Gracias a esta característica del sistema organizacional, se hace posible crear organizaciones, planificarlas, terminarlas y volverlas a crear.

2.2 EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES

Estas mismas posibilidades de creación y re-creación deliberada de sistemas organizacionales, conducen a la necesidad de conocer su situación y las condiciones en que se encuentran, así como de las alternativas que ofrecen para la solución de problemas de la sociedad.

Es por esta razón que las organizaciones burocráticas, por ejemplo, son estudiadas por Weber (1964) como producto de la racionalización y secularización experimentadas por el mundo occidental. La organización burocrática es la expresión del proceso racionalizador y continúa en su interior con este proceso de adecuación de medios a fines, de elección de las formas más eficientes de conseguir determinados resultados. El producto del trabajo de Weber es un modelo ideal: el tipo ideal de burocracia, que a su vez, es el resultado de la aplicación a la organización del tipo ideal de autoridad racional-legal.Como sabemos, los tipos ideales Weberianos son herramientas analíticas, cuyo objetivo es contribuir al análisis, a la mejor comprensión de una determinada realidad social. Con esto podemos ver que, ya en los inicios del estudio científico del fenómeno organizacional, la dimensión analítica encuentra un lugar predominante.

Lo anterior nos remite en forma muy somera al interés científico por el análisis organizacional: las organizaciones constituyen parte fundamental de la vida humana (Luhmann [1984] las considera uno de los tres tipos de sistema social; según Etzioni [1965], son el fenómeno característico de la sociedad moderna; finalmente, constituyen el instrumento por el cual se implementan las modificaciones, cambios e intentos de planificación de las sociedades) y de ahí que haya un profundo interés en los círculos científicos por conocer sus procesos y sus características.

Pero, adicionalmente a este interés científico, el diagnóstico organizacional encuentra otra fuente de interés. Todas las organizaciones necesitan conocer su situación. En efecto, si bien es cierto que las organizaciones pueden ser racionalmente planificadas y creadas y que, desde el momento de su fundación en adelante, son objeto de reformas conscientes y deliberadamente programadas; no es menos cierto que en ellas participan seres humanos completos, de tal modo que su comportamiento no es del todo predecible ni planificable.

La relación entre los seres humanos genera procesos psicosociales -tanto de grupos como individuales- que contribuyen a modificar el devenir organizacional, incluso más, constituyen parte de él. El análisis organizacional deberá, por consiguiente, indicar cuál es la situación de la organización, cómo se relacionan los individuos y los

grupos, y qué potencialidades pueden ser explotadas, así como cuáles son las dificultades que enfrenta el sistema organizacional.

Pero no es éste el único cambio que hará que una organización requiera de un diagnóstico. La organización se encuentra inserta en un medio en que hay otras organizaciones, en que ocurren procesos que la obligan a adaptarse, en que se adoptan decisiones que podrán afectarla, etc. Este entorno está en cambio constante y la organización, como sistema vivo, está permanentemente adaptada a su entorno. No hay organización desadaptada, como nos enseña la biología moderna, pero tampoco significa esto que toda organización se encuentre en el óptimo de adaptación. La ley que exige la mantención de la adaptación es una ley que impone requisitos mínimos que deben ser cumplidos y no es -como se pensaba en teorías evolucionistas anteriores (Spencer, Darwin)- un límite máximo, de donde se desprendería que la existencia de adaptación -o la pura existencia o sobrevivencia- sería un índice de adaptación óptima.

Las organizaciones están, entonces, sometidas al cambio constante derivado de sus procesos de adaptación a las modificaciones del entorno, incluido el entorno interno. La innovación es -desde esta perspectiva- la capacidad de que puede disponer un sistema organizacional, para reaccionar a este cambio inevitable, para dirigirlo, para ser capaz de orientar sus propios procesos adaptativos en un sentido deseado. La falta de capacidad de innovación -indica Luhmann (1978)- no quiere decir inmovilidad, no significa permanecer en una situación que se desea que se mantenga sin modificaciones. Por el contrario, lo que significa es que se está cambiando, pero sin control, sin conocer el destino hacia donde se está orientado. Se está navegando a la deriva, siendo llevado adonde las olas y el viento lo conduzcan.

La capacidad de desarrollar innovaciones exitosas, tanto en el producto o servicio ofrecido como en la forma de producirlo, es crucial para la salud de las firmas e industrias individuales, así como para la economía como un todo. En la medida que aumenta la tasa de cambio de la tecnología, que se acelera el grado de la competencia nacional e internacional y, en la medida que hay creciente presión por mayor productividad, las firmas deben mejorar su capacidad para desarrollar, introducir y comercializar nuevos productos y procesos.

El diagnóstico organizacional resulta, atendidas estas consideraciones, no sólo necesario sino imprescindible, como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y de ser capaz de utilizarlos en provecho de los fines que la organización haya definido para sí.

Sin embargo, el diagnóstico organizacional no es sencillo. Las preguntas acerca de qué buscar, qué describir, cómo analizar resultan centrales. Lawler, Nadler y Camman (1980) dicen que para ser útil, una evaluación organizacional debe ofrecer una descripción relativamente simple de realidades organizacionales complejas. Los evaluadores deben resaltar algunos aspectos del funcionamiento organizacional y suprimir otros; deben enfatizar cierta información y olvidar o ignorar el resto. La capacidad que tenga el evaluador para realizar esta tarea, manteniendo al mismo tiempo una representación fiel del funcionamiento organizacional, es el determinante principal de la calidad de los resultados de la evaluación.

Resulta imposible llegar a aprehender en forma total el objeto que se quiere conocer. Para conocer es necesario actuar selectivamente con las características de lo conocido. Hay, por supuesto, diversas teorías acerca del conocimiento humano: desde las que aceptan la existencia de una realidad externa, cognoscible, hasta quienes la niegan. Cualquiera que sea nuestra postura epistemológica, sin embargo, parece claro que nuestro conocimiento es selectivo y que, por lo tanto, de alguna forma determinamos, con el esquema de selectividad que apliquemos, la realidad que conocemos. Esto ocurre de todas maneras, consciente o inconscientemente, y por este motivo es conveniente en el trabajo científico -como en el análisis organizacional- estar conscientes de los modelos que utilizamos, sus supuestos y las variables consideradas en ellos, así como las que se dejan de lado. Volveremos sobre este punto más adelante.

2.3 DIAGNOSTICO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Una de las aplicaciones más difundidas del análisis organizacional es la que se refiere al Desarrollo Organizacional. Se trata en este caso de un proceso de cambio planificado de la organización, para el que es necesario -en primer lugar- conocer la situación por la que atraviesa la empresa y -luego- evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados. El análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado diagnóstico organizacional.

Como decíamos anteriormente, las necesidades de diagnosticar, evaluar, analizar y, eventualmente, iniciar un proceso de desarrollo en la organización, pueden tener diversos orígenes:

- El proceso natural de crecimiento de la organización, que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos anteriores, apropiados para una organización más pequeña, referida a otro mercado, con otra competencia y responsabilidades diversas. Una empresa de software, por ejemplo, que comienza como un grupo de amigos y que, luego, ha llegado a tener más de quinientos empleados. No es posible mantener el mismo tipo de relación interna.

- El proceso natural de deterioro de la organización: es posible que la organización vea envejecer su personal, sus equipos, sus edificios. Es posible, además, que su producto haya ido quedando obsoleto. Alguna fábrica de jabón, por ejemplo, que no haya incorporado a sus productos los detergentes modernos, pronto verá que sus ventas se deterioran, que los procesos son diferentes, que sus especialidades ya no tienen actualidad.

- La empresa ha decidido encarar el problema de la productividad y la calidad. Es posible que los costos hayan alcanzado límites inaceptables o que la competencia haya llevado los precios de los productos alternativos a niveles que hacen imposible continuar con la producción si no se hacen cambios. El diagnóstico, por lo tanto, debe intentar descubrir las formas de relación laboral que inciden en los costos, buscar vías de superación de los problemas que pudiera haber, reconocer eventuales potencialidades de desarrollo que pudieran ser utilizadas en beneficio de la productividad.

- La organización ha sido sometida -o lo será en el futuro próximo- a cambios de importancia. En este caso, se requiere del diagnóstico como una forma de conocer el impacto que estos cambios han tenido en los diferentes sectores y subsistemas de la organización o prevenir -dentro de lo posible- las transformaciones que pudieran ser provocadas por los cambios que se implementarán. La innovación, el remozamiento de viejas estructuras, la adecuación a las nuevas situaciones y desafíos tecnológicos, las demandas laborales, etc., enfrentan a la organización al problema del cambio y generan resistencias que deben ser abordadas con un conocimiento sistemático de la situación actual de la organización.

- El aumento de complejidad del entorno de la organización -político, económico, social- demanda un cambio correspondiente en la complejidad de la propia organización. En efecto, la organización, como sistema social, se encuentra relacionada con su entorno en términos de diferencias de complejidad. Luhmann indica que la organización siempre es menos compleja que su entorno, pero debe mantener con éste una cierta relación, una cierta gradiente de complejidad para actuar selectivamente con la complejidad del entorno. Si la complejidad del entorno aumenta (como por ejemplo, con un cambio político, tal como la democratización de la sociedad; económico, tal como el aumento de la competencia o el comercio internacional; social, tal como la generalización de la demanda laboral; u otros), la organización se verá obligada a aumentar correspondientemente su complejidad interna, incrementando así su capacidad selectiva. Los procesos racionalizadores y los procesos democratizadores son procesos en los que la complejidad organizacional crece y se hace necesario, por lo tanto, el diagnóstico, para conocer la nueva organización. Al respecto, un error bastante difundido consiste en suponer que la organización no ha cambiado y pensar, por consiguiente, que se la conoce. La organización cambia permanentemente, en congruencia con los cambios de su entorno, y suponer que no lo ha hecho equivale a caminar a ciegas, suponiendo que se conoce el camino.

- La organización requiere conocer su propia cultura, a objeto de implementar -a partir de ella- esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que, al mismo tiempo, permitan que la organización mantenga su identidad vigente.

- La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, hacer, en definitiva, más agradable el trabajo dentro de ella. Para esto, se hace necesario conocer las aspiraciones y los problemas que los trabajadores tienen, para buscar una forma de superación de dificultades y de generación de este nuevo clima laboral más grato.

- La organización ha sido fundida con otra o ha sido comprada por una nueva empresa que desea implementar en ella una forma de gestión diferente a la tradicional. También en este caso se necesita contar con un diagnóstico acertado de la disponibilidad de recursos con que la organización cuenta y la viabilidad de los cambios intentados.

En todos los ejemplos señalados, y en muchos otros, es necesario: «examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas. En cada caso y según sea

quien lo aplique, el método a usar será diferente. También variará la profundidad del análisis, dependiendo fundamentalmente del objeto del mismo. Pero en todos los casos se trata de realizar un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y las posibles soluciones» (Luchessa y Podestá, 1973: 3).

Es de destacar, en consecuencia, que el análisis organizacional, aunque proceda por la subdivisión de la organización y sus problemas, debe referirse en última instancia a la globalidad del sistema. Esta es una perspectiva integradora que no ha de ser olvidada si no se quiere incurrir en distorsiones, en identificación equivocada de causas, en análisis extremadamente superficiales.

2.4 PERSPECTIVAS DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

En términos generales, el problema global es el de la eficiencia organizacional. Esta puede ser definida de forma variada y medida por diversos indicadores. Hay algunas perspectivas para enfocar este problema:

Una es la perspectiva societal, en la que interesa evaluar las funciones y procesos organizacionales desde el punto de vista del sistema mayor que engloba a la organización. Los efectos provocados por la acción organizacional en los distintos subsistemas de la sociedad son los que interesa medir. Los cambios que la sociedad desea implementar y la eficiencia que las organizaciones demuestren en esta implementación son los temas de esta perspectiva de análisis. Se trata de una importante visión, dado que las organizaciones no pueden ser entendidas fuera de contexto.

Otra forma de enfrentar el problema es el estudio de los ejecutivos. Los que gestionan una organización y son responsables de su gestión ante los socios, los propietarios, el Estado, etc.: los directores, para usar la terminología de Burnham (1941), están interesados en conocer cuán bien identifican y resuelven los problemas sus organizaciones. Cuán adecuadamente ofrecen sus servicios y productos y hacen un buen uso de los recursos disponibles. En esta visión, la organización es evaluada desde la cúpula directiva y se intenta probar su adecuación como mecanismo de resolución de problemas.

Una tercera perspectiva, está referida a subsistemas dentro de la organización. Se trata, en ella, de descubrir las formas en que se relacionan los diferentes departamentos y subdivisiones de la organización entre sí y con la organización global. En este contexto interesa entender la eficiencia tanto de cada uno de los departamentos, como la eficiencia global de la organización y cómo cada uno de los departamentos contribuye a ella.

Una cuarta perspectiva, dice relación con los grupos informales que se construyen en la organización. Esta perspectiva está interesada en detectar estos grupos y conocer sus dinámicas, tendiendo a comprender si con éstas puede facilitarse o dificultarse la eficiencia organizacional.

Una quinta perspectiva es individual. Las personas que trabajan en una organización o las que se relacionan con ella como clientes o proveedores, tienen demandas y

expectativas respecto a la organización, su funcionamiento y sus reglas. La eficiencia es, en este sentido, el grado en que la organización tiene un impacto positivo en el bienestar de las personas, tanto dentro como fuera de sus fronteras.

Las distintas perspectivas que hemos reseñado son complementarias y muchas veces se superponen. El estudio de la organización no debe, en ningún caso, perder de vista que es un estudio sistémico, vale decir, que está tratando de conocer un sistema complejo, inserto en un entorno societal. Cualquier análisis de una parte del sistema ha de considerar, necesariamente, las intervinculaciones entre esta parte y el sistema, así como también las relaciones ambientales de la organización.

El diagnóstico organizacional es un estudio de la doble contingencia constitutiva de la organización. Se estudian, por lo tanto, los modos de relación y se plantea la pregunta por las otras posibilidades, que han sido reducidas en la coordinación actual de ambas contingencias.

2.5 DIAGNOSTICO Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

Lawler, Nadler y Camman (1980:3) dicen que en la búsqueda de la eficiencia organizacional se hace necesario contar con tres tipos de herramientas:

- **Herramientas conceptuales:** Se requiere contar con conceptos y teorías que permitan entender cómo funcionan las organizaciones, cómo se da el comportamiento dentro de ellas y qué diferencia a las organizaciones eficientes de las ineficientes.
- **Técnicas y procesos de medición:** Se necesita un instrumental de medición que ayude a la recolección de datos acerca del funcionamiento organizacional. Es difícil -por no decir imposible- evaluar la efectividad de una organización y empezar la acción para aumentar la efectividad sin disponer de datos acerca de las pautas actuales de funcionamiento de la organización, de su desempeño, de su tarea y de su impacto sobre los miembros.
- **Tecnologías de cambio:** Dado el conocimiento acerca del funcionamiento organizacional teórico y los datos acerca de cómo está funcionando una organización determinada, a través de los instrumentos de recolección de la información pertinente, es posible aplicar métodos y procesos específicos para cambiar pautas de comportamiento mejorando así la eficiencia.

Estos tres tipos de herramientas tienen la característica de no sólo hacer una contribución por sí mismas, sino además ayudar al desarrollo de las otras: El desarrollo de herramientas teóricas y conceptuales ayuda a recolectar la información y a elaborar técnicas de recolección y medida así como de cambio organizacional. Las técnicas de recolección, a su vez, contribuirán, con los datos conseguidos, a modificar la teoría y a permitir el planteamiento del cambio y -finalmente- las tecnologías de cambio dependen fuertemente de las otras dos y -por lo mismo- requieren, cada vez, de conceptos más adecuados y medidas más precisas.

El diagnóstico organizacional puede ser definido como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica. La efectividad

incluye tanto las capacidades de desempeño de tarea (es decir, cuán bien estructurados se encuentran los diversos componentes de la organización y cómo funcionan en su logro de tareas), como el impacto que tiene el sistema organizacional sobre sus miembros individuales.

También puede ser definido el diagnóstico organizacional como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional. Esta evaluación se refiere a la organización como un todo y ha de considerar el rango completo de variables que comprenden el comportamiento organizacional. Las organizaciones presentan características sistémicas, es decir, están compuestas por elementos interdependientes que funcionan en relación mutua en el contexto de un entorno con el que tienen transacciones regulares.

La organización como sistema no puede ser estudiada en el vacío, sino dentro del contexto de su entorno y de los otros sistemas con los cuales interactúa. Además de esto, el sistema ha de ser considerado globalmente. Como las distintas partes del sistema son interdependientes por definición, el ver cualquier parte aisladamente puede llevar a una visión limitada y distorsionada de su funcionamiento, naturaleza y efectividad. En particular, la visión sistémica implica que las interacciones entre los elementos del sistema son frecuentemente más importantes que los elementos como una simple suma. Así, el sistema puede ser entendido viéndolo como un todo, con lo que se ha llamado una perspectiva sintética en lugar de analítica. Finalmente las organizaciones como sistemas complejos y vivos cambian en el tiempo y son caracterizadas como ciclos de eventos. Así las organizaciones necesitan ser consideradas en términos dinámicos y no estáticos.

2.6 DIAGNOSTICO, CAMBIO, DETERMINACION ESTRUCTURAL Y CO-DIAGNOSTICO

Las organizaciones son sistemas determinados estructuralmente. Esta característica, que ha sido puesta en evidencia a partir del trabajo de Luhmann y de la conceptualización de Maturana, tiene consecuencias de importancia para el diagnóstico e intervención en sistemas organizacionales.

La determinación estructural apunta a una condición de los sistemas que hace que todo lo que les ocurre se encuentre definido como posibilidad en la propia estructura del sistema. Esta determinación estructural, que pudiera parecer difícil de comprender -y de aceptar-, puede quedar mucho más clara y nítidamente perfilada a través de un ejemplo.

Si un vaso de vidrio no templado es sometido a un cambio brusco de temperatura, al llenarlo con agua que hierve, probablemente se quebrará. Esta destrucción del vaso se encuentra determinada en la propia estructura de éste y no en el agua o en el calor de ésta. Esto puede comprobarse al llenar con agua igualmente caliente un recipiente de otro material o de vidrio templado. Los ejemplos pueden multiplicarse: un pisotón puede destrozar la caparazón de un caracol, pero no la de una tortuga; un puntapié a un

perro chihuahua tendrá efectos distintos al asestado a un dobermann; un puente diseñado para soportar cuatro toneladas se destruirá si pasa por él un camión de doce toneladas, que podría pasar sin ocasionar problemas por un puente diseñado para pesos de veinte toneladas; una palabra hiriente puede hacer llorar a una persona sensible -o que se encuentra en una situación emocional de gran sensibilidad-, y provocar risa o rabia en otra persona -o en la misma persona, en otro momento emocional.

En todos los ejemplos mencionados, los cambios experimentados se encuentran determinados en las estructuras de los sistemas afectados y no en los objetos que, al interactuar con ellos, los activaron o -para usar la terminología de Maturana- los gatillaron.

Al ser las organizaciones sistemas determinados estructuralmente, nada puede ocurrirles que no esté posibilitado por su estructura. Podríamos también considerar una ejemplificación en el ámbito organizacional: una misma crisis económica conducirá a muchas empresas a la bancarrota, en tanto otras podrán mantenerse y otras, finalmente, lograrán incluso superar la crisis obteniendo grandes ventajas de ella. No es la situación económica externa, por lo tanto, la que determina la quiebra o el éxito de las empresas, sino la propia estructura de éstas.

La determinación estructural no significa, sin embargo, que las estructuras de los sistemas sean estáticas. Por el contrario, la estructura de un sistema es cambiante. Todo sistema organizacional se encuentra en un cambio estructural constante.

Tampoco hay que entender la determinación estructural como indiferencia del sistema frente al entorno. Por el contrario, todo sistema se encuentra permanentemente adaptado a su entorno y sus cambios determinados estructuralmente son activados (gatillados) por perturbaciones provenientes del entorno. Esto quiere decir que un sistema dado experimentará ciertos cambios de estado si se encuentra en un ambiente y otros, si se encuentra en un entorno diferente. Los ambientes, no obstante, no determinan los cambios de estado del sistema, sino que sólo activan -o gatillan- cambios de estado determinados en la estructura del sistema en referencia.

El sistema organizacional, por consiguiente, se halla en un proceso de modificación permanente, en adaptación constante con su entorno. Hemos ya visto que de esta situación se deriva -entre otras- la necesidad de realizar diagnósticos organizacionales que permitan conocer el estado actual del sistema.

La determinación estructural constituye, por otra parte, la condición que permite que se pueda hacer un diagnóstico de una organización. En efecto, Maturana señala que un observador no puede determinar lo que le pasa al sistema. No existe el «toque de Midas» en la observación, de tal modo, que sólo se puede observar sistemas determinados estructuralmente. En caso que no fuera así, significaría que la observación estaría determinando, cambiando en forma determinante, al sistema observado y -por lo tanto- sólo se podría conocer un solo objeto: aquel que quedara determinado por el acto de observar. El sujeto sólo podría conocerse a sí mismo y estaríamos atrapados en el solipsismo **no por la clausura operacional del observar, sino por la maleabilidad de lo observado.**

A lo anterior hay que agregar que, si las organizaciones son sistemas determinados estructuralmente, ninguna intervención externa podrá determinar cambios en ellas.

Los cambios en una organización sólo podrán ocurrir como cambios de estado determinados por la propia estructura de la organización. Se hace conveniente -incluso necesario-, por lo tanto, el conocer la situación de una organización para intentar gatillar en su estructura cambios que conduzcan a la organización en el sentido deseado. **Una organización no puede ser cambiada, es la organización la que cambia.** El diagnóstico de una organización deberá ser -por lo tanto- hecho propio por la organización. Esta deberá asumirlo y aceptarlo como parte de su autorreflexión. Sólo así podrá tener efectos prácticos, en el sentido intentado, como motor y timón del cambio organizacional.

Una organización es un sistema social y, como tal, es un sistema autopoiético de decisiones. Esto quiere decir, que se trata de un sistema que produce en su operar los elementos que lo forman. Una organización está constituida como una red de decisiones que produce las decisiones que la constituyen.

Todo sistema social tiene como momento de su autopoiesis -de su autogeneración- la reflexión acerca de sí mismo. Sólo a partir de los elementos propios de la organización podrá la organización cambiar, evolucionar, transformarse o permanecer idéntica a sí misma. En otras palabras, un sistema autopoiético determinado estructuralmente -como las organizaciones- sólo puede considerar como elemento aquello que es producido como elemento por el propio sistema: El cuerpo humano, por ejemplo, sólo puede considerar como elementos a células humanas, producidas por el propio cuerpo.

Si las organizaciones son sistemas autopoiéticos de decisiones, sólo considerarán como elementos las decisiones generadas en el decidir organizacional. Nada, que no sea tematizado en el decidir de la organización, podrá participar de este constante decidir, que es la organización.

De lo anterior se desprende una importante conclusión, de gran interés para el tema del diagnóstico. Una determinada evaluación diagnóstica de la situación del sistema organizacional no tendrá efecto alguno sobre el devenir de la organización, a menos que sea hecha parte del decidir organizacional. La organización, por lo tanto, tiene que hacer suyo el diagnóstico y adoptar decisiones que lo consideren como premisa, para que este diagnóstico implique los cambios propuestos por él. Esta es una de las razones por las cuales el diagnóstico organizacional debe ser siempre un autodiagnóstico.

Sin embargo, hemos señalado anteriormente que toda observación -y el diagnóstico es una observación- tiene un punto ciego, que se define por los esquemas de distinción usados para constituir lo observado. El observador no puede ver sus propios esquemas de distinción, pero un observador de la observación puede ver los esquemas utilizados por el otro observador.

En el caso del diagnóstico organizacional, los propios miembros de la organización tendrán esquemas de distinción compartidos, razón por la cual construirán un diagnóstico que difícilmente podrá ofrecer salidas originales, novedosas, a los problemas enfrentados por la organización. La forma de salir de esta aporía consiste en convertir el autodiagnóstico en un co-diagnóstico en que un observador externo colabore con los observadores internos en la definición de los problemas y soluciones que se ofrecen a la organización.

Finalmente, el postular que las organizaciones son sistemas autopoiéticos estructuralmente determinados a los que no se puede cambiar en el sentido intentado desde el exterior, no quiere decir que sean sistemas estáticos no afectados por su relación con el entorno. Por el contrario, las organizaciones están constantemente sufriendo perturbaciones en su relación con el ambiente, de tal modo que cualquier modificación en el entorno gatillará cambios determinados en la estructura de las organizaciones. Todo diagnóstico, por consiguiente, es siempre una perturbación y gatillará transformaciones en la organización. Incluso un diagnóstico fallido, hecho por agentes externos a la organización, generará modificaciones, cambios de estado en la estructura organizacional, sólo que estos cambios estarán determinados por la estructura de la organización y no por el diagnóstico. El diagnóstico, por consiguiente, deberá ser un co-diagnóstico no para conseguir que la organización se vea afectada -que de todas maneras lo será-, sino para conseguir que los temas y conclusiones del diagnóstico se transformen en premisas del decidir organizacional y, así, que vean realizada su utilidad como elementos de orientación del devenir organizacional.

2.7 PREGUNTAS

a. ¿Cuál es el origen de la difusión del sistema organizacional en la sociedad contemporánea?

b. ¿Cuál es el interés científico por el estudio de las organizaciones?

c. ¿Por qué se requiere diagnosticar una organización, si ha sido racionalmente planificada y dirigida?

d. ¿Por qué se dice que una organización está en cambio constante?

e. ¿Cuál es la razón de la selectividad del diagnóstico organizacional?

f. ¿En qué forma se relaciona el diagnóstico con los procesos propios del Desarrollo Organizacional?

g. ¿En qué medida los procesos de crecimiento y decadencia organizacional requieren del diagnóstico de la organización? ¿Puede Ud. poner ejemplos?

h. ¿Cree Ud. que el desafío de la productividad puede ser encarado con ayuda del diagnóstico?

i. ¿Cuáles son las perspectivas del análisis organizacional?

j. ¿Cuáles son las herramientas que se requiere en la búsqueda de la eficiencia organizacional?

k. ¿Cómo puede definirse el diagnóstico organizacional?

l. ¿Qué quiere decir que una organización sea un sistema determinado estructuralmente?

m. Un sistema autopoiético ¿es indiferente a su entorno?

n. ¿Por qué se dice que el diagnóstico organizacional debe ser un co-diagnóstico?

Capítulo 3

MODELOS DE ANALISIS

3.1 DE LA ORGANIZACION AL CAOS Y DEL CAOS A LA ORGANIZACION

Hemos visto que los sistemas organizacionales son creados en forma deliberada y que se pretende -mediante su creación- solucionar racionalmente el problema de adecuar medios a fines.

Nada debería, en consecuencia, resultar más fácil que realizar un diagnóstico de un sistema, como las organizaciones, que ha sido planeado y puesto en funcionamiento de manera racional. Las organizaciones son la expresión del intento de conseguir un acuerdo razonable entre los medios destinados al logro del objetivo.

Sin embargo, al comenzar un diagnóstico, todo consultor se enfrenta al hecho abrumador de que existen muchos más datos que los que él puede procesar en cualquier período razonable de tiempo. Como veremos más adelante, el tiempo del consultor -especialmente si éste es un académico- y el tiempo de sus contrapartes dentro de la organización o el de quienes lo han contratado, no es idéntico. La organización -sus gerentes- desea tener el diagnóstico con rapidez extrema, especialmente si de él se desprenden importantes decisiones. El analista, por su parte, desearía disponer de un tiempo más extenso, que le permitiera profundizar en su conocimiento de la organización y sus problemas.

En términos concretos, el dilema se traduce en que no existe el tiempo necesario para abarcar la enorme complejidad de la información que podría ser recolectada. La organización, por consiguiente, deviene en la confusión, en la profusión de datos posibles, en el exceso de posibilidades de información y en la incapacidad de procesamiento, análisis e interpretación de esta información.

Ante esta caótica situación, sólo es posible reaccionar en forma selectiva. Conocemos selectivamente. Nuestra selectividad no sólo hace relevantes ciertas características de lo conocido, dejando otras ignoradas, sino que más bien **constituye** el objeto conocido, de tal manera que las opciones que se escojan serán determinantes tanto en la construcción del problema, como en la de sus soluciones posibles.

Con esto, se produce una nueva organización. El caos se ha logrado elaborar en términos de un ordenamiento que ha surgido al seleccionar el analista, mediante sus propios criterios, los datos que considerará en su diagnóstico y la forma en que los

configurará, para encontrar el sentido de la organización estudiada. Esto quiere decir, que las elecciones que haga el consultor influirán determinantemente en su diagnóstico. Las elecciones no son hechas al azar, sino que reflejan los modos en que el investigador configura su mundo. Estos modos pueden ser conscientes o inconscientes y pueden ser los puntos ciegos del consultor, en cuanto observador, o pueden ser perspectivas reconocidas, andamiajes que se han demostrado como válidos y útiles en la configuración de los distintos problemas organizacionales estudiados por él.

Los criterios a través de los cuales el investigador configura el objeto observado, no son hechos aislados ni al azar. Estos criterios sólo pueden tener alguna utilidad si se encuentran relacionados entre sí en forma sistemática, de tal forma que puedan servir como parámetros con los cuales conformar en forma significativa el sistema observado.

3.2 CRITERIOS Y MODELOS

Las perspectivas de que hace uso el analista pueden ser más o menos explícitas, más o menos precisas, más o menos generales, más o menos conscientes, más o menos elaboradas, más o menos estructuradas, más o menos complejas, etc. Todas ellas, sin embargo, cumplen la función de ayudarle a estructurar en forma significativa la organización estudiada. En alguna medida, el consultor desarrolla una visión del funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos. Esta imagen, si es suficientemente elaborada, consciente, explícita, precisa y coherente, puede convertirse en un modelo útil para el diagnóstico organizacional. Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional. El modelo es una abstracción, de tal manera que en él se dejan fuera de consideración todos los aspectos concretos, propios de una organización particular. El modelo constituye un marco conceptual que tiene un valor ordenador, interpretativo, del funcionamiento organizacional.

Los modelos de diagnóstico son modelos de funcionamiento de las organizaciones. Indican las variables consideradas claves para la mejor comprensión del quehacer organizacional. Tratan de develar la operación de las organizaciones, a objeto de permitir que se hagan notorias las eventuales fallas que pudieran encontrarse en organizaciones concretas.

Desde el tipo ideal de burocracia elaborado por Max Weber (1964), hasta los esquemas más actuales, todos los modelos de análisis organizacional sirven como parámetro, como guía para la comparación y estudio de organizaciones particulares entre sí o como patrón para comparar estas organizaciones concretas con el modelo abstracto.

En todo caso, desde que en el Desarrollo Organizacional se ha impuesto una comprensión de las organizaciones como **sistemas,** todos los modelos de análisis organizacional tienen una forma sistémica.

A modo de resumen, podemos señalar que los modelos de análisis organizacional:

i. Son **modelos de funcionamiento organizacional.**

i. Representan a las organizaciones como **sistemas sociales o socio-técnicos.**

ii. Constituyen una **abstracción,** no encontrándose, por consiguiente, ningún equivalente concreto exacto.

iii. Son extremadamente **selectivos,** en el sentido que no son consideradas todas las variables del funcionamiento de una organización, sino sólo las que son estimadas relevantes.

iv. Sirven como **criterio orientador** del análisis.

v. Permiten **llamar la atención** sobre algunos procesos de la organización.

vi. Constituyen **parámetros** del funcionamiento eficiente de una organización, razón por la cual permiten detectar mal funcionamientos y fallas; así como también potencialidades.

vii. Ofrecen una **explicación,** una **interpretación** del devenir organizacional.

viii. Hacen **explícitos** las variables y supuestos considerados por el analista en su diagnóstico.

ix. Por consiguiente, son **prescindibles e intercambiables.** Un investigador puede escoger de entre diversos modelos cuál usar, o decidir comenzar su diagnóstico sin pre-nociones acerca de las formas de organización.

x. Debido a lo anterior, los modelos de análisis organizacional permiten hacer explícitas las **perspectivas** desde las cuales el observador construye el objeto estudiado.

Presentaremos algunos modelos.

3.3 MODELO DE CONTINGENCIAS

Acaso el modelo de análisis más conocido sea el elaborado por Lawrence y Lorsch (1973a; 1973b) y que tiene como base la teoría de contingencias de estos mismos autores.

Esta teoría es una de las variantes de aplicación organizacional, hechas a fines de la década de los sesenta, de los conceptos y relaciones conceptuales provenientes de la Teoría General de Sistemas y la cibernética.

Desde la cibernética, Ashby (1958), con su famosa ley de variedad requerida *(law of requisite variety)*, dejó establecido que las relaciones entre el sistema y el entorno se encuentran caracterizadas por la diferencia entre las complejidades de uno y otro. El sistema es siempre menos complejo que su ambiente y, para relacionarse con él, deberá actuar selectivamente: ser capaz de reducir la complejidad del entorno mediante el expediente de hacer relevantes sólo ciertos aspectos de éste. Un sistema poco complejo sólo podrá relacionarse con un ambiente poco complejo; en la medida que aumente la complejidad del sistema, aumentará también su capacidad para relacionarse con ambientes aún más complejos.

La Teoría General de Sistemas, por su parte, introdujo el concepto de sistema abierto al entorno. Con esto, según Luhmann (1971), se produjo un cambio de paradigmas al interior de la teoría de sistemas: de la conceptualización de sistema entendido como un «todo que es más que la suma de las partes», se pasó a entender al sistema en términos de su diferencia con respecto al ambiente.

La Teoría General de Sistemas dio gran importancia al proceso de diferenciación, entendido como elaboración de partes.

Todo lo anterior constituye el sólido basamento teórico del enfoque de contingencias de Lawrence y Lorsch. Este marco conceptual otorga especial importancia a la relación del sistema organizacional con su entorno: **a la contingencia del encuentro entre organización y ambiente.**

A partir de este foco de interés, resulta central la consideración de los límites que la organización tiene con su ambiente y de las formas adoptadas por la organización en su relación con las distintas condiciones ambientales. La organización constituye un sistema complejo, ubicado en un entorno todavía más complejo. La organización especializa partes de sí misma en su relación con partes del ambiente, como una forma de actuar selectivamente en la reducción de la complejidad de su entorno.

Es así como diversos grupos internos de la organización se relacionan con partes distintas del ambiente. De esto se desprende que sus características pueden diferir y que, incluso, puedan llegar a producirse conflictos internos derivados de esta especialización.

Además, las organizaciones variarán internamente según se ubiquen en ambientes estables o cambiantes y deberán ser capaces no sólo de especializar internamente ciertas partes para la relación con aspectos determinados del ambiente actual, sino también de generar entidades nuevas e innovadoras que se preocupen de eventuales hechos nuevos que puedan surgir en el entorno.

Hasta el momento nos hemos referido sólo a uno de los procesos fundamentales del análisis de Lawrence y Lorsch: la **diferenciación.** El segundo, igualmente importante y complementario en el devenir de las relaciones de la organización con su entorno, es el de **integración.**

En efecto, para estos autores, la **diferenciación** va estructurándose en términos de la especialización de subpartes organizacionales dedicadas a dar cuenta de las diversas demandas ambientales provenientes de los distintos sub-ambientes con los que la organización se encuentra en relación: proveedores, clientes, competencia, tecnología, sistema legal, sistema tributario, etc. Estos subsistemas organizacionales pueden ser más o menos diferentes entre sí, pero en todo caso, se requiere de una fuerza que permita mantener a la organización funcionando como una sola entidad.

Este proceso es la **integración,** que es lo que impide que la fuerza centrífuga de la diferenciación termine por hacer que la organización desaparezca, se despedace en múltiples sub-organizaciones, perdiéndose así la identidad del sistema organizacional. La integración se expresa en las diversas formas asumidas por la organización para

coordinar las actividades de los subsistemas diferenciados. Se busca, a través de la integración, conseguir que los subsistemas colaboren entre sí y se complementen en vías al cumplimiento de los fines organizacionales. En último término, la organización debe responder a demandas provenientes del ambiente y éstas deben ser satisfechas por un sistema organizacional integrado, en que las ventajas de la especialización vayan acompañadas de la correspondiente coherencia y coordinación de los aportes de las unidades especializadas.

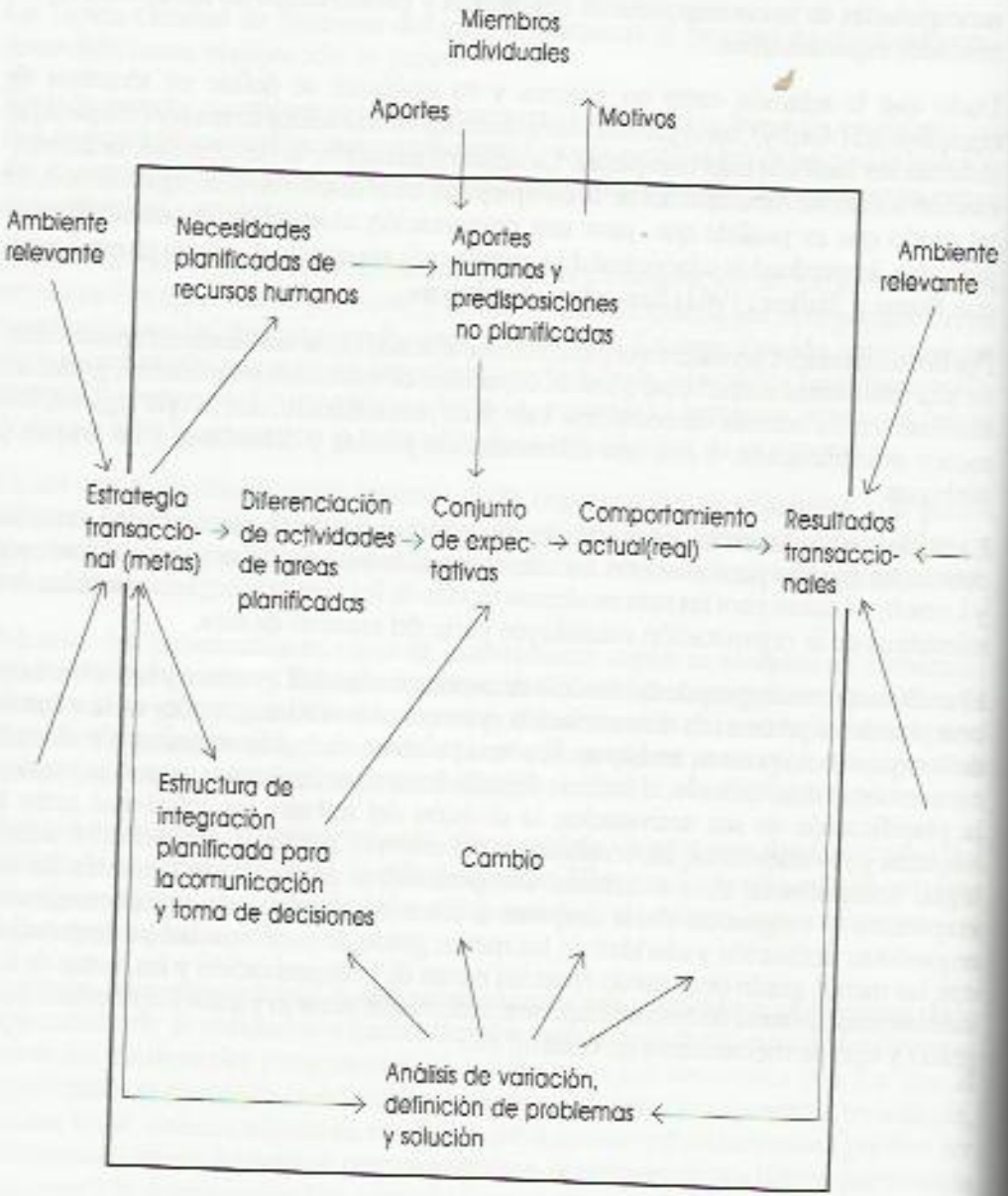
Dado que la relación entre un sistema y su ambiente se define en términos de complejidad (Ashby), las organizaciones ubicadas en ambientes de mayor complejidad deberán ser también más complejas. La descentralización, la flexibilidad, la diferenciación son todas dimensiones de la complejidad en el diseño de una organización, de tal modo que es posible que, para una organización ubicada en un ambiente muy inestable, impredecible e incontrolable, resulte más apropiado diseñarla en esa forma, que Burns y Stalker (1961) llamarían **«orgánica»**.

Por la misma razón, un sistema organizacional ubicado en un ambiente más predecible, de alta estabilidad o en el cual goza de capacidad de maniobra o de control, podrá ser diseñado en forma más ***«mecánica»***, vale decir, centralizado, con mayor rigidez, con menor diferenciación, o con una diferenciación precisa y delimitada y no amplia y ambigua.

La organización funciona, por lo tanto, en estrecha conexión con su ambiente y con las demandas que éste pueda hacerle. Es interesante al respecto señalar que para Lawrence y Lorsch, tal como para las más modernas teorías de los sistemas organizacionales, los miembros de la organización constituyen parte del entorno de ésta.

El análisis que se desprende del modelo de contingencias de Lawrence y Lorsch intenta comprender el proceso de diferenciación -y su correlato de integración- en la relación de la organización con su ambiente. En otras palabras, dada una organización ubicada en un entorno determinado, el análisis debería determinar las formas organizacionales; la planificación de sus actividades; la división del trabajo; las relaciones entre la empresa y los miembros; las condiciones del entorno: mercado, proveedores, tecnología, competencia, etc.; relaciones interpersonales; expectativas laborales de los empleados y exigencias de la empresa a éstos en términos de comportamientos requeridos; definición y claridad de las metas; grado de conformidad y compromiso con las metas; grado de acuerdo entre las metas de la organización y las metas de los subsistemas; sistema de comunicaciones; sistemas de manejo y solución de conflictos; grado y tipo de mecanismos de control; etc.

MODELO DE FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LAWRENCE Y LORSCH[1]



1 Tomado de Lawler, Nadler y Cammann, 1980:149.

3.4 MINTZBERG Y LA «ESTRUCTURA EN CINCO»

Desde 1979, Henry Mintzberg ha venido elaborando un modelo, cuyo punto de partida es bastante parecido al de Lawrence y Lorsch. El señala que toda actividad humana organizada implica dos requerimientos centrales: la división del trabajo entre varias tareas que deben ser realizadas y la coordinación entre estas tareas, para llevar a cabo la labor colectiva.

Mintzberg (1979) piensa, consistentemente con una postura semejante a la del enfoque de contingencias, que *no hay una manera mejor* de diseñar organizaciones. La estructura de una organización debe ser resultado de la selección de elementos, hecha teniendo en consideración la búsqueda de consistencia interna y externa. En otras palabras, en el diseño de la estructura se ha de tener en cuenta tanto la armonía interna de la organización como la situación de la organización en el entorno.

Este autor estima que puede dividirse una organización en cinco partes esenciales:

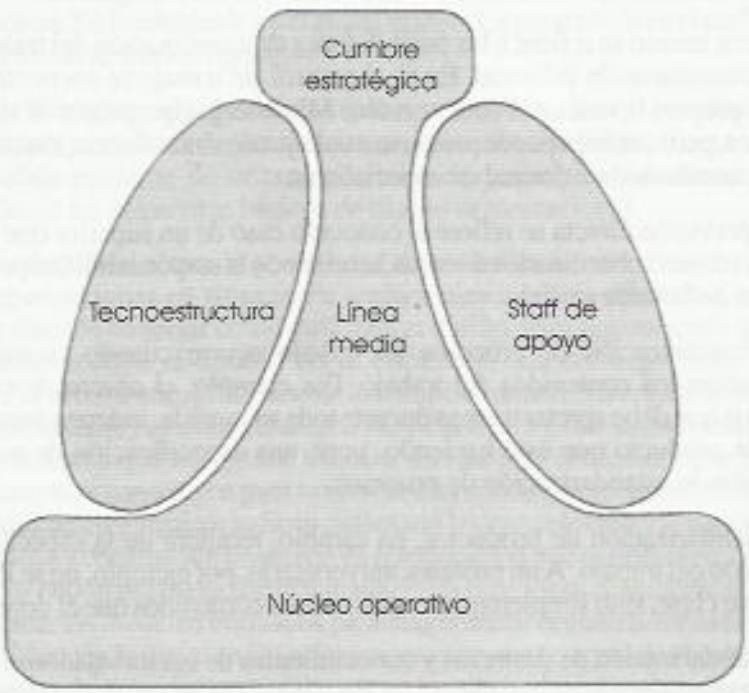
i. cumbre estratégica;

ii. línea media;

iii. núcleo operativo;

iv. estructura técnica o tecnoestructura; y

v. staff de apoyo.



© Henry Mintzberg: The Structuring of Organizations. Prentice Hall, New York, 1979.

i. En la cumbre estratégica se ubica la alta gerencia.

ii. La línea media está formada por los gerentes. Se trata de mandos que se encuentran entre la alta dirección y el nivel operativo. Según Mintzberg, el surgimiento de la línea media genera la división del trabajo entre quienes administran el trabajo y quienes lo realizan.

iii. El núcleo operativo son los operarios, quienes ejecutan materialmente el trabajo de producir los productos y servicios de la organización.

iv. La estructura técnica o tecnoestructura está constituida por expertos dedicados a la estandarización del trabajo. Estos expertos se ubican fuera de la línea de autoridad, en funciones de staff.

v. Finalmente, Mintzberg agrupa en la categoría **staff de apoyo** a todas las unidades que ofrecen servicios indirectos al resto de la organización: cafetería, aseo, juniores, relaciones públicas, asesoría legal, etc.

También pueden distinguirse cinco mecanismos coordinadores básicos:

i. ajuste mutuo;

ii. supervisión directa;

iii. estandarización de procesos de trabajo;

iv. estandarización de productos; y

v. estandarización de destrezas y conocimientos de los trabajadores.

i. El ajuste mutuo se refiere a las posibilidades de coordinación del trabajo basada en la comunicación informal. En él, el control del trabajo se encuentra en manos de los propios operarios. Puede ser, dice Mintzberg, algo propio de trabajos muy simples, pero también puede prestarse a trabajos de alta sofisticación que requieren de la coordinación informal de especialistas.

ii. La supervisión directa se refiere al conocido caso de un superior que coordina el trabajo de sus subordinados directos, asumiendo la responsabilidad por el cumplimiento de la tarea global.

iii. La estandarización de procesos de trabajo ocurre cuando se especifican y programan los contenidos del trabajo. Por ejemplo, el obrero de una línea de montaje que debe apretar tuercas durante toda su jornada, independientemente del tipo de producto que esté haciendo, tiene una especificación de su trabajo en términos de estandarización de procesos.

iv. La estandarización de productos, en cambio, requiere de la especificación del resultado del trabajo. A un profesor universitario, por ejemplo, no se le dice cómo hacer su clase, sino simplemente cuáles son los contenidos que él debe transmitir.

v. La estandarización de destrezas y conocimientos de los trabajadores, se refiere a una forma diferente de coordinación. En ella no se intenta estandarizar el trabajo a ser realizado, sino las habilidades y capacidades requeridas para ejecutarlo.

debidamente. Por ejemplo, la coordinación entre los especialistas de un equipo médico, que puede basarse en la preparación profesional previa de cada uno de sus integrantes.

A partir de este esquema básico es posible representar distintas perspectivas teóricas acerca del funcionamiento organizacional. Se puede, por ejemplo, entender las relaciones formales propias de un organigrama; o las comunicaciones informales; o una organización «ad-hoc», vale decir, generada a partir de una sugerencia de un cliente a la que se intenta dar respuesta; etc.

Mintzberg propone cinco configuraciones, es decir, cinco modelos organizacionales que intentan responder a las demandas de armonía interna y de adecuación a las condiciones situacionales o del ambiente.

i. Estructura simple, basada en la supervisión directa, en que la parte de mayor importancia es la cumbre estratégica.

ii. Burocracia mecánica, cuya base de encuentra en la estandarización de procesos de trabajo. En esta configuración tiene un rol central la tecnoestructura o estructura técnica.

iii. Burocracia profesional. Esta configuración se basa en la estandarización de destrezas y conocimientos de los trabajadores. La parte de mayor importancia es el núcleo operativo.

iv. Forma divisional, basada en la estandarización de productos. En ella la parte clave es la línea media.

v. Adhocracia. Su fundamento es el ajuste mutuo. La parte clave es el staff de apoyo, a veces unido al núcleo operativo.

El modelo de Mintzberg ha sido utilizado por su propio autor para el estudio de distintas configuraciones y procesos organizacionales, tales como el poder. Como se ha visto, tiene la ventaja evidente de ofrecer posibilidades múltiples -al menos cinco- de combinación de los elementos básicos de diseño organizacional.

Aunque este esquema ofrece la posibilidad de ser aplicado para el conocimiento de distintas organizaciones en situaciones ambientales también diferentes, su objetivo está principalmente en servir como guía para el diseño de organizaciones que puedan enfrentar exitosamente el desafío de la eficiencia. Sin embargo, ésta no es una limitación. Por el contrario, gran parte de los modelos de análisis organizacional tienen la misma finalidad: hoy en día los analistas y expertos en organizaciones son requeridos por sus clientes para que les ayuden a buscar formas más eficientes de organización. Los modelos que se construyen para satisfacer esta demanda creciente, sirven también como modelos de diagnóstico: indican cuáles son las variables relevantes, cómo deben ser relacionadas y constituyen un patrón de comparación que permitirá reconocer cuán cerca -o lejos- está la organización estudiada de las relaciones consideradas deseables. En esta medida, los modelos utilizados para diagnosticar organizaciones se han hecho más normativos que lo que eran los primeros esquemas conceptuales hechos expresamente con fines de conocimiento, tales como los tipos ideales weberianos.

3.5 MODELO DE HAX Y MAJLUF

Aunque el trabajo de Hax y Majluf (1991) se encuentra dirigido primordialmente a elaborar un enfoque pragmático de la gestión estratégica, de él puede desprenderse un modelo para el diseño organizacional que tiene una utilidad clara para el diagnóstico y análisis de organizaciones.

Ellos, de acuerdo con Lawrence y Lorsch, sostienen que **no existe una mejor forma de organización,** válida para todas las circunstancias. La organización debe ser diseñada para obtener en la mejor forma posible sus objetivos estratégicos y, en ese sentido, la estructura debe ser una consecuencia de la estrategia. Se puede ver, a partir de este enunciado fundante, que la posición de Hax y Majluf es eminentemente dinámica; la estructura en esta perspectiva es una consecuencia, una resultante de los requerimientos estratégicos de la organización y no un punto de partida, un dato desde el cual debería partir cualquier intento de definición de la estrategia. Esta perspectiva se ubica en las más modernas teorías organizacionales que conceden una importancia central a los aspectos culturales, normativos y valóricos de una organización en la configuración de lo que ésta podrá llegar a ser y a hacer. De hecho, Hax y Majluf afirman que, en alguna medida, la cultura de una organización condiciona su estrategia y ésta, a su vez, determina los elementos básicos de la estructura.

Otro punto de encuentro con Lawrence y Lorsch es la consideración que se hace de los procesos de diferenciación e integración, como fenómenos centrales en la configuración de un sistema organizacional.

Hax y Majluf, luego de una cuidadosa revisión de las formas funcionales, divisionales y matriciales de organización, concluyen que estos tipos no se dan nunca puros en la práctica, dado que constituyen meras abstracciones de la situación concreta. Las organizaciones que de hecho operan, presentan formaciones híbridas, con una forma dominante e incrustaciones de las otras: la mayoría de las organizaciones divisionales, por ejemplo, presentan especializaciones funcionales a nivel de la corporación; la mayoría de las organizaciones funcionales de gran tamaño, por otra parte, generan operaciones subsidiarias independientes o divisionales, para dotar de autonomía a ciertos segmentos de sus negocios; asimismo, las organizaciones frecuentemente adoptan estructuras matriciales parciales, a objeto de vincular ciertos productos con determinadas funciones relativas a ellos.

Según Hax y Majluf, si se desea diseñar una organización, es conveniente seguir los siguientes pasos:

i. Definir una estructura organizacional básica, que representa la división principal de los negocios en que se encuentra la organización. El orden jerárquico revela las prioridades que asignan los ejecutivos a las actividades centrales de la organización.

ii. Definición detallada de la estructura organizacional. Se trata, en este paso, de revestir la estructura organizacional básica con todos los detalles operacionales específicos que hacen la organización.

iii. Se completa el diseño organizacional con la especificación de un cierto balance entre la estructura organizacional y los procesos de gestión que la acompañan.

planificación, control de gestión, comunicación e información y los sistemas de gestión de recursos humanos y de recompensas.

Hax y Majluf estiman que los roles principales que debe cumplir la estructura organizacional son dos. Esta consideración es de especial interés para el diagnóstico:

i. Apoyo a la implementación de programas estratégicos.

ii. Facilitación de la conducta normal de las actividades operacionales de la organización.

Los cambios internos y externos requieren de continuos ajustes de la estructura, pero, además de esto, es posible que la organización vaya perdiendo sus potencialidades y deba ser revisada.Una estructura que envejece, por ejemplo, puede carecer de la suficiente flexibilidad para responder adecuadamente a nuevas demandas y exigencias operacionales y estratégicas.

Es posible detectar los síntomas que revelan una estructura inadecuada:

i. Falta de oportunidades para el desarrollo ejecutivo. Esto ocurre generalmente en organizaciones orientadas funcionalmente.

ii. Escasez de tiempo para el pensamiento estratégico. Se ocupa mucho tiempo en temas operacionales, se adoptan demasiadas decisiones en la cumbre o el personal clave se encuentra con demandas excesivas de trabajo.

iii. Clima de trabajo demasiado conflictivo. El sistema de recompensas y motivacional debe estar en armonía con la estructura. Un clima conflictivo puede ser un indicador de la falta de un balance adecuado entre la estructura y los procesos.

iv. Falta de definición en la planificación de los negocios, olvido de mercados particulares, falta de la adecuación necesaria para maximizar crecimiento y beneficios. Estos son claros indicadores de que la estructura organizacional no responde a la nueva posición estratégica de la empresa.

v. Falta de coordinación entre las divisiones. Esto indica una falla en los mecanismos de integración.

vi. Duplicación excesiva de funciones en distintas unidades de la organización. No hay una adecuada diferenciación entre unidades. Se hace necesario redefinir tareas o fusionar unidades.

vii. Excesiva dispersión de funciones en una unidad de la organización. Esta podría estar indicando la necesidad de subdividir la unidad, diferenciarla en subunidades dedicadas a las distintas tareas.

viii. Bajo rendimiento de beneficios y bajas expectativas de retornos. En este caso se requiere urgentemente de una revisión de la estructura organizacional. La empresa debería replantearse su estrategia y adoptar una nueva estructura, adecuada a esta estrategia.

En términos generales, y dejando fuera de consideración gran parte del extenso trabajo de Hax y Majluf, se puede indicar que estos autores enfatizan especialmente la

necesidad de establecer concordancias entre la cultura, la estrategia y la estructura de toda organización. Aunque los casos particulares pueden ser muy diversos y no se prestan para la elaboración de recetas, la coherencia entre los tres elementos señalados es una condición ***sine qua non*** de una organización efectiva.

La gestión estratégica debe buscar, además, un desarrollo permanente, lo que implica aprendizaje organizacional y capacitación y desarrollo para los miembros de la organización. La organización debe ser capaz de integrar a todos sus miembros y de lograr impartirles una visión estratégica compartida que se base en valores consensuales.

Para conseguir esto, se hace necesario compartir, grabar y difundir una visión de la firma, que implica una definición de objetivos para la organización total. Esta visión de la organización incluye la misión, la segmentación de sus negocios, la integración horizontal y vertical buscada, la filosofía corporativa, y otros temas estratégicos de carácter crítico. La plataforma estratégica es el vehículo que permitirá comunicar los programas de acción que pudieran desprenderse de esta visión organizacional.

Para que la visión de la organización pueda ser efectivamente grabada en ésta, se requiere de dos procesos complementarios.

i. Adecuada utilización de los procesos administrativos: planificación, control, gestión de recursos humanos, sistemas de información y comunicación. La estructura organizacional debe reflejar la visión de la organización en términos de las selecciones que han sido hechas para definir las unidades, la asignación de autoridad y responsabilidades, los mecanismos de coordinación, etc.

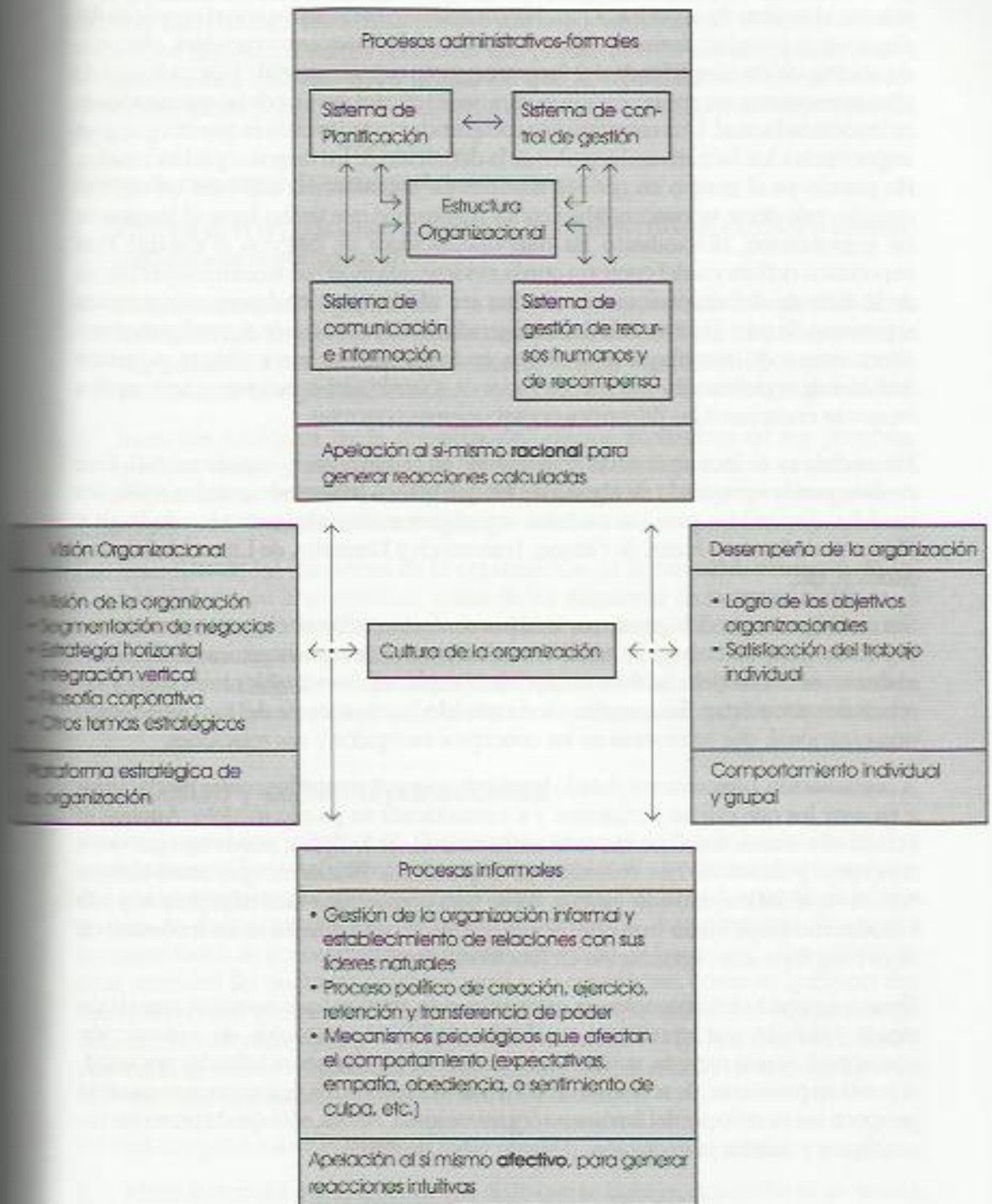
ii. Adecuada comprensión y uso de los procesos informales. Se trata de las relaciones con los líderes naturales y el reconocimiento y desarrollo de los procesos políticos de poder, así como también de los mecanismos psicológicos que afectan el comportamiento, tales como expectativas, empatía, obediencia, etc.

La estrategia de la organización debe apoyarse en la cultura de ésta. Esta cultura se encuentra centralmente entretejida con todo proceso organizacional y, por lo tanto, influencia determinantemente todos los elementos del marco de gestión estratégica. La cultura ofrece la identidad de la organización y garantiza la transmisión de las creencias compartidas por los miembros de la organización a los nuevos participantes de ella. En la cultura descansan las fuerzas de la organización y, también en ella, se encuentran las resistencias y la inercia necesarias para evitar que la organización se aparte bruscamente de su estado normal.

Finalmente, los miembros de la organización actúan como individuos o como grupos. Ellos reaccionan a los mecanismos formales e informales que intentan influir en su comportamiento. Como resultado de todo esto, se genera un clima que puede favorecer al logro de los objetivos particulares y los de la organización. La gestión estratégica deberá crear las condiciones para permitir una adecuada concordancia entre ambos tipos de objetivos. Subyace a esta idea, la teoría Y de Douglas Mc Gregor (1960).

El esquema que se presenta a continuación permite visualizar las relaciones entre los diferentes elementos de la gestión estratégica. Sirve, además, como un excelente modelo para el diagnóstico de una organización.

ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE GESTION ESTRATEGICA[1]



1 Adaptado de Hax y Majluf, 1991: 206.

3.6 DO IT YOURSELF!... MODELO PARA ARMAR

Hemos visto tres modelos diferentes. Todos ellos tienen la capacidad de servir para orientar el análisis de organizaciones. Hayan sido o no construidos con el propósito del diagnóstico, permiten destacar ciertas variables y relaciones entre variables, ofreciendo así una visión simplificada del funcionamiento organizacional. Tras cada uno de ellos se encuentra una aproximación teórica que explica el devenir de las organizaciones en la sociedad actual. Una característica compartida por todos ellos es que otorgan gran importancia a los factores ambientales en la definición de los rasgos organizacionales. Ha pasado ya el tiempo en que los modelos de organización suponían un sistema cerrado, vale decir, se concentraban en los fenómenos que tenían lugar al interior de las organización, descuidando las intervinculaciones de ésta con el entorno. Esta importancia definitoria del contexto queda evidenciada en el reconocimiento explícito de la falta de definiciones que pretendan ser válidas para cualquier circunstancia situacional. Se trate de un modelo de contingencias, de la presentación de configuraciones alternativas o de un enfoque pragmático, en todos ellos se busca ofrecer esquemas flexibles de organización, que pueden variar de acuerdo a las condiciones ambientales en que se encuentren las diferentes organizaciones concretas.

Un modelo es un instrumento de gran utilidad en el diagnóstico organizacional. Este modelo puede ser tomado de alguno de los que hemos presentado o de los múltiples modelos disponibles para los analistas organizacionales, tales como los de Pugh y Pheysey, de James y Jones, de Gibson, Ivancevich y Donnelly, de Likert, de Blake y Mouton, etc.

Sin embargo, un modelo puede ser también confeccionado por el propio consultor, a objeto de guiar su trabajo de análisis evaluativo del devenir organizacional. En la elaboración del modelo, se debe cuidar hacer explícitas las variables relevantes y las relaciones entre éstas. Subyacente a todo modelo hay una teoría del funcionamiento organizacional, que se expresa en los conceptos escogidos y sus relaciones.

A continuación, ofrecemos un listado amplio de conceptos entre los cuales lo invitamos a escoger los que estime pertinentes y a confeccionar su propio modelo. Aunque el listado es extenso, usted no necesita limitarse a él. Si lo desea, puede agregar otros conceptos y variables, que considere de importancia. El modelo que usted elabore deberá ser lo suficientemente simple, como para permitir una fácil manipulación y lo bastante complejo, como para ofrecer una adecuada comprensión de un fenómeno de suyo complejo: una organización en funcionamiento.

Hemos agrupado los conceptos en categorías más amplias, que permiten una visión rápida y global y que representan una forma posible de agrupación, de construcción conceptual. En esa medida, también esas categorías pueden ser redefinidas por usted, si lo estima pertinente, de acuerdo a otras formas de elaboración de los conceptos u otras perspectivas de enfoque del fenómeno organizacional. Ahora, sólo queda presentar los conceptos y reiterar la invitación: ¡Hágalo usted mismo!

I. Organización-ambiente

Una organización no puede ser entendida en forma abstracta, prescindiendo de su entorno. Las variables ambientales tienen una importancia crucial en la constitución del sistema organizacional; en las formas que pueden adoptar sus procesos de poder, comunicaciones, motivación; en la relación que la organización establece con sus miembros; en sus posibilidades de desarrollo; en sus posibilidades de reclutamiento; etc.

Dentro de esta categoría conceptual, hemos agrupado:

i. Historia de la organización, su creación, momentos críticos, cambios y transformaciones de importancia, etc.

ii. Relaciones entre la organización y la sociedad, la inserción de la organización en la comunidad, la importancia para la comunidad del producto y otros aportes que la organización pueda hacer, reputación de la organización en el contexto social, presencia de la organización en la comunidad, obras sociales de la organización.

iii. Inserción ecológica de la organización, efectos ecológicos de sus procesos, posibles daños y contaminación, preocupación ecológica de la organización, respuesta a las demandas ecológicas del gobierno y de otros grupos, imagen de la empresa en términos de la ecología.

iv. Inserción de los miembros de la organización en la sociedad, contactos de los trabajadores en la comunidad, status de los miembros de la organización en la comunidad, ¿es valorado en la comunidad el pertenecer a la organización, como en el caso de las grandes industrias ubicadas en pequeños poblados?, ¿es considerado negativo en la comunidad el pertenecer a la organización, como en el caso de algunas organizaciones altamente peligrosas o muy contaminantes?

II. Cultura y cultura organizacional

Este es un tema que se ha puesto progresivamente en el centro de los estudios sobre organizaciones. Las configuraciones organizacionales se caracterizan por una identidad que no puede quedar capturada en términos generalizadores. Las particularidades propias de cada organización, las premisas del decidir organizacional, los modos acostumbrados de conceptualizar el trabajo, la verdad, lo bueno, etc., son características centrales del quehacer organizacional y lo constituyen como un quehacer con identidad propia. También la cultura de la sociedad en que está inserta la organización debe ser considerada, dado que ella permitirá, dificultará o, incluso, impedirá modos concretos de relación organizacional. En esta medida, el estudio de la cultura y el de las relaciones organización-ambiente son muy cercanos:

En esta categoría consideramos:

i. Mitos acerca del trabajo, definición de lo que es trabajo, definición de un buen o un mal trabajador.

ii. Creencias acerca de las relaciones laborales, cuáles deberían ser y cuáles son las relaciones de trabajo en esta organización.

iii. Creencias acerca de los plazos, corto o largo plazo.

iv. Héroes y villanos, personas que han marcado un estilo en la organización.

v. Héroes anónimos: ¿Cuál es el hombre-símbolo, el esforzado, el valiente, en esta organización?

vi. Valores compartidos, sistema normativo, grado de consenso respecto a las normas, características de la organización ideal.

vii. Estilo de vida inducido por la organización, contradicciones con el estilo de vida deseado y con el estilo de vida propio de la sociedad.

III. Estructura

Bajo este encabezado se agrupan variables que habitualmente son entregadas como información por los departamentos de personal de toda organización. Se trata de variables que permiten visualizar el perfil de la organización.

i. Descripción de los miembros de la organización, en términos de edad, sexo, educación, antecedentes laborales, nivel y calidad de capacitación, lugar de residencia.

ii. Descripción de la estructura organizacional, organigrama, diagrama de la planta (flujo de trabajo), organización del trabajo, adecuación entre fuerza de trabajo y cantidad de trabajo.

iii. Identificación de departamentos y grupos formales de trabajo, tamaño y número de departamentos.

iv. Descripción de subunidades; se trata de una organización: funcional, divisional, matricial, híbrida; niveles y pesos relativos de la línea y el staff.

IV. Comunicaciones

Como todo sistema social, una organización se constituye mediante las comunicaciones. Es central diagnosticar el sistema comunicacional de la organización que se estudia, porque a partir de él podrán conocerse los principales problemas de ésta. Todo problema de la organización es un problema de comunicación y puede ser detectado a través del sistema de comunicaciones de la organización.

i. Comunicaciones descendentes, órdenes, contactos entre superiores y subordinados, uso y calidad de boletines, uso y calidad de diarios y revistas, uso de reuniones globales, uso de reuniones por departamentos, uso de un sistema de información común para todas las personas, en todos los niveles, diferencias entre informaciones recibidas por distintos departamentos; manejo de la información como poder.

ii. Comunicaciones ascendentes, procedimientos de conducto regular, procedimientos de quejas, procedimientos de sugerencias, filtraje en la información, bloqueos deliberados a la información, aislamiento informativo del jefe.

iii. Comunicaciones horizontales, entre pares, comunicaciones propias del flujo de trabajo, comunicaciones propias de los períodos de descanso, comunicaciones durante el transporte, surgimiento del rumor.

iv. Sistema de comunicaciones formal versus sistema informal de comunicaciones. El rumor: funciones y disfunciones.

v. Sistemas y estilos de comunicación externos. Grado de coherencia entre la comunicación interna y la externa.

V. Poder, autoridad y liderazgo

El poder formal y el poder emergente o informal son procesos centrales en el devenir de toda organización. Ambos son complementarios y pueden generar conflictos. Aunque se reconoce que tienen bases de generación diferentes, pueden ser combinados y actualmente se intenta posibilitar que quienes sustentan posiciones de poder formal, consigan, además, cierta cuota de poder emergente o liderazgo. Es así como se habla de **liderazgo ejecutivo.**

i. Definición de la línea de mando formal, número de subordinados, equilibrio del organigrama en términos de autoridad, capacidad y dificultades de delegación.

ii. Estilos de mando; estilo de autoridad típico de la organización; estilos de mando personales de ejecutivos concretos.

iii. Aparición del liderazgo; fuera de la línea y en oposición a ella; fuera de la línea, pero en apoyo a ella; dentro de la línea.

iv. Criterios de surgimiento del liderazgo: antigüedad, experiencia, carisma, otros.

v. Existencia de liderazgo ejecutivo: ¿se permite?, ¿se incentiva?, ¿se logra?

vi. Prestigio y status formal versus informal; símbolos de status; incongruencias de status.

vii. Organización informal, ¿quién habla con quién? ¿Hay una sola organización informal globalizante o varios subgrupos aislados entre sí?

VI. Conflicto

El conflicto es una dimensión que siempre puede presentarse en un sistema social. Luhmann sostiene que tras toda colaboración se encuentra subyacente la posibilidad del conflicto. Se ha hablado de las disfunciones del conflicto, pero también se han estudiado sus consecuencias funcionales, tales como el alivio de tensiones, la cohesión interna de los grupos y se recomienda, por lo tanto, intentar la regulación del conflicto, para evitar su expresión violenta. Es central, por consiguiente, reconocer los conflictos en lugar de negarlos o intentar ocultarlos, ya que así no podrán ser regulados y su expresión puede terminar por ser violenta.

i. Conflictos entre sindicato y dirección; tácticas y armas; formas habituales de relación entre la dirección y los sindicatos; historia de los conflictos laborales.

ii. Conflictos entre línea y staff; relaciones entre línea y staff; diferencias de poder; diferencias de experiencia; diferencias de capacitación técnica; diferencias de estilo entre línea y staff.

iii. Conflictos entre profesionales y no profesionales; diferencias de experiencia; diferencias de antigüedad; diferencias en posibilidades de carrera funcionaria; diferencias en remuneraciones; creación de grupos representativos de uno y otro sector.

iv. Conflictos entre obreros y empleados; diferencias en el tipo de trabajo; falta de comprensión de los tipos de trabajo; desigualdades de remuneraciones.

v. Conflictos entre antiguos y nuevos; diferencias educacionales; diferencias de experiencia; diferencias en oportunidades de ascensos; desigualdades de remuneraciones; antigüedad versus mérito.

vi. Conflictos entre departamentos; competencia y conflicto; falta de comprensión de la actividad del otro departamento.

vii. Conflictos por desigualdades percibidas; conflictos por desigualdades de status; conflictos por desigualdades de remuneraciones.

viii. Recurrencia -en cualquier tipo de conflictos- a búsqueda de apoyo externo: opinión pública, gobierno, partidos políticos, otras organizaciones, etc.

ix. Conflictos interpersonales; conflictos entre compañeros de un mismo grupo de trabajo, por problemas derivados del trabajo; conflictos derivados de situaciones de stress y emocionales.

x. Conflictos intrapersonales; conflictos intrarroles; conflictos interroles; conflictos derivados de incongruencias de status (una persona que tiene dos status diferentes en distintas situaciones sociales de la organización o fuera de ella); tensiones por el status, derivadas de los derechos y limitaciones de las posiciones de status.

VII. Descripción, evaluación de cargos y desempeño

Las organizaciones tienen diferentes formas de dividir minuciosamente el trabajo, es decir, a nivel de los cargos y puestos de trabajo, se puede optar por diversos sistemas. Una información de gran importancia que puede ser obtenida en los departamentos de personal de las organizaciones, es la que se refiere a las características de los manuales de descripción de cargos. Las antiguas organizaciones burocráticas de gran tamaño contaban con extensos listados en que se describían innumerables cargos. Hoy en día la tendencia mundial es hacia una disminución significativa del número de cargos y de la enorme especificación de cada uno de ellos.

i. Descripción de cargos; extensión; especificidad; minuciosidad; número de cargos descritos.

ii. Sistemas de evaluación del desempeño; existentes o inexistentes; deseados o no; aceptados o no.

iii. Relaciones entre estructura de cargos y remuneraciones.

iv. Sistema de recompensas y de sanciones; salarios y estructura de sueldos; desigualdades percibidas como justas y adecuadas o como injustas e inadecuadas.

v. Antigüedad y mérito como mecanismos de ascenso.

vi. Evidencias materiales y simbólicas de las diferencias entre posiciones y cargos; aceptadas y reconocidas como válidas o rechazadas.

vii. Definición del trabajo rutinario; reconocimiento del trabajo excepcional. Priorización de la rutina, de la excepción o se da cabida a ambas.

VIII. Motivación

La motivación laboral constituye un tema central en el diagnóstico de cualquier organización. Las organizaciones sólo pueden pretender lograr sus objetivos si consiguen el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales. Interesa, por consiguiente, indagar acerca de la motivación de los trabajadores y también sobre los mecanismos motivacionales utilizados por la organización.

i. Política de administración de recursos humanos; prevalencia de la teoría X o la teoría Y de Mc Gregor; política oficial de relaciones humanas; política práctica de relaciones humanas.

ii. Preocupación -a nivel de la empresa- por el tema de la motivación laboral. ¿Qué se ha hecho?

iii. Motivación laboral existente; grado en que los miembros visualizan los fines de la organización; grado en que se sienten motivados por estos fines.

iv. Agrado o desagrado con las condiciones físicas del trabajo.

v. Agrado o desagrado con las condiciones económicas del trabajo.

vi. Agrado o desagrado con las condiciones sociales y psicosociales del trabajo.

vii. Satisfacción-insatisfacción con el grado de interés demostrado por la organización respecto a sus miembros.

viii. Motivaciones básicamente individualistas, que pueden ser satisfechas en cualquier lugar de trabajo o que se encuentran relacionadas en alguna forma con la organización.

ix. Motivación por el trabajo en sí o por los factores relacionados con él, pero extrínsecos al trabajo.

IX. Clima laboral

Esta dimensión se encuentra en estrecha relación con la motivación, pero abarca además otros aspectos, tales como la atmósfera laboral que se crea entre los mismos trabajadores.

i. Ambiente de trabajo, sensación de que el ambiente de trabajo es grato o que genera tensiones e incomodidades para los participantes.

ii. Relaciones informales de camaradería o conflictivas.

iii. Reconocimiento social por el trabajo realizado, sensación de pertenencia a la organización o falta de reconocimiento e indiferencia.

iv. Clima laboral en que reina el conformismo y la aceptación apática de la normativa organizacional, la toma de posiciones activas y positivamente orientadas o una actitud de crítica negativa y rechazo a la organización y sus políticas.

v. Rumores y comentarios negativos acerca de grupos o personas dentro de la organización. Sensación de seguridad y confianza en la organización o sensación de falta de apoyo de parte de los demás miembros.

X. Sindicatos

Los sindicatos constituyen un tema obligado en cualquier análisis de una organización. Ellos son una expresión organizada de los miembros de la empresa, que adoptan esta configuración como una forma de canalizar sus inquietudes, de hacerse oír, de defenderse frente a eventuales amenazas y de reivindicar sus aspiraciones.

i. Existencia de sindicatos; uno o más de uno.

ii. Surgimiento de líderes y dirigentes, forma de selección.

iii. Posiciones habituales del sindicato, reivindicacionista, confrontacional, colaborativo.

iv. Imagen de los dirigentes, frente a la empresa y frente a los sindicados.

v. Grado de influencia del sindicato en las políticas y decisiones de la empresa.

vi. Conflictos hacia el interior del sindicato.

vii. Problemas sindicales típicos.

XI. Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones es el fenómeno de mayor significación dentro de un sistema organizacional. Por esta razón, Luhmann estima que las organizaciones deben ser vistas como un sistema formado por decisiones. La adecuada comprensión del proceso decisional en una organización permitirá elaborar un diagnóstico conveniente de su devenir como sistema.

i. Premisas de decisión, de dónde se obtienen, quién las genera, cuáles son las decisiones fundamentales.

ii. Participación, quiénes tienen acceso a la toma de decisiones, cuál es el grado de su participación (informativa, consultiva, decisiva), cuán extensivo es el sistema de participación (hasta qué niveles alcanza).

iii. Canales de decisión, cuáles son las cadenas de decisión que se generan.

iv. Grado de especificidad de las decisiones, cómo se van especificando las decisiones globales.

v. Hasta qué nivel se adoptan decisiones, cuántos son los pasos intermedios que debe seguir una decisión antes de ser ejecutada, transformada en acción efectiva.

vi. Reconocimiento de la racionalidad del decidir, existencia de superposiciones, duplicación de decisiones, órdenes y contraórdenes.

Las anteriores categorías configuran una guía para la elaboración de su propio modelo. No pretenden ser las mejores ni ser indicativas de cómo hacerlo. Es posible que algunas sean insuficientes y otras redundantes. Siéntase libre para utilizarlas dejando de lado algunas y agregando las que considere que faltan. Es, además, posible que usted descubra que los modelos resultan diferentes cuando buscan solucionar distintos problemas. En este sentido, puede resultar más apropiado confeccionar el modelo teniendo en vistas una organización concreta. Pudiera ser, también el caso de que usted desee hacer un modelo general, adaptable a variadas situaciones. Es su decisión... ¡**Manos a la obra**!

3.7 PREGUNTAS

a. ¿Cuál es el relación entre la complejidad de los datos y la necesidad de los modelos de diagnóstico?

b. ¿Qué es un modelo de análisis organizacional?

c. ¿Por qué se dice que un modelo de diagnóstico es una abstracción?

d. ¿Cuáles son las utilidades que ofrece un modelo para el diagnóstico de una organización?

e. ¿Cuál es el vínculo existente entre modelo y teoría?

f. ¿A qué se refiere el concepto de **contingencia** del modelo de Lawrence y Lorsch?

g. ¿Cuáles son los procesos organizacionales centrales considerados por el modelo de Lawrence y Lorsch?

h. ¿Cuáles son las partes esenciales de toda organización, según el modelo de Mintzberg?

i. ¿A qué se refiere el concepto de **configuración** elaborado por Mintzberg?

j. ¿Cuál es la relación entre cultura, estructura y estrategia en el modelo de gestión estratégica de Hax y Majluf?

k. ¿Cuáles son los síntomas de una estructura inadecuada, según el planteamiento de Hax y Majluf?

l. ¿Cuáles son las dificultades que usted enfrentó al construir su propio modelo?

m. ¿Cuáles cree usted que son las categorías centrales, que no deberían faltar en ningún modelo organizacional?

n. ¿Cuáles son las categorías y/o variables que usted agregaría al listado ofrecido?

o. ¿Cree usted que **siempre** se requiere de un modelo de análisis o que hay casos en que se puede prescindir de él? ¿Cuáles serían esos casos?

SEGUNDA PARTE

PROCESOS Y TECNICAS DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Capítulo 4

LA DEMANDA INICIAL

El proceso de Desarrollo Organizacional comienza antes del diagnóstico. Su punto de partida se produce en el momento en que el consultor es requerido por algún representante de la organización, que desea encontrar soluciones para algún problema que ha visualizado en el sistema organizacional. Esta demanda de asesoría puede iniciarse mediante una conversación informal o un llamado telefónico, pero se concreta a través de una entrevista inicial que puede culminar o no en la petición formal de un proyecto de trabajo. Trataremos de esbozar brevemente algunas características de los contactos iniciales entre el consultor y su eventual contratante.

4.1 EL DIAGNOSTICO ES UNA INTERVENCION

La primera entrevista entre el consultor y su cliente tiene una importancia crucial. Se trata del primer encuentro del asesor con la organización y de su éxito dependerá en gran medida la satisfacción final de ambas partes con los resultados que puedan lograrse con el proceso de asesoría.

Es conveniente tener presente, que es muy posible que consultor y cliente tengan marcos de referencia diferentes, que sus lenguajes sean distintos, que sus expectativas no se correspondan y que, en definitiva, se haga necesario poner en común los temas que deberán ser abordados, la forma en que lo serán y el alcance de los resultados que será posible obtener.

Es necesario, por lo tanto, que en la entrevista quede muy en claro cuál es la demanda, qué es lo que el cliente espera del trabajo de consultoría. También debe establecerse con nitidez qué es lo que el consultor puede ofrecer. El consultor debe dar a conocer las ventajas y limitaciones de las posibles alternativas de intervención y, naturalmente, del diagnóstico.

Este contacto inicial debe servir, en consecuencia, como una instancia de redefinición de la inquietud planteada por el cliente, en términos de un problema factible de ser abordado desde una intervención de Desarrollo Organizacional.

Molestias, situaciones poco claras, conflictos difusos, mal funcionamientos, constituyen síntomas de problemas que pueden ser redefinidos desde el punto de vista del Desarrollo Organizacional. Problemas tales como los de dificultades de comunicación, de caídas en la productividad, de conflictos entre departamentos, de clima laboral, etc., son característicos de situaciones que pueden ser significativamente mejoradas con una intervención.

Cualquiera que sea el caso, se hace necesario definir adecuadamente el problema, es decir, darle el sentido propio de un problema que pueda ser resuelto, que tenga soluciones posibles en los marcos del Desarrollo Organizacional. Para esto, se requiere llegar con el consultante a un acuerdo acerca de los términos de esa definición.

Además de lo anterior, es necesario dimensionar el problema, conocer sus alcances, definir la situación en que se encuentra la organización, identificando sus potencialidades, sus dificultades, sus fortalezas, sus debilidades y las áreas críticas que deberán ser enfrentadas en la búsqueda de solución.

En esta perspectiva surge la necesidad del diagnóstico organizacional como un elemento clave en la determinación del estado actual de la organización. En efecto, cualquiera que sea la demanda del cliente, siempre es necesario realizar un diagnóstico como el punto de partida que permitirá llevar a cabo una intervención efectiva basada en la situación concreta de la organización, más que en apreciaciones que pudieran estar equivocadas por la escasa sistematicidad con que han sido elaboradas.

Parte de las conversaciones que tienen lugar en esta primera entrevista, por lo tanto, se refiere al intento de llegar a un acuerdo respecto a la necesidad y condiciones de un diagnóstico a ser realizado en la organización como fase inicial de cualquier proceso de cambio organizacional.

En estas conversaciones, el consultor debe hacer notar que un diagnóstico es ya una instancia de intervención, razón por la cual, si no hay una decisión efectiva de introducir cambios en la organización, puede resultar más aconsejable no iniciar un proceso de diagnóstico. En efecto, éste podría generar una dinámica de expectativas que pudiera resultar poco manejable para ejecutivos deseosos de mantener un determinado estado de cosas.

Una organización es un sistema y un diagnóstico constituye una perturbación que gatillará cambios estructurales en este sistema. Esto -en términos sistémicos- quiere decir que la organización se modificará al ser objeto del diagnóstico. Su estructura variará y, por lo tanto, a partir de ella serán posibles comportamientos que antes no eran posibles y se impedirán otros, que antes podían ser considerados como naturales.

Uno de los cambios más evidentes desatados por un diagnóstico es el que dice relación con las expectativas de cambio. Este se refiere a que el hecho que la organización -sus miembros- sea sometida a una investigación evaluativa, hace que las diferentes personas pertenecientes a la organización se preparen para cambios futuros en ella. Según cuál sea su predicción respecto al sentido de estos cambios, sus actitudes van a ser más o menos favorables o incluso francamente contrarias a estos cambios previstos. En general, sin embargo, muestra la experiencia que los miembros de una organización que han sido sometidos a las entrevistas, encuestas y demás técnicas de diagnóstico, desarrollan expectativas altamente positivas hacia los eventuales cambios que han de venir. En efecto, dado que se les ha solicitado su opinión acerca de una serie de tópicos relacionados con su trabajo, con el clima laboral, con las comunicaciones, con su propia satisfacción, etc., las expectativas que se plantean son las de esperar que las opiniones solicitadas serán consideradas en la implementación de cambios

produce, además, un proceso de toma de conciencia, de visualización de problemas que -hasta antes del diagnóstico- habían permanecido latentes. Trabajadores que nunca habían hecho notar su molestia con el ruido ambiental o las malas condiciones ergonómicas de su trabajo, luego de ser consultados en el diagnóstico, hacen manifiesta su disconformidad y, además, se dan cuenta que estos son problemas que **pueden y deberían** ser solucionados por la organización. Esto genera un conjunto de expectativas que pueden verse fácilmente frustradas si al diagnóstico no siguen los cambios deseados.

Por otra parte, no deja de ser irónico algo que se desprende de las mismas características del observar. Se trata de que muchas veces el consultor hace un diagnóstico para determinar qué hacer en el futuro, olvidando que el diagnóstico es una acción (o un conjunto de ellas). En otras palabras, mientras nos preguntamos qué hacer o cómo actuar, estamos ya actuando y haciendo que el sistema organizacional se modifique como resultado de los diferentes gatillamientos que nuestro quehacer diagnóstico provoca con su impacto en la estructura del sistema organizacional.

El resultado de todo esto es que la organización diagnosticada no vuelve a ser la misma, luego del diagnóstico.

Por las razones antedichas, el consultor debe ser extremadamente claro y franco al exponer la necesidad de un diagnóstico. Este sólo es conveniente si existe en la organización la voluntad de realizar las modificaciones que pudieran desprenderse del diagnóstico; si existe, en último término, el deseo de conocer situaciones y opiniones que pudieran no resultar de todo el agrado de la alta gerencia y autoridades de la organizaciones.

4.2 ¿CON QUIEN TENGO EL GUSTO DE ESTAR HABLANDO?

En estrecha relación con el punto anterior, se encuentra el tema de la contraparte organizacional del consultor. Es necesario que el asesor externo logre determinar, en estas conversaciones iniciales, quién es su contraparte, cuál es el nivel de decisión de éste y la eventual conveniencia de recurrir a otros ejecutivos de la organización, con mayor capacidad de decisión.

Muchas veces los contactos iniciales son abiertos por mandos medios o expertos de los departamentos de personal que, sensibilizados por sus conocimientos del área o por los problemas que por su función deben enfrentar, desean que la organización implemente algunos cambios que consideran indispensables. Este tipo de personas, sin embargo, no siempre cuenta con el respaldo necesario por parte de las autoridades de la organización. Incluso, es posible que sus llamados no sean siquiera atendidos por la alta gerencia. Ocurre, también, en ocasiones, que estos funcionarios esperen encontrar en la asesoría externa una ratificación para sus recomendaciones e intereses, que los valide con autoridad experta. Se supone, en este caso, que un asesor externo encontrará mayor receptividad en las autoridades de la organización, que un miembro de algún departamento de ésta, a quien se conoce y al que se puede identificar como perteneciente a algún subgrupo de ella.

Aunque las conversaciones se inicien con personas de niveles de decisión limitados, es conveniente que las negociaciones que llevarán a la realización del diagnóstico, o de la intervención organizacional, sean conducidas por algún representante de la organización que pueda efectivamente comprometer al sistema organizacional en una propuesta de cambio.

Además de lo anterior, es conveniente que el consultor logre determinar si está participando inadvertidamente en algún proceso de poder interno a la organización, en que a él se le ha asignado un rol sin consultárselo. El evidente peligro de una tal situación -más frecuente de lo que se podría suponer- no sólo reside en las posibles dificultades que el trabajo de diagnóstico va a encontrar, sino además en el desprestigio del propio consultor.

Sin embargo, una vez que se ha llegado a un acuerdo y se ha firmado un contrato con un alto ejecutivo de la organización, siempre resulta conveniente que el trabajo posterior -el diagnóstico mismo- sea efectuado por el consultor externo y contando con una contraparte dentro de la organización -un consultor interno- que pueda ayudar a la realización del trabajo de recolección de antecedentes, que pueda hacer aportes significativos en la interpretación de los resultados y que permita facilitar la disposición de los eventuales entrevistados a responder a las demandas que hace de su tiempo el consultor.

4.3 EL CONTRATO

Una vez establecido un vínculo al nivel de decisión adecuado, se hace necesario llegar a un contrato -tanto psicológico, como formal- en que se dejen en claro las expectativas de ambas partes, las consecuencias y efectos esperados del diagnóstico y las condiciones de trabajo y entrega de los informes correspondientes.

Debido a la índole del trabajo de diagnóstico y, en general, del Desarrollo Organizacional, el contrato nunca puede ser estipulado con un muy elevado nivel de detalle. Hay una cantidad de imponderables e imprevistos que podrían alterar una programación muy detallada y minuciosa. Por esta razón, resulta mucho más adecuado indicar objetivos globales y realizar un cronograma flexible, de común acuerdo con el representante de la empresa.

Dado que el diagnóstico consiste en un trabajo que requiere de la participación de múltiples otras personas, no siempre resulta fácil anticipar las dificultades que pueden presentarse. Puede ocurrir, por ejemplo, que resulte difícil obtener la cooperación de los entrevistados para conseguir establecer prontamente el calendario de entrevistas más próximo y conveniente. Puede, también, suceder que la propia organización atraviese por períodos particularmente ocupados, en que el tiempo se haga escaso y en que la urgencia de las labores impida a los funcionarios distraerse con algo ajeno a sus obligaciones organizacionales. Puede ser que temores de diverso origen lleven a los funcionarios a retrasar su participación, mientras recogen la información que pueda tranquilizarlos. Puede haber resquemores hacia la organización, que llevan a que los miembros de ésta no se sientan inclinados a colaborar con una actividad que de alguna

forma les parece vinculada a los intereses de la organización. Todas estas situaciones y otras similares, conspiran contra una programación del tiempo demasiado ajustada.

Al respecto cabe señalar que el trabajo de diagnóstico puede verse dificultado -o incluso impedido- por factores propios de la organización que se encuentran del todo fuera del control del consultor. En una ocasión, por ejemplo, habíamos planeado efectuar un conjunto de seminarios de diagnóstico que deberían involucrar a todo el personal de una empresa. Se había realizado el primer seminario cuando el sindicato decidió utilizar como herramienta de presión frente a la gerencia el no asistir a ninguna actividad en que ésta estuviera interesada. Esto tuvo por consecuencia la suspensión de los seminarios.

En otra oportunidad, fue necesario postergar las entrevistas con los altos ejecutivos de una empresa filial de una transnacional, porque se produjo una visita de inspección, no programada, de representantes de la casa matriz. Durante aproximadamente tres semanas debieron los altos ejecutivos nacionales suspender todas sus actividades para atender a sus huéspedes provenientes del extranjero.

En atención a las consideraciones y ejemplos precedentes, salta a la vista la necesidad de que en el contrato psicológico pueda establecerse con claridad cuál es el grado de importancia que la organización -sus altos directivos, sus ejecutivos, las personas con poder dentro de ella y eventualmente el resto de los miembros- asigna al trabajo de consultoría o a sus resultados esperados. El conocimiento de esta condición permitirá al consultor evitarse equivocaciones que podrían implicar pérdidas de tiempo y la obtención de resultados magros o insatisfactorios para él y la organización.

Es posible, en efecto, que en la organización se otorgue una importancia menor a la investigación que se está contratando. Si esto es así, es de esperar que se produzcan innumerables retrasos derivados de la falta de tiempo que a los ejecutivos limitará su disposición a dedicarse a entrevistas y trabajo conjunto con el consultor. La agenda de estos ejecutivos se encuentra siempre sobrecargada de compromisos y muchas veces acontecimientos imprevistos los llevarán a postergar las reuniones que pudieran haberse programado dentro de los marcos de la asesoría.

También ocurre frecuentemente que el interés que la organización tiene en el estudio, no se encuentra uniformemente distribuido. En este caso, es necesario que el consultor esté al tanto de las discrepancias, para que pueda programar su trabajo atendiendo a las posibles dificultades que se presentarán en su ejecución. Evidentemente, sólo podrá ser realizado el trabajo si existe interés en los altos mandos de la organización.

En este proceso de establecimiento de las condiciones del contrato, podrá el consultor saber a qué atenerse respecto a las posibilidades existentes para que su trabajo se lleve a feliz término. Es el momento, en consecuencia, en que el consultor deberá decidir si aceptar la misión o esperar otra ocasión, porque las condiciones no se encuentran dadas.

Es claro que el consultor jamás podrá tener una visión acabada de la organización ni de los diferentes obstáculos que podrán presentársele en su diagnóstico. Los contactos iniciales y el contrato entre el consultor y representantes de la organización son

insuficientes para que se pueda llegar a un conocimiento detallado de las actitudes y posiciones de las personas relevantes de la organización frente a la consultoría y sus resultados posibles. Sin embargo, a pesar de la falta de una información completa, tanto el consultor como el cliente deberán llegar a un acuerdo acerca de si realizar un trabajo conjunto o no hacerlo. Este acuerdo podrá concretarse una vez que se han explicitado en lo posible las expectativas mutuas, las condiciones y las limitaciones que tendrá este trabajo futuro.

Resulta, por consiguiente, fundamental que se produzca un nivel básico de comprensión mutua, que tanto el consultor como el consultante entiendan el lenguaje de sus contrapartes respectivas, sus motivaciones y marcos de referencia. Es necesario que se llegue a un acuerdo con respecto a los métodos que se utilizarán en el trabajo. Es indispensable que el cliente conozca los riesgos que pueden significar para su organización -y para sus propios intereses dentro de ella- los métodos y técnicas que han de ser usados, como por ejemplo, saber que un diagnóstico es una intervención.

Además, es necesario que el consultante reconozca que el diagnóstico es un autodiagnóstico y que se requiere su colaboración y compromiso con el trabajo y sus resultados. Es, además, un requisito ético el compromiso de parte de la jerarquía de utilizar el diagnóstico y la información recogida en el sentido acordado con el consultor. Ningún consultor puede arriesgarse a colaborar con un proceso cuya finalidad es poco clara o donde existe el peligro de una utilización fraudulenta del trabajo de asesoría.

En una ocasión, por ejemplo, se nos solicitó realizar un diagnóstico por medio de una demanda muy poco clara, pero que consistía en entregar un informe que debía permanecer secreto. A poco andar de la entrevista inicial pudimos descubrir que la alta gerencia tenía un plan de cambio de la organización que implicaba el despido de un número significativo de funcionarios. Como los motivos que subyacían a este intento eran de corte político interno, no podían ser reconocidos abiertamente. Se necesitaba, entonces, de una justificación externa que podría ser este diagnóstico reservado. Un consultor no puede prestarse éticamente a este tipo de manipulaciones y debe cuidar no caer en «trampas» que pudieran involucrarlo en situaciones parecidas.

Los riesgos de una utilización inadecuada de los resultados de un diagnóstico son múltiples. Dado que en la organización hay intereses que pueden ser contradictorios, es posible que algunos grupos dentro de la organización deseen hacer uso del informe diagnóstico -o de partes de él- para apoyar o ratificar sus propias posiciones. El consultor debe estar consciente de esto, para así evitar ser involucrado en situaciones que pudieran comprometerlo éticamente y perjudicar, además, enormemente su prestigio.

4.4 EL PROYECTO

Una vez realizadas las primeras entrevistas y aclarados los distintos intereses, expectativas y formas de definición de los problemas en lo que hemos llamado contrato

psicológico, usualmente el consultor debe poner por escrito los resultados de este contrato, indicando lo que se propone hacer en la organización, los plazos, los objetivos buscados y la utilidad de los resultados esperados. Deben señalarse, además, los costos que tiene este trabajo.

El proyecto generalmente ha sido discutido en las entrevistas iniciales, de modo que sólo constituye una ratificación por escrito del acuerdo al que se ha llegado entre el consultor y el cliente. Sin embargo, en algunas ocasiones las entrevistas iniciales no pueden ser sostenidas con quienes adoptan la decisión última respecto a la ejecución del trabajo. En este caso, el proyecto debe ser evaluado por la alta gerencia o el directorio de la organización, que decidirán sobre la realización del diagnóstico atendiendo a lo que se ofrece en el proyecto. Por esta razón, el proyecto debe ser confeccionado teniéndose presente que es necesario que contenga todos los antecedentes necesarios para que se pueda tomar la decisión.

1. **Objetivos.** El proyecto consta de una primera parte en que se presentan los objetivos del diagnóstico. Es indispensable que en estos objetivos se muestre la importancia del diagnóstico, en conexión con los fines perseguidos por la organización. No siempre es evidente para la alta jerarquía de una organización la necesidad de diagnosticarla. Muchas veces se piensa que la etapa de diagnóstico es prescindible, porque los ejecutivos creen conocer la situación del sistema organizacional. Otras veces, se supone que la ejecución del diagnóstico debe ser somera y rápida, porque se cree contar con las soluciones requeridas y se estima urgente ponerlas en práctica a la brevedad. Por esta razón, es conveniente anticiparse a posibles reparos en los sentidos indicados, dando los argumentos necesarios para que se reconozca en el diagnóstico una herramienta de gran utilidad tanto para el conocimiento de la organización por parte de su jerarquía, -el conocimiento que ésta cree tener, puede no ser muy exacto, por los puntos ciegos de toda autoobservación-, como para la mejor detección de soluciones a ser ofrecidas y la implementación eficiente de éstas.

   Es necesario, además, definir con precisión los alcances del diagnóstico intentado. Debe quedar nítidamente expuesto lo que la organización -sus ejecutivos, su personal- puede esperar de este trabajo. La evaluación del trabajo realizado que se hará posteriormente tendrá en vistas estos objetivos, de tal manera que es indispensable que se expongan con toda claridad. En este sentido, el consultor debe tratar de generar expectativas acordes a los resultados que espera obtener y evitar crear falsas expectativas, en su afán por conseguir obtener el acuerdo y la decisión de llevar a cabo el diagnóstico. En esta etapa es, por consiguiente, necesaria una gran honestidad del consultor consigo mismo -en el sentido de no creer que puede hacer más de lo que puede hacer- y con sus clientes, en el sentido de no ofrecerles algo distinto a lo que podrá entregarles definitivamente al culminar su trabajo.

   Es en el proyecto en que se debe redefinir -en caso que sea necesario- el problema presentado por el cliente, en términos de un problema abordable y solucionable por medio de herramientas de Desarrollo Organizacional. Al respecto, cabe hacer notar que -como se ha dicho anteriormente- el cliente puede definir su problema

en forma muy vaga, o demasiado amplia, o buscar para él soluciones que se desprenden de su propio planteamiento y que son impracticables o sumamente riesgosas. En las conversaciones iniciales debería haberse aclarado este punto, sin embargo, es necesario que el proyecto se convierta en un documento que respalde la redefinición del problema en los términos en que será tratado profesionalmente. Es conveniente, también, recordar que es posible que en un problema traído por la organización se mezclen temas, que pueden ser tratados por el especialista en Desarrollo Organizacional, con otros que caen fuera del ámbito de su competencia. Incluso es posible que **todo** el problema se refiera a situaciones que no podrá enfrentar adecuadamente. Demás está decir que en este último caso no se debería llegar siquiera a la elaboración del proyecto, porque el trabajo debería haberse desestimado en la etapa de las entrevistas iniciales. En caso que el analista organizacional vea que él puede abarcar sólo algunos aspectos del problema presentado por la organización, se hace necesario redefinirlo en los términos adecuados, para que la contraparte organizacional sepa exactamente a qué atenerse.

En esta parte de los objetivos es conveniente, además, hacer notar el interés de la propia organización en el trabajo. Ella ha sido quien -por medio de sus ejecutivos- ha solicitado este proyecto. Se debe hacer referencia a este hecho porque así se consigue establecer una ligazón entre el diagnóstico ofrecido y la demanda de la organización. Además, con ello se espera conseguir un cierto grado básico de compromiso de la organización con el trabajo a ser realizado, que después resultará de importancia crucial en la ejecución del mismo y en la puesta en práctica de las medidas recomendadas por éste.

Cabe hacer hincapié, por otra parte, en que el diagnóstico es siempre un autodiagnóstico, que su éxito dependerá, en gran medida, de la participación de los miembros de la organización y que sus resultados deberán volver a quienes contribuyeron a generarlos, como parte del feed back que hace del diagnóstico un proceso que pudiera o no hacerse permanente, pero que en todo caso debe ser asumido como propio por los diferentes niveles jerárquicos y subsistemas de la organización. Es conveniente, por lo tanto, que se haga explícita esta condición en los objetivos del proyecto.

ii. **Metodología.** En el proyecto debe hacerse constar cuál será la metodología a seguir. En este acápite deberán explicarse los diferentes procedimientos de recolección de información que se utilizarán. También es necesario indicar el número de personas a ser entrevistado, la cantidad de cuestionarios que será aplicada, el tamaño y conformación de las muestras, en caso que corresponda, etc.Además se debe explicar en este punto el análisis que se hará de los datos y la elaboración posterior de ellos en el informe final.

Es necesario indicar si el cuestionario será aplicado al colectivo o a una muestra y, en este último caso, cómo se obtendrá esta muestra. Debe decirse también si el cuestionario será sometido a un pre-test y a cuántas personas.

Si se realizarán grupos de diagnóstico es importante explicar las características de estos grupos, explicar en qué consiste esta técnica, la composición de los grupos

el tiempo que se requerirá contar con las personas involucradas, etc., a fin de que la organización pueda planificar la asistencia de sus miembros a esta actividad, sin interferir con sus labores habituales.

Es conveniente que la metodología sea explicada con detención, para evitar malos entendidos, que pudieran provocar dificultades en el momento de la puesta en ejecución de las diversas etapas del diagnóstico. Es posible, por ejemplo, que algunos ejecutivos vean con temor que van a ser entrevistados diversos miembros de la organización. Pueden temer que aparezcan resultados que pudieran perjudicarles en sus posiciones de autoridad, pueden temer que se desaten expectativas incontrolables o que los trabajadores tergiversen la información para transformar el diagnóstico en una suerte de pliego de peticiones. También los grupos de diagnóstico pueden suscitar reacciones de temor, ya que pudiera parecer riesgoso que un grupo de trabajadores se reúna con el objeto de analizar problemas de la organización. Todos estos temores, aunque tienen su fundamento, pueden ser minimizados con una adecuada explicación de la metodología. Evidentemente, todos ellos deben haber quedado suficientemente superados en los contactos iniciales, pero todo debe ser nuevamente aclarado en el proyecto, con una corta descripción de las técnicas que se usarán y sus alcances.

iii. **Cronograma y plazos.** Es conveniente ofrecer en el proyecto un plan de trabajo, que señale los plazos dentro de los cuales se realizará el diagnóstico y los de sus diversas etapas. Es recomendable utilizar aquí tiempos medidos en semanas y meses, dejándose además la necesaria flexibilidad para posibles cambios y postergaciones no predecibles anticipadamente.

Aunque para efectos de cálculo de costos se considera horas de trabajo profesional, el cronograma resulta mucho más ajustado a la práctica si se hace en términos de semanas y meses y no de días u horas. Una programación tan detallada como esta última sólo contribuiría a asegurar el fracaso en el cumplimiento y, con él, a tensiones en el equipo de trabajo y entre los consultores y el cliente.

La experiencia nos ha demostrado que los clientes -aunque normalmente presentan dificultades para atender a los consultores y posponen entrevistas o dilatan los plazos para hacer entrega de la información- tienden a ser muy exigentes con el cumplimiento de los plazos programados e incluso se muestran muchas veces ávidos por obtener informaciones previas a la entrega del informe final.

iv. **Costos y forma de pago.** La forma habitual de cobrar por el trabajo consiste en establecer un número de horas y un precio por hora. Schein (1988b), recomienda el cobro por días, dejando los costos por hora sólo cuando se solicitan sus servicios por una fracción de día. Sin embargo, en nuestra experiencia como consultores ha resultado muy adecuado el cálculo por horas, debido a que así resulta más sencilla la coordinación del trabajo de todo un equipo formado por varios profesionales, que pudieran tener distintas dedicaciones o establecer diferentes precios por sus servicios.

Es necesario, además, establecer otros costos que pudieran ser de cargo de la organización, tales como gastos de traslado, de alojamiento y alimentación del equipo consultor y, en el caso de grupos de diagnóstico que se realicen fuera de las

dependencias de la organización, los costos del local en que se llevarán a efecto, cafés y alimentación y -si es necesario- alojamiento, para todos los participantes en el grupo.

También debe dejarse estipulado si otros costos, tales como los de reproducción de materiales de apoyo, serán de cuenta de la organización o si los asumirá el equipo consultor.

La forma de pago del trabajo debe ser incluida, de manera de evitar mal entendidos que pudieran generar dificultades por parte de los consultores o los clientes. Generalmente se solicita un 50% del pago al firmarse el acuerdo y el resto al entregarse el informe final.

v. **Equipo consultor**. Finalmente es necesario indicar en el proyecto quienes conformarán el equipo consultor y sus especialidades, así como otros antecedentes que pudieran ser útiles a quienes deberán adoptar la decisión respecto a la realización del estudio. En este punto debe quedar constancia de quién es el responsable del trabajo.

4.5 EJEMPLO DE PROYECTO DE DIAGNOSTICO

A continuación se presenta un modelo de proyecto de diagnóstico que puede servir como guía.

Proyecto de diagnóstico de clima laboral para COMIX S.A.

I Objetivos

COMIX S.A., en su constante preocupación por los aspectos humanos, relaciones laborales y de productividad y satisfacción de sus equipos de trabajo, ha solicitado la colaboración de «Consultores Asociados» para la realización de un diagnóstico de su clima laboral. El objetivo perseguido por COMIX S.A. es proyectarse hacia el futuro como una empresa de altos niveles de productividad y calidad y con un equipo laboral altamente motivado y con condiciones de trabajo adecuadas a un grupo tan calificado como el que la forma.

Para esto es fundamental la realización de un diagnóstico que permita conocer la situación actual de motivación y clima laboral, así como sus posibilidades de superación.

El presente proyecto considera la participación de los diversos sectores de la empresa como una forma de asegurar que se vean representados sus intereses y que queden en evidencia las debilidades y fortalezas con que se debe contar en el proceso de desarrollo de la empresa.

Esta etapa de diagnóstico tiene como objetivos principales:

a. Evaluar el clima laboral de COMIX S.A., en términos de las opiniones de sus trabajadores.

b. Conocer las principales fortalezas y debilidades de COMIX S.A. en referencia a comunicaciones, relaciones laborales, ambiente de trabajo, posibilidades de desarrollo laboral, ...

c. ...

I Metodología

Para efectos del presente estudio se contemplan procedimientos distintos, pero complementarios de recolección y de análisis de la información.

a. Entrevistas semi-estructuradas

En esta actividad se entrevistará a diez ejecutivos y/o informantes calificados, con una pauta que permita la flexibilidad suficiente como para obtener el máximo de la información que dichas personas puedan aportar, sin orientar las respuestas con preguntas previamente confeccionadas, antes de conocer con profundidad la situación de la empresa. La información obtenida con este instrumento servirá de guía para las etapas sucesivas y deberá ser puesta a prueba en ellas.

b. Seminarios de diagnóstico

Se realizarán cinco seminarios, de un día completo de duración, fuera de la empresa. Cada uno de estos seminarios deberá contar con la asistencia de treinta personas. Se trata de que todos los miembros de la empresa participen en alguno de estos seminarios. Esta actividad tiene como objetivo el análisis grupal de los problemas de la empresa y la generación de bases para su superación.

c. Encuesta universal

Este instrumento permitirá obtener información cuantitativamente analizable acerca de problemas percibidos por el colectivo de personas de la empresa. El instrumento consiste en un cuestionario auto-administrado de un máximo de cincuenta preguntas.

Previamente a la administración universal del cuestionario, éste deberá ser probado en una muestra de diez trabajadores distribuidos como sigue: dos ejecutivos, tres empleados y cinco obreros.

d. Análisis de la información

Reunida la información de los tres instrumentos anteriormente reseñados, se procederá a su análisis. En esta etapa se deberá hacer uso de técnicas computacionales que permitan la elaboración estadística de los datos para su análisis posterior por el equipo asesor. Es conveniente que en esta etapa se integre al equipo asesor un representante de la empresa, para facilitar la interpretación de la información, con una perspectiva complementaria, interna a la empresa.

e. Confección del informe diagnóstico final

En esta etapa se elaborará el informe que será entregado a la empresa y discutido con sus ejecutivos en un seminario de dos horas de duración. Con este informe la empresa estará en condiciones de conocer su situación actual y construir sobre ella las bases de un desarrollo sólidamente afianzado en sus potencialidades.

III Cronograma y plazos

La confección de la pauta para las entrevistas semiestructuradas se realizará durante la primera semana, con posterioridad a la firma del contrato.

Las entrevistas se llevarán a cabo durante las tres últimas semanas del primer mes.

La encuesta será confeccionada durante la cuarta semana del primer mes y la primera semana del segundo mes. Este instrumento será puesto a prueba durante la segunda semana del segundo mes. La aplicación masiva de este cuestionario se realizará en el transcurso de la tercera semana del segundo mes.

Los seminarios deberán ser distribuidos en el transcurso del segundo y tercer mes. Idealmente, sería conveniente organizarlos de tal modo que abarquen la última semana del segundo mes y la primera del tercero.

La etapa de análisis de la información comenzará una vez que se haya efectuado la encuesta universal y se irán incorporando a dicho análisis los datos surgidos de los seminarios grupales, conforme se vayan realizando.

Durante la última semana del tercer mes se hará una presentación preliminar de resultados. Esta presentación será oral con apoyo audiovisual.

El informe final se entregará a fines de la primera quincena del cuarto mes.

De este modo, el presente diagnóstico se realizaría en tres meses y medio, a contar de la fecha de aprobación de este proyecto.

IV Diagrama de tiempos del proyecto

V Costos y forma de pago

Para cumplir con las exigencias del presente estudio se requiere de la siguiente cantidad de horas-hombre y de recursos adicionales.

	U.F.	US$
Profesionales (380 horas, a 2 U.F.)	760	21.510
Ayudantes (120 horas, a 0,5 U.F.)	60	1.698
Gastos de computación	40	1.132
Gastos generales y de administración	100	2.830
Imprevistos	50	1.415
TOTAL	1.010	28.585

El costo total de este proyecto, en consecuencia, es de 1.010 U.F. (US$ 28.585), descontados impuestos. La forma de pago será de 50% a la firma del contrato y 50% en el momento de la aprobación del informe final.

VI Equipo consultor

El trabajo será hecho por los siguientes profesionales: (lista con títulos, grados y ocupación actual).

4.6 PREGUNTAS

a. ¿Por qué se dice que el diagnóstico es una intervención?

b. ¿Por qué se hace necesario redefinir el problema del cliente?

c. ¿Cuáles son las bases de estas redefiniciones?

d. ¿Qué ocurre con las expectativas de los miembros de la organización cuando ésta es sometida a un diagnóstico?

e. ¿Por qué es tan importante definir quién es la contraparte organizacional del consultor?

f. ¿Cuáles son los peligros en que se involucra el consultor en un proceso de diagnóstico?

g. ¿Por qué se habla de un «contrato psicológico»?

h. ¿Cuáles son los obstáculos que deben superarse en los contactos iniciales?

i. ¿Por qué se hace necesaria la participación de un consultor interno, como contraparte del consultor externo?

j. ¿Cómo se llega al proyecto de diagnóstico?

k. ¿Qué aspectos debe considerar el proyecto de diagnóstico?

l. ¿Qué debe tenerse en cuenta al formular los objetivos del proyecto?

m. ¿Cómo se calculan los costos? ¿Cuál cree usted que es el mejor método?

n. ¿Cómo puede explicarse la metodología que se utilizará en el diagnóstico?

o. ¿Puede usted elaborar un proyecto de diagnóstico? Hágalo.

Capítulo 5

ENTREVISTA Y CUESTIONARIO

Los diferentes modelos de análisis permiten orientar la investigación en términos de cuáles serán las variables consideradas relevantes para el diagnóstico de la organización y del modo en que estas distintas variables deberán ser articuladas para permitir una visión de los procesos organizacionales que resulte de utilidad en las proposiciones de cambio y desarrollo que pudieran derivarse.

Se hace necesario ahora obtener los datos acerca de estas variables. Es indispensable recoger la información pertinente de la manera más adecuada posible. Los métodos más usados en esta tarea son la entrevista y el cuestionario.

5.1 LA OBSERVACION

La observación, entendida en términos genéricos, tiene una importancia central en la configuración del problema observado. Siempre estamos observando. Los seres humanos y los sistemas sociales son observadores y -además- se autoobservan. La observación implica una perspectiva y puede hacerse desde el interior de un grupo o desde su exterior.

En el primer capítulo hemos indicado que la observación hace uso de esquemas de distinción que le permiten configurar lo observado. El observador puede ver con ayuda de estos esquemas de distinción, pero no puede ver sus propios esquemas de distinción. Estos, sin embargo, pueden aparecer evidentes para un observador de la observación.

Los modelos de análisis organizacional constituyen esquemas de distinción y, en cuanto tales, permiten configurar la organización observada, pero también ocultan a la observación sus propios supuestos y el basamento sobre el que se fundamenta la perspectiva ofrecida por ellos.

El observador, por consiguiente, sólo ve lo que puede ver y no ve lo que no puede ver. Además de esto -y lo que resulta incluso de mayor importancia- **no puede ver que no puede ver lo que no puede ver.** En otras palabras, desde su atalaya de observación y provisto de sus esquemas de distinción, el observador distingue con claridad su panorama de observación. Nada parece estar oculto, todo aparece nítidamente perfilado. Lo que no ve, escapa de tal modo a su observación, que ni siquiera puede sospechar que sus esquemas de distinción pueden ocultarle algo.

Al respecto, es necesario remarcar que la antigua polémica subjetivismo-objetivismo no es el tópico de esta centralidad del observador. En otras palabras, no se pretende con

esta posición trasladar el péndulo del objetivismo al subjetivismo, ni se busca una vuelta del sujeto. Sujeto y objeto quedan integrados en la observación. Lo importante es la observación empírica y en ella el observador configura lo observado en el momento en que lo observa.

La observación, así entendida, es el acto creador del conocimiento y no una técnica entre otras, como podría ser la «observación participante». Esta última sí es una técnica de recolección de datos, que tiene la particularidad de que el investigador debe introducirse en el sistema observado, pasando a ser uno de sus miembros y tratando, por lo tanto, de mimetizarse con los comportamientos distintivos de éstos. Esta técnica requiere de pautas minuciosas que guíen el proceso y permitan evitar introducir inadvertidamente factores que inhiban la observación o la distorsionen. En todo caso, en lo sucesivo en este texto cuando utilicemos el término observación nos estaremos refiriendo a su sentido genérico, de acto creador de conocimiento y no a una técnica particular de recolección de información.

Veremos a continuación algunas técnicas.

5.2 LA ENTREVISTA

Esta técnica consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar. El objetivo de esta conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas.

Una primera aproximación al diagnóstico organizacional se produce habitualmente mediante entrevistas a personas representativas de distintos sectores de la organización. Con la información recogida en estas entrevistas podrá tenerse una visión global de la situación por la que atraviesa el sistema organizacional.

Una entrevista bien conducida puede, por consiguiente, aportar antecedentes de gran importancia para el diagnóstico y para orientar las fases sucesivas de éste. Es por esta razón que debe prestarse mucha atención a las características de este instrumento.

i. Es conveniente, en primer lugar, tener presente que una entrevista es una conversación y que en ella se producirá la dinámica propia de toda conversación. Esto quiere decir que los datos que puedan obtenerse por este método van a estar afectados por factores psicosociales del entrevistador, del entrevistado y de la situación en que tiene lugar la entrevista.

ii. La relación que se establezca entre el entrevistador y el entrevistado va a ser, por consiguiente, de importancia decisiva en el decurso de la entrevista y en los resultados que se pueden esperar de ésta.

iii. Las expectativas que tanto el entrevistador como el entrevistado tengan sobre los posibles resultados de la entrevista, van a influir determinantemente en éstos. Es posible, por ejemplo, que el entrevistador estime que la entrevista podrá aportar mucho o poco al caudal de información que ya ha recogido. Pudiera ser, por otra

parte, que el entrevistado piense que la entrevista es importante para él o, por el contrario, que sólo significa una pérdida de tiempo. Dependiendo de estas expectativas, los comportamientos recíprocos de los involucrados, van a variar afectando así los resultados que serán logrados efectivamente.

iv. Las imágenes que entrevistador y entrevistado se formen uno de otro tienen también efectos en lo que será la entrevista. Es muy distinto, por ejemplo, lo que se recogerá de la entrevista si ambos participantes se perciben mutuamente como personas en las que se puede confiar, que si el ambiente de la entrevista es de desconfianza. El entrevistador, además, puede pensar que el entrevistado es un informante valioso o creer que no se encuentra suficientemente capacitado para entender y responder adecuadamente las preguntas que se le dirijan. El entrevistado, a su vez, puede considerar que el entrevistador es un «espía» de la gerencia, o una persona que efectivamente podrá conseguir que se produzcan cambios favorables en la organización.

v. La dinámica propia de conversación que caracteriza a la entrevista, implica que es posible que la comunicación siga derroteros no esperados por el entrevistador, si éste no es suficientemente cauteloso o no tiene absolutamente claros los objetivos perseguidos en ella. Es por esto necesario -incluso en los casos de entrevistas muy abiertas- contar con una pauta mínima que permita llegar a una semi-estructuración de la entrevista. En efecto, es posible, por ejemplo, que un entrevistado conduzca la temática de la entrevista a su situación personal en la organización y de allí a sus problemas familiares, terminando por exponer su propia visión de la vida y su filosofía del vivir. Otro, puede invitar al entrevistador a intercambiar puntos de vista, de tal modo que un entrevistador poco avezado puede verse de pronto enfrascado en un intercambio de opiniones en el que lo que menos importa es recoger información del otro

vi. Como en todo instrumento de recolección de datos que busque obtener información de personas, es posible que no se seleccione para ser entrevistada a la persona más adecuada. En otras palabras, puede ocurrir, por ejemplo, que el individuo entrevistado no se encuentre capacitado -o en la posición pertinente- para dar la información que se solicita. Puede suceder, también, que el entrevistado no esté dispuesto a colaborar por diversas razones, tales como temores, resentimiento para con la organización y, por lo tanto, actitud de no colaboración con ella, etc. Todo entrevistado entregará una visión personal y, por consiguiente, parcial de los temas sobre los que sea consultada su opinión. Sin embargo, es posible que algunos entrevistados hagan extrema esta parcialidad, llegando a distorsionar en tal forma la presentación de la información, que los datos aportados por ellos resulten de poca utilidad, cuando no absolutamente inservibles.

5.2.1 Condiciones de la entrevista

La entrevista constituye un medio de gran eficacia en la obtención de información acerca de los diferentes problemas y características organizacionales. Sin embargo, tiene ciertas condiciones que deben ser consideradas.

i. Es necesario que la entrevista se desarrolle en un ambiente apropiado. Si las condiciones materiales de ruido, aislamiento, tranquilidad, etc., lo permiten, es preferible que la entrevista sea llevada a cabo en el mismo lugar de trabajo del entrevistado. Con esto se conseguirá evitar sacar de su ambiente habitual al entrevistado, lo que permitirá que éste se sienta más cómodo y no se vea perturbado por factores ajenos a la entrevista. La entrevista genera cierta dosis de nerviosismo y preocupación en quienes son sometidos a ella, razón por la cual se debe tratar de limitar, dentro de lo posible, los factores perturbadores.

ii. El entrevistador debe procurar que el clima de la entrevista sea cordial y exento de amenazas. Es necesario conseguir que el entrevistado sienta que puede exponer sus puntos de vista sin peligro. Para esto, tiene gran importancia la actitud del entrevistador; éste debe demostrar su verdadera sinceridad y estar dispuesto a escuchar a su interlocutor sin pretender hacer juicios sobre él o sobre los enunciados que éste haga.

iii. Para que lo anterior pueda efectivamente ocurrir, es indispensable que el entrevistador esté convencido de la importancia de la entrevista y que sepa positivamente que sus resultados no afectarán de ninguna manera negativa el entrevistado. En caso de haber dudas al respecto, el entrevistador no podrá tener la sinceridad requerida y se estará lesionando gravemente la ética necesaria para este tipo de labor. La entrevista no es ni debe ser utilizada como un trabajo de espionaje o delación y un entrevistado serio jamás se dejará involucrar en este tipo de vinculaciones. Si existiera alguna condición poco transparente, el entrevistador deberá dejarla absolutamente aclarada antes de iniciar el proceso de entrevistas y así podrá estar seguro en su trabajo y estará en condiciones de transmitir a su entrevistado su confianza y ser sincero con éste y consigo mismo.

iv. Es conveniente mostrar al entrevistado una actitud interesada en sus opiniones. Además de esto, el entrevistador debe tener conciencia de que el aporte que puede hacer su interlocutor reviste importancia y que debe ser acogido en la misma forma en que el entrevistado lo expone, es decir, sin evaluarlo positiva o negativamente según se aproxime o se aleje de las opiniones y valores propios del entrevistador.

v. El entrevistador debe manifestar al entrevistado cuáles son los objetivos de la entrevista, exponer brevemente, pero con claridad, los fines del estudio diagnóstico en que ésta se enmarca, solicitándole -al mismo tiempo- su colaboración. Esta es una condición importante por cuanto el entrevistador podrá evaluar, a partir de ella, el grado de necesidad de su participación y estará dispuesto así a prestar su colaboración. Es necesario que el entrevistado visualice con nitidez el significado de su eventual aporte y que se sienta con entera libertad para preguntar sobre los alcances del trabajo, hasta que todas sus dudas hayan sido disipadas.

vi. Todo lo anterior debe estar dirigido a conseguir que el entrevistado desarrolle algún grado de interés por contestar las preguntas que le serán dirigidas. Es conveniente, en consecuencia, que el entrevistado comprenda que sus opiniones serán tomadas en consideración y que el diagnóstico organizacional que se está realizando contribuirá a mejorar la situación de la organización.

vii. La entrevista debe ser conducida en un lenguaje adecuado al nivel educacional del entrevistado. Las preguntas deben ser claras en su formulación y poco ambiguas, salvo que se desee hacer de ellas intencionalmente una suerte de test proyectivo, es decir, que se desee que sea el entrevistado quien ponga los límites y especifique una pregunta expresamente formulada en términos ambiguos. En todo caso, cualquiera que sea la intención que el entrevistador tenga al respecto, el idioma debe ser claro y compartido con el entrevistado. Es conveniente que el entrevistado sienta que es capaz de entender y responder lo que se le está preguntando puesto que, en caso contrario, desarrollará actitudes de defensa que sólo pueden perjudicar los resultados buscados.

5.2.2 Curso de la entrevista

La entrevista debe ser planeada de tal manera que las condiciones de relación entrevistador-entrevistado puedan establecerse adecuadamente al comienzo de la entrevista. Esto es lo que en lenguaje técnico es conocido como el *rapport*. El *rapport* puede construirse a partir de la explicación inicial que hace el entrevistador de los objetivos de la investigación y de la importancia que para ésta tiene la información que pueda aportar el entrevistado. Debe afianzarse, además, este *rapport* con las preguntas iniciales, las que deben ser amplias y destinadas a involucrar al entrevistado personalmente en el proceso. Algunos ejemplos de estas preguntas son: ¿cuál es su posición en esta organización?; ¿cuánto tiempo lleva trabajando aquí?; ¿ha tenido usted tiempo de formarse una opinión acerca de esta organización?, etc.

Una vez establecido el ambiente de confianza y calidez requerido para el desarrollo de la entrevista, es posible comenzar las preguntas destinadas a obtener la información pertinente. Es conveniente iniciar esta fase con preguntas generales y vagamente formuladas. La idea subyacente a este tipo de formulaciones es equivalente a la de los tests proyectivos; en otras palabras, se espera conseguir con ellas que el entrevistado no se vea dirigido por el tipo de pregunta sino que se vea obligado a especificar el contenido de su respuesta de acuerdo a sus propias impresiones. Un entrevistador avezado podrá conseguir, con este tipo de preguntas vagas, que sea el propio entrevistado quien dirija el interrogatorio.

Ejemplos de estas preguntas vagamente formuladas son: ¿cómo andan las cosas en esta organización?; ¿qué cambios le gustaría ver en ella?; ¿cómo piensa que esta organización podría ser más efectiva?; ¿cómo describiría el estilo de esta organización?; etc. Se trata con este tipo de preguntas de ayudar al entrevistado a expresar cualquier pensamiento que pueda tener acerca de la vida en la organización. Son preguntas que no orientan la respuesta, de tal manera que el entrevistado no podrá dejarse influenciar por lo que él cree que pudiera ser el interés del entrevistador. Es conveniente recordar, además, que aún cuando se supone que a estas alturas ya se ha establecido el *rapport*, es necesario afianzarlo con preguntas que dejen un amplio margen de libertad al entrevistado para expresar sus opiniones y que, además, impidan que entrevistados tímidos puedan tratar de responder de acuerdo a sus predicciones de lo esperado por el entrevistador. En todo caso, la vaguedad de este tipo de preguntas es intencional; han

sido formuladas así deliberadamente, a objeto de obtener una especificación espontánea de ellas por parte del entrevistado. En ningún caso se trata de preguntas mal formuladas, o con un lenguaje poco claro o poco preciso, o que el entrevistado pueda no comprender.

Una vez que se ha obtenido una respuesta del entrevistado que especifique los términos en los que se aplica la pregunta, se ha conseguido, además, conocer cuál es el área que -a juicio del entrevistado- reviste mayor prioridad. Por ejemplo, ante la pregunta: ¿cómo andan las cosas en esta organización?, una posible respuesta es: «Regular, las comunicaciones no son muy buenas y, así, es imposible que todo ande muy bien», o «mal, nuestros sueldos no son los que corresponden a una organización como ésta»; o «bien, hay un excelente clima de trabajo y mucho compañerismo y confianza». Como se puede ver, las tres respuestas son posibles para una pregunta como ésta, sin embargo, cada una de ellas apunta a un ámbito diferente de la vida organizacional. Es altamente probable que el entrevistado responda a esta clase de preguntas configurando el ámbito de la pregunta y su respuesta de acuerdo a los problemas que crea de mayor importancia y urgencia.

Posteriormente, se hace posible continuar la entrevista con preguntas más específicas, que permitan al entrevistado exponer en detalle sus opiniones. Estas preguntas no deben alterar el curso de pensamiento del entrevistado, sino sólo ayudarlo a especificar lo que antes ha insinuado. Por ejemplo, el entrevistador puede decir: «Eso parece interesante, ¿por qué afirma usted que las comunicaciones aquí no son buenas?»; o «¿Por qué cree usted que los sueldos no corresponden a una organización como ésta?»; «¿Qué es lo que lo hace pensar que el clima es aquí tan bueno?». Se trata, en todos estos casos, de ayudar -con una escucha activa- al entrevistado a desarrollar su reflexión y se puede continuar así hasta que se haya agotado el caudal de pensamientos en esa dirección, momento en el que es conveniente dirigir una pregunta en otro sentido. Es posible detectar que el tema ha alcanzado su punto de agotamiento, incluso aunque el entrevistado siga expresando opiniones, cuando éstas empiezan a tornarse repetitivas y la información que aportan, redundante.

Entonces el entrevistador está en condiciones de retomar su pauta o tratar de indagar por alguna vertiente informativa que no se haya explorado y que haya surgido en la exposición del tema anteriormente tratado. Las preguntas que llevan a este cambio temático pueden ser del orden siguiente: «Hace un momento, usted mencionó el problema de las descripciones de cargos: ¿podría decirme algo más, al respecto?»; o «Pasemos ahora a otro tema: ¿qué opinión le merecen las descripciones de cargos en esta organización?».

El éxito de una entrevista se relaciona, de manera muy estrecha, con la habilidad del entrevistador para escuchar adecuadamente. Esta capacidad puede ser desarrollada si se presta atención a los siguientes factores:

a. Motivación. El entrevistador debe estar genuinamente motivado por la conversación. Ella le permitirá recoger información central para el mejor conocimiento de la organización. El *rapport* se verá favorecido por la motivación que el entrevistador tenga.

c. Interés. El entrevistador debe demostrar interés por las opiniones de su entrevistado. No basta con que el entrevistador esté motivado por la información que podrá recibir. Es indispensable que, además, se interese por los puntos de vista expuestos por su interlocutor, aunque le parezcan contradictorios con los suyos propios. En esta medida, es indispensable que el entrevistador reconozca sus prejuicios y trate de evitar que interfieran en el curso de la entrevista.

d. Respeto. En relación con lo anterior, un valor de enorme importancia en la cultura latinoamericana es el respeto y éste se expresa en el interés con el que se escuchan las opiniones del entrevistado, aunque sean distintas a las del entrevistador. El respeto se evidencia, también, en la atención que se pone a lo que dice el entrevistado. Es conveniente evitar acciones que reflejen desinterés o preocupación por asuntos ajenos a la entrevista. Un entrevistador que hojea papeles, que juega con su lápiz, que se examina las uñas o que ahoga un bostezo, puede incomodar al entrevistado y hacerle sentir que no se le respeta.

d. Empatía. En las ciencias humanas se cuenta con la posibilidad de hacer uso metodológico de la empatía, de ponerse en el lugar del otro para, desde allí, comprender de mejor forma sus opiniones. Es necesario que el entrevistado sienta esta empatía en su entrevistador, porque lo hará sentirse comprendido y en confianza. Una de las formas de demostrar la empatía es mediante el contacto visual, la atención puesta en lo que el otro expresa y en el hacer preguntas atingentes que demuestren comprensión.

e. Naturalidad. Todo lo anterior ha de ser llevado a cabo en un marco de naturalidad. La entrevista es una interacción en la que ambos interactuantes se enfrentan *cara a cara*. No sólo el entrevistador observa a su entrevistado, sino que también es observado por éste. La falta de naturalidad, la carencia de sinceridad, son factores que fácilmente se hacen notar y que pueden perjudicar enormemente el curso de la entrevista. No es conveniente demostrar impaciencia, interrumpir con nuevas preguntas el curso de pensamiento del entrevistado o mirar -con disimulo o sin él- el reloj.

f. Comprobación de lo escuchado. En ocasiones puede ser aconsejable realizar un corto resumen de lo dicho por el entrevistado. Este sumario sirve para poner a prueba lo escuchado, por lo que se le pide al entrevistado que lo corrobore: "A ver si lo he entendido bien. Usted me dijo que en esta organización no hay sistemas de recompensas reconocidos porque los que hay se aplican de forma muy arbitraria. ¿Es ésta su opinión?". El resumen tiene la utilidad adicional de demostrar al entrevistado que se le ha estado escuchando con atención y puede utilizarse para integrar temas expresados a lo largo de la entrevista. En todo caso, no es conveniente que el entrevistador se exceda en el uso del tiempo hablando más de lo conveniente.

Respecto a la pauta de una entrevista, es aconsejable que ésta sea suficientemente amplia como para cubrir todas las áreas que se consideran importantes a ser evaluadas. Sin embargo, no es indispensable que todas ellas queden cubiertas en una sola entrevista. Si el entrevistador se da cuenta que su interlocutor tiene mucha informa-

ción relevante en algunas áreas y está dispuesto a ahondar en ellas, puede ser recomendable flexibilizar el uso de la pauta y dejar que la entrevista se desarrolle en forma fluida. No es conveniente, en tal caso, interrumpir abruptamente al entrevistado haciéndolo pasar a otro tema que tal vez no sea tan importante para él. Podría ocurrir, en tal situación, que el entrevistado se sintiera frustrado y estuviera menos dispuesto a continuar colaborando en una entrevista que ha perdido interés para él. La pauta de entrevista **no es un cuestionario** que deba ser contestado en forma rígida, sino un listado de temas, que debe ser administrado con criterio y flexibilidad por el entrevistador, dejando que la entrevista adquiera una dinámica propia, como la de una conversación libre sobre temas relevantes al diagnóstico. Un error frecuente entre noveles entrevistadores, poco adiestrados en la técnica, consiste en la adhesión rígida a la pauta de entrevista, con lo que se pierde la dinámica y fluidez de la entrevista y se transforma en una suerte de interrogatorio poco motivador para el entrevistado y que entrega resultados comparativamente pobres, en un clima carente de calidez.

Sin embargo, la flexibilidad necesaria en la administración de la pauta de entrevista, no debe conducir a la falta de dirección de la entrevista. En efecto, puede suceder -y a menudo ocurre- que el entrevistador pierda la conducción del proceso en su afán por dejar que el entrevistado exponga con plena libertad sus opiniones. En esta situación, el entrevistado va haciendo que la entrevista paulatinamente derive a temas cada vez más alejados de sus objetivos. Dado que una entrevista es una conversación en que se tratan asuntos que afectan al entrevistado y en la cual se solicitan sus opiniones, es posible que éste inadvertidamente se vaya aproximando a consideraciones de índole puramente personal. No está ausente de esta derivación el hecho de que la entrevista tiene cierta similitud con la consulta terapéutica. El entrevistado, entonces, puede sentirse estimulado a presentar sus problemas personales, o a exponer sus puntos de vista respecto a aspectos generales o particulares de su vida, sin mayor relación con los problemas organizacionales que han motivado la consulta.

Uno de los problemas de mayor importancia de la entrevista como instrumento de recolección de información, es el tiempo que ocupa. Una entrevista demora aproximadamente dos horas. Esto implica que tanto el entrevistador como su interlocutor deberán dedicarse exclusivamente a conversar sobre los temas de la entrevista durante dos horas, dejando de lado otras actividades. Para el entrevistado -habitualmente una persona relevante dentro de la organización, y, por lo tanto, carente de tiempo- dos horas pueden ser difíciles de disponer. El entrevistador debe procurar que el clima de la entrevista se caracterice por la fluidez y que el entrevistado se motive con los temas tratados, para evitar que constantemente mire el reloj, pensando en el tiempo que esta perdiendo. También el tiempo del entrevistador es escaso, de tal modo que se hace necesario tratar que la entrevista aporte el máximo de información. Una entrevista poco productiva, por lo tanto, será frustrante tanto para el entrevistado como para el entrevistador y puede desmotivar futuras entrevistas con otros miembros de la organización, puesto que es altamente probable que el entrevistado haga saber a sus colegas su molestia por el tiempo perdido.

A modo de resumen, es conveniente que la pauta de entrevista sea manejada a discreción por el entrevistador. Debe buscarse la flexibilidad, pero mantenerse el control

del curso de la entrevista, de tal manera que los resultados de ésta sean acordes con los objetivos perseguidos. En la medida de lo posible, es necesario tratar de abarcar en cada entrevista todos los temas considerados en la pauta, pero dejando que la conversación mantenga su fluidez y permitiendo, por consiguiente, que el entrevistado se explaye en aquellos puntos que considere de mayor importancia, en los que tenga mayor información o en los que se sienta más profundamente involucrado y que, por lo tanto, mayor cantidad de opiniones le merecen. Cualquiera que sea el caso, sin embargo, la dirección del proceso de entrevista no debe escaparse de las manos del entrevistador, quien debe procurar evitar disgresiones muy extensas, volviendo la atención del entrevistado a los puntos de la pauta. El tiempo debe ser administrado con habilidad, para no desperdiciarlo.

Al finalizar la entrevista, el entrevistador puede volver en forma breve sobre aquellos temas que no quedaron suficientemente claros o en los que cree que todavía podría recogerse información adicional valiosa. Es posible, además, revisar en forma rápida la pauta de entrevista a objeto de asegurarse que todos los puntos de importancia han sido abordados y de tratar de obtener alguna opinión sobre aquellos asuntos que hayan sido olvidados en el curso de la conversación. El término de la entrevista debe, en la medida de lo posible, dejar abierta la posibilidad de un nuevo encuentro, en caso que las necesidades del diagnóstico así lo requieran.

No debe perderse de vista que la entrevista no sólo es una muy adecuada y utilizada forma de sondear problemas, posibilidades y opiniones en la organización, sino que además sirve como un medio de establecer vínculos entre el investigador y los miembros de la organización. La confianza que se puede lograr a través de la conversación entre el entrevistador y su interlocutor tiene gran importancia y constituye un resultado no despreciable del esfuerzo invertido en la entrevista.

5.3 EL CUESTIONARIO

El cuestionario es un instrumento de recopilación masiva de información. Acaso sea ésta su diferencia central con la entrevista: la entrevista se encuentra restringida a una (o escasas) personas y su lógica es una racionalidad interaccional, en que los presentes se perciben mutuamente e intercambian preguntas y respuestas. El cuestionario, en cambio, consiste en un conjunto de preguntas impresas que es administrado masivamente a numerosas personas. Incluso en los casos en que el cuestionario es llenado por un encuestador, se pierde parte de la racionalidad interaccional, dado que la secuencia de las preguntas se encuentra predeterminada y no se deja influenciar ni puede sufrir alteraciones como producto de la dinámica de la interacción entre el encuestador y su interlocutor.

El cuestionario debe ser elaborado cuando el proceso de diagnóstico ha avanzado lo suficiente como para que el investigador se encuentre en condiciones de construir preguntas que efectivamente puedan aportarle información y las cuales puedan ser respondidas adecuadamente por los miembros de la organización y que además, resulten significativas para éstos.

Al respecto, cabe señalar que aunque existe una cierta cantidad de cuestionarios estandarizados para la investigación y medición de distintos fenómenos organizacionales, tales como clima, cultura, liderazgo, comunicaciones, motivación, etc., siempre es necesario tener algún grado de conocimiento de la organización antes de optar por uno u otro de estos instrumentos.

El cuestionario se construye teniendo en vista los objetivos del diagnóstico. El investigador sabe exactamente cuáles son los temas acerca de los cuales necesita obtener información y, teniéndolos en consideración, elabora su cuestionario. Es aconsejable que -antes de formular las preguntas del cuestionario- el investigador haya realizado algunas entrevistas. A partir de estas entrevistas será posible elaborar preguntas pertinentes a la situación de la organización y que resulten comprensibles y significativas para los miembros de ésta.

El lenguaje en que se construyen los distintos ítemes del cuestionario debe ser aproximado al lenguaje de la organización. Esta es otra importante razón por la cual es necesario confeccionar el cuestionario una vez que se ha avanzado en el proceso de diagnóstico y se han efectuado ya algunas entrevistas. El cuestionario debe contener preguntas que, en su forma y contenido, enfrenten al encuestado con temas conocidos, acerca de los cuales él puede opinar. Una pregunta mal planteada, en su contenido (no se entiende qué se quiere preguntar) o en su forma (se utilizan términos rebuscados, confusos o que resultan ridículos para el encuestado), puede conducir a que todo el cuestionario sea contestado en forma superficial.

El problema del lenguaje puede ser aminorado en el caso en que se haga uso de encuestadores, que podrán explicar preguntas poco claras. Existe, sin embargo, en este caso el peligro de que distintos encuestadores den diferentes explicaciones a sus encuestados, con lo que se terminará por tener informaciones no comparables ni asimilables entre sí.

Si no se utilizan encuestadores, es decir, si se trata de un cuestionario autoadministrado, el problema del lenguaje es mucho mayor. La experiencia aconseja una solución intermedia, que consiste en concentrar en una gran sala a los encuestados y administrar en ese momento masivamente el instrumento. Este es respondido personalmente, como un cuestionario autoadministrado, pero en la sala permanece un encuestador que podrá resolver las dudas que pudieran surgir en el momento de responderlo. Esta forma de administración del cuestionario tiene, además, la ventaja de asegurar un número total de devolución de los cuestionarios, cosa poco frecuente para cuestionarios autoadministrados.

Es necesario, además, que la pregunta sea precisa no sólo por su lenguaje, o los términos en que está formulada, sino que también por su contenido. Una pregunta ambigua, que inquiere por más de un tema o a la cual no se sabe cómo responder, es una pregunta perdida, que puede no ser respondida o serlo en forma también ambigua, con lo que cualquier conclusión que pueda desprenderse de ella, será equivocada y conducirá necesariamente a errores.

Las preguntas, además, pueden variar de acuerdo a la forma que estructuran las alternativas de respuesta. Se habla de **preguntas abiertas** cuando es el encuestado quien

elaborar la respuesta, haciendo para eso el desarrollo de un tema. Ejemplos de preguntas abiertas son: ¿Cuáles cree usted que son las causas de los problemas de comunicación de esta organización?; o ¿cuáles son, a su juicio, los principales problemas de esta organización?, o ¿cómo cree usted que podría definirse el clima de esta organización?; o ¿qué piensa usted de la forma en que se realizan los gastos en esta organización?; etc.

Las preguntas abiertas permiten al encuestado estructurar la respuesta libremente. Con ello, pueden obtenerse datos e información que el investigador no ha anticipado. Por ejemplo, se hace posible recoger categorizaciones no esperadas. Este tipo de preguntas, por consiguiente, tiene gran utilidad en cuestionarios acerca de temas sobre los cuales no se tiene ideas preconcebidas. También es utilizado como una forma de plantear una temática a la reflexión del encuestado.

La clara ventaja de la pregunta abierta radica en que el encuestado responderá sin dejarse influir por los criterios del encuestador, suponiendo, claro está, que la pregunta misma no haya sido elaborada en forma tendenciosa.

La desventaja que tiene formular preguntas abiertas radica en la dificultad del trabajo posterior con ellas. En efecto, si luego se quiere elaborar categorías que permitan la codificación y el resumen de numerosos cuestionarios, puede ser difícil encontrar denominadores comunes que hagan posible esta labor. A esta dificultad, es necesario agregar la derivada del tiempo que se ocupa en la lectura y traspaso de la información a las categorías codificadas. Es posible, además, que se pierda información en este proceso de transformación de lo expresado libremente por el encuestado en categorías generales.

Las **preguntas cerradas** constituyen otra forma de estructuración de las alternativas de respuesta. En ellas, el encuestado debe seleccionar su respuesta entre alternativas previamente definidas por el investigador. Ejemplos de preguntas cerradas son:

i. ¿Usted piensa que los sueldos de esta organización son mejores, iguales o inferiores a los de otras organizaciones similares?

ii. ¿Cree usted que sus compañeros están muy motivados, regularmente motivados o muy poco motivados a trabajar aquí?

iii. Usted termina su trabajo cansado

( ) siempre

( ) a veces

( ) nunca

Este tipo de preguntas puede utilizarse cuando las alternativas de respuesta son conocidas, cuando las posibles respuestas son claras y es posible para el investigador predecirlas, cuando el investigador desea acotar su indagación a un rubro determinado previamente, etc.

La ventaja de la pregunta cerrada se encuentra en la enorme facilidad del trabajo de codificación y recuento de respuestas. En cuestionarios de administración masiva, se

ocupa un tiempo relativamente corto en tener una visión global de los resultados obtenidos. Adicionalmente a esto, se simplifica la labor del encuestado, que sólo debe elegir entre las alternativas ofrecidas y no debe elaborar personalmente su respuesta. Esto resulta de particular importancia en casos en que los cuestionarios deben ser respondidos por personas con niveles básicos de educación. También es necesario recurrir a preguntas cerradas cuando se requiere hacer muchas preguntas, lo que haría recargar demasiado el cuestionario y dedicar un tiempo extremadamente largo para responderlo, en caso de utilizar sólo preguntas abiertas. Finalmente, la pregunta cerrada puede ser respondida con X, por lo que da la impresión de un mayor resguardo del anonimato, lo cual puede ser importante para encuestas que dirijan preguntas que pudieran ser consideradas conflictivas o peligrosas por los encuestados.

La desventaja de la pregunta cerrada se encuentra en que aporta sólo la información que está predeterminada. El encuestado se ve obligado a encasillarse dentro de las categorías previamente definidas por el investigador y pudiera ser que ninguna de ellas satisfaga plenamente su opinión. Pudiera ocurrir, en consecuencia, que una pregunta cerrada entregara información distorsionada, debido a esta necesidad de los encuestados de enmarcar su respuesta en categorías distintas a las que ellos habrían escogido en caso de haber tenido la oportunidad de hacerlo. Se pierde, además, la espontaneidad de la respuesta y el cuestionario se hace más impersonal.

Es conveniente, en todo caso, tratar de solucionar el problema abriendo la pregunta cerrada con una categoría, tal como «otros», que permite que el encuestado amplíe su respuesta o genere nuevas categorías para responder una pregunta cuyas categorías precodificadas no considera satisfactorias.

Un cuestionario puede contener tanto preguntas abiertas como cerradas. En todo caso, es aconsejable en un diagnóstico en que se usen otros métodos adicionales de recolección de información, tales como entrevistas y grupos de diagnóstico, hacer uso de cuestionarios masivos construidos centralmente sobre la base de preguntas cerradas y dejando las preguntas abiertas reservadas para los escasos temas en que se considere indispensable, dado que -por ejemplo- se estima necesario recoger en ellos información que aún no se ha obtenido o que se encuentra dispersa en todo el colectivo y resulta difícil precodificarla.

5.3.1 La prueba del cuestionario

A pesar de que el cuestionario debe ser construido una vez que se tiene suficiente información acerca de la organización, vale decir, cuando ya se ha avanzado en el proceso de diagnóstico, siempre es conveniente poner a prueba el cuestionario.

Esta puesta a prueba consiste en aplicar el cuestionario a un grupo reducido de personas, a objeto de conocer si las preguntas están adecuadamente formuladas, es decir si los encuestados las comprenden en el sentido intentado.

Se debe seleccionar para la prueba del cuestionario a personas semejantes a las que serán encuestadas. Como el número de individuos en que se prueba el cuestionario puede ser muy alto, es recomendable elegir personas del tipo que mayores pro-

pueda tener con la respuesta; tales como personas de bajo nivel educacional o con dificultades de comprensión.

También sirve esta prueba del cuestionario para saber si la información recogida con él tendrá la utilidad que se espera. En otras palabras, al analizar las respuestas del grupo de prueba, se tendrá una visión rápida que permitirá descubrir si éstas cumplen los objetivos en forma satisfactoria.

La relación entre preguntas abiertas y cerradas podrá, además, ser evaluada en esta etapa. Es posible, por ejemplo, que en ella se muestre que algunas preguntas cerradas no consideran todas las alternativas necesarias y que sea necesario reformularlas. Puede también ocurrir que alguna pregunta abierta pueda redefinirse como pregunta cerrada, dado que las respuestas tienden a orientarse en direcciones categoriales claras.

5.4 PREGUNTAS

a. ¿Qué quiere decir que un observador no pueda ver lo que no puede ver?

b. ¿Por qué se dice que la observación, en términos genéricos, es un acto creador de conocimiento?

c. ¿A qué se refiere la «observación participante»?

d. ¿Podría usted definir lo que es una entrevista? ¿Cuál sería su definición?

e. ¿Cuál es la utilidad de una entrevista?

f. ¿Qué importancia tienen las expectativas en el proceso de entrevista?

g. ¿Qué se entiende por **rapport**?

h. ¿Cuál es la utilidad de la pauta en la entrevista?

i. ¿Cuáles son los problemas que pueden presentarse en una situación de entrevista?

j. ¿Cómo puede evitar el entrevistador que una entrevista siga un derrotero inapropiado?

k. ¿Qué es una pregunta abierta? ¿Puede usted dar ejemplos?

l. ¿Qué se entiende por pregunta cerrada? ¿Podría usted dar ejemplos?

m. ¿Qué ventajas tienen las preguntas abiertas?

n. ¿Cuáles son las desventajas de las preguntas cerradas?

o. ¿Para qué se pone a prueba un cuestionario?

Capítulo 6

EL GRUPO DE DIAGNOSTICO

La entrevista y el cuestionario son técnicas de gran utilización en el diagnóstico organizacional. Ambas permiten recoger información de primera mano a partir de informantes individuales. En el caso de la entrevista, esta información será fundamentalmente cualitativa, en el cuestionario, en cambio, esta información podrá ser cuantificada e incluso en algunos casos podrá referirse al total del colectivo laboral de las organizaciones diagnosticadas, con lo que se podrá realizar una suerte de trabajo censal de ellas.

Una técnica de enorme utilidad en el diagnóstico organizacional es el diagnóstico grupal. Este, como su nombre lo indica, opta por recoger la información que generan grupos de integrantes de la organización. En estos grupos, la información obtenida tiene carácter cualitativo y se aprovecha en ellos la propia dinámica grupal como elemento generador de información valiosa.

6.1 LA ENTREVISTA GRUPAL

La entrevista grupal consiste en exponer a un grupo de personas a una pauta de entrevista semi estructurada. Es una entrevista que sigue un esquema semejante al de la entrevista individual. Sin embargo, el entrevistado no es un individuo, sino un grupo de cinco o seis personas, seleccionadas por ser representativas de algún segmento importante de la organización, como por ejemplo, miembros de un departamento, o representantes de los empleados, o mandos medios, u obreros, etc.

La característica definitoria de la entrevista grupal es que en ella las preguntas constituyen temas que no se encuentran dirigidos a una persona particular, sino que son planteados al grupo, esperando que sea éste el que reaccione a ellos.

Se produce, en consecuencia, una dinámica grupal de respuesta, que permite obtener respuestas disímiles, complementarias, al problema planteado. No se trata de una relación de uno a uno entrevistador-entrevistado, sino de una conversación entre varias personas, en que el entrevistador es una de ellas, cuya misión se reduce a dirigir la entrevista conduciendo al grupo mediante una pauta amplia.

En la entrevista grupal se consigue -una vez superado el hielo inicial- que los diversos integrantes del grupo potencien sus respuestas debido a la misma dinámica de discusión que se genera. Hay, por lo tanto, un efecto sinérgico que llevará a que la pauta sea respondida en forma muy diversa a si se dividieran los miembros del grupo y se condujera con cada uno de ellos una misma entrevista individual, separadamente.

El efecto sinérgico ocurre al escuchar todos los integrantes del grupo las respuestas que los distintos participantes van elaborando. Los estímulos de respuesta son, por consiguiente, múltiples. No sólo se reacciona ante una pregunta, como es el caso de la entrevista individual, sino que también se produce una reacción ante las respuestas o contra preguntas de los otros entrevistados. Ante una pregunta vaga como, por ejemplo: «¿Cuáles son los principales problemas de esta organización?»; o «¿Qué opinión les merece esta empresa?»; o «¿Cómo andan las cosas en este colegio?» es posible que las primeras respuestas sean también vagas y amplias: «Hay muchos problemas, de diversa índole»; o «Es una empresa buena, pero hay mucho paño que cortar»; o «No se podría decir que 'andan', éste es un colegio muy difícil». Paulatinamente, sin embargo, estas respuestas van afinándose, debido a que otros participantes se sienten estimulados por las opiniones vertidas por sus compañeros y deciden intervenir especificando progresivamente los contenidos.

Es posible, además, que los participantes sientan que están en condiciones de complementar la respuesta que se acaba de dar, o de aportar algún ejemplo adecuado, o de aclarar algún concepto que les parece todavía confuso. Todas estas intervenciones permitirán obtener un resultado diferente al que podría haberse conseguido a través de entrevistas individuales.

También el efecto sinérgico se produce en los casos en que hay discrepancias entre los participantes. Las diferencias de opinión ante una cierta temática conducirán a una dinámica de discusión y de aclaración, en que se potenciarán las capacidades grupales de respuesta. En ese sentido, **no hay intervenciones inútiles.** En una entrevista grupal todas las respuestas que se ofrezcan tendrán la virtud de aportar directamente información o contribuir a generarla a través de sucesivas aclaraciones del mismo o de otros participantes.

El clima de la entrevista grupal debe ser, por lo tanto, permisivo. En otras palabras, el entrevistador debe procurar que los integrantes del grupo sientan que todos sus aportes serán de utilidad para los objetivos perseguidos por el trabajo grupal. Es necesario, entonces, que el entrevistador genere este clima de aceptación y que, además, busque mantenerlo impidiendo que los entrevistados se inhiban entre ellos,

Para conseguir este clima hay algunas recomendaciones que el conductor del grupo debe hacer al comenzar el trabajo:

i. toda intervención es importante;

ii. todos tienen algo que aportar, de modo que todos deben tener la oportunidad de expresar sus opiniones;

iii. se debe evitar hacer alusiones personales descalificadoras, porque con ellas se podría inhibir la participación de algunas personas;

iv. en lo posible se debe tratar de plantear respuestas de índole general, sin recurrir -salvo que sea imprescindible- a detalles.

6.1.1 Desarrollo de la entrevista grupal

La entrevista grupal debe ser conducida por el entrevistador, que deberá desempeñar un rol semejante al del catalizador de una reacción química. En otras palabras, el entrevistador deberá indicar los temas sobre los que necesita obtener información, dirigir la participación de los integrantes, tratando que todos tengan la oportunidad de hacer su aporte, tomar notas de las opiniones y respuestas, hacer los cambios de preguntas cuando sienta que una determinada temática ha quedado agotada. En todas estas actividades, el entrevistador debe tratar de no interferir con el curso de la dinámica grupal ni en el devenir de las opiniones. No debe, por ejemplo, demostrar más interés por el aporte de unos que por el de otros participantes.

Al respecto, es importante tener presente que el rol del entrevistador en una entrevista colectiva es diverso al que tiene en una entrevista individual. La dinámica de díada propia de la entrevista individual hace que en ella la conversación siga un esquema de diálogo: el entrevistador pregunta y va recibiendo respuestas, a las que debe nuevamente reaccionar. Su rol, en consecuencia, tiene mucho más protagonismo que en el caso de una entrevista grupal, en que la conversación tiene un carácter mucho más colectivo. Debe evitar, por lo tanto, confundir su rol transformando la entrevista grupal en una serie de diálogos con los diferentes participantes. Para esto, debe limitar sus intervenciones tratando de generar un clima libre, con participaciones espontáneas de los diversos integrantes del grupo.

Un primer momento de la entrevista grupal debe destinarse a la explicación, por parte del entrevistador, de los objetivos del diagnóstico, de la importancia que en él tiene la entrevista que se desea realizar, de las razones que se tuvieron para seleccionar a los participantes del grupo, de los criterios utilizados para hacer dicha selección, etc.

Debe asegurarse, además, que la entrevista es confidencial, de modo que nada de lo que allí se diga será transmitido por el entrevistador a instancias de la organización que pudieran tomar algún tipo de represalias en contra de quienes hubieran expresado alguna opinión considerada negativamente. Sin embargo, a diferencia de la entrevista individual, en que el entrevistador puede garantizar el anonimato a su entrevistado y la absoluta confidencialidad de lo expresado por él, en la entrevista grupal participan distintas personas de la misma organización, que comparten una historia común en el mismo lugar de trabajo. Esto hace que exista la posibilidad en ella, de que parte de lo conversado allí se filtre a la organización, con lo que el entrevistador podría ser culpado de no haber cumplido su compromiso respecto al secreto. La experiencia hace aconsejable que esta situación debe tematizarse en el grupo antes de comenzar la entrevista. En otras palabras, el entrevistador debe manifestar que él garantiza mantener la confidencialidad de lo que allí se diga, pero que no puede garantizar que algún integrante del grupo no va a transmitir lo ocurrido. Sólo puede, por lo tanto, recomendar que nada de lo que aparezca en el grupo sea divulgado y, además, recomendar a los participantes la necesaria cautela en sus expresiones, a fin de evitar eventuales malos ratos futuros que podrían tener lugar si no se respetara la confidencialidad. La experiencia ha demostrado que esta aclaración inicial sirve para explicar los términos de la entrevista y disipa temores, haciendo aumentar la confianza en el entrevistador. Además de esto, y a contrario de lo que pudiera suponerse, esta

tematización del peligro de filtración inherente a la entrevista grupal, hace que se esté mucho más dispuesto a participar y que se pierdan las inhibiciones. Aparentemente, el poder identificar la fuente de eventual filtración en el propio grupo permite a los participantes objetivizar su temor, dejándolo de lado.

Además, es conveniente que en este momento inicial de la entrevista, el entrevistador señale las recomendaciones, indicadas anteriormente, respecto a la importancia que tienen todas las intervenciones y a la necesidad de permitir que todos tengan la oportunidad de expresar sus opiniones sin inhibiciones.

Una vez hechas las aclaraciones y recomendaciones señaladas, debe comenzarse la entrevista que -de acuerdo a la pauta de entrevista- se inicia con temas generales y amplios, destinados a romper el hielo inicial y a poner en el tapete de discusión la temática organizacional del diagnóstico.

La entrevista grupal continúa, como se ha dicho, como una conversación libre sobre temas diversos que van siendo planteados por el entrevistador. El momento de cada uno de los cambios de tema debe ser detectado por el entrevistador, de acuerdo al grado de información que está recibiendo. Normalmente, cada tema tiene su proceso de evolución que va desde respuestas generales, pasando a especificaciones progresivas en las que puede terminarse con una casuística de relativamente escasa importancia, con repeticiones innecesarias, en que el entrevistador ya se ha formado una impresión clara. En ese momento es cuando resulta apropiado realizar el cambio de pregunta.

Tal como en el caso de la entrevista individual, el entrevistador debe tener la suficiente flexibilidad para profundizar en temas que parezcan interesantes, o para derivar el foco de atención de la entrevista hacia aspectos no considerados originalmente y que pueden surgir en el curso de la entrevista. En este sentido, la entrevista grupal es menos predecible que la entrevista individual y se requiere, por lo tanto mayor flexibilidad, atención y capacidad de conducción.

La entrevista grupal puede ser grabada, se puede incluir en ella a una persona que ayude al entrevistador tomando notas o puede ser el propio entrevistador quien haga el protocolo de la entrevista realizada. Todos estos sistemas tienen dificultades y ventajas. La grabadora permite que todo lo que se dice en la entrevista quede registrado, lo que permite gran fidelidad en el trabajo posterior con los datos. Sin embargo, puede generar cierto recelo inicial -el que,no obstante, es superado pronto- y la grabación puede ser poco clara en los casos en que dos o más personas pugnan por intervenir. La grabadora, por otra parte, exige un tiempo largo de procesamiento, ya que la transcripción de las cintas es un trabajo lento, tedioso y de alto costo.

El incluir un ayudante del entrevistador para que anote las respuestas que van apareciendo en la entrevista, puede ser también un factor distractor inicial. También esta inhibición inicial puede ser superada, aunque con menor facilidad que la grabadora. El ayudante debe ser, en cualquier caso, una persona muy bien entrenada. He tenido experiencias desesperantes al ver que el ayudante no toma nota de aspectos verdaderamente centrales de una entrevista, mientras describe con gran minuciosidad intervenciones obvias o faltas de interés.

Finalmente, si el propio entrevistador decide tomar las notas que le permitirán hacer el protocolo de la entrevista una vez ésta haya concluido, se minimiza el efecto distorsionador de la transcripción de las opiniones, pero este procedimiento tiene el grave inconveniente de que el entrevistador deberá estar atento tanto a la conducción de la entrevista como a la toma de notas fidedignas y útiles, de tal modo que es altamente probable que se distraiga incurriendo en errores. Por esta razón, acaso sea este el método menos aconsejable; salvo para entrevistadores muy experimentados.

6.2 EL GRUPO DE DISCUSION

El grupo de discusión es semejante a la entrevista grupal, pero en él se intenta proponer ciertas temáticas a la discusión en grupo, en lugar de plantear preguntas sobre las que se necesitan respuestas.

El grupo de discusión habitualmente se compone de personas seleccionadas de diversos sectores de la organización, a fin de facilitar la generación de puntos de vista diferentes. Sus integrantes pueden ser elegidos, por ejemplo, de distintos departamentos, o tratando que queden representados diferentes niveles, tales como empleados y obreros, o jefes y subordinados, o buscando integrar las diversas perspectivas que pudieran aportar los grupos profesionales distintos que existan en la organización. La composición del grupo de discusión dependerá fundamentalmente de la temática que se desea someter a discusión. Se trata de generar el grupo a partir de temas sobre los que se supone que hay discrepancias, intentando que en el grupo queden representados los principales sectores de la organización que pudieran estar involucrados en la discrepancia.

Como una forma de evitar consecuencias negativas posteriores a la confrontación, es conveniente hacer que quienes se enfrentan sean personas representativas de las distintas posiciones, pero que no estén directamente relacionadas en el trabajo. Si se confronta a superiores y subordinados, por ejemplo, se debe tratar que sean de departamentos diferentes.

En el grupo de discusión, la dinámica tiende a ser confrontacional. Una vez roto el hielo inicial, las personas buscan exponer sus puntos de vista tratando de hacer prevalecer las razones que los fundamentan. Aunque los temas tratados pueden ser conflictivos en la organización, la situación artificialmente creada en el grupo facilita que los temas sean enfrentados en forma no conflictiva, sino como una discusión amistosa en que no se encuentra ausente el humor.

En todo caso, la labor del investigador tiene enorme importancia en la conducción de estos grupos de discusión. Su rol pasa a ser el de moderador y debe procurar evitar el surgimiento de discusiones violentas, soslayar o aminorar situaciones sin salida y evitar que, como producto del trabajo grupal, se generen rencores que pudieran implicar consecuencias disfuncionales para la organización y los miembros de ésta en el trabajo organizacional futuro.

Con el objeto de facilitar su labor moderadora, el conductor de un grupo de discusión debe establecer algunas condiciones al comenzar el trabajo:

i. La discusión debe desarrollarse en un ambiente de cordialidad. Se trata en ella de exponer con claridad los puntos de vista, pero intentando encontrar soluciones y no de aplastar la posición contraria.

ii. Es importante que se mantenga una actitud de respeto hacia las personas. Se debe evitar, en consecuencia, hacer acusaciones de índole personal o imputaciones que impliquen a personas presentes o ausentes, en forma ofensiva.

iii. Es necesario escuchar las opiniones de los demás integrantes del grupo, sin interrumpirlos, dejándolos desarrollar sus argumentos.

iv. La discusión debe plantearse en términos racionales, como una confrontación de ideas, canalizando la expresión emocional por cauces caracterizados por el respeto mutuo y la cortesía.

v. La agresividad debe ser evitada. Si una persona siente agresividad hacia otra, debe tratar de evitar expresarla, intentando comprender qué es lo que le ha provocado esta actitud emocional. En caso necesario, puede expresar su incomodidad señalando los temas o las situaciones que le molestan, tratando de no personalizar su agresión.

vi. Es importante tener presente que gran parte de las fuentes de conflicto y de resolución del mismo escapan al control de los miembros del grupo, de tal manera que éste sólo es un instrumento de búsqueda de posibles soluciones y de recolección de información, razón por la cual no tiene sentido transformarlo en una arena de lucha ideológica.

vii. Nadie debe sentirse amenazado ni cuestionado por lo que se pueda decir en el grupo. Todos los miembros de éste son personas seleccionadas como representantes de tendencias más amplias que supuestamente se encuentran en la organización. La discusión, por consiguiente, no tiene el objetivo de invalidar posiciones personales, sino simplemente aportar algo de luz a problemas que supuestamente se han producido en la organización, sin que se tenga demasiada claridad respecto a ellos.

6.2.1 Utilidad del grupo de discusión

El grupo de discusión tiene gran utilidad como instrumento de recolección de información respecto a conflictos latentes o manifiestos que se sospecha que existen en la organización. Por su intermedio, se busca reconocer el supuesto conflicto, sus causas, los argumentos esgrimidos por las partes, lo difundido que se encuentra, los departamentos o sectores de la organización involucrados en él, etc.

Además de lo anterior, a través de la discusión grupal puede lograrse descubrir el grado de emocionalidad que tiene el conflicto, la posibilidad de llevarlo a un plano racional y de regularlo, así como las vías de una eventual solución. Como se pue-

ver, el grupo de discusión no sólo contribuirá al conocimiento de un determinado estado del sistema, sino que permitirá además explorar vías de salida para una situación calificada de conflictiva. Para utilizar la conceptualización de la moderna teoría de sistemas de Luhmann, se podría decir que el grupo de discusión permite conocer el estado del sistema organizacional, es decir, cuál es la estructura que presenta la organización en conflicto y, por consiguiente, cuáles son los posibles cambios de estado, algunos de los cuales implicarán la solución del conflicto.

Pero la detección y análisis de los conflictos no es el único uso que tienen los grupos de discusión. Mediante esta técnica se hace posible también recoger información que no haya sido explícitamente -o conscientemente- reconocida por el colectivo de personas que trabajan en la organización. El efecto sinérgico a que aludíamos anteriormente, se produce también en el grupo de discusión. En este tipo de grupos se genera una discusión en que los integrantes se estimulan unos a otros, apareciendo así argumentos explicativos que probablemente no hubieran surgido de no ser por la dinámica de confrontación propia de esta técnica.

Así, se aumenta la probabilidad de expresión explícita de problemas, potencialidades, logros y dificultades del trabajo organizacional que hasta el momento han permanecido soterrados a nivel subconsciente en el colectivo laboral. En este sentido, esta técnica permite sacar a la luz una serie de supuestos implícitos que afectan determinantemente el devenir organizacional, pero sin ser reconocidos abiertamente, de tal modo que no se puede actuar sobre ellos ni tampoco siquiera conocerlos. Por esta razón, esta técnica resulta de inestimable ayuda para el proceso de diagnóstico de una organización.

Existe, por otra parte, toda una gama de procesos y fenómenos organizacionales que pueden ser diagnosticados con ayuda de grupos de discusión. En efecto, el grupo de discusión constituye una instancia de trabajo entre miembros de diferentes sectores de la organización. Un observador puede, por lo tanto, hacer sus observaciones de los modos en que se establecen las relaciones al interior del sistema organizacional. A través de este medio es posible, por ejemplo, detectar estrategias de poder, uso de la influencia, problemas de comunicación, características de la cultura organizacional, funcionamiento de estereotipos al interior de la organización, etc. Todos estos fenómenos pueden ser observados en el funcionamiento del grupo de discusión, extrapolándose la hipótesis de que pudieran ser una expresión de lo que ocurre en el devenir cotidiano de la organización.

En una organización que investigamos hace algún tiempo, fue posible detectar que en los grupos de discusión las personas adoptaban posiciones extremadamente defensivas, haciéndose continua referencia a los puestos de autoridad formal que ocupaban algunos de los integrantes. Posteriormente, fue diagnosticada en la organización la enorme importancia de la estructura formal y el peligro que entrañaba el saltarse posiciones jerárquicas. Era una organización que basaba su funcionamiento en la obediencia rígida a la autoridad y donde resultaba una falta mayor el olvido de reglas formales de relación entre jerarquías diversas. Esta característica organizacional se hizo evidente en la discusión grupal y no había sido reconocida en otras técnicas de recolección de información que habían sido empleadas anteriormente. Sin embargo,

cuando se exploró la hipótesis sugerida por el comportamiento de los integrantes del grupo de discusión, demostró ser absolutamente comprobable y se hizo posible que incluso fuera reconocida abiertamente por los miembros de la organización que antes no la habían mencionado como una característica central de ella.

En otros casos, ha sido posible detectar temores, ansiedades, la existencia de lenguajes no compartidos al interior de la organización, por medio de grupos de discusión cuya tarea era discutir acerca de problemas generales presentes en la organización y cuyos integrantes mostraban en este trabajo las actitudes correspondientes a los fenómenos indicados. El grupo de discusión constituye, por consiguiente, un muy eficiente laboratorio en que aparecen fenómenos que no son tratados como tema en la discusión, pero que pueden ser fácilmente observados por el experto que realiza el diagnóstico.

Una última consideración respecto al grupo de discusión es la que se refiere a su semejanza con los grupos t. Dado el carácter confrontacional del grupo de discusión, es posible que derive al tratamiento de conflictos internos al grupo. El moderador debe tener cuidado de controlar estas situaciones, que pudieran llevar a un análisis de situaciones personales o muy referidas a la situación particular de ese grupo. Esta derivación del grupo de discusión puede ser de escasa utilidad para el diagnóstico y, en ese caso, es necesario evitarla. Además, una discusión demasiado centrada en lo personal podría llevar a que se produjeran heridas y resquemores que pudieran resultar negativos para el trabajo posterior de las personas en la organización. Debido a estas razones, el conductor del grupo de discusión deberá mantener el control de la discusión, permitiendo que se aparte de los objetivos inicialmente buscados sólo en los casos en que está surgiendo información adicional de gran valor y solamente en la medida que sea él -el moderador- quien mantenga el control de la situación.

6.3 EL SEMINARIO DE DIAGNOSTICO

El seminario de diagnóstico es otra técnica grupal utilizada con frecuencia -y con bastante éxito- en el diagnóstico organizacional. Esta técnica consiste en la realización de un seminario de larga duración (uno o dos días), con un número elevado de participantes (treinta o cuarenta), escogidos por sectores de la organización.

El seminario de diagnóstico permite separar por un cierto tiempo a las personas de su trabajo habitual y ubicarlas en un ambiente grato, con mayor relajación, que les permita interactuar y someter a evaluación los aspectos centrales que interesan para el diagnóstico de la organización.

El seminario de diagnóstico, a diferencia de seminarios que pretenden transmitir contenidos, se caracteriza por el rol protagónico que en él deben desempeñar los participantes. Se trata de generar en él una situación facilitadora del análisis conjunto de la organización con el objeto de propender al codiagnóstico de ella.

Acaso la mayor ventaja del seminario de diagnóstico radique precisamente en que a través de él se posibilita en forma explícita el autodiagnóstico de la organización. En efecto, los seminarios de diagnóstico permiten que los miembros de la organización se reúnan en un ambiente informal para analizar los problemas que a todos afectan. El resultado final será la visión compartida por parte significativa de integrantes de la organización acerca del estado de las cosas en la organización. Es posible que gran parte de los resultados sea debido al esfuerzo de poner en común las críticas y comentarios de pasillo, de café, habituales en la organización. Parte significativa, también, resultará del análisis de los problemas organizacionales por parte de los propios afectados por ellos. Es posible, que la oportunidad de reflexionar acerca de estos problemas arroje nuevas luces y permita que surjan perspectivas no vistas anteriormente.

El seminario de diagnóstico puede ser una excelente forma de ratificar, validar y profundizar algunos resultados que ya se han obtenido mediante otras técnicas. Si se opta por esto, se pueden presentar resultados preliminares y someterlos a consideración, solicitando comentarios y proposiciones de soluciones.

La idea subyacente al seminario de diagnóstico es que en la organización se encuentra difundida una enorme capacidad de autorreflexión que no ha podido ser desarrollada ni aprovechada por la falta de oportunidades. Esta gran potencialidad de autorreflexión, entonces, se ha estado expresando en forma asistemática mediante comentarios -la mayor parte de las veces negativos- de pasillo o café, alimentando así el caudal de rumores que se diseminan por la organización. El seminario de diagnóstico se constituye en una instancia sistematizadora de esta autorreflexión organizacional, ofreciéndole un cauce de expresión y canalizándola en términos positivos, es decir, permitiendo que pueda llegar a ser escuchada por los niveles de decisión pertinentes. Con esto, se hace posible quitar el contenido autodestructivo a la reflexión y utilizarla como un excelente medio de información. Lo más negativo de la crítica asistemática habitual radica en su desesperanza, en el saber que nada de lo que se diga va a cambiar un estado de cosas considerado equivocado. El seminario de diagnóstico puede ofrecer legitimidad a la crítica, hacer oficiales los contenidos del rumor, exponer a la luz los resquemores y las dificultades sentidas -y resentidas- por los miembros de la organización. Todo esto es realizado en un ambiente informal, permisivo, pero orientado al análisis con lo que las críticas pierden su carácter negativo para transformarse en diagnósticos de situaciones y en proposiciones concretas de solución.

La composición del seminario de diagnóstico puede ser diversa. Es, posible, por ejemplo, reunir en él a todas las jefaturas, desde los más altos niveles gerenciales, hasta supervisores y capataces; también puede conformarse un seminario de diagnóstico con todos los profesionales de la organización; otra posibilidad es invitar a participar en un seminario de diagnóstico a los empleados o a los obreros de la organización. Si las necesidades del diagnóstico y la índole de los problemas previamente detectados lo hacen aconsejable, se puede mezclar en un mismo seminario de diagnóstico a miembros de sectores diversos de la organización.

6.3.1 Desarrollo del seminario de diagnóstico

En el desarrollo de un seminario de diagnóstico se alternan dinámicas grupales con trabajos de grupos y exposiciones plenarias.

i. Es aconsejable iniciar el seminario de diagnóstico con una breve charla introductoria en que se exponen los objetivos perseguidos, la importancia de la participación de todos los integrantes, el tiempo que estarán reunidos, el carácter informal del seminario, el compromiso de la jerarquía con hacer uso efectivo de los resultados para mejorar, en la medida de lo posible, a la organización, etc. Esta charla introductoria no debe durar más de veinte minutos. En ella debe quedar en claro, además, la forma operatoria que tendrá el seminario, en el sentido de señalarse a los participantes que -a diferencia de otros seminarios a los cuales puedan haber asistido- en éste les corresponderá un rol protagónico, extremadamente activo, en que deberán aportar toda su experiencia en la organización para contribuir a un diagnóstico acertado que refleje fielmente la situación de la organización y en el que tengan cabida las opiniones de quienes desarrollan sus labores cotidianas en ésta. El seminario de diagnóstico es, en consecuencia, una oportunidad de expresión de conocimientos, experiencias y opiniones que no debe ser desaprovechada. Se espera, por lo tanto, el máximo de participación de todos y una disposición colaboradora en esta tarea reflexiva.

ii. Una vez presentado el seminario y sus objetivos, es conveniente realizar alguna dinámica grupal que permita descongelar el ambiente, preparando el ánimo de los participantes para el trabajo de equipos. Esta dinámica genera un clima relajado y hace que los participantes pierdan el temor inicial a expresar sus opiniones. Esta dinámica grupal tiene gran importancia, por cuanto a partir de ella comenzará efectivamente el seminario. Ella es la que da -en definitiva- la tónica de lo que será el seminario. Hace algunos años, este tipo de dinámicas era muy poco frecuente y, por esta razón, generaban una situación de desconcierto entre los participantes, algunos de los cuales, incluso, manifestaban su incomodidad e incomprensión de la finalidad y utilidad de la dinámica. Esto implicaba un esfuerzo adicional por parte del conductor del seminario que debía tratar de lograr la integración de todos los participantes. Hoy en día, en cambio, estas dinámicas grupales se han difundido y no encuentran resistencia. Por el contrario, existe bastante buena disposición hacia ellas y los participantes las disfrutan disponiéndose activamente a su realización.

iii La dinámica grupal rompe el hielo inicial y crea en los participantes una actitud positiva hacia el trabajo en el seminario. Luego que la dinámica grupal ha concluido, se divide el conjunto de participantes en pequeños grupos de cinco o seis personas. Es posible distribuir a los individuos en los grupos intencionalmente, procurando que queden equilibrados en términos de personalidades, status, roles dentro de la organización, dotes de liderazgo, etc. En este caso, puede hacerse uso de informaciones previas de que disponga el conductor del seminario y también de la información -respecto a personalidades, dotes de liderazgo, disposición a la participación, etc.- que haya podido recogerse durante la dinámica. Una

alternativa consiste en dejar que los grupos se constituyan espontáneamente, pero esto tiene el inconveniente de que es altamente probable que los integrantes del seminario se distribuyan de acuerdo a su grado de amistad o de conocimiento mutuo. Otra alternativa, es que los grupos de trabajo queden formados como resultado de la propia dinámica grupal, en cuyo caso se facilitará el trabajo posterior, pero que tiene el inconveniente de que no pueden introducirse en su conformación criterios de selección que pudieran interesarle al conductor. El modo de selección y constitución de los grupos de trabajo, en definitiva, deberá ser decidido por el conductor del seminario atendiendo a los intereses del diagnóstico y a la mejor evolución del trabajo grupal.

iv. Los grupos de trabajo así conformados son enfrentados a una tarea común de reflexión. Por ejemplo, se les pide que traten de hacer un listado de los principales problemas que tiene la organización. Otra tarea puede consistir en elaborar una caracterización de la organización, que permita conocerla en detalle, en profundidad y en poco tiempo. Otra misión para estos grupos puede ser la de tratar de indicar cuál es el puesto que le correspondería a esta organización si se la comparara con sus similares, señalando cuáles han sido los criterios utilizados en dicha comparación y las razones para escogerlos, así como para ubicar a la organización en el lugar acordado. Hay múltiples tareas que se pueden solicitar a los grupos de trabajo en este primer momento de colaboración, pero cualquiera que sea ésta, se debe intentar que sea lo suficientemente general, como para que de ahí puedan desprenderse tareas futuras para el trabajo en los grupos. El trabajo de estos grupos debe tener una duración de una a dos horas.

v. Una vez finalizado el trabajo de los grupos, se deben presentar las conclusiones en una sesión plenaria. En ella, cada grupo plantea sus conclusiones a la consideración del resto, en asamblea, por medio de un representante. Es conveniente que las conclusiones sean escritas en un papelógrafo -o en una transparencia- y que sean transmitidas oralmente por los representantes de los grupos de trabajo. Se trata de generar en esta instancia una discusión, que permita complementar las conclusiones de cada grupo con aportes provenientes de otros grupos. Es posible, por otra parte, que las conclusiones de los diversos grupos sean coincidentes entre sí. En este caso, se trata de elaborar un listado de conclusiones que represente las opiniones de todos los grupos, en el que se haya realizado una labor de complementación y completación que permita formarse un panorama global al respecto.

vi. Dado que el trabajo que se realiza en el seminario tiene el carácter de un codiagnóstico, en que todos participan, es conveniente que todos los integrantes reciban el resultado de su trabajo. Por esta razón, se recomienda distribuir fotocopias de las principales conclusiones a todos los participantes; pueden ser, por ejemplo, fotocopias de las transparencias utilizadas en las presentaciones o de los resultados globales anotados en el papelógrafo. Para las personas que han trabajado en los grupos, esto puede servirles como feed back a su trabajo, además que podrán contar, adicionalmente, con el producto del trabajo de todos los demás. Esta distribución de copias de los resultados es, por otra parte, importante,

por cuanto ofrece un estímulo al trabajo, que se ve cómo va quedando traducido en resultados concretos, visibles y acumulables.

vii. Con todo lo anterior, se ha completado una mañana de trabajo. Después del almuerzo, es conveniente iniciar el trabajo con una sesión de alto dinamismo, que permita motivar la participación. Para esto, resultan particularmente aconsejables los trabajos grupales confrontacionales, en que se solicita a los participantes polemizar en torno a temas candentes y centrales de la organización. Un ejemplo de este tipo de trabajos confrontacionales se llama: «La organización en el banquillo» y consiste en dividir a los asistentes al seminario en dos grupos, pidiéndole a cada uno de ellos que nombre un representante. Luego, uno de los grupos deberá actuar de «acusador», por lo que se deberán acumular argumentos en contra de la organización. El otro sector actuará como «defensor», por lo cual su misión es imaginar argumentos a favor de la organización. El ejercicio consiste, posteriormente en el alegato de ambos representantes o «abogados» de la defensa y la acusación. Otro ejercicio confrontacional consiste en discutir las ventajas y desventajas de alguna característica de la organización. Otro ejemplo puede ser un role-playing, con los roles intercambiados, entre personas pertenecientes a sectores distintos -y conflictivos- de la organización: un supervisor representa a un obrero y un obrero representa a un supervisor. Ambos «actores» son preparados por sus propios compañeros. Los ejemplos abundan, pero lo importante es que con ellos se debe tratar de conseguir que las personas que asisten al seminario reflexionen respecto a sus propias opiniones y consideren las opiniones contrarias, en un clima pleno de humor que permite que puedan ser tratados incluso temas enormemente conflictivos.

viii. El trabajo posterior vuelve a ser en grupos pequeños, de cinco o seis personas. La idea de dividir así a los participantes al seminario consiste en permitir que todos tengan la oportunidad de participar y exponer sus opiniones y puntos de vista. El esquema de Philips 66 ha demostrado ser muy práctico para estos efectos y por esta razón es que se estima que los grupos no deben contar con más de seis o siete personas. Ahora, la tarea puede ser más específica, destinándose el trabajo de los grupos a temas particulares que hayan surgido en las sesiones anteriores, tales como: análisis de las comunicaciones, de las relaciones de autoridad, del clima de trabajo, de las condiciones físicas de trabajo, etc.

ix. Finalmente, el trabajo puede concluir con la elaboración -por parte del conductor, en plenario- de un listado de los principales problemas que han surgido en el seminario. Una vez hecho este listado, con el consenso de los participantes respecto a la pertinencia de los ítemes anotados en él, se solicita a los grupos que reflexionen y propongan soluciones **viables** para estos problemas. Estas soluciones son nuevamente presentadas en plenario, discutidas y complementadas por todos los asistentes.

El seminario puede continuar el resto del día y el día siguiente, alternando -como se ha visto- dinámicas grupales con trabajos de elaboración y análisis. La extensión del seminario de diagnóstico dependerá -en parte- de la cantidad e importancia de los

temas que deben ser abor
tiempo que puedan tener l
actividad. Con este semin
diagnóstico bastante apro
autodiagnóstico, que -por l
participantes, que lo hacen
tros de la organización -de
se trata de una organizació
trabajo u otras, que todos los
asistir a un seminario de diag
nos con representantes de
Lo importante es que puedan
sus opiniones y los diferen

6.4 CONCLUSION

El diagnóstico grupal tiene u
de información. A diferencia
vidos, los diagnósticos hech
cualitativamente diferentes.

El efecto sinérgico aparece
miembros del grupo, surgen
que no habrían aparecido en

El efecto sinérgico está pres
aunque en el caso del semina
ver, debido a que en él hay tra
luego estos trabajos son expue
el resto de los participantes del
con un nuevo efecto sinérgico

A pesar de las claras ventajas de
sea de información, no puede
es posible, por ejemplo, que
otros miembros de la empresa
acerca de lo expresado en el g
organización. Por otra parte, la
otros. El grupo puede ser un fac
sometidas a una fuerza imperso

A lo anterior hay que agregar
consejo, o personas a quienes
imponer su voluntad. Estas pers
grupos del grupo a su favor y, as
equivocada de lo que el grupo q

temas que deben ser abordados en él y -también en parte- de la disponibilidad de tiempo que puedan tener los miembros de la organización para dedicar a este tipo de actividad. Con este seminario de diagnóstico, como puede deducirse, se obtiene un diagnóstico bastante aproximado de la organización. Además de esto, se trata de un autodiagnóstico, que -por la dinámica misma del seminario- es asumido por todos los participantes, que lo hacen suyo. Por esta razón, es conveniente que todos los miembros de la organización -de ser posible- participen en alguno de estos seminarios. Si se trata de una organización muy grande o en que no es posible, por razones de trabajo u otras, que todos los miembros del colectivo laboral tengan la oportunidad de asistir a un seminario de diagnóstico, se recomienda que al menos se realicen seminarios con representantes de todos los sectores importantes dentro de la organización. Lo importante es que puedan verse representados allí los distintos grupos, las diversas opiniones y los diferentes intereses que pudieran existir en la organización.

6.4 CONCLUSION

El diagnóstico grupal tiene una gran importancia como instrumento de recolección de información. A diferencia de las técnicas que buscan obtener información de individuos, los diagnósticos hechos con grupos tienen un efecto sinérgico que los hace cualitativamente diferentes.

El efecto sinérgico aparece toda vez que, como producto de la interacción entre los miembros del grupo, surgen informaciones -o formas de expresión de las mismas- que no habrían aparecido en entrevistas individuales.

El efecto sinérgico está presente, por lo tanto, en todos los grupos de diagnóstico, aunque en el caso del seminario de diagnóstico puede pensarse que sea incluso mayor, debido a que en él hay trabajos en grupos de seis personas donde hay sinergia y luego estos trabajos son expuestos en el plenario, discutidos y complementados, por el resto de los participantes del seminario, con lo que se consigue un nuevo sistema, con un nuevo efecto sinérgico.

A pesar de las claras ventajas del uso de los grupos como eficaces técnicas de recolección de información, no puede negarse que en ellos hay también algunas desventajas. Es posible, por ejemplo, que algunas personas se inhiban al estar en presencia de otros miembros de la empresa. Por una parte, existe el temor a que la información acerca de lo expresado en el grupo pueda filtrarse a las instancias ejecutivas de la organización. Por otra parte, hay personas que se atemorizan ante la presencia de otros. El grupo puede ser un factor inhibidor para estas personas, que se sienten enfrentadas a una fuerza impersonal: el grupo.

A lo anterior hay que agregar que en el grupo puede haber personas con dotes de liderazgo, o personas a quienes les gusta llevar la voz cantante, o quienes desean imponer su voluntad. Estas personas pueden inclinar las opiniones de todos los integrantes del grupo a su favor y, así, llevar a que el investigador se forme una impresión equivocada de lo que el grupo opina.

A pesar de las dificultades señaladas, un investigador adiestrado en el manejo de grupos puede minimizar los problemas, maximizando -al mismo tiempo- sus ventajas.

6.5 PREGUNTAS

a. ¿En qué consiste la entrevista grupal?

b. ¿A qué se refiere la «dinámica conversacional» de la entrevista grupal?

c. ¿Cuál es el rol que le corresponde al entrevistador en una entrevista grupal?

d. ¿Por qué se dice que el clima de la entrevista grupal debe ser permisivo?

e. ¿Cuáles son las recomendaciones que debe hacer el entrevistador al comienzo de la entrevista grupal? ¿Cuál cree usted que es el sentido de dichas recomendaciones?

f. ¿Por qué debe referirse el entrevistador a las limitaciones de la confidencialidad de la entrevista grupal?

g. ¿Cuáles son los sistemas de consignación de una entrevista grupal y cuáles son sus condiciones?

h. ¿Qué es un grupo de discusión?

i. ¿Qué significa ser moderador de un grupo de discusión?

j. ¿Cuáles son los peligros de un grupo de discusión?

k. ¿Qué recomendaciones conviene tener en cuenta en un grupo de discusión?

l. ¿Qué es un seminario de diagnóstico?

m. ¿Qué ventajas tiene el seminario de diagnóstico?

n. ¿A qué se refiere el efecto sinérgico en los grupos de diagnóstico?

adiestrado en el manejo de grupo
mismo tiempo- sus ventajas.

de la entrevista grupal?
ar en una entrevista grupal?
upal debe ser permisivo?
el entrevistador al comienzo de
ntido de dichas recomendacio-
aciones de la confidencialidad
entrevista grupal y cuáles son
sión?
n?.
en un grupo de discusión?
de diagnóstico?

TERCERA PARTE

DIMENSIONES DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Capítulo 7

DIAGNOSTICO DEL TIEMPO

Acaso uno de los más importantes temas en el devenir humano, personal y social, sea el del tiempo. Las organizaciones modernas se ven enfrentadas a una situación de cambio constante y acelerado. Sus ejecutivos se quejan permanentemente de falta de tiempo y, cada vez más, se realizan mediciones del éxito organizacional que consideran el tiempo como un factor clave. Se habla de eficiencia, de productividad, de avances, de logros, de innovación, de tecnologías que permiten ahorros de tiempo, etc. Todos estos conceptos tienen una raíz común, todos ellos están enraizados en el tiempo.

La organización actual busca formas más eficientes de utilizar el tiempo. Junto con esto, las jornadas laborales se reducen y se empieza a generar preocupación por el uso del tiempo libre. El espectáculo y la diversión se transforman en negocios lucrativos ante la creciente demanda de personas que desean maximizar sus ratos de ocio.

7.1 EL TIEMPO PASA

Y, sin embargo, el tiempo se hace cada vez más escaso. La velocidad, la aceleración de la vida moderna, afecta con especial énfasis al hombre en su relación con organizaciones. Estas son creadas con la finalidad de racionalizar, de dividir el trabajo, de aumentar la eficiencia y se transforman así en grandes mecanismos de coordinación de las actividades de numerosas personas.

El tiempo de que cada persona dispone se encuentra determinado por su vida. En ese sentido, dispone de todo el tiempo necesario: no tiene más ni menos tiempo que el que vivirá. Y, no obstante, parece hacerse escaso.

Todos los seres humanos envejecemos al mismo ritmo. Hay una simultaneidad en nuestro devenir. Nadie puede permanecer en el pasado de otras personas o adelantar su ritmo vital, para ubicarse en su futuro. Y, a pesar de esto, nos cuesta coordinar nuestros ritmos y demandas para establecer momentos compartidos.

Las organizaciones buscan, precisamente, coordinar actividades, establecer ritmos de trabajo, definir antelaciones, prioridades, secuencias, etc. La coordinación de actividades es una coordinación del tiempo. Desde los estudios de tiempos y movimientos propios de la Escuela de Administración Científica hasta nuestros días, el problema central de la investigación y diseño organizacionales ha sido el de conseguir mejorar la utilización colectiva del tiempo disponible para el trabajo.

La escasez del tiempo aparece, en consecuencia, en el momento en que se necesita coordinar actividades de diversas personas. La gran complejidad de la sociedad moderna conduce a la necesidad de que se produzcan encuentros entre múltiples personas. Estos encuentros deben ser coordinados para ser posibles y, entonces, surge el tiempo como un factor que puede ser medido, graduado, ahorrado, invertido y -por supuesto- malgastado. Podríamos, entonces, decir que el problema del tiempo es un problema de la edad moderna. Es desde la industrialización que el tiempo es considerado un recurso escaso, equivalente al dinero, como lo asevera Benjamín Franklin: «Time is money».

Pero quien dice industrialización, dice expansión del sistema organizacional. Con la industrialización se difunden las organizaciones en todos los ámbitos de la vida humana, hasta que se llega a la «sociedad organizacional» actual. Esto quiere decir, que estos grandes aparatos coordinadores que son las organizaciones, tratando de utilizar en la mejor -más racional- forma posible el tiempo, lo han hecho escaso. El hombre moderno es un hombre organizacional y es un hombre carente de tiempo. Ve transcurrir su día en múltiples contactos pasajeros con otras personas, realizando numerosas tareas, recibiendo o haciendo incontables llamadas telefónicas, etc. El trabajo se va acumulando, el tiempo va transcurriendo velozmente y, al finalizar el día, hay una cierta cantidad de tareas atrasadas que deberán ser postergadas, cuando su urgencia no exige que sean resueltas en el hogar, durante las horas que supuestamente se han reservado para el descanso y la familia.

7.2 LA DISTRIBUCION ORGANIZACIONAL DEL TIEMPO

Pero este fenómeno no es uniforme. No todos los miembros de la organización sufren en la misma medida de la falta de tiempo. Para algunos, este problema es mucho menor, en tanto para otros se ha transformado en un mal crónico, que puede llevar -incluso- a enfermedades psicosomáticas.

En efecto, la coordinación racional de las actividades organizacionales, ha definido de diferentes formas la distribución del tiempo, según cuáles sean las actividades que es preciso coordinar. Las actividades más referidas a la ejecución tienen su tiempo estrictamente controlado y coordinado. Incluso se llegan a establecer ritmos de trabajo que se encuentran determinados, en muchos casos, por las máquinas con las cuales han de laborar estos trabajadores. El tiempo discrecional, el tiempo del que puede disponer voluntariamente este tipo de trabajadores es mínimo. Todo está controlado y previamente establecido. Se puede decir, sin gran exageración, que estos trabajadores no tienen tiempo propio. Sin embargo, normalmente son estos trabajadores quienes no tienen quejas respecto a carencias de tiempo. En otras palabras, aunque no tienen tiempo del que puedan disponer, tampoco les falta el tiempo para cumplir todas sus tareas y atender a sus demandas.

Las actividades relacionadas con la toma de decisiones, en cambio, suponen mayor flexibilidad de tiempo. En la medida que se asciende en la jerarquía, las personas van teniendo mayor disponibilidad sobre su tiempo y mayor capacidad de decisión. De hecho, como lo ha demostrado Simon (March y Simon, 1980), en la medida que se

asciende en la jerarquía mayor tiempo se dedica a la toma de decisiones y menos a la ejecución de tareas, en tanto, cuando se desciende jerárquicamente disminuye el tiempo dedicado a la adopción de decisiones y aumenta proporcionalmente el tiempo ocupado en tareas propias de la ejecución de tareas. Precisamente, sin embargo, las personas que tienen mayor libertad para decidir y programar su tiempo son las que sufren de mayor escasez de tiempo.

Aparentemente, entonces, los problemas del tiempo se relacionan en las organizaciones con el tiempo de libre disposición. Los altos ejecutivos pueden -o, acaso deberíamos decir, deben- administrar su tiempo de tal manera de ser capaces de dar cuenta adecuadamente de todos los compromisos propios de su labor. Gran parte de estos compromisos, por otra parte, son también libremente asumidos por ellos y el resultado -no por habitual menos sorprendente- es que estos ejecutivos terminan asumiendo más compromisos que los que pueden cumplir, con lo que el problema de la carencia de tiempo se transforma para ellos en una falla endémica.

7.3 EL TIEMPO COMO SIMBOLO DE STATUS

A estas alturas, parece claro que el tiempo se encuentra relacionado con la jerarquía organizacional: mientras más alto sea el puesto ocupado en la pirámide jerárquica, mayor es el tiempo de libre disposición, mayores los compromisos y demandas sobre este tiempo y, por consiguiente, mayor es la carencia de tiempo.

El poder, por otra parte, se encuentra reflejado en la misma jerarquía. Quienes sustentan los cargos más altos dentro de ella son también quienes mayor poder tienen. Se puede, entonces, establecer una relación entre poder y tiempo, de tal manera que los que gozan de mayor poder son quienes mayores problemas enfrentan con su tiempo. Sin embargo, el poder puede definirse desde el punto de vista del manejo de posibilidades; una persona tiene poder sobre otra cuando puede disponer sobre las posibilidades de ésta última, lo que implica centralmente al tiempo. Explicaremos brevemente esto.

El poder ocurre en una situación de doble contingencia. Esto quiere decir que tiene lugar como producto de una relación en que ambos actores (Alter y Ego) tienen disponibilidad sobre alternativas de acción. Tanto uno como otro pueden actuar de formas diversas, pero, enfrentados a esta multiplicidad de posibilidades de acción, deben actuar selectivamente dado que no pueden hacer todo lo posible al mismo tiempo. La selectividad permite que se escoja una de entre todas las demás posibilidades, las que quedan suspendidas, como el trasfondo, el telón que permite destacar la alternativa escogida. La selección es hecha en el tiempo, dado que éste es una de las dimensiones que la determinan. En efecto, siguiendo a Luhmann, el individuo **debe** actuar selectivamente para relacionarse **con otros** (dimensión social), ante una multitud de **objetos** (dimensión real), en un **tiempo limitado** (dimensión temporal).

Se dice que hay poder cuando Ego logra transmitir a Alter sus propias selecciones sobre las posibilidades de Alter. En otras palabras, cuando Alter debe seleccionar de entre sus alternativas aquella que es preferida por Ego. Lo que nos interesa en este momento, es la dimensión temporal, en la que Ego determina cuál debe ser el uso que haga Alter de

su tiempo. Podemos decir, entonces, que Ego tiene la capacidad de determinar el uso del tiempo de Alter y que esto constituye poder.

Es poderoso, en consecuencia, quien tiene disponibilidad sobre el tiempo de otros. Esto queda documentado en la estructura jerárquica de la organización: las personas de mayor poder son quienes coordinan, distribuyen y controlan el trabajo de quienes se ubican en los niveles más bajos de la jerarquía. Hemos visto que, además, los que ocupan puestos bajos son quienes tienen menos tiempo disponible. Los subordinados pueden también utilizar esta escasez de tiempo como recurso de poder. Ellos pueden defenderse de las órdenes y del control por parte de sus superiores aduciendo carencia de tiempo para cumplir lo ordenado. Con esto, logran cierta autonomía y tiempo de libre disposición. En todo caso, podría definirse al poderoso como la persona que tiene disponibilidad sobre su propio tiempo y, además, sobre el tiempo de otros.

Esta definición organizacional del poder, sin embargo, tiene sus costos. Quien dispone de su tiempo y del tiempo de otros, se encuentra en la paradójica situación de no quedarse con tiempo para sí mismo. De ahí que sean precisamente las personas de mayor nivel jerárquico las que más sufren por la escasez del tiempo. De hecho, en la sociedad actual esto implica stress. El stress es una enfermedad moderna que tiene mucho que ver con la carencia de tiempo y con la ansiedad y angustia derivadas de la necesidad de contar con más tiempo para poder responder adecuadamente a las crecientes demandas de atención, provenientes de los diferentes ámbitos de la vida del hombre organizacional.

Pero la definición organizacional del poder y su relación con el tiempo se ha difundido enormemente en la sociedad actual. Es en nuestra época -sus comienzos se pueden rastrear en la industrialización- que el tiempo se ha hecho escaso. Como todo factor escaso, se ha transformado en un preciado símbolo de status. No otorga status a quien más tiempo posee, sino a quien posee un tiempo socialmente **«más valioso»**. Esto queda en evidencia, por ejemplo, en los tiempos de espera: el poderoso puede hacerse esperar. En otras palabras, otorga un status especial el demostrar que el tiempo propio es más valioso que el de los demás. Hay estudios que demuestran la distribución de los tiempos de espera y su relación con los status de quienes esperan y de quienes son esperados.

Evidentemente, esta utilización del tiempo como símbolo de status varía culturalmente. En países en que se valora la eficiencia, por ejemplo, puede ser mal visto que alguien se haga esperar demasiado, porque demuestra un manejo poco adecuado de su propio tiempo y el obligado desperdicio del tiempo del otro. Los tiempos de espera, en consecuencia, serán menores. En una sociedad, en cambio, en que se valora la jerarquía y la distancia social, será más probable que los tiempos de espera se prolonguen y que pasado largo tiempo, incluso se le comunique al que espera que desgraciadamente no podrá ser recibido. Cualquiera que sea la cultura, sin embargo, para que el tiempo sea utilizado como símbolo de status basta con que sea el de menor status el que debe esperar. De ahí que se haya acuñado la conocida frase: «La puntualidad es la cortesía de los reyes» y acaso pudiéramos simplemente decir: «de los poderosos».

7.4 TIEMPO Y CULTURA

Lo anterior está muy relacionado con un tema que ha sido profusamente tratado, de modo que sólo nos limitaremos a indicar algunas características. Se trata de la relación del tiempo con la cultura. Mucho se ha hablado, por ejemplo, de los horizontes de tiempo que en la cultura latinoamericana llevan a que se posterguen las decisiones y a que los compromisos tengan plazos flexibles. También se señala que, por esta misma razón, los latinoamericanos prefieren inversiones rentables a corto plazo, debido a que el largo plazo puede diluirse en un «mañana» que puede no llegar nunca. El sociólogo Vicente Spagnulo ha llamado la atención sobre este punto.

Lo que nos interesa en este punto, es destacar que la utilización del tiempo puede tener fundamentos en la representación, en lugar de estar basada en la necesidad organizacional. Así, por ejemplo, ante el valor de la eficiencia y del trabajo como representativos de modernidad, se produjo en nuestro país el sorprendente hecho del uso del tiempo ineficientemente, para dar la impresión de eficiencia. Es el caso de ejecutivos que debían demostrar estar muy ocupados y agobiados por el trabajo. Para esto, ocupaban largas horas en almuerzos de trabajo, con lo que su jornada laboral se extendía hasta horas avanzadas, de tal manera que podrían llegar muy tarde a sus hogares y demostrar así su trabajo excesivo. Esta forma de utilización del tiempo resultaba incoherente con el modelo occidental -que es el que se trataba de imitar- en que la eficiencia se define en términos de la maximización del tiempo contratado, de tal manera que un ejecutivo que requiera de tiempo adicional a su jornada laboral para poder dar cuenta de su trabajo es considerado ineficiente. La eficiencia, entonces, más que una característica del sistema, era una ideología, un discurso de buen tono, un símbolo de status que debía representarse con objetivos sociales, de apariencia. En Japón ocurre algo semejante. Es mal visto que un empleado llegue muy temprano a su casa, lo que hace que sea costumbre que luego del trabajo, se continúe conversando en un café o un bar.

Acaso también el stress y la carencia enfermiza de tiempo de los ejecutivos chilenos tenga que ver con esta búsqueda de representación, de generar una imagen social, antes que con necesidades derivadas del trabajo mismo. Por supuesto que este tipo de mecanismos no son nunca conscientes, de tal modo que es necesario preguntarse acerca de las necesidades a que responden nuestras actividades, con el objeto de descubrir cuáles de ellas son inevitables y cuáles podrían haberse dejado de lado sin grandes inconvenientes y -a veces- con enormes ganancias de tiempo.

La pregunta, por lo tanto, es: ¿cómo me las arreglo para perder el tiempo? o ¿cuáles son los mecanismos de desperdicio del tiempo que se encuentran presentes en esta organización?

Es altamente probable que en un examen acucioso guiado por las interrogantes precedentes, se descubran interminables reuniones destinadas a decidir que se deberán hacer otras reuniones en las que se adoptarán decisiones que implicarán nuevas reuniones....

Se trata, por consiguiente, de los costos de haber incorporado la necesidad de la eficiencia a nivel ideológico, de discurso, pero sin que esta necesidad haya surgido de la propia cultura o de necesidades organizacionales. Es lo que podríamos llamar la discrepancia entre el nivel explicativo y el operacional. Mientras la eficiencia no ocurra

como parte de la operación del sistema organizacional y se mantenga como parte de la explicación de la operación, esta discrepancia continuará presentándose y mantendremos organizaciones ineficientes que -gracias a su ineficiencia- buscan explicaciones de su operar en términos ideológicos de eficiencia.

El tiempo sólo puede ser administrado eficientemente cuando se lo entiende como un recurso que debe ser utilizado en diferentes actividades, todas las cuales tienen derecho a una asignación proporcional de este recurso. El tiempo sólo se hace escaso cuando se debe restar en algunas actividades para asignarlo a otras. Si se distribuye, en cambio, de tal manera que haya tiempo para el trabajo y tiempo para el descanso; tiempo para decidir y tiempo para actuar; tiempo para planificar y tiempo para ejecutar; etc., se podrá intentar administrarlo con criterios de productividad. Se trata, en resumen, de lograr pasar del uso extensivo del tiempo a una utilización intensiva de él. Esto se encuentra anclado culturalmente, de tal modo que se hace necesario encontrar criterios de eficiencia referidos a la propia cultura y no continuar importándolos, porque el resultado es el ya conocido: la utilización ineficiente del tiempo en nombre de la eficiencia y, consecuentemente, el stress.

7.5 LA DETERMINACION DEL USO DEL TIEMPO

La utilización eficiente del tiempo es probablemente una de las primeras preocupaciones que orientaron el estudio de las organizaciones y de su diseño. Como se ha visto, el trabajo de Taylor (1911) intentó principalmente distribuir racionalmente el trabajo entre ejecutivos y trabajadores y, luego, dividir el trabajo de estos últimos de tal manera que se aprovechara en la mejor forma posible el tiempo destinado a la labor. Se trataba de hacer estudios de tiempos y movimientos que permitieran la utilización más racional posible del tiempo, evitando su desperdicio con movimientos inútiles. Los continuadores de Taylor se dedicaron a desarrollar métodos cada vez más sofisticados para optimizar el tiempo dedicado a la ejecución de tareas y así se produjeron numerosos estudios centrados en la relación de tiempos y movimientos:

i. Cronometraje global: éstos son estudios interesados en medir los tiempos físicos que demoraban las diferentes tareas, buscando reducir los tiempos con resultados cada vez más eficientes, en términos de la tarea global.

ii. Cronometraje analítico: estos estudios se ocupaban de subdividir los movimientos en sus componentes, para determinar la necesidad de los movimientos. El intento, en este caso, es de reducir los movimientos a aquéllos estrictamente indispensables, eliminando todo movimiento inútil, que provoca cansancio y pérdidas de tiempo.

iii. Cronometraje sin cronómetro: estos estudios estaban dirigidos a la elaboración de tablas de tiempos normales en las diferentes labores. Con ellas, se eliminaba la necesidad del estudio puntual de cada caso, porque se hacía posible recurrir a la norma. Las tablas de tiempos normales permitían estandarizar los rendimientos y conseguir una utilización uniforme del tiempo, lo que facilitaba el control, la coordinación y, en último término, la mecanización del trabajo.

Es fácil ver que la tendencia de la investigación fue progresivamente centrándose en el estudio y racionalización de los tiempos ocupados en la ejecución de actividades más que de los tiempos dedicados a la planificación y toma de decisiones. El resultado está a la vista: después de innumerables investigaciones aplicadas se fue haciendo posible la mecanización del trabajo humano. El ritmo de trabajo fue quedando definido en tablas de tiempos normales y las máquinas fueron incorporando estas tablas en sus propias condiciones y características de operación. Así, paulatinamente hombre y máquina fueron coordinando sus operaciones en tiempos compartidos. El ritmo de trabajo del hombre quedaba condicionado por la velocidad requerida por la máquina y ésta había sido a su vez construida ajustándose a las tablas de tiempos normales.

Con lo anterior, el trabajo escapaba crecientemente al control de su ejecutante. Taylor había proclamado como uno de los descubrimientos -y logros- más importantes de la Administración Científica, la separación entre la dirección y la ejecución. Antes de él -decía- el trabajo estaba totalmente en manos del trabajador. Este tenía los conocimientos necesarios, que le habían sido transmitidos por la tradición, por sus antecesores; poseía, además, las herramientas que le permitían planificar el trabajo y era él quien, en definitiva, debía administrar su tiempo, ejecutando el trabajo de acuerdo a su propio ritmo y esfuerzo. La Administración Científica buscaba, en primer término, separar el trabajo propio de la administración, del trabajo ocupado en labores de ejecución. Los administradores científicos deberían, por consiguiente, recopilar el conocimiento que estaba difundido entre los distintos trabajadores; sistematizarlo, buscando una utilización racional de los esfuerzos y el tiempo; planificarlo, tratando de conseguir una división racional de las tareas en el tiempo; distribuirlo, intentando que cada hombre tuviera la labor adecuada y controlar, finalmente, la ejecución de las tareas asignadas. Con esto, parte importante del trabajo quedaba fuera del control del trabajador. Si antes había sido gestor, administrador y ejecutante de su labor, ahora sólo podía ejecutarla, debiendo dejar en manos de los administradores la planificación, la administración y el control de lo ejecutado por él.

Con los ritmos de trabajo normalizados y la vinculación de hombre y máquina, escapaba ahora el control del tiempo. El trabajador no sólo no podía determinar las formas de ejecución del trabajo o los movimientos requeridos para llevarlo a cabo, sino que además debía ajustar su propio ritmo al señalado por la máquina. Si antes había perdido el control de su jornada de trabajo, al venderla a su contratante, que podía pedirle que en ella realizara las labores que éste requiriera, ahora perdía el control de la distribución minuciosa del tiempo laboral. Se acababa, entonces, el tiempo de libre disposición.

Los niveles ejecutivos, los propios de los administradores, en cambio, no fueron racionalizados de esta misma forma. A ellos les correspondía decidir, planificar, distribuir tareas, controlar la ejecución y, para todo esto, necesitaban de un tiempo más flexible. Las recomendaciones para la administración del tiempo eran saber delegar, evitar duplicación de funciones, planificar, administrar por objetivos, en definitiva, tratar de utilizar en la forma más racional posible un tiempo de libre disposición.

Esta diferencia se ha mantenido hasta nuestros días, con las consecuencias que pueden observarse. Los trabajadores no disponen de tiempo, pero tienen pocas quejas por

carencias de tiempo. El stress de los trabajadores, en general, no está relacionado con la falta de tiempo, sino con la falta de sentido de un trabajo que no controlan y que se ha vuelto demasiado repetitivo y monótono para constituir desafío alguno. La búsqueda de soluciones, por lo tanto, va tras el enriquecimiento de tareas (*job enrichment*), o el entregar nuevos sentidos mediante una incorporación participativa a la determinación del trabajo o de sus condiciones (círculos de calidad, fuerzas de tarea, etc.). Sin embargo, no parece conveniente olvidar que la **dimensión temporal** constituye una de las tres dimensiones del sentido que señala Luhmann (Luhmann, 1984; Rodríguez y Arnold, 1991) y que acaso sea difícil recuperar el sentido cuando una de las dimensiones escapa al control de las personas. Quizás sería entonces recomendable explorar la posibilidad de enriquecer el trabajo también en la dimensión temporal y no sólo en la **real** (de *res*, cosa), que es lo que se ha hecho con el *job enrichment* o en la **social,** que es lo que se ha intentado mediante los círculos de calidad y otras formas participativas.

Los administradores y ejecutivos, por su parte, tienen tiempo del que deben disponer acertadamente para cumplir con su cometido. Sin embargo, las demandas por este tiempo son siempre mayores que lo que este tiempo permite. Son estas personas quienes reconocen mayores problemas de tiempo. Su stress es típicamente provocado por las múltiples tensiones entre demandas contradictorias y simultáneas hechas sobre el mismo tiempo. El trabajo se acumula, los compromisos llegan antes de lo esperado, los plazos siempre son demasiado estrechos y el ejecutivo se siente aprisionado por una red invisible de lazos que lo tiran de todos los costados, amenazando con destruirlo, dispersándolo en las distintas direcciones. En este caso, el sentido muestra la imposibilidad de enfrentar, con un tiempo limitado (dimensión temporal), actividades múltiples (dimensión real), relacionadas con innumerables personas y compromisos sociales (dimensión social). Una vez más, la complejidad implica selectividad y, si el ejecutivo no se encuentra capacitado para actuar selectivamente en las dimensiones real y social, tendrá que pagar el precio en términos de la dimensión temporal: el tiempo vuela y se evade como el agua entre los dedos ante la mirada desesperada del ejecutivo que quisiera retenerlo y aprovecharlo de manera más conveniente.

7.6 EL USO DEL TIEMPO Y SU DESPERDICIO

En términos generales, sin embargo, el tiempo puede ser mejor utilizado. Hay algunos factores que inciden en la pérdida de tiempo y que pueden ser corregidos. Entre éstos, se encuentran los que se relacionan con actividades inútiles y que podrían ser dejadas de lado sin que se produjera ningún inconveniente grave. A modo de ejemplos, podemos señalar:

i. Exceso de reuniones, muchas de las cuales pueden ser evitadas. En ellas, muchas veces la característica es la incapacidad de adoptar decisiones, de tal manera que se prolongan innecesariamente, ocupando tiempo y sin llegar a solución alguna.

ii. Exceso de trámites de tipo administrativo, cuya finalidad no es clara, que sólo sirven para mantener ocupado a personal burocrático y que se acumulan en registros que nadie revisa ni lee ni -mucho menos- utiliza para ningún fin de mediana importancia.

iii. Estructura de delegación ineficiente, que lleva a que resulte difícil -cuando no imposible- descargarse de tareas que, estrictamente, deberían ser resueltas a niveles inferiores. Esto puede estar relacionado con una estructura jerárquica o un -estilo de autoridad- extremadamente autoritaria, lo que genera inseguridades en el personal de mandos medios que prefiere consultar antes que equivocarse en decisiones de menor importancia.

iv. Muy relacionado con lo anterior se encuentra lo que se ha denominado delegación inversa y que consiste en que un subordinado, en lugar de asumir sus responsabilidades, prefiere «delegarlas» en su jefe, solicitando que sea éste quien las asuma recibiendo, al mismo tiempo, la carga de la decisión.

v. Agendas de actividades confusas, en que es posible que se introduzcan factores no considerados y que contribuyen a dificultar -o retrasar- el cumplimiento de los planes y proyectos.

vi. Escasa claridad en metas, objetivos y prioridades, lo que conduce a que sea difícil avanzar en forma sistemática en algún sentido. Así, se pierde la posibilidad de acumulación y sólo se logra desperdiciar el tiempo, en una marcha a tientas, sin un destino conocido.

vii. Falta de conocimiento claro y nítido acerca de las verdaderas necesidades del cargo que se desempeña, falta de una orientación en él, que permita organizar el trabajo en vistas al cumplimiento de una meta bien definida, en lugar de actuar desorganizadamente en la tensión de demandas contradictorias.

Los anteriores son sólo algunos ejemplos de los múltiples factores que inciden en la pérdida de tiempo. En términos globales, puede decirse que cada ejecutivo tiene una agenda de actividades que debe realizar. En ella debe permitirse cierta flexibilidad que posibilite atender oportunamente la solución de imprevistos que, por su urgencia, requieren de una atención inmediata. Sin embargo, esta flexibilidad debe estar claramente orientada, a fin de evitar que se transforme la actividad completa del ejecutivo en la de un encargado de solucionar imprevistos, de «apagar incendios», con lo que no quedará tiempo -ni ánimo- para emprender una actividad sistemática y acumulativa que permita reconocer que la organización tiene una orientación constante, que va más allá de la urgencia momentánea.

La mayor parte de los problemas reseñados y otros de índole semejante pueden ser solucionados mediante una mejor organización. La organización como sistema social tiene la característica de poder ser creada y recreada racionalmente, de tal manera que la presencia de estos factores de irracionalidad y -en definitiva- de desorganización, demuestra una baja capacidad que puede ser subsanada.

Acaso lo más importante en ese sentido sea el fijar metas claras, con un esquema de prioridades que permita la flexibilidad, o que indique cuál es la orientación que se desea seguir. Unido a esto, se encuentra la necesidad de realizar una delegación efectiva, que permita -y obligue- a los subordinados a asumir sus responsabilidades, sabiendo que cuentan con el respaldo de sus superiores en las decisiones que adopten

(incluido, por supuesto, el derecho a tomar decisiones equivocadas o consideradas como tales por el superior que ha delegado).

El ejecutivo debe tratar, además, de ser él quien dirija el uso de su tiempo y de sus prioridades, según su propia agenda. Esto quiere decir que debe evitar que su agenda se cruce con -y quede subordinada a- las agendas de otras personas, que pueden tener prioridades distintas y contradictorias. Si, por ejemplo, para un subordinado el problema que él trae tiene la máxima prioridad, el jefe debe tratar de evaluar cuál es la prioridad que ese problema tiene para sí mismo, en lugar de asumir -junto con el subordinado- que esa prioridad es la máxima y que, por lo tanto, deberá dejar todo de lado para buscarle una solución.

Peter Drucker (1967), Alec Mackenzie (1974), Ross Webber (1985), entre otros, han diseñado programas para facilitar la administración del tiempo a ejecutivos abrumados por demandas siempre crecientes frente a este escaso recurso. Todo estos programas tienen como objetivo el lograr que el ejecutivo tome conciencia de sus propios mecanismos de utilización ineficiente del tiempo.

La elaboración de listas de asuntos que deben ser resueltos en una jornada de trabajo, pero con indicación del grado de importancia y de urgencia que éstos tengan, es una forma de tomar conciencia de que es posible que el tiempo esté siendo desperdiciado al realizar sólo lo más urgente, pero no lo más importante.

Una recomendación adicional puede ser la confección de horarios tentativos, en que se distribuya el tiempo entre las actividades importantes, las rutinarias y las que requieran reflexión, dejando cierto espacio, limitado pero ubicado flexiblemente, para la resolución de problemas imprevistos, cuya urgencia e importancia amerite la atención pronta o inmediata.

Es, también, conveniente reflexionar ante cada situación, si ésta requiere de **nuestra** atención, vale decir, si no es posible que sea otro quien pueda o deba resolverla. Ocurre frecuentemente, que la urgencia con que se presentan los diferentes sucesos en la vida del ejecutivo no le permite tomarse los segundos necesarios para reflexionar acerca de la pertinencia de resolverlos personalmente. La dificultad de delegación -y la consecuente sobrecarga con trabajos innecesarios- está muchas veces relacionada con la urgencia: el problema debe ser solucionado de inmediato, no parece admitir dilación y, por lo tanto, se opta por enfrentarlo sin meditar sobre si podría ser delegado.

A modo de resumen, cabe señalar que una de las más importantes vías encaminadas a una administración eficaz del tiempo consiste en elaborar metas claras, objetivos definidos, delimitar áreas de competencia propia y de delegación. Se trata de evitar que las demandas provenientes de distintos sectores: exterior de la organización, subordinados, superiores, imprevistos, etc., hagan perder la orientación básica del trabajo. Si no se cuenta con un norte claro y definido, si no se tiene, además, una brújula confiable que siempre -incluso en tiempos de turbulencia- señale hacia ese norte, se corre el riesgo de actuar en forma dispersa, no sistemática, como guiados por una veleta en un remolino de vientos huracanados. Las distintas demandas, en este último caso, llevarán al ejecutivo desorientado a ocupar su tiempo en labores con direcciones

distintas, algunas contradictorias, terminando su jornada agotado y con la sensación cierta de no haber avanzado un ápice en ninguna dirección reconocible. El trabajo, en estas condiciones no podrá ser acumulativo y se puede garantizar la frustración e ineficiencia.

El tiempo es una invención, es una convención social, pero -como dice Jorge Luis Borges- es la sustancia de la que estamos hechos. **Somos el tiempo y somos en el tiempo**. Desperdiciarlo equivale a desperdiciar nuestra vida, pero -por otra parte- sólo podemos vivir y entonces ¿cómo podríamos hablar de desperdicio?

7.7 DIAGNOSTICANDO EL USO DEL TIEMPO

El diagnóstico del uso del tiempo puede ser hecho a través de distintos medios, dependiendo de cuál sea el tiempo que se desea diagnosticar. La adecuación de la distribución del tiempo de los trabajadores y, en general, de todos quienes no tienen tiempo del cual deban disponer discrecionalmente, puede diagnosticarse mediante estudios de la racionalidad de las tareas, adecuación de tiempos y tareas requeridas, distribución física de la planta, coordinación entre los trabajadores en la línea de montaje, tiempos y movimientos, etc. Este es un trabajo de ingeniería industrial que busca mejores formas de coordinar las labores de los ejecutantes de tareas cuyos tiempos están estandarizados o pueden serlo. Se pueden variar los estándares, se pueden proponer diferentes alternativas de uso del tiempo, pero en definitiva el diagnóstico estará referido a la forma escogida de racionalización de un determinado conjunto de labores. A pesar de lo sencillo que todo esto pueda parecer, es mucho lo que queda por hacer. Hemos ya visto el problema del stress, a lo que hay que agregar que el avance tecnológico está constantemente demandando nuevas formas de coordinación entre ritmos de trabajo cambiantes. La compra de una nueva máquina con la última tecnología incorporada, por ejemplo, puede requerir de un nuevo diagnóstico de los tiempos de trabajo de toda una sección de la planta.

El diagnóstico del tiempo de los ejecutivos y, en general, de las personas cuyo tiempo es autoadministrado personalmente, puede ser hecho de diversas formas. Una de ellas, es la utilizada por Henry Mintzberg en Estados Unidos y que en Chile fue replicada por Luis Enei en 1988, en una tesis de Magister en Ciencias de la Ingeniería dirigida por Nicolás Majluf. El estudio realizado consistió en permanecer durante varias jornadas de trabajo acompañando a importantes ejecutivos de empresas y tomando nota cuidadosamente de las distintas actividades que éstos realizaban a lo largo de ellas. Esta es una labor tediosa tanto para el investigador como para quien es objeto del estudio, pero una vez vencida la inhibición inicial, puede desarrollarse sin grandes contratiempos. En todo caso, los resultados superan los costos, en el sentido que gracias a esta técnica de observación directa puede conseguirse un diagnóstico sumamente preciso de la distribución del tiempo del ejecutivo observado. Difícilmente podrá lograrse esta precisión consultando a estos mismos ejecutivos acerca de su administración del tiempo y la utilización de su jornada. Hay una enorme cantidad de detalles que ocupan tiempo y que son pasados por alto en el recuerdo: llamadas telefónicas de menor importancia, interrupciones de la secretaria, pausas para fumar un cigarrillo o tomar un

café, etc. Todas estas actividades serán olvidadas en caso de solicitarse al ejecutivo que diga en qué ha ocupado su día laboral. Hay, además, otras actividades cuya prolongación durante el día puede ser sobreestimada o subestimada: llamadas personales, llamadas de trabajo, tiempo dedicado al análisis de situaciones coyunturales, tiempo ocupado en reuniones, tiempo dedicado a atender y resolver consultas de los subordinados, etc. Todas estas actividades quedarán estimadas en forma muy vaga y grosera en un porcentaje que puede ser muy diferente al efectivamente utilizado. La observación directa, en cambio, conduce a un registro de gran precisión de las diferentes actividades y los resultados logrados pueden ser sorprendentes incluso para el propio ejecutivo observado. En el estudio de Enei, por ejemplo, pudo constatarse la enorme velocidad de decisión de altos ejecutivos exitosos, la importancia de la red de contactos, lo limitado -escaso- del tiempo dedicado a labores de escritorio, la alta demanda del teléfono e interrupciones de todo tipo, la carencia de reposo y tiempo para la reflexión, etc.

Esta técnica tiene, sin embargo, sus dificultades:

i. Resulta, en primer lugar, difícil conseguir que altos ejecutivos estén dispuestos a dejarse acompañar durante todo el día -y por varios días- por un observador. Esta compañía forzada parece una intromisión en la vida privada, especialmente dado el caso que estos altos ejecutivos están acostumbrados a trabajar en la soledad de su escritorio y les resulta disruptivo que haya otra persona en la misma oficina, anotando cuidadosamente todo lo que hacen.

ii. Una vez que se ha conseguido la aceptación del ejecutivo para dejarse observar en su trabajo cotidiano, se presenta el problema de la inhibición inicial y la pérdida de espontaneidad. Durante algún tiempo, al menos, el ejecutivo se siente como ubicado en el centro de un escaparate y tiene dificultades para actuar libremente, en su forma habitual. Es probable que, en todo caso, el ejecutivo no actuará como espontáneamente lo haría, al recibir diferentes noticias y demandas por la vía telefónica o al entrevistarse con distintas personas en su oficina. Esta dificultad, en todo caso, no reviste gravedad, por cuanto el objetivo de este estudio es determinar el uso del tiempo por parte del ejecutivo y registrar, por lo tanto, el tipo de actividades realizadas y no los contenidos específicos tratados en cada una de estas actividades, ni tampoco el estilo de relaciones humanas y personales del ejecutivo.

iii. Otra dificultad para este trabajo de observación directa es que pudiera ser el caso que el ejecutivo observado quisiera sostener entrevistas confidenciales o hacer llamadas telefónicas personales, en cuyo caso probablemente tendría que pedir al observador que lo dejara solo durante el tiempo que pensara dedicar a estas actividades. Tampoco es ésta una gran dificultad, porque como lo que interesa es la distribución del tiempo y no las temáticas específicas que son abordadas, basta con solicitar al ejecutivo que señale si durante esta conversación a solas fue interrumpido por llamadas telefónicas o si realizó alguna otra actividad que deba ser computada dentro del cálculo del uso del tiempo.

Otro método para diag
cargos en los cuales el
consiste en pedirles qu
Este método tiene la ve
física del observador en
se constituye en una m
el ejecutivo olvide anot
al final de la jornada,
olvidando parte import

Otro sistema utilizado e
una pauta en la que se
habitualmente al cumpl
ventaja de su sencillez,
puede ser para el ejecut
ser muy poco confiable
de la distribución efect
comparación entre -por
des, se han encontrado
incidentes que no son
ocupan tiempos signific

Otro sistema de diagnó
solicitarles que discutan
les presentan. Esta téc
tiempo son uniformes,
posible encontrar factor
parte de los miembros d

Finalmente, otras técnic
ción del tiempo de sus je
sirven como una apro
extraordinariamente org
no planificados, todas la
que, precisamente por s
estimados relevantes por

7.8 PREGUNTAS

a. ¿Cómo se relaciona
b. ¿Cómo se distribuye
c. ¿Cuál es la relación
d. ¿Cómo se relaciona la organización?

Otro método para diagnosticar el uso del tiempo por parte de personas que ocupan cargos en los cuales el tiempo no se encuentra previamente coordinado ni asignado, consiste en pedirles que lleven durante algunos días una bitácora de sus actividades. Este método tiene la ventaja de eliminar los inconvenientes derivados de la presencia física del observador en la oficina del ejecutivo. Sin embargo, tiene la desventaja de que se constituye en una nueva obligación absorbente de tiempo, por lo que es probable que el ejecutivo olvide anotar en ella sistemáticamente todas sus actividades, o que lo haga al final de la jornada, tratando de recordar todo lo hecho, pero -probablemente- olvidando parte importante de ello.

Otro sistema utilizado en el diagnóstico del tiempo, es entrevistar a los ejecutivos con una pauta en la que se les pide que asignen porcentajes de su tiempo dedicados habitualmente al cumplimiento de distintas actividades. Esta técnica tiene la gran ventaja de su sencillez, la rapidez con que puede ser realizada y lo poco distractora que puede ser para el ejecutivo entrevistado. Sin embargo, tiene el grave inconveniente de ser muy poco confiable y servir, por lo tanto, sólo como una estimación muy gruesa de la distribución efectiva del tiempo. De hecho, cuando se ha podido hacer una comparación entre -por ejemplo- esta estimación y la observación directa de actividades, se han encontrado enormes discrepancias derivadas de una multitud de pequeños incidentes que no son considerados en el reporte del ejecutivo y que, no obstante, ocupan tiempos significativos.

Otro sistema de diagnóstico del tiempo consiste en reunir a un grupo de ejecutivos y solicitarles que discutan acerca de su manejo del tiempo y las dificultades que en él se les presentan. Esta técnica permite determinar si las estrategias de utilización del tiempo son uniformes, si hay una política respecto al tema en la organización y si es posible encontrar factores organizacionales que incidan en el malgasto de tiempo por parte de los miembros de la organización.

Finalmente, otras técnicas, tales como la entrevista a secretarias acerca de la distribución del tiempo de sus jefes o el estudio de agendas, son todavía menos precisas y sólo sirven como una aproximación sin mayor utilidad, salvo el caso de ejecutivos extraordinariamente organizados, pero aun en este caso, se pierden todos los eventos no planificados, todas las llamadas imprevistas y gran parte de los sucesos habituales que, precisamente por ser habituales, no quedan registrados en las agendas o no son estimados relevantes por las secretarias que deben hacer el reporte.

7.8 PREGUNTAS

a. ¿Cómo se relaciona la organización con la escasez de tiempo?

b. ¿Cómo se distribuye el tiempo en las organizaciones actuales?

c. ¿Cuál es la relación entre toma de decisiones y tiempo?

d. ¿Cómo se relaciona la distribución del tiempo con la estructura de autoridad de una organización?

e. ¿Cómo se relaciona el tiempo con el status? ¿Podría usted dar un ejemplo?

f. ¿Qué se entiende con la afirmación de que «La puntualidad es la cortesía de los poderosos»?

g. ¿Cree usted que el tema de la eficiencia ha sido tratado ideológicamente? ¿Por qué?

h. Compare el cronometraje global con el cronometraje analítico.

i. ¿Qué se entiende por «cronometraje sin cronómetro»? ¿Cuál es su utilidad?

j. ¿Cree usted que el stress se encuentra relacionado con el tiempo? ¿Puede dar usted ejemplos personales o que conozca personalmente?

k. ¿Cómo sería el stress de los ejecutivos? y ¿el de los obreros?

l. ¿Cuáles son los factores que mayor incidencia tienen en sus pérdidas de tiempo? ¿Cómo podría subsanarlos?

m. ¿Cuál es la utilidad -en términos de ahorro de tiempo- de fijar metas claras?

n. ¿Cómo puede diagnosticarse el uso del tiempo?

o. ¿Qué ventajas tiene hacer un diagnóstico del uso del tiempo?

Capítulo 8

DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El tema de la cultura organizacional ha cobrado importancia en los últimos años. Antes, con una teoría organizacional que sólo trataba de entender los distintos procesos que suceden al *interior* de las organizaciones, no había lugar para la comprensión de fenómenos sistémicos globales, ni tampoco para buscar entender fenómenos que ocurren en la relación entre el sistema organizacional y su entorno. El tema de la cultura parecía propio de una sociología ocupada con un enfoque comprensivo de la sociedad, con énfasis en la historia y en la particularidad de sociedades. El tema organizacional, por su parte, era objeto de estudio de una sociología especializada, cuyo enfoque era parcial y destinado a dar cuenta de lo característico de un sistema -el organizacional- que trascendía las sociedades particulares, que era, por lo tanto, un fenómeno universal y la forma de estudiarlo, por lo mismo, era de corte más positivista o funcionalista, pero no comprensivo ni fenomenológico.

Recién cuando la teoría de sistemas pudo redefinirse en términos de sistema/entorno, buscando dar cuenta de sistemas autorreferentes, y pudo entender que la organización es un sistema con características *sui generis*, por una parte, y se intentó dar una explicación fenomenológica de los procesos organizacionales, por la otra, pudo plantearse el tema de la cultura como un asunto relevante en el estudio de las organizaciones. Además de esto, los estudios comparados entre organizaciones de diferentes sociedades, el surgimiento del modelo japonés como una forma de organización culturalmente basada, la globalización de la sociedad mundial, la proliferación de organizaciones multinacionales, etc., llevaron a la necesidad de entender las peculiaridades de la cultura que determinaban diferencias fundamentales en el modo de ser de las organizaciones.

8.1 CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de cultura organizacional ha sido definido y utilizado de muy diversas maneras. Es probable que la definición más influyente sea la de Edgar Schein, por ser este autor el que mayor difusión ha dado al concepto. Según Schein, la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización.

Hemos definido, en el capítulo 2, a la organización como un sistema autopoiético de decisiones. Esto significa que los elementos que forman este sistema y que se

reproducen en este sistema, produciendo así al sistema que los produce, son decisiones. Esta definición del sistema organizacional tiene diversas consecuencias para su análisis y, para el concepto de cultura organizacional, significa que la cultura debe ser entendida como el conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional. Dado que la cultura de una organización permanece invisible para los miembros de la organización, es decir, es transparente para ellos, estas premisas dejan de ser vistas en su carácter contingente. En otras palabras, ellas permiten configurar el mundo, de tal manera que -visto a través de ellas y con su ayuda- el mundo aparece como si fuera de un cierto modo, sin que sea posible percibir que es la cultura la que lo está haciendo perfilarse así. Las premisas que forman la cultura, por lo tanto, no se ven como contingentes, sino como necesarias. No parecen ser fruto de una decisión, ni tampoco posibles de ser decididas. Ellas son como son y los miembros de la organización difícilmente pueden imaginar que pudieran ser -o haber sido- de otra forma. (Rodríguez, 1991).

La cultura organizacional extrae parte importante de sus premisas de la sociedad en que la organización se encuentra inserta. De esta manera, se produce una coherencia básica entre la organización y su entorno. Una organización, cuyas premisas fueran contradictorias con las de la sociedad global, tendría que hacerse un nicho, o buscar un «manto protector» (Rodríguez, 1981; 1982), o insertarse en una subcultura, que le permitieran subsistir.

Sin embargo, no todas las premisas de la cultura organizacional provienen de la sociedad global. Algunas son importadas desde el exterior, a veces conscientemente, con el intento explícito de copiar modelos extranjeros que parecen mejores que los nacionales, otras veces en forma inconsciente, con valores y normas que vienen solapadamente ocultos en esquemas organizacionales importados, que parecen libres de valores, universalmente válidos y que, no obstante, traen supuestos culturales incorporados. Estas premisas provenientes del exterior, sin embargo, nunca son institucionalizadas en la cultura organizacional en la misma forma que tuvieron en su lugar de origen. Ellas son transformadas, adoptadas, pero también adaptadas al modo de ser de la propia organización. Así, resultan irreconocibles si se las mira con los parámetros de su lugar de procedencia.

Cualquiera que sea el origen de las premisas de decisión que conforman la cultura de una organización, se llegan a constituir en parte integrante de la cultura organizacional en el proceso histórico particular del devenir de cada organización concreta. Surgen, por lo tanto, en el quehacer decisional que es hacer organización. De aquí se desprende que el diagnóstico de una cultura organizacional debe considerar siempre la historia de esta organización y desprender de ella las premisas que caracterizan el modo de ser de dicha organización.

8.2 LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO LATINOAMERICANO

Como hemos visto, una organización obtiene parte importante de sus premisas, de decisión del entorno societal en que se encuentra inserta. Una organización es un sistema autopoiético de decisiones y, como tal, se encuentra constantemente acoplada

su entorno. La sociedad global constituye el entorno al que la organización está adaptada; esta adaptación es una constante: no existe organización desadaptada, porque en el mismo momento de perder su adaptación, la organización deja de ser viable, desaparece como sistema (Rodríguez, 1991).

El desconocimiento de esta estrecha vinculación entre sociedad y organización ha llevado a que en Latinoamérica se hayan importado constantemente modelos de organización, tratando de conseguir construir organizaciones más eficientes guiadas por la racionalidad formal propia de las sociedades occidentales, de donde los modelos provienen. Parecía sencillo intentar esta copia de un modelo probadamente eficiente -en su lugar de origen- porque no se entendía que un modelo es también un producto cultural, que no puede ser trasladado sin tomar en consideración las variables culturales que constituyen el modelo, ni tampoco las propias de la cultura en que este modelo deberá adaptarse.

El resultado es conocido. Las organizaciones latinoamericanas siguen modelos organizacionales occidentales, pero en lugar de caracterizarse por la eficiencia, presentan un conjunto de comportamientos anómalos al modelo, contradictorios con su espíritu y, en definitiva, son acusados de ineficientes, lentas, «burocráticas» (en el sentido peyorativo del término), poco modernas, etc. Como el modelo no puede ser culpado, dado que ha demostrado su eficiencia en otras latitudes, se busca la fuente del fracaso en los propios latinoamericanos, que son entonces caracterizados como «flojos», ineficientes, poco comprometidos, paternalistas, etc.

Un problema semejante ha tenido lugar a lo largo de las varias décadas en que se intenta modernizar a las sociedades latinoamericanas, sacarlas de su situación de subdesarrollo, incorporarlas a los factores propios de la modernidad occidental. En este caso, se ha cometido el error de no entender la cultura latinoamericana y de buscar cambiarla, porque se la veía como un obstáculo al desarrollo, sin siquiera preocuparse por lo que se estaba dejando de lado: no se conocía, pero se creía saber que era inútil, poco adecuada para un país «moderno». Pedro Morandé (1984) logró dilucidar los complejos mecanismos de constitución de la cultura latinoamericana, dejando así en claro lo equivocado e inútil de las teorías modernizadoras y de los intentos inspirados en ellas. A lo anterior, hay que agregar que los sistemas organizacionales constituyen el instrumento mediante el cual se interviene en la solución de los problemas de la sociedad. Una sociedad es un sistema social extremadamente complejo, razón por la cual se hace imposible intentar en él un proceso de cambio planificado que no tenga lugar mediante diversas -y múltiples- organizaciones dedicadas a estudiarlo, proponerlo, aprobarlo y, finalmente, implementarlo. El desconocimiento de este hecho -de la necesidad de actuar organizacionalmente frente a los problemas de la sociedad- y de las diferencias en la racionalidad propia de la sociedad como sistema y la de las organizaciones como sistema, ha introducido, por lo tanto, nuevas distorsiones a los intentos de modernización. En efecto, un problema de la sociedad -como el de la comparación entre ella y otras- debe ser enfrentado por algún mecanismo fuertemente reductor de la complejidad, como la ideología, que permita redefinirlo en términos más específicos -como de subdesarrollo, por ejemplo. Sólo así este problema será suficientemente específico como para desarrollar algún proceso planificador que pueda

abordarlo. Sin embargo, todavía esta definición es poco específica; a objeto de encargar la solución del problema -ahora definido como de subdesarrollo- a organizaciones, es necesario especificarlo aún más. Se crean, por lo tanto, organizaciones destinadas a esta tarea reductora de complejidad. Ellas deberán estudiar el subdesarrollo, detectar sus causas y proponer vías y mecanismos de salida. Esta es una especificación técnica que culmina en la generación de diversas organizaciones con tareas más específicas. Así, al cabo del tiempo, se cuenta con múltiples organizaciones dedicadas a la solución de los correspondientes problemas, cuya especificidad puede ser enfrentada organizacionalmente. Así se va planificando y se va ejecutando la tan anhelada modernización planificada.

Sin embargo, poca o ninguna atención se ha puesto en conocer aquello que se desea cambiar. La vista ha estado clavada en el horizonte, en el punto hacia donde se quiere llegar. No se ha mirado el punto de partida, como si se temiera convertirse en estatua de sal (como la mujer de Lot). Tampoco se ha reflexionado acerca de los medios, de los instrumentos -en este caso, organizaciones- a través de los cuales se buscará hacer el cambio. Es así como se trata de hacer un camino sin conocerlo y sin saber tampoco las características del vehículo utilizado. Se dispone de mapas, se sabe cuáles son los caminos recorridos por los países que se quiere emular. Se copian sus vehículos, pero se hacen aquí, siguiendo modelos externos, pero con materiales nacionales, sin saber si es posible construirlos. En definitiva, el camino se puebla de indicadores, que son las señales reconocidas por las organizaciones y se va avanzando en forma paulatina, a ciegas, con indicadores generados por las propias organizaciones e ideológicamente validados... hasta que llega una nueva ideología que redefine los indicadores, que replantea el destino, que ofrece nuevos mapas... todo de nuevo. Esa ha sido la historia conocida de la planificación del desarrollo.

Como se puede ver, tanto los intentos modernizadores de la sociedad latinoamericana, como la búsqueda de generar organizaciones más eficientes en esta sociedad, han perdido de vista la cultura de la sociedad y su estrecha relación con la cultura de las organizaciones. Los sistemas organizacionales que existen en América Latina, y los que se creen dentro de ella, sólo pueden sobrevivir si son coherentes con la cultura latinoamericana. Esto significa, que necesariamente tienen como parte importante de sus premisas de decisión, factores propios de la cultura de Latinoamérica. Tanto si es una organización transnacional, que instala una nueva filial en algún país latinoamericano, como si se trata de una organización gubernamental creada para enfrentar algún problema derivado de las necesidades del desarrollo o si estamos hablando de una organización pre-existente, de tipo comercial o industrial, todas ellas tienen incorporadas en su decidir premisas de decisión provenientes de la cultura local.

Todo lo anterior debe ser tomado en consideración si se quiere estudiar la cultura organizacional de cualquier organización latinoamericana. Schein ha demostrado estar consciente de esto al señalar que resulta difícil -acaso imposible- estudiar la cultura de una organización situada en una sociedad que no sea la propia del investigador, si éste no se hace asesorar por expertos procedentes de esa misma

sociedad. Aunque parezca de perogrullo decirlo: las organizaciones latinoamericanas son organizaciones, ante todo, **latinoamericanas**.

Pero, con esto no está todo dicho. Por una parte, la cultura latinoamericana sigue siendo en gran medida una incógnita, a pesar del trabajo señero de Pedro Morandé (1984). Por otra parte, la cultura de una organización es un amasijo en que se integran elementos propios de la cultura de la sociedad -en nuestro caso, latinoamericana- con los propios de los modelos que se han tratado de implementar en ella, más los específicos y particulares de la historia de las contingencias por las que ha ido derivando cada organización concreta. De ahí que el estudio de la cultura de una organización sea una tarea que revista dificultades y que debe ser enfrentada cuidadosamente, con una metodología que posibilite el codiagnóstico y en la cual se haga posible reconocer los aportes diversos que se sincretizan en la cultura organizacional estudiada.

Dado que en este libro nos hemos centrado en el estudio de organizaciones que se encuentran -todas ellas- en el mismo contexto societal, en lo sucesivo nos limitaremos al tema del diagnóstico de la cultura organizacional y de las técnicas utilizadas en él.

8.3 DIFICULTADES DEL ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El estudio de la cultura de una organización reviste ciertas dificultades, por cuanto es necesario develar aspectos no concientes, que no son vistos desde el interior de la organización debido a la característica de transparencia propia de la cultura que la hace invisible para quienes se encuentran inmersos en ella: el pez no sabe que está mojado y no tiene concepto para húmedo. Por esta razón, una persona que pertenece a un determinado sistema, no podrá ver ciertas características de ese sistema, a menos que salga de él y luego vuelva, para encontrar que lo que a ella le parecía natural, no lo es, sino sólo una forma posible -entre otras- de estructurar un sistema. Esta salida de la persona no necesita ser una salida física. Ella puede observar -desde su propia posición- otros modos organizacionales externos y alternativos al propio. Ella también puede hacer esta salida al ver reflejada su propia cultura en el espejo de un diagnóstico hecho por una persona externa.

Pero, no es fácil salir de un determinado sistema y ver las propias características culturales en su contingencia. La cultura tiende a parecer la única solución posible para todos quienes han sido socializados en ella e incluso cuando es vista en su contingencia, vale decir, incluso cuando se ha revelado que sólo es una de muchas respuestas posibles, tiende a ser vista como la **mejor** solución posible. Otras costumbres, otras culturas, son vistas como anómalas, extrañas, «poco naturales», ridículas, etc. Esto hace que sea difícil visualizar un cambio cultural como posible y, cuando se lo ve como posible, pensar que sea conveniente.

La cultura es tan evidente para quienes han sido socializados en ella, que por su misma obviedad parece única o, al menos, mejor, que cualquier alternativa. Para un consultor externo, por lo tanto, resulta extremadamente difícil mostrar lo que es propiamente cultural a los miembros de una organización y, cuando lo consigue, deberá enfrentarse

a innumerables actitudes defensivas, de parte de estos miembros, que ven en cualquier indicación una crítica a su modo de ser.

El estudio de la cultura organizacional es, además, difícil, porque el observador externo se encuentra también limitado por sus propios esquemas de distinción, muchos de los cuales tienen carácter cultural. De ahí que el observador externo deba intentar asesorarse por observadores internos a la organización. Hemos ya visto, que el diagnóstico organizacional es siempre un co-diagnóstico. Es probable que esta necesidad sea mucho más imperiosa en el caso del diagnóstico de una cultura organizacional. En él, se hace necesario que miembros del sistema organizacional lleguen a ser capaces de ver su propia cultura y ayuden al consultor externo a interpretar ciertos fenómenos que le puedan parecer anómalos y sorprendentes. Por otra parte, la función del observador externo es irremplazable en un estudio de cultura organizacional. Ni siquiera un observador interno altamente entrenado será capaz de develar por sí solo los principales factores que conforman la cultura de la organización a la que pertenece. Por consiguiente, en el estudio de la cultura organizacional, se hace indispensable la colaboración entre consultores internos y externos a la organización, en un trabajo mancomunado, en que unos deben aportar claves interpretativas y otros mostrar lo contingente de las soluciones culturales utilizadas por la organización.

Al respecto, Schein (1988a) dice que se hace necesaria la participación en el diagnóstico de una cultura organizacional, de personas internas a la organización, como una forma de superar el «*bias*» subjetivo, es decir, el error de introducir explicaciones teñidas por la subjetividad del investigador externo. Aunque estamos de acuerdo en la necesidad del co-diagnóstico, nos parece que el problema no se encuentra en el «*bias*» subjetivo, que -por una parte- podría ocurrir en cualquier investigación social y que -por otra parte- no tendría por qué ser superado con consultores **internos,** ya que para superarlo basta con que se cumplan las condiciones, señaladas anteriormente, del método científico, vale decir, conseguir generar explicaciones que puedan ser validadas como explicaciones científicas de la experiencia por la comunidad de observadores científicos.

8.4 DIFUSION DEL DIAGNOSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

El diagnóstico de culturas organizacionales es sumamente reciente. Si bien puede reconocerse algunos antecedentes en trabajos comparativos transculturales, tales como los de Udy (1959), Berger (1957), Abegglen (1958) y otros, éstos estaban más bien interesados en comprender diseños organizacionales y cómo éstos eran afectados por variables culturales, antes que en tener un concepto para la cultura propia de cada organización. Es así como el estudio de culturas organizacionales se difunde recién en la década de los ochenta, luego del trabajo de Pettigrew, aparecido en diciembre de 1979. En nuestro país, se han efectuado relativamente pocos diagnósticos de cultura organizacional; Juanita Anguita y Rogelio Díaz han diagnosticado algunas organizaciones en este sentido y es posible que otros consultores hayan llevado a cabo también trabajos destinados al diagnóstico cultural de las organizaciones, aunque no hayan

publicado después sus experiencias. En 1990 realizamos un diagnóstico de cultura organizacional en Goodyear Chile, un equipo multidisciplinario, en que participaron Carolina Bozzo, María Elena Campusano, Luz Eugenia Mundaca, David Decker y Mauricio Reyes, psicólogos; Marcelo Arnold, antropólogo y Darío Rodríguez, sociólogo. Posteriormente hicimos un diagnóstico de cultura de la Administración Pública Paraguaya, en colaboración con Marcelo Arnold y César Talavera. El tema, aunque relativamente nuevo y a pesar de que revista dificultades especiales, comienza, sin embargo, a popularizarse. La década de los noventa fue sumamente rica en estudios de culturas organizacionales. En efecto, las demandas por este tipo de diagnóstico se generalizan: el mundo se encuentra sometido a un cambio de proporciones y velocidad sorprendentes. Para América Latina, esto ha significado que el desafío sea el de su inserción en este mundo globalizado: nuevas inversiones, generación de organizaciones, multiplicación de empresas transnacionales con problemas de choques e incomprensiones culturales múltiples, como los que indica el eminente sociólogo Ricardo Piñeyro (2001), demandas de mercados distantes, posibilidades de la creación de un mercado regional, etc., implican la necesidad de conocer las características culturales de las organizaciones a objeto de utilizarlas de la mejor manera posible. En Chile, el desafío ha sido encarado fundamentalmente desde la perspectiva de la productividad y, para ello, se requiere estudiar la cultura organizacional, para conocer sus potencialidades y, eventualmente, proponer una «cultura de calidad total».

Es, por lo tanto, altamente probable que estos diagnósticos de cultura organizacional se multipliquen en los años venideros. Sobre el tema hay, hasta el momento, escaso material acumulado, pero esta falencia está siendo rápidamente superada con una creciente ola de publicaciones en revistas especializadas. Las antiguas tecnologías del Desarrollo Organizacional han debido ser remozadas, y se les agregan técnicas traídas del ámbito de la psicología clínica, de la psicología grupal, de la psicología antropológica, de la etnografía, de la sociología, etc. Cada experto en Desarrollo Organizacional se ha transformado, por consiguiente, en un investigador que genera sus propias formas de aproximación a un fenómeno de suyo complejo, pero que promete ofrecer grandes oportunidades de desarrollo.

8.5 UNA METODOLOGIA PARA EL DIAGNOSTICO DE CULTURAS ORGANIZACIONALES

La metodología que presentaremos ha sido probada en la experiencia. Tiene, en términos generales, bastante afinidad con la utilizada por Schein (1988a), pero se aparta de ella en algunos puntos significativos. Señalaremos estas discrepancias en la medida que se vayan presentando los diversos pasos y técnicas propuestas para el diagnóstico de una cultura organizacional.

Las técnicas que se empleen para realizar un diagnóstico de cultura organizacional deben apuntar a la facilitación del codiagnóstico, vale decir que a través de ellas es necesario conseguir la participación activa de los miembros de la organización no sólo en la entrega de la información relevante, sino que además -y centralmente- en la interpretación de la información recogida.

Schein propone, como método global, una entrevista **clínica** iterativa, que se traduce en una serie de exploraciones conjuntas entre el consultor y diversos informantes internos motivados. El enfoque clínico recomendado por Schein se centra en la búsqueda de estos informantes internos, que deberán conocer esta cultura organizacional «desde adentro» por haber vivido en la organización y que deberán estar motivados para obtener «ayuda» o «claridad» respecto a los factores culturales de su organización. Es, precisamente este deseo de **ayuda**, lo que hace al enfoque clínico, en lugar de etnográfico.

Nos parece, no obstante, que un enfoque centrado en lo clínico puede tener dificultades y que, además, no es necesario. En efecto, si bien es cierto que se requiere contar con informantes motivados, no es indispensable que la motivación sea la de solicitar ayuda para comprender los factores culturales de la organización. En nuestra experiencia, hemos encontrado numerosos informantes deseosos de colaborar en la interpretación de los modos culturales de sus organizaciones y sin que esta disposición favorable esté fundada en la necesidad de ayuda. Muchas veces la motivación es, sencillamente, de tipo intelectual: se desea participar en un tema novedoso. Otras veces, la motivación se produce en la discusión grupal, en la explicación al consultor de los significados de determinadas actitudes, comportamientos y símbolos propios de la organización. Finalmente, la motivación puede no estar dirigida específicamente al tema de la cultura, sino que basta con que los informantes se encuentren dispuestos a colaborar activamente en un proceso de diagnóstico organizacional. En este caso, más que una motivación a «recibir ayuda», podríamos hablar de una «disposición a ayudar» al investigador en su labor diagnóstica.

Las dificultades de un enfoque clínico, por otra parte, se centran en el peligro de hacer derivar un estudio de cultura en términos de los problemas personales e individuales que pudieran tener los informantes que desean ser ayudados para comprender los motivos de sus inconvenientes, dificultades o incomprensiones de elementos organizacionales. Llevando las cosas a su extremo, se podría llegar a interpretar como características culturales algunos desajustes de índole netamente personal y, lo que aún es más grave, olvidar, descuidar o dejar de lado factores realmente significativos, pero que no sean considerados relevantes por estos informantes. Además de lo anterior, es posible que el trabajo de interpretación sea hecho desde un prisma demasiado individual, con lo que se pierde parte importante de la riqueza de un trabajo de diagnóstico de cultura organizacional.

La metodología que aquí se propone es más bien una metodología escalonada, que va de lo más general y espontáneo a lo más particular y dirigido. En ella se produce, por lo tanto, una especificación creciente de temas y contenidos, a partir de los resultados de los instrumentos y procedimientos anteriores. En términos generales, esta metodología es la misma que puede ser utilizada en otro tipo de estudios diagnósticos en la organización. Lo que la particulariza como método para el diagnóstico de una cultura organizacional no es este escalonamiento, sino las técnicas empleadas en cada etapa y el énfasis en los factores culturales.

A continuación presentaremos los distintos pasos o etapas de esta metodología escalonada, en lo referido a un diagnóstico de cultura organizacional:

i. **Contacto inicial**. Un primer paso en el proceso lo constituye el contacto inicial, en el que se debe llegar a determinar que lo que se necesita es hacer un estudio de la cultura de la organización. Es posible -pero no habitual- que el representante de la organización que contrata los servicios de asesoría, sea una persona informada y solicite que se haga un diagnóstico de cultura. Lo más frecuente, sin embargo, es que en la organización se haya presentado una situación -tal como algún problema interno, deseos de mejorar la productividad o las relaciones humanas, implementación de algún cambio, etc.- que la haga requerir de asesoría externa. En este último caso, es el consultor quien al darse cuenta de las dimensiones, contenido y características de la situación, descubre que lo requerido es un estudio diagnóstico de la cultura organizacional. En este contacto inicial, por lo tanto, el consultor deberá explicar a su contratante la necesidad, utilidades y características del diagnóstico de la cultura, así como la adecuación de este tipo de trabajo para los requerimientos de la organización. Se trata, en otras palabras, de redefinir la demanda, especificándola como una temática abordable desde el estudio de la cultura de la organización.

Además de esta redefinición de la demanda -propia de cualquier tipo de estudio, pero mucho más necesaria en el caso de la cultura organizacional, debido a lo desconocidos que todavía son esta clase de estudios- el consultor debe solicitar toda la información impresa existente en la organización -organigramas, slogans, historias oficiales, credos, premios, definiciones de fechas importantes, etc.- puesto que constituyen artefactos de la cultura organizacional, que podrán arrojar mucha luz acerca de la misma.

Schein recomienda poner especial énfasis en las sorpresas que experimente el investigador en estos primeros momentos de su relación con la cultura organizacional. Nos parece que éste es un método de grandes potencialidades porque el consultor tiene sus propios esquemas de distinción y proviene -además- de una cultura distinta. Una sorpresa tiene lugar cuando el investigador tropieza con algún fenómeno, algún rasgo o característica de la organización, que le parece chocante, anómalo, diferente a «lo normal», a la forma que para él es habitual en las organizaciones que le son conocidas. Es altamente probable, por lo tanto, que las sorpresas ocurran ante factores culturales propios de la organización. Evidentemente, las sorpresas aludidas no sólo tienen lugar durante los contactos iniciales, sino siempre, pero en la medida que el consultor va familiarizándose con la organización es probable que los primeros factores que le parecieron sorprendentes, dejen de causarle la misma impresión. Es probable, sin embargo, que siga encontrando nuevos motivos de asombro, razón por la cual la recomendación ha de ser la de prestar atención a las sorpresas desde el primer momento y mantener esta actitud atenta durante todo el proceso de diagnóstico y no, como pareciera desprenderse del libro de Schein, sólo preocuparse de las sorpresas en los momentos iniciales. Si así se hiciera, se perderían importantes observaciones de factores sorprendentes que se ubican a un nivel más profundo y que se ocultan a la observación superficial del comienzo, tras la fachada de comportamientos aparentemente habituales. A modo de ejemplo, en una organización era notorio el nerviosismo de las personas entrevistadas. Sin embargo, como este fenómeno es

acostumbrado en situaciones de entrevistas iniciales en que los interlocutores son desconocidos entre sí, este hecho, no parecía sorprendente. Pasado cierto tiempo de trabajo, no obstante, se pudo constatar que el nerviosismo subsistía y que era una actitud muy difundida en la organización, esto sí era un elemento asombroso, que necesitaba de una explicación, que se encontró al descubrirse que era una cultura basada en el temor y la inseguridad.

ii. **Examen de artefactos culturales.** Se trata, en esta etapa, de realizar un estudio de los diferentes escritos de la organización, tales como organigramas, declaraciones públicas, diarios y revistas internos, decálogos, documentos de seguridad industrial, historias oficiales, documentos de propaganda y publicidad interna y externa, credos, esloganes, bases para otorgar premios (de producción, por antigüedad, etc.), fechas memorables, reuniones fijadas en fechas predeterminadas, etc. El estudio de estos documentos debe hacerse en la perspectiva de que se trata de productos culturales y que en ellos se encuentra, por lo tanto, impresa parte de la cultura de la organización. No debe perderse de vista, sin embargo, que lo que se halla impreso en estos documentos no es **toda** la cultura, sino sólo sus aspectos oficiales, aquellos que son reconocidos como válidos y convenientes por las instancias formales de la organización. Muchas veces esta documentación representa los valores, normas e imagen organizacionales que son ofrecidos a los miembros de la organización como parte del esfuerzo de sus autoridades para crear en ellos un sentido de pertenencia e identificación con la organización y sus ideales. Esto significa, que la cultura vivida, la que se intenta descifrar, no ha quedado capturada en estos documentos. Por esta razón, es conveniente hacer un estudio de la información de estos documentos teniendo presente su origen, su carácter y los objetivos buscados con su elaboración. Muchas veces, por ejemplo, puede darse el caso en que sea recomendable una actitud crítica, que se pregunte por los supuestos subyacentes a la confección de estos instrumentos, así como por cuáles son las intenciones que han guiado a sus autores, cuáles son las falencias que se desea superar, cuáles son las razones por las cuales se ha creído necesario elaborarlos, etc.

Por supuesto, que los diferentes artefactos que pueden ser analizados tienen distintos orígenes, responden a intenciones también diversas y sus objetivos también difieren entre sí, de tal manera que cada uno de ellos puede aportar informaciones de distinta calidad, que deben ser interpretadas en forma adecuada al tipo de documento de que se trate.

Un organigrama puede mostrar grados de concentración, formas de delegación, líneas de comunicaciones formalizadas, intentos racionalizadores, formas buscadas de organización del trabajo, distribución del poder, perfil de la distribución de labores ejecutoras y de decisión, etc. Por sí solo, no puede entregar información acerca de la cultura de una organización determinada, pero puede servir como un muy buen instrumento para ejemplificar ciertas características culturales que hayan sido detectadas por otros medios.

Los decálogos, diarios y revistas internos, declaraciones públicas, credos, esloganes, historias oficiales y diversos documentos de propaganda y publicidad interna y

externa, tienen un claro objetivo socializador y de adoctrinamiento del personal, así como de generación de una imagen corporativa tanto en el interior de la organización, como en su ambiente externo. Ellos expresan, por lo tanto, en forma abierta cuáles son los valores, normas y supuestos ideales, que la jerarquía organizacional quisiera divulgar e imponer entre sus propios subordinados y en el mundo exterior. Representan la forma en que la organización quisiera ser vista. En ellos, es posible encontrar, por defecto, lo que se supone que falta en la organización, aquello que debe ser reforzado. Constituye un material susceptible de ser analizado en grupos de discusión y en entrevistas grupales, con el objeto de conocer la forma en que es acogido y cuáles son los elementos culturales que son afectados por este instrumental oficial.

Los documentos de seguridad industrial, las bases para otorgar premios diversos, los documentos de los departamentos de bienestar, etc., sirven para detectar los diferentes grados de valoración e importancia que se les concede en la organización al trabajo, al ser humano, a la familia, al cumplimiento de las tareas, a la permanencia en la organización, etc. En este tipo de documentación se pueden reconocer normas culturales que efectivamente operan en el funcionamiento organizacional, aunque ellas también tienen su origen en la estructura formal de la organización y no han surgido del colectivo laboral.

En algunas ocasiones -aunque es poco frecuente- es posible que en esta etapa puedan recogerse documentos y escritos no oficiales, que han surgido espontáneamente al margen de la estructura formal. En algunas organizaciones, por ejemplo, circulan panfletos y hojas clandestinas con críticas a personas o a la forma en que se conducen las actividades en la organización. En estos escritos puede encontrarse información de interés respecto a los valores sustentados por el colectivo laboral, su lenguaje y los temas de su preocupación.

iii. **Entrevistas a informantes calificados.** Una vez realizado el trabajo de examen de los documentos y esloganes recibidos, es necesario llevar a cabo una serie de entrevistas a informantes calificados. La selección para escoger a los informantes debe ser hecha atendiendo a los criterios de representación de los principales grupos que pudieran ser estimados -por el consultor, atendiendo a su examen de los documentos, o por la contraparte organizacional del consultor- como relevantes por sus posiciones, su estructuración o por sus eventuales aportes a la cultura organizacional (sea porque constituyen subculturas o porque tienen una significación central en ésta).

La entrevista debe ser semiestructurada y dirigirse a la reconstitución de la historia de la organización, sus principales momentos e hitos, al recuerdo de personas notables -«héroes» y «villanos»- que hayan quedado grabados en la memoria organizacional, sus hechos más sobresalientes y sus características centrales. Se debe tratar, además, de reconstruir en conjunto con el entrevistado los distintos ambientes sociales que se vivieron en la organización como producto de las diferentes coyunturas históricas por las que ha atravesado la sociedad en que la organización está inmersa, como, por ejemplo, para el caso chileno, el pronuncia-

miento militar de 1973, la recesión de 1982, el boom de los años 90 y la recesión de 1999 y comienzos del siglo XXI.

Es importante en este trabajo de evocación histórica, que se trate de detectar las diferencias entre la historia oficial, la historia vivida y las diversas interpretaciones históricas que pudieran darse al interior de la organización entre sus distintos subgrupos; cuáles fueron -y son- las actitudes de dichos subgrupos ante las situaciones vividas; cómo se fueron aglutinando y cristalizando estas historias para configurar la identidad presente de la organización; etc.

Otro tipo de temas a tratar en la entrevista, se relaciona con preguntas directas acerca de valores, creencias, normas y otras premisas del decidir organizacional que puedan estar presentes en la imagen actual de la organización. A esta indagación corresponden preguntas tales como: ¿cuáles son los temas más frecuentes de conversación en esta organización?; ¿qué significa para usted ser miembro de esta organización?; ¿qué consideraciones se toman en cuenta para decidir la contratación y el despido de personas?; ¿qué piensa el resto de los miembros de esta organización acerca de trabajar en ella?; ¿cuán compartida es la filosofía de la organización?; ¿podría usted acuñar un lema o eslogan que caracterizara el sentir de la mayoría de los miembros de esta organización?, ¿podría usted identificar a la organización con algún animal?; ¿con cuál? y ¿por qué?, ¿qué consejos le daría a un hijo recién contratado en esta organización, para que le fuera bien en ella?; etc.

iv. **Entrevistas grupales.** En ellas, se trata de obtener información adicional y complementaria a la que se haya recogido en las entrevistas individuales. En ese sentido, las preguntas que se puede hacer al grupo son semejantes a las indicadas para la entrevista individual, pero, como se ha visto en el capítulo V, la dinámica propia de la entrevista grupal conducirá a resultados muy diferentes a los de aquélla.

Adicionalmente, es conveniente aprovechar la instancia de entrevista grupal para obtener, de los miembros del grupo, interpretaciones acerca de los primeros factores o hechos que a la observación del consultor hayan aparecido como indicadores de probables características culturales. Los temas pueden ser presentados, entonces, bajo la forma de la solicitud de ayuda para comprender mejor el estilo de la organización y ciertos usos, costumbres o símbolos que -por no ser habituales- han asombrado al investigador. La pregunta, entonces, podría ser: «Algo que no logro entender adecuadamente es ¿por qué se tiene en esta organización tanpoco respeto por la experiencia?». La forma punzante en que está formulada esta pregunta podría suscitar actitudes defensivas, pero también es probable que en el grupo se produzca una discusión que podrá generar elementos muy interesantes para el consultor. Permite, además, observar al grupo en acción, con lo que es probable que surjan otros factores culturales característicos de la organización.

El trabajo con tests proyectivos es de gran utilidad en esta etapa. Se puede solicitar, por ejemplo, que el grupo elabore en conjunto una historia, a partir de

nes tales como las utilizadas en el TAT (Test de Apercepción Temática) de Mc Clelland. Otra posibilidad es entregar al grupo una gran hoja de papel y lápices, solicitándole que dibuje una imagen que represente en la forma más fiel posible lo que la organización significa para los integrantes del grupo. Una vez hecho el dibujo, se solicita a los participantes que lo expliquen, interpretando cada uno de los símbolos utilizados.

En términos generales, las entrevistas tienen una importancia crucial en el diagnóstico de la cultura organizacional, por cuanto a través de ellas se trata de superar desviaciones particularistas que pudieran presentarse en entrevistas individuales. Además, el solicitar -ya en esta etapa- interpretaciones grupales y apoyo interpretativo grupal para los primeros factores de sorpresa encontrados por el consultor, hace que este diagnóstico no tenga un carácter «clínico», aunque tampoco pueda hablarse de un enfoque «etnográfico», por cuanto la observación del trabajo de los grupos ocurre en una situación artificialmente creada y no en las condiciones laborales habituales.

v. **Reunión(es) del equipo consultor, con la participación de informantes internos.** Una vez que se ha llegado a este punto, se ha acumulado suficiente información, que debe ser discutida y puesta en común, tanto al interior del equipo consultor, como con los informantes o consultores internos, que se hayan ofrecido a colaborar en el proceso de diagnóstico. El objetivo de estas reuniones es analizar la información recogida, obtener interpretaciones y sugerencias de parte de los consultores internos. Se busca comprobar, por ejemplo, si las interpretaciones de los grupos son consideradas atendibles y válidas por los consultores internos y si las interpretaciones de los consultores externos logran hacer sentido desde la experiencia de los consultores internos. Es conveniente tener presente, que es posible que en estos primeros momentos de colaboración interpretativa entre los consultores externos y sus contrapartes internas, no se logre un acuerdo fácil.

   Hemos ya visto que la cultura tiene la característica de ser transparente, vale decir, invisible para quien se encuentra inmerso en ella. Como un buen par de anteojos, que no es visto por quien los lleva puestos, pero que -no obstante- le permiten a su poseedor ver a través de ellos, la cultura no es visible para sus poseedores, pero les hace configurar al mundo de acuerdo a sus patrones.

   Por la razón anterior, es probable que ante las primeras demostraciones -y afirmaciones- que los consultores externos hagan sobre la cultura organizacional, los consultores internos reaccionen con sorpresa, dudas, molestia e incredulidad. Es posible que piensen -y lo digan- que los consultores externos no han sido capaces de descifrar -o incluso de entender- la cultura de la organización. El diálogo franco y abierto, sin embargo, puede contribuir enormemente a hacer de estas reuniones una instancia que permita un gran avance en el proceso de diagnóstico.

vi. **Determinación de hipótesis y de los principales ítemes culturales.** A partir del trabajo conjunto con los consultores internos, el equipo consultor externo se encuentra en condiciones de elaborar sus hipótesis acerca de los fenómenos cultu-

rales de la organización, los principales ítemes que conforman dicha cultura y las formas en que estos ítemes se relacionan, así como la forma de operar de la cultura organizacional. Una cultura es un complejo, que abarca todos los aspectos de la vida en la organización, de tal modo que no se puede pretender llegar a determinarla totalmente. El diagnóstico, en consecuencia, debe limitarse a exponer sólo los rasgos principales, aquellos que permiten identificar a la organización, diferenciándola de otras organizaciones similares. Dependiendo, además, de los objetivos perseguidos con el diagnóstico, se deberá tratar de hacer relevantes los elementos culturales que pudieran ser de importancia en el prisma de dichos objetivos; si, por ejemplo, se hace un diagnóstico de cultura organizacional porque se desea implementar en la empresa un programa que lleve al aumento de la productividad, es necesario detectar los ítemes -y la operatoria cultural- que puedan obstaculizar dicho proyecto y los que -eventualmente- pudieran ser potenciados en la implementación exitosa del programa en referencia.

Los ítemes culturales y las hipótesis elaboradas acerca de ellos y de sus formas de relación, deberán ser puestos a prueba en el resto del trabajo de diagnóstico. Si el trabajo ha sido hecho en forma concienzuda, no obstante, es altamente probable que las hipótesis sean comprobadas y que ya no aparezcan hechos muy diferentes a los ya encontrados.

vii. **Análisis grupal de textos.** Con las hipótesis elaboradas, se pueden seleccionar textos de historias laborales en que sea posible detectar la presencia de ciertos rasgos culturales en el colectivo laboral, que permitan probar estas hipótesis. Estos textos pueden ser seleccionados de material disponible, pero normalmente resulta aconsejable adecuarlos o confeccionar nuevos textos de historias laborales que respondan específicamente a los ítemes culturales que supuestamente prevalecen en la organización. Los textos en referencia pueden encontrarse precodificados lo que facilita luego el trabajo del consultor en la sistematización de los resultados o sencillamente consistir en la presentación de una situación de trabajo ficticia, que debe ser discutida por el grupo. A modo de ejemplo, presentaremos:

a. Un texto precodificado.

En una organización había tres jefes distintos:

A. Uno de ellos pensaba que tenía que preocuparse del bienestar de sus subordinados y asegurarles condiciones adecuadas a sus familias; creía que debía proteger a sus subordinados, pero exigía de ellos una absoluta lealtad y sumisión y no aceptaba que se discutieran sus órdenes.

B. Otro creía que su labor consistía en coordinar las labores de sus subordinados y trataba de exigirles sólo lo que exigía el contrato. No se preocupaba por el bienestar de sus subordinados ni por las familias de éstos, pero trataba que todos recibieran un salario adecuado. Intentaba ser lo más justo y equitativo con todos sus subordinados, pero no protegía a nadie que hubiera cometido una equivocación.

C. Otro pensaba que no era conveniente exigir ni controlar, sino que trataba de conseguir que los trabajadores se comprometieran con el trabajo y asumieran ellos sus responsabilidades laborales y familiares. Por lo mismo, no creía que su labor fuera proteger a nadie.

1.	¿Con cuál de estos jefes le gustaría trabajar?	A	B	C
2.	¿Con cuál de estos jefes preferiría trabajar la mayoría de los trabajadores de esta organización?	A	B	C
3.	¿Cuál de estos jefes representa a la mayoría de los jefes de esta organización?	A	B	C

b. Un texto de una situación laboral ficticia, no precodificado.

En una organización muy semejante a ésta, se produjo una discusión entre los jefes respecto a la mejor forma de relacionarse con los subordinados. Unos opinaban que los trabajadores eran como niños, había que enseñarles su trabajo, controlarlos y protegerlos; si los trabajadores recibían un trato justo, responderían con lealtad a su jefe y se podría conseguir que hicieran su labor en buena forma. Otros creían que los trabajadores sólo estaban motivados por el sueldo, de modo que había que procurar buenos salarios y con eso se aseguraba un rendimiento adecuado.

¿Cómo cree usted que puede motivarse a los trabajadores en esta organización?

La forma de trabajo con estos textos consiste en solicitar que los miembros del grupo de discusión contesten individualmente el cuestionario o se planteen la problemática de los textos y luego tengan una discusión acerca de los mismos, tratando de llegar a un consenso. El investigador podrá tener una importante fuente de información al observar el trabajo grupal, además de los resultados mismos de las preguntas hechas. Esta clase de textos los hemos utilizado con Marcelo Arnold, con resultados bastante satisfactorios.

viii. Presentación de resultados preliminares ante un comité interno. Con los antecedentes recogidos en los grupos de discusión es ya posible contar con resultados preliminares que pueden ser presentados a la organización. Es conveniente, por lo tanto, solicitar una reunión con un comité interno de la organización en que estén representados sus más altas autoridades y diversos jefes y asesores internos relacionados con el diagnóstico o interesados en él. Esta presentación cumple con la función de informar a la parte contratante del estado de avance de la investigación, lo que habitualmente es requerido por la propia organización, que quiere conocer con prontitud los resultados y saber si éstos coinciden con sus expectativas. Además de esto, esta reunión tiene la función de permitir que el equipo de investigación -al que se ha integrado a los consultores internos- reciba un feed back por su trabajo. En efecto, hasta este momento se ha conducido la investigación en el seno del equipo. Aunque ha habido un trabajo muy estrecho

con los consultores internos -y aunque se han sostenido diversas entrevistas grupales y se han realizado grupos de discusión en los que se ha podido recoger informaciones y apoyo en la labor interpretativa, desde el interior de la organización-, todavía no se ha expuesto el trabajo global a miembros de la empresa. Es, además, importante el hecho de que esta vez la mayoría de los asistentes a la reunión son personas que no han estado participando de las diversas etapas y discusiones de trabajo del diagnóstico. Así, serán sometidos por primera vez a los resultados que configuran un diagnóstico previo de la cultura organizacional. Esta reunión constituirá, para ellos, su *prima vista* de la cultura organizacional así diagnosticada.

Es posible, por consiguiente, que surjan innumerables preguntas y que sea necesario desarrollar argumentos explicativos contundentes, que permitan solucionar dudas. Las explicaciones deben hacer sentido como reformulaciones coherentes y convincentes de la experiencia de los miembros de este comité gerencial. El feed back -o retroalimentación- tiene una importancia crucial, por cuanto permitirá al equipo de investigación conocer la mejor forma de presentar sus resultados, las dudas y obstáculos que es necesario resolver; el lenguaje en que deben ser escritos los informes y, además, las dudas y expectativas que deberán ser satisfechas y sobre las cuales es todavía necesario recopilar información adicional, porque los datos disponibles hasta el momento son insuficientes. De esta manera se consigue integrar, de alguna forma, al comité directivo dentro del equipo investigador y contribuir así a que el diagnóstico sea un co-diagnóstico por la participación en él de **todos** los niveles de la organización.

ix. **Elaboración de cuestionarios.** Los resultados obtenidos hasta aquí permitirían realizar un muy adecuado diagnóstico de la cultura organizacional. En ese sentido, podría procederse a la confección del informe escrito final con los antecedentes disponibles. Sin embargo, no se conoce con exactitud la distribución, la difusión, de los diversos ítemes culturales en el colectivo laboral. Además de esto, existe, en general, entre las personas pertenecientes a organizaciones, una mejor disposición, un mayor grado de confianza y credibilidad, hacia los datos cuantitativos. Por las razones señaladas, resulta conveniente construir cuestionarios con preguntas cerradas en que sea posible encuestar a todo el colectivo laboral o a una muestra significativamente alta de éste. En estos cuestionarios no se trata ya de indagar, de develar, de descubrir elementos culturales ocultos, subyacentes, desconocidos. Este trabajo sería imposible de ser llevado a cabo por medio de un cuestionario con preguntas cerradas y es la razón por la cual Schein prefiere no hacer uso de este tipo de instrumentos en un diagnóstico de cultura organizacional. El objetivo perseguido, sin embargo, es el de conocer cuán difundidos se encuentran elementos culturales que ya han sido detectados a través de los instrumentos anteriormente reseñados. Por este motivo es que discrepamos de la posición de Schein y que afirmamos la enorme utilidad de los cuestionarios en esta etapa del diagnóstico de una cultura organizacional. Los cuestionarios deben ser elaborados, como se ha dicho, con preguntas cerradas del siguiente tipo:

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. Los jefes de esta organización protegen a su personal.	a	b	c	d
b. Lo más importante en esta organización son las personas.	a	b	c	d
c. En esta organización uno tiene el futuro asegurado.	a	b	c	d
d. En esta organización es mejor tener un «padrino» (o amigo poderoso) que trabajar duro.	a	b	c	d
e. En esta organización se recuerdan todas las historias y anécdotas que han ocurido.	a	b	c	d
f. Las autoridades de esta organización piensan que todas las personas son flojas y que hay que controlarlas constantemente.	a	b	c	d
g. Los fundadores de esta organización quisieron crear una organización justa para todos.	a	b	c	d
h. Aquí los superiores exigen **lealtad total**, sin dar explicaciones.	a	b	c	d
i. Esta es una organización en que se confía en el ser humano.	a	b	c	d
j. Para esta organización la mano de obra es simplemente un recurso más.	a	b	c	d

x. **Recopilación de antecedentes**. Esta etapa consiste sencillamente en recoger los antecedentes requeridos mediante la administración masiva de los cuestionarios. Como se ha dicho, es conveniente que los cuestionarios sean autoadministrados y que se reúna en una sala a grupos de trabajadores a fin de que contesten el cuestionario, asegurándose así un retorno del 100% de los cuestionarios y, además, la posibilidad de resolver consultas y dudas que pudieran surgir entre los trabajadores ante determinadas preguntas del cuestionario.

xi. **Seminarios de diagnóstico**. Con la información recogida en todas las etapas anteriores -incluidos los cuestionarios- es conveniente realizar algunos seminarios de diagnóstico, con asistencia de grupos de 30 a 40 personas. Estos seminarios están destinados a poner en común con miembros de la empresa resultados parciales acerca de la cultura organizacional. Tienen gran importancia estos seminarios como medios de *feed back* a la organización del trabajo realizado con el equipo consultor. Son una instancia muy efectiva en el autodiagnóstico de la cultura organizacional. En ellos, se enfrenta a estos grupos de 30 a 40 personas con las interpretaciones que el equipo consultor hace acerca de su cultura y se les pide que tomen posiciones respecto a estas interpretaciones, ofreciendo interpretaciones complementarias o alternativas y asumiendo la propia cultura organizacional, con lo que se consigue dinamizar el proceso haciéndolo, como propone Schein, un proceso sometido a una **recalibración perpetua.**

xii. **Elaboración y presentación del informe final**. Una vez concluido el trabajo con los seminarios de diagnóstico, es posible escribir el informe final. En él se hace necesario presentar en forma coherente y sistemática los distintos ítemes que conforman la cultura organizacional y la forma en que se relacionan, formando un todo. En la presentación del informe final es conveniente enfatizar que la cultura de la organización constituye las premisas que guían el decidir organizacional, que se encuentran, por lo tanto, presentes en todo el devenir de la organización, que operan muchas veces en forma inconsciente y que, una vez conocidas, es posible realizar intervenciones mucho más efectivas, que podrán tener un sentido desde la propia organización, en lugar de continuar intentando imponer esquemas organizacionales que hacen caso omiso de la cultura y que, por lo mismo, obtienen resultados inesperados y poco planificables. Es necesario remarcar, además, que una cultura es una transformación constante, que el mismo diagnóstico constituye un factor de cambio en ella y que, por lo tanto, se requiere estar conciente de las modificaciones que tienen lugar permanentemente. El informe, por consiguiente, no constituye una última palabra, sino sólo el conocimiento de un momento de un proceso extremadamente dinámico.

8.6 CONCLUSION

El estudio diagnóstico de la cultura de una organización es probablemente uno de los temas más apasionantes y difíciles de la investigación organizacional. Por tratarse de un tema de suyo complejo y por ser sumamente reciente la investigación acerca de él, todavía no se han elaborado metodologías definitivas. Entre el método «clínico» de Schein y el que aquí se propone hay diferencias centrales. Ambos tienen ventajas y debilidades; el investigador deberá decidir en cada caso cuál le resulta más conveniente.

El método que hemos presentado tiene la dificultad de ser extremadamente largo y absorbente de tiempo y dedicación. Es posible, sin embargo, saltarse algunas etapas si se desea hacer una versión resumida del método. Esta decisión deberá hacerse de acuerdo a las disponibilidades de tiempo y a la complejidad de la organización estudiada. Por ejemplo, si se trata de una organización pequeña, pueden dejarse de lado los cuestionarios y reemplazar las entrevistas individuales por entrevistas grupales. Además, es posible cambiar el sentido de los seminarios de diagnóstico, transformándolos en cortos grupos de discusión.

También puede acortarse el tiempo de diagnóstico si a cierto nivel de avance se puede constatar que se tiene suficiente conocimiento de la cultura, lo que queda en evidencia al repetirse con frecuencia los datos y al no surgir nueva información. Organizaciones nuevas es posible que no hayan tenido el tiempo suficiente para cristalizar una cultura propia y, entonces, en ellas sólo se descubrirán atisbos de una cultura en formación.

En organizaciones antiguas es posible detectar la presencia de factores culturales cuando historias, resentimientos, temores, valores, etc. son repetidos como vigentes y actuales por personas recientemente incorporadas a la organización y que no han sido testigos de los momentos críticos de la historia organizacional en que tales resentimientos, anécdotas, temores, expectativas y valores surgieron como respuesta organizacional a la crisis. A modo de ejemplo, en las empresas del cobre, en que han transcurrido aproximadamente treinta años desde la nacionalización, trabajadores contratados con mucha posterioridad a la nacionalización, comentan como si ellos las hubieran vivido, anécdotas de la época de la administración extranjera y sustentan valores fincados en esa época.

La cultura puede ser detectada a través de los medios más diversos, todos ellos con cierto grado de inseguridad. Acaso por esta razón sea aconsejable lo que Schein llama «triangulización» y que consiste en aproximarse desde diferentes perspectivas a la cultura, tratando de enfrentar entre sí los diferentes retazos de información, para comprobarlos unos con otros y para conseguir que, en definitiva, se configure una pauta reconocible y coherente en la que se puedan integrar estas informaciones.

8.7 PREGUNTAS

a. ¿Cómo se puede definir una cultura organizacional?

b. ¿Por qué se dice que el estudio de las culturas organizacionales es reciente?

c. ¿Qué importancia ha tenido el «modelo japonés» en el estudio de las culturas organizacionales?

d. ¿Por qué se dice que la cultura de una organización se constituye de premisas de decisión?

e. ¿Qué quiere decir que una cultura organizacional sea «transparente»? ¿Puede usted dar ejemplos?

f. ¿Qué importancia tiene entender la cultura latinoamericana para el estudio de culturas organizacionales?

g. ¿Por qué se insiste en que el diagnóstico de una cultura organizacional ha de ser **siempre** un co-diagnóstico?

h. ¿Qué quiere decir Schein por «entrevista clínica iterativa»? ¿Por qué la propone como metodología?

i. ¿Cuál es el papel de las «sorpresas» en el diagnóstico de una cultura organizacional? ¿Por qué se producen dichas sorpresas?

j. ¿Puede usted describir algún aspecto cultural, de alguna organización, que le haya llamado la atención? ¿Cuál sería éste?

k. ¿Qué utilidad tiene, para el diagnóstico de una cultura organizacional, el examen de artefactos culturales, tales como organigramas, historias oficiales, etc.?

l. ¿Cuál es el papel que corresponde a los informantes externos en el diagnóstico de una cultura organizacional?

m. ¿En qué consisten las hipótesis en el estudio de una cultura organizacional?

n. ¿Cree usted que el trabajo con textos pre-codificados es más adecuado que el trabajo con textos sin precodificación? ¿Por qué?

o. ¿Cuáles son las funciones que cumple la presentación de resultados preliminares ante un comité interno?

p. ¿Cómo se utilizan los cuestionarios en el diagnóstico de culturas organizacionales?

ultura organizacional ha de ser
nerativa»? ¿Por qué la propone
co de una cultura organizacional?
alguna organización, que le haya
ultura organizacional, el examen
as, historias oficiales, etc.?
tes externos en el diagnóstico de
e una cultura organizacional?
dificados es más adecuado que el
ué?
ntación de resultados preliminares
óstico de culturas organizacionales?

Capítulo 9

DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional. Tanto es así que muchas veces se confunde diagnóstico organizacional con diagnóstico de clima organizacional. Se trata de un tema que se plantea en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

No es raro que esto haya sido así. El concepto de clima -incluso por su connotación geográfico-atmosférica- permite ampliar las perspectivas de análisis desde una visión parcializada y reduccionista a una más global, que sea capaz de integrar el ambiente como una variable sistémica y que abarque fenómenos de suyo complejos desde una visión también compleja.

La relación sistema-ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos proveniente de la Teoría General de Sistemas, propuesta por von Bertalanffy (1984) y enriquecida con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. Esta proposición -la de ver a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental- encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionistas de los otros. Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otro lado, habían encontrado acerbas críticas por parte de enfoques de corte psicológico-social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas.

Talcott Parsons (1966), por su parte, había propuesto una teoría en que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y que hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de la personalidad y las orientaciones normativas. Sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente, como en el caso del trabajo de Katz y Kahn (1977) y el de Buckley (1973).

En síntesis, el tema del clima organizacional surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simple

como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones, como lo desea el Desarrollo Organizacional.

9.1 EL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Dado que el tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en su globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que -en conjunto- ofrecen una visión global de la organización.

No es una mera casualidad que el concepto de clima organizacional se haya derivado del clima atmosférico. El clima de una organización puede variar del mismo modo en que se altera su símil atmosférico. En efecto: (a) en una observación de mayor permanencia, se puede sostener que una organización tiene un "mejor" clima que otra, del mismo modo que se puede afirmar que una ciudad como Vicuña tiene un clima más cálido que otra como Punta Arenas. (b) También se pueden observar diferencias de mediano alcance temporal. Así como se puede decir que el clima del verano es mejor que el del invierno, también hay organizaciones que tienen períodos de "bonanza" y que pasan por otros más difíciles. (c) Finalmente, hay una variación diaria del clima. Del mismo modo que en los informes del tiempo nos enteramos de los cambios diarios experimentados por el clima atmosférico, en las organizaciones ocurren alzas y bajas repentinas de la "temperatura social", motivadas por diversas razones tales como despidos, aumentos de sueldo, rumores y comidillos, ascensos, etc.

El concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la «personalidad» de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

i. variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.

ii. variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

iii. variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

iv. variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

v. variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Como se puede ver, el concepto habitual de clima dice referencia con variables situacionales, pero mediadas por las percepciones de los miembros de la organización. Dada nuestra definición de la organización como un sistema autopoiético de decisiones, los miembros de la organización no constituyen los elementos del sistema organizacional, sino parte de su ambiente: su ambiente interno. El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.

9.2 CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema autopoiético de decisiones, constituye el tema de reflexión sobre el que se construye la definición de clima. En otras palabras, el clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es autoobservada por éstos, que la evalúan colectivamente. Esto significa que el clima organizacional es una autorreflexión de los **miembros** de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una autorreflexión de la **organización** como sistema autopoiético de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional. En efecto, en los casos en que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la autorreflexión del sistema organizacional.

El clima organizacional se caracteriza por:

i. El clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

ii. El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

iii. El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

iv. El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación . Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores «no tienen la camiseta puesta», normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

v. El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

vi. El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.... Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se refuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.

vii. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

viii. En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se estabilice en una nueva configuración. En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectistas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones. El efecto de este anuncio, no obstante, pronto será olvidado si no se llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima. Incluso es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramientos de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejorías en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un clima organizacional que puede ser peor que el inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer. En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente clima organizacional.

9.3 FORMAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto. Veremos la de Likert (1961, 1967).

Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son **variables causales.** Otro grupo de variables son **intervinientes** y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables **finales** son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la **percepción** del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Thomas: «Lo que los hombres definen como real, se torna real en sus consecuencias». También puede ser suscrita por una aproximación metodológica como la propuesta en este libro, dado que es la experiencia de los miembros de la organización lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima de una organización. No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y en sus experiencias, lo vivencian.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

i. **Sistema I: Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

ii. **Sistema II: Paternalista.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

iii. **Sistema III: Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

iv. **Sistema IV: Participativo.** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El trabajo de Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Incluso su cuestionario sigue teniendo bastante aplicación en traba-

de consultoría. Interesante resulta ser que su definición de los diferentes sistemas de las variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera que en prácticamente toda ella, se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, estilo de mando, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal, etc.

9.4 PARTICIPACION Y CLIMA

Respecto a la participación y su importancia en el establecimiento de un clima motivador, ha sido discutida desde diversos ángulos. En los comienzos de la preocupación por la investigación del clima organizacional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma. Coincide esta preocupación, con el interés de algunos trabajos provenientes de la Escuela de Relaciones Humanas, que veían en la participación una forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores, en el esquema de escala de necesidades de Maslow.

En efecto, Abraham Maslow, con su influyente escala de necesidades, había indicado que las necesidades superiores se planteaban en el individuo una vez que éste veía relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las necesidades que seguían en la escala a las de seguridad, eran las de pertenencia. El saberse perteneciendo a un grupo, el sentirse integrando una organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus inquietudes de seguridad. Este sentimiento de pertenencia podría ser fomentado en una organización que se preocupara de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ella. Así, cada individuo miembro de la organización podría percibir que era parte del sistema y satisfacer de esta manera su necesidad de pertenencia.

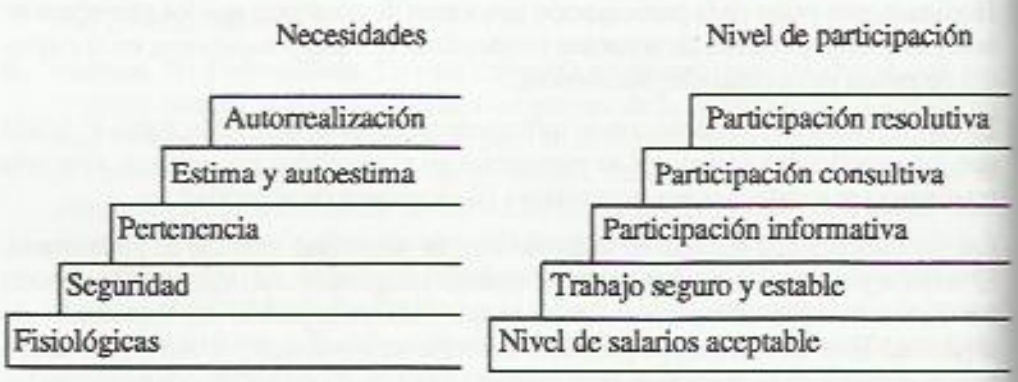
Una vez razonablemente satisfechas las necesidades de pertenencia, comienzan a aparecer -según Maslow- las necesidades de estima y autoestima. La estima y la autoestima se encuentran relacionadas, porque Mead ha demostrado que la persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de sí. Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Estas necesidades de estima y autoestima podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros. Este reconocimiento puede ser hecho parte de un sistema de recompensas y, también, parte de un estilo participativo consultivo, en que cada persona pueda sentir que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece.

Finalmente, el más alto nivel de necesidades considerado por Maslow, es el de autorrealización. Sólo se presenta cuando el individuo puede ver medianamente sa-

tisfechas sus necesidades de estima y autoestima. La autorrealización está muy relacionada con la autodeterminación y la autoexpresión, vale decir, que la persona sienta que es ella la que determina sus actividades y que en ellas puede expresarse creativamente. Esta necesidad superior puede ser favorecida por un sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus miembros, fomentando su participación resolutiva en la toma de decisiones. Una persona que participa en tal sistema, tendrá la oportunidad de contribuir a la adopción de las decisiones que afectarán su propio trabajo y, con eso, estará en cierta medida autodeterminándolo. Además, su creatividad será utilizada en su decidir, por lo que también se estará expresando -autoexpresándose- en esta labor co-decisora.

El esquema de Maslow, en consecuencia, podría visualizarse de la siguiente forma:

Necesidades (Maslow) y esquemas organizacionales



En la adaptación que hemos hecho, también los niveles de participación pueden ser vistos como siguiendo un ordenamiento escalonado, tal como el escalonamiento sugerido por Maslow para la aparición sucesiva de las necesidades. En otras palabras, lo primero que se plantearía a las personas sería tener un nivel mínimo, aceptable, de sueldos, que les permitiera asegurar la satisfacción de sus necesidades fisiológicas. Apenas este nivel remunerativo se encuentra razonablemente satisfecho, aparece inmediatamente la necesidad de contar con seguridad laboral, que permita que las personas puedan estar tranquilas respecto al futuro cercano. Una vez que el trabajo se presenta como estable, la persona desearía estar informada de lo que ocurre en la organización, sentirse -a través de la información- como un miembro con derecho propio a ser considerado parte de la organización. Esto puede ser ofrecido a través de una adecuada información, o participación informativa, pero -en los casos en que ésta no se da- es posible que surja el rumor como una manera informal que tiene el colectivo laboral de sentirse participando de la información organizacional.

La participación consultiva corresponde a las necesidades de estima y autoestima y surgirá en sistemas organizacionales que entregan información adecuada a sus miembros. Es posible que sea el sistema organizacional el que -una vez que ha entregado información a sus miembros- desee obtener de ellos sugerencias que pudieran ser de utilidad. Puede, también, ocurrir que sea el colectivo laboral el que sienta la necesidad de realizar sugerencias y aportar sus opiniones acerca de temas atingentes a su labor.

La participación resolutiva tiene -a su vez- diversos grados, desde una participación minoritaria en la toma de decisiones, hasta la autogestión laboral, pasando por la cogestión y por diversos esquemas en que se considera la posibilidad de permitir que los miembros de un sistema organizacional sean actores de su decidir. Este tipo de participación, en todo caso, también puede plantearse como una reivindicación por parte de los miembros de un sistema organizacional, que quisieran tener una ingerencia mayor en la toma de decisiones o ser producto de la definición misma del sistema, en que se busca un mayor compromiso, responsabilidad e involucramiento de los miembros con la organización, sus tareas y su destino.

En todos los estudios acerca de la participación hechos en esa primera época, sin embargo, había poco énfasis en la productividad. El interés se ponía fundamentalmente en el individuo y en conseguir un clima laboral más grato para él. La motivación subyacente a este tipo de propuestas era tanto proveniente de la Escuela de Relaciones Humanas, con su énfasis en los fenómenos de psicología grupal, como de movimientos políticos que veían en la participación una forma de superar la dicotomía capital/trabajo. Las experiencias participativas del mundo, tales como la autogestión yugoslava, los kibutz israelitas y las cooperativas de Mondragón, ofrecían modelos de participación extremos, en tanto la cogestión de Alemania Federal constituía un excelente ejemplo de participación resolutiva paritaria.

Con posterioridad a este entusiasmo con los esquemas participativos, el tema se restringió a círculos especializados, en tanto el interés por la productividad pasó a ocupar lugares más centrales en la preocupación de investigadores y empresarios. En

esta última línea de pensamiento, Katz y Kahn llegaron a reconocer que si bien los esquemas participativos podrían ser altamente motivadores, había tareas rutinarias poco adecuadas para ellos, en las que había resultado mucho más productiva una división del trabajo rutinaria, no participativa que permitiera obtener altos rendimientos, aunque los trabajadores no encontraran, en el trabajo mismo, fuentes de satisfacción para sus necesidades superiores.

Pero la preocupación por la productividad continuó evolucionando, hasta que el recurso humano pasó a ser considerado como un factor central. La proliferación de modelos organizacionales tendientes a conseguir niveles de productividad más altos, significó también el incremento del interés por esquemas de motivación, de incentivos, de internalización en los trabajadores de los valores de la organización.

Así, el tema de la participación y del clima vuelven a estar en el tapete de la discusión organizacional. El interés ya no viene de la psicología ni de grupos políticos, sino de la ingeniería y de sectores empresariales y de asesores de organizaciones. Los círculos de calidad, las fuerzas de tarea y otros tantos esquemas grupales de resolución de problemas y de generación de soluciones y sugerencias, aparecen como alternativas interesantes a ser exploradas. El desafío del momento es el de la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea: un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y con conseguir aumentar los niveles de productividad de ésta. La participación, por su parte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad, a través de sugerencias, útiles, que pueden surgir en, por ejemplo, los círculos de calidad.

La participación vuelve a ser un tema de discusión. Sin embargo, la última palabra no está dicha y los criterios para medir su utilidad son ahora mucho más pragmáticos que lo que fueron en los comienzos de la discusión. Parece, en todo caso, que no es conveniente pensar en modelos universalmente válidos, sino que sería aconsejable estudiar las conveniencias y los grados de una propuesta participativa, en los marcos de cada organización concreta, los de su cultura organizacional y los de la cultura de la sociedad en que esta organización está inmersa.

9.5 TECNICAS PARA EL DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Existe una cantidad abundante de instrumentos destinados a evaluar el clima organizacional.

Una medida rápida del clima de una organización puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación. En efecto, una alta rotación y niveles elevados de ausentismo son, con casi total seguridad, indicadores de un mal clima. Sin embargo, estos indicadores sólo deben ser utilizados como una primera aproximación, como instrumentos que permitirán elaborar la hipótesis de que el clima en esa organización es deficiente, pero no deberían servir como base para una conclusión definitiva al respecto.

El clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto societal en que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo en la organización, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal que ha emergido en la organización, los grupos formales e informales que subsisten en la organización, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc. Todas estas variables han de ser consideradas desde una perspectiva globalizante que se traduce en las percepciones que de la organización tienen los miembros, así como del significado que para ellos tiene el trabajar en las condiciones que la organización les ofrece.

Así, a pesar de la enorme complejidad del concepto, es posible elaborar su diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados en que se pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas o algunas de las variables señaladas.

Likert ofrece un instrumental de medición del clima organizacional que considera como dimensiones:

i. **Estilo de autoridad:** forma en que se aplica el poder dentro de la organización.

ii. **Esquemas motivacionales:** métodos de motivación utilizados en la organización.

iii. **Comunicaciones:** formas que adopta la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos.

iv. **Procesos de influencia:** métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.

v. **Procesos de toma de decisiones:** forma del proceso decisional, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y de distribución de las tareas decisionales y de ejecución.

vi. **Procesos de planificación:** modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.

vii. **Procesos de control:** formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización.

viii. **Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:** métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado por los miembros de la organización.

Otro cuestionario muy difundido es el de Litwin y Stringer. Este cuestionario mide seis dimensiones:

i. **Estructura organizacional:** reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidos por sus miembros.

ii. **Remuneraciones:** nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.

iii. **Responsabilidad:** grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.

iv. **Riesgos y toma de decisiones:** grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.

v. **Apoyo:** percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.

vi. **Conflicto:** nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Así como los dos cuestionarios señalados, hay una serie que exploran diversas dimensiones de la relación individuo-organización. Aparentemente, las dimensiones más frecuentes son las que se refieren a:

i. **Estructura de la organización:** reglamentos, normas y exigencias establecidos por la estructura formal de la organización.

ii. **Relaciones humanas:** grado en que al interior de la organización se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad o en que se producen dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos.

iii. **Recompensas:** sistemas de remuneraciones monetarias y de recompensas de todo tipo que la organización ofrece a sus miembros. Las posibilidades de promoción y carrera funcionaria, por ejemplo, son variables importantes en esta dimensión.

iv. **Reconocimiento:** grado en que los superiores evalúan el trabajo realizado por sus subordinados. Puede encontrarse referido al sistema de recompensas, pero se refiere además al apoyo que el subordinado encuentra en sus superiores.

v. **Autonomía:** grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual, en sus respectivos cargos.

Muchas veces los cuestionarios de clima organizacional están construidos sobre la base de preguntas cerradas en que se pide a los encuestados que evalúen el clima de la organización en términos de la situación actual y de la situación que considerarían ideal al respecto. Con esta doble evaluación se consigue conocer tanto el estado actual, como la distancia que se estima existe entre este estado actual y el que idealmente se desearía.

Veremos un ejemplo:

Para las variables que se señalan a continuación, coloque una (A) sobre el número de la escala que indique su percepción de la situación ACTUAL de la organización en ese aspecto, y una (I) sobre el número que indique lo que usted consideraría la situación IDEAL de la organización al respecto.

A. MOTIVACION

Grado en que los miembros de la organización sienten que la empresa fija y comunica metas que incentivan a una mayor calidad en el desempeño y la producción.

La motivación es muy baja o no existe	1 2 3 4 5	La motivación es muy alta

B. AMISTAD Y APOYO

Grado en que los miembros de la organización sienten que la amistad es una norma valorada por la empresa y que existe mutua confianza y apoyo

No existe relación, amistad ni apoyo	1 2 3 4 5	La amistad y el apoyo son características de la organización

Otros cuestionarios, también construidos en términos de preguntas cerradas, solicitan a los entrevistados que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo con una afirmación.

Veremos ejemplos:

Responda si está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones acerca de esta organización y sus trabajadores:

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Los jefes de esta organización tratan bien a sus subordinados	a	b	c	d
2. La mayoría de los trabajadores de esta organización tiene la camiseta bien puesta	a	b	c	d
3. A los miembros de esta organización sólo les interesa el sueldo	a	b	c	d
4. Es agradable trabajar en mi grupo de trabajo	a	b	c	d
5. Muchas personas que conozco aquí quisieran cambiarse de organización	a	b	c	d
6. En la gerencia a la que pertenezco existe un excelente clima de trabajo	a	b	c	d
7. No importa si hago las cosas bien, porque nadie me lo reconoce	a	b	c	d
8. En esta organización todos estamos informados de los objetivos	a	b	c	d
9. Para sacar adelante el trabajo, las personas de mi sección se ayudan unas a otras	a	b	c	d

ientes afirmaciones acerca de

	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	c	d
	c	d
	c	d
	c	d
	c	d
	c	d
	c	d
	c	d

Es necesario -en este tipo de cuestionario, con alternativas que van de **totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo**- tener especial cuidado en la redacción de cada ítem, debido a que puede suceder que los encuestados se sientan inclinados a responder respecto a si están o no de acuerdo con el enunciado, antes que si éste refleja o no adecuadamente lo que ocurre en la organización.

Otra forma de llevar a cabo estas preguntas es plantear alternativas entre **casi siempre** y **casi nunca**.

Ejemplo: responda si las situaciones señaladas en las siguientes afirmaciones ocurren **casi siempre** o **casi nunca** en esta organización.

1. En esta organización se requiere realizar muchos tramites inútiles para llevar a cabo el trabajo.

   Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca

2. Aquí la mayoría de los funcionarios empieza a trabajar media hora después de la hora de llegada y se prepara para irse media hora antes de la hora de salida.

   Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca

3. Las relaciones de amistad con los jefes generalmente se transforman en favoritismos o privilegios en el trabajo.

   Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca

4. Las jefaturas dan lineamientos generales para realizar el trabajo, dando la oportunidad de trabajar en forma independiente.

   Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca

5. Ante un reclamo del publico, los jefes apoyan a los funcionarios.

   Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca

6. En esta organización es posible realizar el trabajo de una manera innovadora que mejore los resultados obtenidos.

   Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca

7. En esta empresa la gente puede decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes.

   Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca

8. Tengo claros los objetivos, funciones y tareas de mi cargo.

   Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca

9. Mi jefe se preocupa por estimular la cooperación entre los funcionarios a su cargo.

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca

10. El nivel de conflicto que hay en mi departamento dificulta la realización del trabajo

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca

11. En esta organización las comunicaciones entre las diferentes áreas son expeditas.

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca

12. La selección y contratación de personal está más influida por relaciones de amistad que por conocimiento y habilidades del postulante

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca

13. Mi jefe al calificar a su personal es arbitrario e injusto

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca

14. En esta empresa los rumores son siempre más creíbles que la información oficial.

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca

15. Tengo suficiente autoridad para hacer las cosas de las cuales soy responsable.

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca

Otros cuestionarios solicitan que el encuestado ubique su opinión en una escala que evalúa la adecuación o inadecuación de las dimensiones consideradas como componentes del clima.

Señalaremos un ejemplo:

Respecto a las siguientes condiciones de la organización, indique cuáles son muy adecuadas y cuáles muy inadecuadas (marque su opinión en la escala de 1 a 7).

1. Sueldo
Muy inadecuado 1 2 3 4 5 6 7 Muy adecuado

2. Estilo de administración
Muy inadecuado 1 2 3 4 5 6 7 Muy adecuado

3. Compañerismo
Muy inadecuado 1 2 3 4 5 6 7 Muy adecuado

Los cuestionarios señalados y muchos otros pueden ser aplicados indistintamente a cualquier tipo de organización. Además de esto, existen cuestionarios específicos, elaborados para medir el clima de organizaciones particulares, tales como organizaciones productivas, educacionales, de salud, etc. Veremos algunos ejemplos de un cuestionario orientado a la medición del clima organizacional en establecimientos educacionales.

Responda si está de acuerdo o en desacuerdo con que las siguientes afirmaciones reflejan adecuadamente la situación de este establecimiento educacional.

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. En esta Escuela las actividades están bien definidas	a	b	c	d
2. En esta Escuela no se confía en el criterio de las personas	a	b	c	d
3. En esta Escuela mientras mejor sea el trabajo realizado, mayor es el reconocimiento que se recibe	a	b	c	d
4. En esta Escuela hay demasiados conflictos interpersonales	a	b	c	d
5. En esta Escuela se exige un rendimiento exageradamente alto a los profesores	a	b	c	d
6. Es esta Escuela todos nos sentimos perteneciendo a un verdadero grupo de trabajo	a	b	c	d
7. El equipamiento de las salas de clases (pupitres, pizarras, escritorios, etc.) es adecuado a las necesidades pedagógicas	a	b	c	d
8. Esta Escuela se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación pedagógica del personal docente	a	b	c	d

9.6 PROCEDIMIENTOS DEL DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Hemos examinado con detención los cuestionarios que se utilizan en el diagnóstico del clima organizacional, debido a que constituyen el instrumento más usado.

Sin embargo, la experiencia ha demostrado que es conveniente combinar los cuestionarios con entrevistas individuales, entrevistas grupales y seminarios de diagnóstico.

En efecto, dado que en el diagnóstico de clima organizacional se trata de evaluar un fenómeno complejo, con características sistémicas, parece razonable aproximarse a él desde diferentes perspectivas.

El estudio del clima organizacional no tiene las complicaciones, ni se espera de él la profundidad, de un diagnóstico de la cultura de la organización. Por esta razón, es posible disminuir las entrevistas grupales, de tal manera que se cuide que en ellas queden representados todos los sectores que pudieran tener climas diferentes.

El clima de una organización es una resultante sistémica -y por lo tanto sinérgica- de los climas particulares de los diferentes subsistemas que forman la organización. En otras palabras, el clima de una organización compuesta por cinco departamentos será equivalente al clima de cada uno de los cinco departamentos más la resultante de la interacción entre estos departamentos en el devenir operacional de la organización. En esta característica interaccional influyen determinantemente las expectativas y estereotipos recíprocos que los departamentos tengan unos de otros. Es posible, por ejemplo, que en una organización hayan relativamente buenos climas en cada uno de sus departamentos, pero que en conjunto haya tantas rivalidades y problemas entre departamentos, que el clima organizacional conjunto sea deficiente, lo que traerá consecuencias de importancia para el logro del producto organizacional. Este fenómeno -de buenos climas parciales y deficiente clima global- es relativamente frecuente en nuestro país y probablemente también lo sea en todos los lugares en que el modelo organizacional incentiva -como una forma de aumentar la productividad- la competencia entre departamentos, con el resultado de un clima organizacional tenso, de mucha desconfianza, en que se pierde de vista el objetivo organizacional y el espíritu de equipo a nivel del sistema organizacional global.

Por esta razón, es conveniente realizar un estudio de clima que atienda a las diferencias entre departamentos, a los climas parciales, y que apunte, además, a develar el clima de la organización como un todo. Con esto, se conseguirá tener una imagen acertada tanto de cada uno de los departamentos, como de la organización global, así como también de los temas conflictivos, sobre los que habría que intervenir -parcial o globalmente- para provocar una mejoría en el clima organizacional.

9.7 PREGUNTAS

a. ¿Qué se entiende por clima organizacional?

b. ¿Cuándo y por qué aparece el tema del diagnóstico de clima organizacional en el estudio de las organizaciones?

c. ¿Cuáles son las variables que se consideran en el concepto de clima organizacional?

d. Señale las características más relevantes del clima de una organización.

e. ¿Cómo se relaciona el comportamiento individual con el clima de una organización?

f. ¿Cuál es la relación entre ausentismo, rotación y clima organizacional?

g. ¿Cuáles son las **variables causales** reconocidas por Likert en el estudio del clima organizacional?

h. ¿Qué importancia tienen las percepciones de los individuos en la determinación del clima de una organización?

i. ¿Por qué -y cómo- se ha relacionado la participación con el clima organizacional?

j. ¿Cómo se relaciona el trabajo de Maslow con los diferentes sistemas de participación?

k. ¿Cuál es el interés que despiertan los esquemas participativos en la actualidad?

l. ¿Cuáles son las dimensiones que más frecuentemente miden los cuestionarios de diagnóstico del clima organizacional?

m. ¿Podría usted elaborar dos preguntas para un cuestionario de clima, que midieran la variable recompensa? Hágalo.

n. ¿Cuál es la utilidad de realizar entrevistas grupales en un diagnóstico de clima?

l. ¿Por qué se dice que el clima de una organización es una resultante sinérgica de los climas parciales?

Capítulo 10

DIAGNOSTICO DE PROCESOS

Una organización es un devenir. Los principales fenómenos que tienen lugar dentro de ella son de carácter procesual. Toda organización es extremadamente dinámica; sus elementos son decisiones y las decisiones son sucesos atados al tiempo, de tal manera que en el mismo momento en que surgen comienzan a desvanecerse, para dejar paso a nuevas decisiones que, conectándose con las decisiones precedentes, permiten la autopoiesis organizacional en un proceso circular y recursivo constante, que dura todo lo que dura la organización como sistema.

Así, la organización es un cambio permanente, a pesar que siempre puede ser identificada como un sistema, dado que es posible diferenciarla de todo -decisiones, acciones, sistemas, personas, etc.- lo no perteneciente.

Por la razón precedente, aunque los estudios diagnósticos de clima y cultura pueden dejar la impresión de que se trata de un sistema estable, es conveniente tener presente que lo único que se mantiene constante es la identidad del sistema organizacional, su característica autopoiética, su «organización», para usar la terminología de Maturana (Maturana y Varela, 1984). Tanto el clima como la cultura organizacional son, por consiguiente, medidas de un devenir; son ellos mismos fenómenos cambiantes, que tratan de delimitar lo propio de la organización frente a lo que no pertenece a ella y, por lo tanto, de caracterizar a la organización en términos de su diferencia con respecto al entorno.

El diagnóstico organizacional, en consecuencia, es un diagnóstico de procesos. Veremos el estudio que puede hacerse de los procesos de poder y liderazgo en organizaciones, como un modelo de diversos estudios de procesos organizacionales.

10.1 EL CONCEPTO DE PODER

Sobre el concepto de poder hay una abundante bibliografía disponible, de tal manera que no nos detendremos demasiado en su tratamiento, dado que el lector interesado en el tema puede recurrir a la literatura especializada. En lo que sigue, nos limitaremos a exponer brevemente algunas consideraciones en torno al proceso de poder en las organizaciones.

El estudio del poder organizacional es tan antiguo como las investigaciones respecto a las organizaciones. De hecho, Max Weber, padre del estudio organizacional es quien también acuñó la más influyente conceptualización del poder. Poder, en su definición, es la capacidad de conseguir que otra persona haga algo, aun en contra de su voluntad.

Aunque en la definición precedente queda en claro que para que tenga lugar el poder se necesitan al menos dos personas y que, en consecuencia, el poder es de naturaleza relacional, durante largo tiempo se tendió a reificar el concepto, dándole una categoría de objeto independiente, como si fuera una característica que se podía poseer o no. Se hablaba, entonces, de «personas con poder», de «personas poderosas», como si el poder fuese una cosa que se podía adquirir y poseer -y también perder- o una característica individual que, tal como el color de ojos o del pelo, podrían tener algunas personas como parte de su ser individual.

La anterior cosificación del concepto contribuyó también a que se perdiera de vista lo enormemente variable, el carácter de proceso que tiene el poder, para entenderlo en términos de estructuras estables y de características propias de personas o sistemas estáticos.

En la actualidad, se ha recuperado la conceptualización del poder como un fenómeno que sólo puede tener lugar en una relación. El poder mismo es una relación entre al menos dos individuos. No puede pensarse que una persona aislada tenga poder en su soledad. Robinson Crusoe no era poderoso ni poco poderoso. La categoría de poder no es aplicable para su situación.

Además se entiende el poder en su forma de proceso, como un fenómeno extremadamente dinámico, que recurre a fuentes diversas y que puede crecer o disminuir, según varíen las alternativas de que pueden disponer las personas involucradas en la relación de poder.

En efecto, mientras se pensó que el poder tenía lugar como una característica de un sistema cerrado, se consideró que era una suma constante, vale decir, que en una relación de poder, el poder se distribuía entre los partícipes de una cierta forma; luego, si uno de los dos ganaba poder, este mismo poder era perdido por la otra parte. Así, el poder existente en el sistema total se mantenía constante (Rodríguez, 1991).

Según Luhmann (1979), el poder es un medio generalizado de comunicación. Tiene lugar en una situación en que dos personas, que disponen de diversas alternativas de acción, interactúan. Una de ellas intenta transmitir a la otra su propia selección para las alternativas de esta última. El poder -como medio generalizado de comunicación- hace más probable que la segunda persona acepte que la primera le imponga su selección para sus propias alternativas. Con un ejemplo, esta explicación quedará más clara: Si Ego tiene poder sobre Alter, podrá conseguir que Alter haga algo que puede hacer, pero que no haría si Ego no se lo ordenase. Alter, por ejemplo, en un momento determinado tiene distintas alternativas para ocupar su tiempo. Una de ellas, es hacer una serie de trámites bancarios para Ego, pero esa alternativa es poco probable que sea escogida voluntariamente por Alter. Si Ego tiene poder sobre Alter, sin embargo, podrá ordenarle que haga esos trámites para él y, con esa orden, hará mucho más probable que Alter seleccione esa alternativa de entre sus posibilidades de acción.

A partir de la definición anterior, se hace fácil entender que el poder crece, en la medida que aumentan las alternativas de que Alter dispone. Si Alter tiene múltiples alternativas de elección, el poder que sobre él ejerce Ego deberá ser mayor para conseguir que Alter seleccione la alternativa preferida por Ego. Si Alter, en cambio, tiene escasas alternativas, Ego con un poder relativamente pequeño podrá obtener lo deseado por él.

Según Luhmann, en las organizaciones el poder se ejerce tanto para conseguir que las personas que pertenecen al sistema organizacional aporten su trabajo, como para obtener de ellas niveles de rendimiento superiores al mínimo. Se habla de poder organizacional, para hacer referencia al poder que la organización ejerce al tratar de conseguir que los miembros de ella se mantengan en las tareas organizacionales cumpliendo sus obligaciones de acuerdo a los estándares mínimos exigidos. El poder personal, por su parte, es el poder ejercido por la organización para lograr incentivar a los miembros a alcanzar niveles superiores de rendimiento (Luhmann, 1979).

Ambos tipos de poder se sustentan en los atractivos que el sistema organizacional puede ofrecer a sus miembros y ambos tienen sus limitaciones. El poder organizacional se basa en el atractivo que la pertenencia a la organización puede tener para quienes son sus miembros. En la medida que la pertenencia al sistema organizacional puede ser condicionada y que la organización es atractiva para sus miembros, el poder organizacional se basa en la capacidad de despido. El límite de este tipo de poder se encuentra en la escasez de personal utilizable. Este poder, en consecuencia, es sensible a las coyunturas del medio. En economías con altas tasas de desempleo es diferente a la situación que se vive en economías con ocupación plena.

El poder personal, por su parte, dice referencia a los puestos y posiciones deseados dentro de la organización, al intento de los miembros de hacer carrera dentro de ella. El límite del poder personal se encuentra en la escasez de los puestos deseados dentro del sistema y en el grado de deseabilidad de tales puestos.

También el poder de que disponen los subordinados significa limitaciones al campo de acción de los superiores. En la terminología de Hirschman (1970), éstos pueden optar entre «*exit*», su retiro del sistema y «*voice*», hacer uso de la protesta, como formas de presión ante los superiores.

Al respecto, queda claro que el poder hace uso de fuentes cuya utilización real se trata de evitar. Si, por ejemplo, alguien amenaza a otro con la muerte para conseguir que obedezca, lo que desea es la obediencia del otro y no tener que matarlo. Si el otro no obedece y el primero se ve obligado a hacer efectiva su amenaza, es porque no tuvo poder. Entonces, cuando se amenaza, por parte de los superiores, con el despido o, por parte de los subordinados, con la renuncia, ni unos ni otros quieren hacer efectivas sus amenazas, sino que buscan presionar, para conseguir algo deseado. La apuesta en juego, en estos casos, es que el amenazado preferirá evitar que la amenaza se cumpla y, por consiguiente, hará lo que se le está ordenando. Si esto no es así, la amenaza no tendrá efecto y no habrá poder. Además de esto, una vez que alguien ha sido despedido, ya no se podrá ejercer poder sobre él con la amenaza del despido. Una vez que un subordinado ha renunciado, ya no podrá presionar con la amenaza de su renuncia. En otras palabras, las fuentes de poder han dejado de ser efectivas.

10.2 CARACTERISTICAS DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES

En las organizaciones, el poder tiene ciertas características que conviene tener presentes cuando se quiere diagnosticarlo:

i. El poder, dentro de la organización, puede experimentar variaciones derivadas de la relación organización-entorno. El poder no es una suma constante, sino que puede variar. Las organizaciones son sistemas que se encuentran en estrecha relación con su entorno. Hemos definido esta relación -siguiendo a Luhmann y Maturana- como de **acoplamiento estructural.** Esto quiere decir, que la organización se encuentra permanentemente adaptada a su entorno y que las variaciones experimentadas por la organización -o por el entorno- son concomitantes con las correspondientes modificaciones de la otra parte en relación. Así, los trabajadores de una organización pueden solicitar el apoyo de agrupaciones y confederaciones laborales para ejercer una mayor presión en sus reivindicaciones. Los empresarios y ejecutivos, por su parte, pueden buscar acrecentar su poder recurriendo a la situación de la economía, a condiciones políticas, etc.

ii. Debido a lo anterior, el poder es extremadamente dinámico. El poder se construye y reconstruye en forma constante, de tal manera que todos los intentos por estructurarlo dejándolo establecido fijamente, sólo consiguen elaborar estructuras formales que pronto son superadas por los acontecimientos. Un organigrama, por ejemplo, rara vez refleja en forma exacta las relaciones de poder existentes en una organización dada.

iii. El poder formal, delegado y reconocido oficialmente, es sólo parte del poder que tiene lugar en la organización. Una porción importante del poder de la organización, tiene carácter informal o es emergente. En efecto, los diferentes miembros de la organización participan en el juego del poder en ella y buscan acrecentar su poder, haciendo uso de diversos mecanismos. Es posible, por ejemplo, que algunas personas aumenten su poder gracias a los contactos extra laborales que mantienen dentro o fuera de la organización. Otras, tratarán de adquirir poder emergente, en virtud a su ascendiente sobre otros miembros de la organización. Otras, podrán manipular los recursos sobre los que tienen control -tales como remuneraciones, artículos de oficina, información, etc.- para conseguir poder. Otras, buscarán generar grupos y asociaciones de solidaridad interna, que les permitan participar exitosamente del juego del poder, y así sucesivamente.

iv. El liderazgo, como poder emergente, se encuentra siempre presente en toda organización. Rara vez, sin embargo, coincide con las posiciones del poder formal. La búsqueda, por parte de los ejecutivos, de compromiso y respaldo en los subordinados, puede dar lugar al liderazgo ejecutivo, pero esto no siempre tiene éxito. El liderazgo, por esta razón, constituye una fuente de poder adicional, que se produce en las relaciones humanas al interior de la organización, pero que resiste ser planificado. Por esta razón, el diagnóstico del poder existente en una organización debe procurar ser también un diagnóstico del liderazgo. El liderazgo puede consistir en un importante factor dentro de la organización y, muchas veces, puede oponerse al poder formal. Las organizaciones tratan habitualmente de conseguir domesticar al liderazgo, utilizando así toda su fuerza tras los fines y objetivos formalmente establecidos. El conocimiento de las fuentes, mecanismos y formas de operar del liderazgo en una organización es, entonces, fundamental tanto para buscar hacerlo coincidente con los objetivos organizacionales, como para reconocer los eventuales obstáculos que este liderazgo pueda ofrecer al logro de dichos objetivos.

v. El poder, dado su carácter relacional, sólo tiene efecto cuando el subordinado se encuentra dispuesto a obedecer. Por esta razón, Maturana dice que el poder es una concesión del sometido. Es importante, en el esfuerzo de diagnóstico de las relaciones de poder al interior de un sistema organizacional, conocer el grado de disposición que los subordinados manifiestan respecto a las eventuales demandas que pudieran hacerles los superiores.

vi. Las fuentes de poder existentes en una organización son diversas. En el diagnóstico es necesario identificarlas, como una forma de entender la dinámica del proceso de poder que tiene lugar en la organización. Es posible que estas fuentes se utilicen combinadamente o en forma alternativa y es posible, además, que diferentes personas dentro de la organización, hagan uso de distintas fuentes de poder, para afianzar sus posiciones, en una lucha de poder que se caracterizará por equilibrios inestables. El diagnóstico deberá detectar esta situación de inestabilidad, cuando ella ocurra, evitando así dar, equivocadamente, carácter de permanente a una situación que puede ser momentánea y variar poco después de haber sido hecho el diagnóstico.

vii. Aunque el poder tiene lugar en las relaciones sociales como producto de la asignación de ciertas capacidades de dominio e influencia a ciertas personas, este poder potencial sólo se hará efectivo si estas personas están dispuestas a asumir el rol de poder, actuando consistentemente en él. Las organizaciones están llenas de personas que ocupan posiciones formales de autoridad, o que gozan de gran ascendiente sobre otras, y que no tienen mayor interés en ejercer este poder concedido. Estas personas, por lo tanto, presentan un estilo Laissez-faire, que se caracteriza por su prescindencia del poder; no entregan directivas, no dan órdenes, no buscan influir y, en definitiva, son los anti-jefes o los anti-líderes por excelencia. Un diagnóstico del poder debe preocuparse de detectar este estilo de dirección cuando se presente, como una forma de evitar el desperdicio de este importante recurso organizacional.

viii. El poder que una persona ejerce puede variar de acuerdo a tres dimensiones (Gordon: 269):

a. **Número** de personas sometidas al poder de esta persona. En una organización, el individuo que goza de poder puede tener una gran cantidad de subordinados dispuestos a obedecerle o un número muy limitado.

b. **Grado de influencia** que tiene el poderoso sobre los demás. Puede darse el caso que una persona tenga un grupo numeroso de personas sometidas a su poder, pero que su influencia sobre parte importante de ellas sea baja, en tanto un grupo reducido se deja influenciar fuertemente por sus órdenes.

c. **Ambito de influencia**. En una organización, el poder de un jefe puede restringirse al ámbito contractual, de lo formalmente establecido, en tanto un líder informal puede tener un ámbito mucho más amplio, abarcando aspectos personales de los subordinados. El poder experto, por su parte, se encuentra limitado al ámbito de competencia del experto y no puede extenderse más allá de él.

Estas tres dimensiones deben ser evaluadas en el diagnóstico del poder que existe en la organización, porque de ellas pueden desprenderse importantes consecuencias en el uso y alcances de este poder.

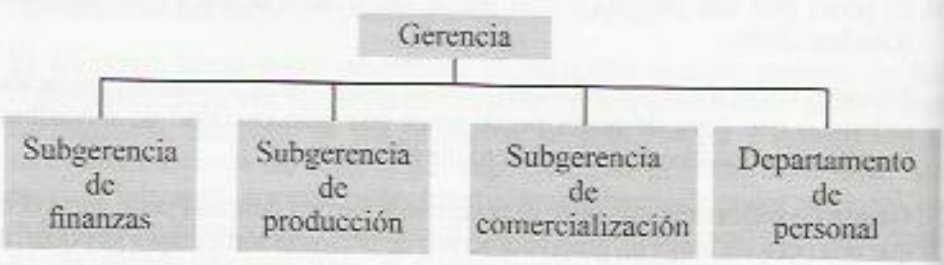
10.3 DIAGNOSTICO DEL PODER Y EL LIDERAZGO

El poder es evaluado a través de diferentes técnicas:

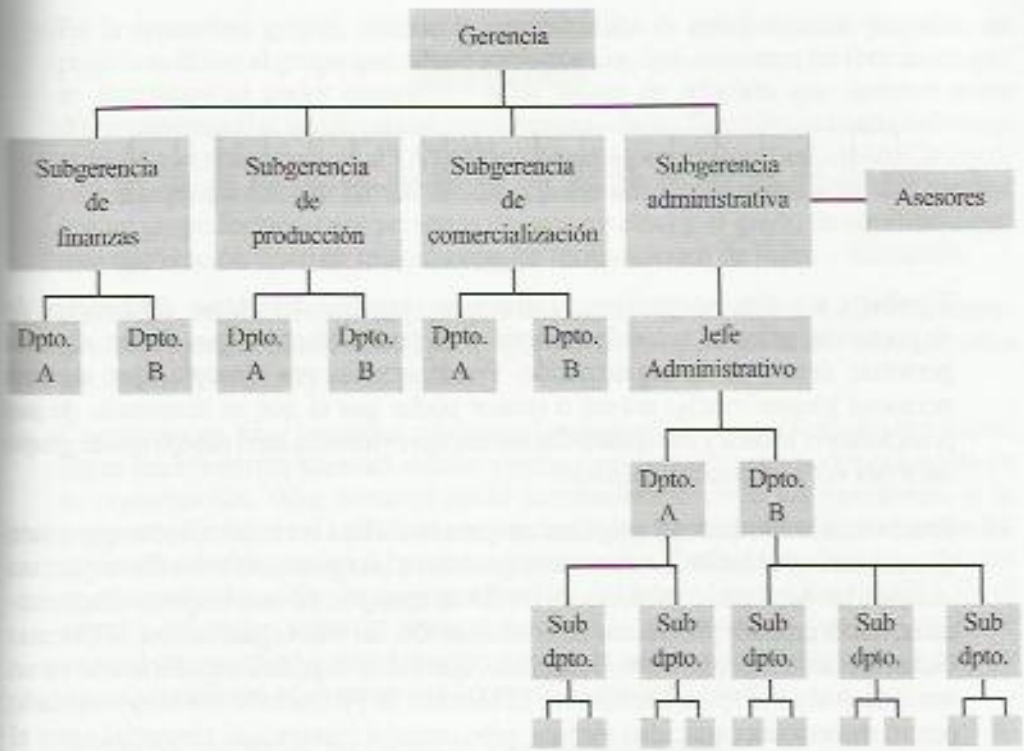
i. Una primera aproximación puede ser hecha mediante el examen del organigrama, por cuanto éste refleja una distribución del poder formal de la organización. En este examen es conveniente tener presente que el poder es dinámico, de tal modo que el organigrama sólo debe ser tenido en cuenta como un elemento que permite una visión amplia de un momento de la vida organizacional. Además de esto, el organigrama sólo da indicaciones respecto a la distribución del poder formal, no dice nada respecto a los estilos y las formas de su ejercicio.

   El estudio del organigrama puede arrojar señales importantes respecto a bolsones de poder, centralización o grado de descentralización, tanto a nivel de la organización global, como a nivel de los distintos departamentos. Es posible, por ejemplo, que una determinada gerencia tenga un estilo más centralizador que otras, dentro de una misma organización, y eso puede reflejarse en la forma como se ha construido el organigrama.

   En el organigrama también pueden detectarse aparentes anomalías, que podrían estar indicando procesos de poder, tales como la ubicación a un mismo nivel, de subsistemas de diferente rango de poder. Así, por ejemplo, pudiera darse un organigrama en que al nivel de las gerencias o subgerencias, se encuentra un departamento. Esto debe dar motivo para una indagación que permita dilucidar las razones para esa aparente anomalía:

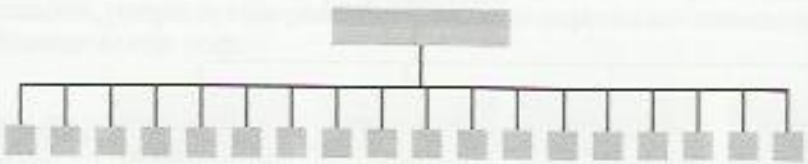


   El estudio del organigrama debe ser hecho por el investigador y luego se deben solicitar explicaciones a la contraparte organizacional respecto a las dudas y aparentes anomalías. Un organigrama deshalanceado, por ejemplo, en que una de las ramas aparece extraordinariamente desarrollada, en tanto otras no lo están, puede estar indicando también un problema en el diseño de la estructura de poder.



El examen del organigrama, en todo caso, sólo permite recoger informaciones parciales, que deberán ser complementadas por el investigador a través de otros medios de recolección de información.

ii. El estudio diagnóstico del poder en la organización puede ser perfeccionado con trabajos grupales, que permitan detectar los estilos de poder habituales en la organización. Algunos de estos trabajos grupales consisten en enfrentar al grupo a una tarea compleja, sin mayores instrucciones, -solicitándole que la resuelva. La forma que el grupo escoja como manera de estructuración para enfrentar el problema, las dificultades que se presentan, el surgimiento de líderes, el respeto a la jerarquía organizacional, etc., darán pistas de importancia en el análisis del poder y sus formas de ejercicio en la organización. Otro trabajo grupal de gran utilidad consiste en solicitar al grupo que elabore el «organigrama efectivo» de la organización, aquel que estructura en la práctica a la organización. En un estudio realizado, se pudo comprobar, por ejemplo, que en la organización que estaba siendo estudiada, a pesar que el organigrama oficial era bastante elaborado, en la práctica existía una gran centralización y ninguna delegación. El organigrama que se dibujó fue aproximadamente el que sigue:



También, en este «organigrama efectivo» pueden detectarse diferencias de importancia entre la autoridad oficial y el poder efectivo que tienen algunas personas dentro de la organización. Puede ocurrir, por ejemplo, que algunas personas tengan mucho mayor o menor poder que el que se desprende de sus posiciones oficiales y eso queda claramente en evidencia en el dibujo que el grupo hace del «organigrama efectivo».

iii. Entrevistas individuales y grupales, en que se solicita a los entrevistados que traten de caracterizar el estilo de autoridad impuesto en la organización, las discrepancias -cuando las hay- entre jefaturas. A modo de ejemplo, en una empresa diagnosticada, había grandes problemas de coordinación. En esta organización, el Gerente General era un ingeniero muy respetado, que había llegado a transformarse en un verdadero símbolo para la empresa. El Gerente de Producción era muy respetado por su reconocida capacidad técnica, pero contaba con escasas simpatías entre el personal. El Gerente Técnico, por su parte, era muy querido y establecía una excelente relación con sus subordinados. La gente del área técnica y la de producción se culpaban mutuamente por las dificultades de coordinación. Al cabo de poco andar, se descubrió que el problema era de comunicaciones diferenciales de las órdenes provenientes de Gerencia General: en la Gerencia de Producción no se comunicaba nada, sino que se limitaban a dar una orden específica, sin mayores explicaciones; en la Gerencia Técnica, en cambio, las órdenes eran comunicadas ampliamente y transmitidas al grupo, aceptándose sugerencias. La toma de decisiones en ambas áreas era también discordante. El estilo de los dos gerentes era muy diverso: autoritario uno y participativo el otro. La enorme diferencia de estilos en dos áreas que necesitaban coordinar permanentemente sus esfuerzos, provocaba grandes dificultades que se traducían en incoherencias y malos entendidos y, en definitiva, en la imposibilidad de una coordinación sin roces.

Las entrevistas individuales permiten, además, detectar las dependencias que existen entre los distintos miembros de la organización. Para esto, es importante hacer preguntas del siguiente tenor:

a. ¿De quién -o quiénes- depende usted?

b. ¿Le crea problemas una doble dependencia?

c. ¿Existen dependencias inútiles o disfuncionales?

En la entrevista grupal, cuando la organización es relativamente pequeña, es posible solicitar al grupo que dibuje sociogramas, que muestren las formas en que se distribuye el poder emergente y las líneas de relación que ocurren entre departamentos o al interior de un departamento dado. También se puede enfrentar al grupo a un test semejante al TAT (**Thematical Aperception Test**) de McClelland, en que se puede detectar la motivación de poder de los ejecutivos o mandos medios (en un grupo formado por personas de esos niveles) y el grado de equilibrio que esta motivación tiene en relación con las motivaciones de logro y afiliación.

Es posible, además, enfrentar al grupo a una tarea y -haciéndolo trabajar en **pecera**- observar los diferentes roles de poder que van asumiendo sus miembros, así como los estilos de utilización del poder.

iv. Cuestionarios. Hay bastantes cuestionarios disponibles para el estudio del poder. Estos cuestionarios intentan señalar ciertas características del poder que se da en la organización, tales como el estilo acostumbrado entre los ejecutivos, si la organización tiene un estilo que caracterice todas las relaciones de poder o si los estilos de administración del poder son personales. También se muestra con estos cuestionarios las actitudes que los subordinados tienen frente a la autoridad. En el estudio del poder, además, interesa medir si la organización tiene un estilo de control muy vertical o si se deja cierto grado de autonomía a los grupos de trabajo para que realicen ellos mismos el control de sus actividades.

Algunos ejemplos de preguntas de los cuestionarios son:

a.	En esta organización: Se nos impone el control	1 2 3 4 5 6 7	Nos controlamos nosotros mismos
b.	En esta organización: Se nos exige actuar según las normas	1 2 3 4 5 6 7	Se respetan las opiniones individuales. Cada uno puede actuar libremente
c.	En esta organización: Los jefes son injustos y arbitrarios	1 2 3 4 5 6 7	Los jefes son justos y ecuánimes

Otra forma habitual de estos cuestionarios es:

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Mi jefe siempre cumple lo que promete	a	b	c	d
2. En esta organización hay demasiados jefes	a	b	c	d
3. Los jefes no parecen saber mucho de su trabajo	a	b	c	d
4. A los jefes les interesa imponer su voluntad	a	b	c	d
5. Los jefes no asumen adecuadamente su responsabilidad	a	b	c	d
6. Aquí hay personas que saben más que los jefes	a	b	c	d
7. Los jefes de esta organización se interesan por su personal	a	b	c	d
8. Los jefes son respetados por los trabajadores	a	b	c	d
9. Nunca he entendido las razones que tiene mi jefe para calificar mi desempeño	a	b	c	d
10. Siempre puedo discutir con mis superiores los problemas de mi trabajo	a	b	c	d

Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
c	d
c	d
c	d
c	d
c	d
c	d
c	d
c	d
c	d

Finalmente, otro tipo de cuestionarios, plantea preguntas como las siguientes:

1. El estilo de mando de esta organización es:
   muy inadecuado 1 2 3 4 5 6 7 muy adecuado

2. La relación entre jefes y subordinados es:
   muy inadecuada 1 2 3 4 5 6 7 muy adecuada

3. La preparación de los jefes de esta organización es:
   muy inadecuada 1 2 3 4 5 6 7 muy adecuada

4. La preocupación que tienen nuestros jefes por su personal es:
   muy inadecuada 1 2 3 4 5 6 7 muy adecuada

v. El diagnóstico de liderazgo puede hacerse siguiendo la misma metodología indicada, aunque hay algunos cuestionarios específicos para este proceso de poder emergente.

Veremos algunos ejemplos:

1. ¿En qué medida el liderazgo se opone al poder formal?
   Se opone No se opone
   fuertemente 1 2 3 4 5 6 7 en nada

2. La relación entre los jefes formales y líderes informales es:
   muy inadecuada 1 2 3 4 5 6 7 muy adecuada

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3. Los líderes informales de esta organización son mucho más respetados que los jefes informales.	a	b	c	d
4. En esta empresa se requieren líderes informales y no jefes formales.	a	b	c	d
5. Los líderes informales crean problemas para el buen funcionamiento de la organización.	a	b	c	d
6. Solamente los sectores más bajos tienen líderes informales.	a	b	c	d
7. Un buen líder es el que trata que la empresa marche mejor.	a	b	c	d
8. Un buen líder trata de conseguir mayores oportunidades para los trabajadores.	a	b	c	d
9. Un buen líder debe defender a los trabajadores contra la empresa.	a	b	c	d

10.4 OTROS PROCESOS

En la organización tienen lugar varios otros procesos, tales como el de toma de decisiones, las comunicaciones, el conflicto, el cambio, etc. Todos ellos pueden ser diagnosticados siguiendo aproximadamente el mismo esquema reseñado de:

i. Entrevistas individuales
ii. Entrevistas grupales
iii. Cuestionarios
iv. Seminarios de diagnóstico

	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	c	d
	c	d
	c	d
	c	d
	c	d
	c	d
	c	d

como el de toma de
Todos ellos pueden ser
reseñado de:

10.4.1 Comunicaciones

Cada uno de los procesos, por supuesto, puede tener, además, técnicas específicas de diagnóstico. Para el caso de las comunicaciones, por ejemplo, puede seguirse una determinada información, para observar los canales utilizados, los puntos en que se detiene o se atasca, las posibles interferencias, las alteraciones que pueda sufrir, etc. Además de esto, el estudio de diagnóstico de las comunicaciones debe considerar los medios utilizados habitualmente en la organización, se debe hacer análisis de los diarios, revistas, circulares, boletines, etc., tanto en términos de sus contenidos, como de su forma y el grado de receptividad y acogida que encuentran.

10.4.2 Toma de decisiones

En este caso, además de lo señalado, interesa ubicar el nivel en que se toman las decisiones. Para esto, es conveniente fijarse tanto en lo formalmente definido, como en la percepción que tienen los distintos agentes, acerca de su participación efectiva en el decidir de la organización.

El mecanismo más habitual para diagnosticar toma de decisiones son las entrevistas. En ellas, se somete a los entrevistados a preguntas concretas, en torno al decidir, a decisiones que se hayan adoptado últimamente y a qué nivel lo han sido.

En el estudio de la toma de decisiones queda en claro el funcionamiento de la organización y también el estilo de liderazgo utilizado por las altas jefaturas.

10.4.3 Conflicto

Para el estudio diagnóstico del conflicto, se hace necesario realizar un análisis histórico de conflictos que hayan tenido lugar en la organización, las formas de solución que han tenido, las partes ganadores o perdedoras, los costos que los conflictos han tenido para las partes involucradas, etc.

Además de esto, es necesario detectar los conflictos latentes que pudieran estar presentes en la organización y que no han sido reconocidos. Las tensiones acumuladas y las fuentes de estas tensiones también deben ser develadas y, de esta manera, el estudio diagnóstico del conflicto puede ser de gran utilidad para la organización, al permitirle prevenir situaciones de difícil resolución que pudieran presentarse en el futuro. El conflicto queda, en todo caso, normalmente diagnosticado en el estudio de clima organizacional.

10.4.4 Cambio

El diagnóstico del cambio debe hacer especial hincapié en las potencialidades de cambio presentes con la organización, así como también en las resistencias psicológicas y sociales al cambio. El diagnóstico del cambio organizacional tiene gran importancia en el Desarrollo Organizacional. Una organización moderna, sometida a

las múltiples demandas de transformación provenientes de un entorno en constante modificación, debe contar con una adecuada capacidad de cambio, que debe traducirse tanto en sus estructuras, como en las actitudes de sus miembros.

El diagnóstico de la capacidad de cambio de una organización se encuentra subyacente a los diagnósticos de clima y de cultura, pero también puede hacerse en forma específica, en cuyo caso el estudio debe concentrarse en la disposición al cambio de los miembros del sistema organizacional y en la capacidad de las estructuras para transformarse o en su flexibilidad para absorber formas nuevas de relación.

Existen diferentes modelos para realizar un diagnóstico del cambio y sus dificultades. La utilidad del que presentamos a continuación ha sido avalada por la larga experiencia del destacado consultor y experto en comunicaciones Cristián Calderón. Este modelo, que permite detectar de manera rápida el punto de localización de los problemas, fue tomado en 1996 de una conferencia de la American Society for Training and Development dictada en Washington por Mary Lippit (socia de Gordon and Lippit, Consulting Process and Action), por el psicólogo especialista en Desarrollo Organizacional Juan Eduardo Cortés, quien lo tradujo y adaptó a nuestra terminología. Posteriormente, el profesor Cristián Calderón reformuló el modelo para agregarle el factor de comunicaciones en la organización como uno de los elementos de importancia que intervienen determinantemente en la implementación del cambio. La profesora Soledad Quezada, especialista en Gestión estratégica, introdujo algunas modificaciones que permitieran observar también aspectos de gestión del cambio.

En todo programa de cambio organizacional, participa un conjunto de factores que deben funcionar coherentemente para que el cambio se pueda implementar exitosamente. Estos factores son:

1 **Visión**: Es la gran aspiración de lo que se quiere ser y alcanzar con el cambio. Responde a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la razón de nuestra existencia como organización?; ¿Qué queremos ser?; ¿Adónde queremos llegar?

2 **Objetivos estratégicos**: Son pautas de acción a largo plazo. Permiten orientar la acción teniéndolos como norte. Se podría decir que son como la estrella polar que guía el cambio. Señalan las actividades relevantes de la organización, suministrando dirección y sinergia al quehacer organizacional. Por lo mismo, sirven de indicadores para la asignación de recursos.

3 **Estrategia**: Es el modo de estructurar y planificar los esfuerzos tras la búsqueda de los objetivos estratégicos. Ordena las actividades de cambio de la organización teniendo en vistas el largo plazo. La estrategia corporativa se puede entender como un patrón de propósitos y políticas que definen la organización y su campo de acción. En la formulación de la estrategia se han de considerar los factores internos y externos de la organización.

4 **Plan de Acción**: Es la forma de estructurar las actividades en el mediano y corto plazo. Se trata de coordinar las acciones de los diferentes sectores de la organización para que se inserten en el proyecto global. En el caso del cambio organizacional, el plan de acción ha de diseñar los modos de implementación que sean coherentes con la estrategia y el largo plazo.

5 **Comunicaciones**: Las comunicaciones permiten generar una base compartida de conocimiento referida a la organización y el cambio. La organización es un sistema social formado por comunicaciones, lo que lleva a considerarlas en cualquier intento de cambio.

6 **Recursos**: Toda actividad organizacional implica el uso de recursos. El cambio significa alterar el ritmo habitual del movimiento organizacional y, de esta manera, conduce a salir de la inercia. Como se sabe, sacar a un sistema de su inercia requiere de una mayor inversión de energía que la necesaria para mantenerlo en su estado inercial.

7 **Competencias**: Adicionalmente a los recursos, el cambio requiere de la movilización de ciertas competencias que se encuentran en la organización o que han de ser procuradas si se desea que el cambio pueda lograrse.

8 **Incentivos**: El cambio demanda un mayor esfuerzo por parte de la organización y sus miembros. Es necesario incentivar adecuadamente a las personas, con el objeto de asegurar su compromiso.

Como se puede ver en el gráfico de pág. 180 si los ocho componentes del modelo se encuentran considerados y marchan en armonía, se puede esperar que el éxito corone el intento de cambio. Si no es así, podrá haber diferentes modos de fracaso, según cuál de los componentes falle.

1 Si la **visión** no se encuentra bien formulada y no es compartida por los miembros de la organización, ésta se encontrará **desorientada**. El cambio parece no tener un destino claro y puede verse, incluso, como contradictorio con las aspiraciones globales de la organización.

2 Si los **objetivos estratégicos** no son claros o no se ve su coherencia con la visión del cambio y la de la organización, se producirán **partidas en falso** del cambio. Es posible que se emprendan acciones inconducentes por falta de un norte claro y compartido. Las partidas falsas, a su vez, generan inseguridad y desconfianza en la conducción.

3 Si la **estrategia** no se encuentra bien diseñada, la **confusión** reinará en la organización. El intento de cambio será visto como el causante de esta confusión y, por lo mismo, la organización tratará de volver al estado inicial rechazando el cambio.

4 Si los **planes de acción** no se encuentran bien definidos, se produce **descoordinación** entre las acciones de los diferentes subsistemas y/o departamentos de la organización. Se pierde de vista la globalidad organizacional y cada departamento adquiere un ritmo propio.

5 Si las **comunicaciones** fallan, no se consigue entregar a los miembros de la organización los elementos necesarios para que comprendan el sentido del cambio intentado y, en consecuencia, se genera **desconfianza**.

6 Si los **recursos** de que se dispone para llevar al cambio adelante son insuficientes, se genera **frustración** entre los integrantes de la organización, especialmente

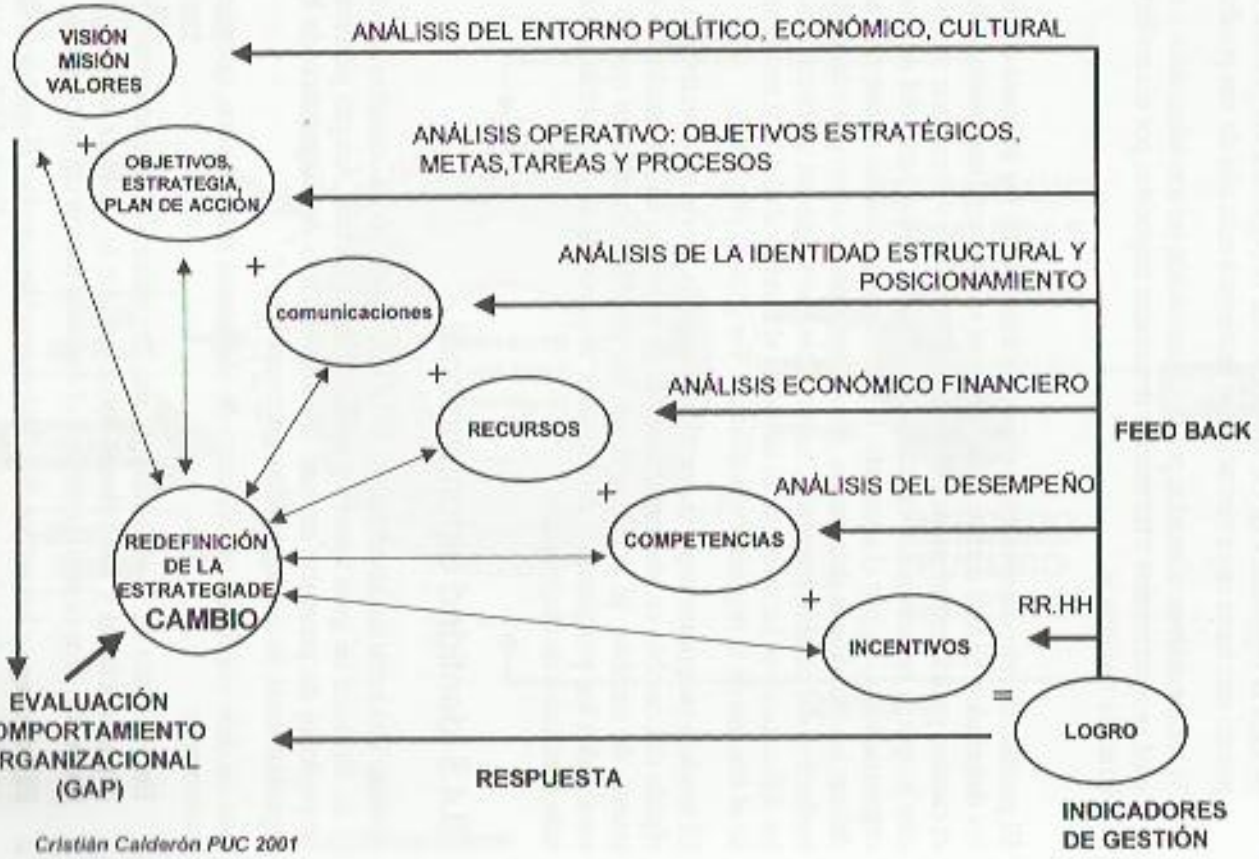
ADMINISTRACION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL
MSTD 1996/M.Lippitt/J.Edo.Cortés/C.Calderón/S.Quezada

VISION	+	Objetivos Estratégicos	+	Estrategias	+	PLAN ACCION	-	comunicaciones	+	Recursos	+	competencias	+	Incentivos	=	EXITO
VISION	+	Objetivos Estratégicos	+	Estrategias	+	PLAN ACCION	-	comunicaciones	+	Recursos	+	competencias	-	Incentivos	=	DESORIENTACION
VISION	+	Objetivos Estratégicos	-	Estrategias	-	PLAN ACCION	+	comunicaciones	+	Recursos	-	competencias	-	Incentivos	=	PARTIDA FALSA
VISION	-	Objetivos Estratégicos	-	Estrategias	+	PLAN ACCION	+	comunicaciones	-	Recursos	+	competencias	+	Incentivos	=	CONFUSION
VISION	+	Objetivos Estratégicos	+	Estrategias	+	PLAN ACCION	-	comunicaciones	+	Recursos	+	competencias	+	Incentivos	=	DESCOORDINACION
VISION	+	Objetivos Estratégicos	+	Estrategias	-	PLAN ACCION	-	comunicaciones	+	Recursos	-	competencias	-	Incentivos	=	DESCONFIANZA
VISION	+	Objetivos Estratégicos	+	Estrategias	-	PLAN ACCION	+	comunicaciones	+	Recursos	-	competencias	-	Incentivos	=	FRUSTRACION
VISION	-	Objetivos Estratégicos	+	Estrategias	-	PLAN ACCION	+	comunicaciones	+	Recursos	-	competencias	-	Incentivos	=	ANSIEDAD
VISION	+	Objetivos Estratégicos	-	Estrategias	+	PLAN ACCION	+	comunicaciones	-	Recursos	-	competencias	+	Incentivos	=	RESISTENCIA

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

VISION	+	Objetivos Estratégicos	+	Estrategias	+	PLAN ACCION	-	comunicaciones	+	Recursos	+	competencias	+	Incentivos	=	FRUSTRACION
VISION	+	Objetivos Estratégicos	+	Estrategias	+	PLAN ACCION	-	comunicaciones	+	Recursos	+	competencias	+	Incentivos	=	ANSIEDAD
VISION	+	Objetivos Estratégicos	+	Estrategias	+	PLAN ACCION	-	comunicaciones	+	Recursos	+	competencias	+	Incentivos	=	RESISTENCIA

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



Cristián Calderón PUC 2001

quienes veían oportunidades en el cambio. Esta frustración es tanto más grave, si se piensa que puede desanimar también involucrarse en proyectos futuros.

7 Si las **competencias** con que se cuenta no son las requeridas para el cambio propuesto, es altamente probable que se generalice una sensación de **ansiedad** en toda la organización. De alguna forma la organización percibe que se le ha puesto una tarea cuya ejecución se encuentra más allá de sus posibilidades.

8 Si los **incentivos** ofrecidos por la organización no son adecuados o no se ve que sean proporcionales a las nuevas demandas impuestas por el cambio, se generalizará la resistencia.

El proceso de retroalimentación organizacional puede ser útil para corregir los errores detectados. Si esto ocurre, es posible que se produzca un círculo virtuoso, en que el cambio podrá ser puesto en práctica efectivamente y demostrar sus posibilidades, con lo que la organización buscará estabilizarlo como parte del normal acontecer organizacional. Si, por el contrario, la retroalimentación no es considerada para modificar los problemas detectados, sino simplemente como una comprobación de lo inefectivo del cambio intentado, es probable que se genere un círculo vicioso en que las dificultades se incrementarán llevando al cambio al olvido y, en ocasiones, incluso al fracaso de la organización misma. (Ver gráfico pág. 181).

El modelo propuesto tiene la enorme ventaja de servir para realizar el diagnóstico rápido del cambio en una organización. Si se observan los resultados de una propuesta de cambio, se puede estimar los posibles lugares en que se encuentran enraizados los problemas y dificultades. A partir de él, es posible iniciar acciones más detalladas de diagnóstico.

10.4.5 Identidad organizacional

Cristián Calderón ha desarrollado, en su trayectoria como consultor, un cierto número de modelos de gran interés y aplicabilidad práctica. Aceptó generosamente mi proposición de presentar en este libro su modelo de diagnóstico de la identidad organizacional, lo que agradezco sinceramente.

Este modelo consta de un conjunto de elementos relacionados, que describiremos brevemente:

1 En el centro de la identidad de una organización se encuentran el **proyecto organizacional y los valores** sobre las

Modelo de Diagnóstico de la Identidad Organizacional

Fuente: Cristian Calderón

3 La parte **normativa** comprende todo tipo de normas, tanto las premisas indecidibles del decidir organizacional (cultura), como las que se suponen producto de la decisión. Las normas que no se han expresado formalmente y las que sí lo son, tales como reglamentos y códigos, se encuentran en este elemento normativo. El proyecto ha de estar sustentado en la cultura organizacional y en la normativa.

4 La **tecnología** es el conocimiento aplicado. Se produce también una tensión entre el proyecto y la tecnología, la que se regula en la gestión.

5 Todo lo anterior conforma la **identidad** de la organización. A ella se le construye una imagen gráfica y física (logos, papelería, colores institucionales, simbologías, uniformes, arquitectura, etc.). Esta identidad es la que proyecta la imagen del cuerpo de la organización o **imagen corporativa**.

6 La organización se relaciona con los **mercados**, con sus **públicos objetivos** para satisfacer necesidades y demandas a través de sus productos, sus servicios y sus acciones específicas de relación entre la organización y sus diferentes públicos estratégicos (*stakeholders*). La relación entre la organización y los mercados es tarea del marketing. Cuando el producto es la organización misma, se habla de marketing corporativo.

7 Con el objeto de maximizar su relación con sus mercados y públicos objetivos, la organización lleva a cabo la **investigación de necesidades y demandas**. Evalúa además las **respuestas** a su presencia en los mercados.

8 En el entorno relevante de la organización se pueden distinguir: la cultura global en que está inmersa, el Estado que establece regulaciones, otras empresas y diferentes grupos de presión que pudieran apuntar significativamente al proyecto y los valores de la organización.

Una vez descrito el modelo, salta a la vista su operacionalidad para el diagnóstico de la identidad organizacional. Se debe someter a escrutinio cada uno de los elementos reseñados y también las relaciones que establecen entre ellos. En consecuencia:

1. Se trata de conocer el proyecto, su estado de desarrollo, su grado de explicitación, el momento organizacional que define los valores adecuados a cada una de las etapas de desarrollo del proyecto.
2. Se debe caracterizar el liderazgo, su estilo y la coherencia con el momento organizacional: directivo en los momentos iniciales, integrado en los momentos de desarrollo, relacional en los momentos de consolidación y lejano o burocrático -porque se está pensando en un nuevo proyecto- en los momentos de mantención del proyecto. En el gráfico siguiente, elaborado también por el profesor Calderón, se puede ver la relación entre los distintos momentos de desarrollo con los estilos de liderazgo apropiados a cada uno.

MOMENTO ORGANIZACIONAL

Fuente: Cristián Calderón C., 1999.

3 En las personas se debe diagnosticar su estado de ánimo (clima organizacional) y la coherencia que debiera existir entre el proyecto organizacional y las competencias de las personas.

4 Respecto a la tecnología, se ha de medir si es la tecnología adecuada para el desarrollo del proyecto, si no está sub -o sobre- dimensionada.

5 En lo referente a lo normativo, es fundamental ver el tipo de cultura dominante en la organización: *¿Cómo se hacen aquí las cosas?* Es necesario examinar, además, la coherencia entre la norma expresada (reglamentos, decálogos, slogans, etc.) y la cultura, así como la coherencia de la norma con el proyecto. También se debe determinar el grado de conciencia existente en la organización respecto al marco jurídico dentro del que la organización expresa su acción: no es lo mismo una empresa pública que una privada, porque los espacios jurídicos en que se desempeñan son distintos (papel de la Contraloría, por ejemplo).

10.5 PREGUNTAS

a. ¿Por qué se dice que los principales fenómenos organizacionales son procesos?

b. ¿Cómo podría definirse el poder?

c. ¿Por qué se pensaba en el poder como un atributo personal?

d. ¿Qué quiere decir que el poder sea una «suma constante»?

e. ¿Qué entiende Luhmann por poder personal? ¿Puede usted dar algún ejemplo?

f. ¿Por qué se dice que el poder hace uso de fuentes cuyo uso efectivo se trata de evitar? ¿Puede usted dar ejemplos?

g. ¿Cuáles son las características del poder?

h. ¿Por qué se dice que el poder formal es sólo una parte del poder que tiene lugar en las organizaciones?

i. ¿Cuáles son las dimensiones en que puede variar el poder de una persona en la organización?

j. ¿De qué sirve el examen del organigrama de una organización?

k. ¿Cómo puede usarse el trabajo grupal en el diagnóstico del poder?

l. ¿Podría indicar la utilidad de la confección del «organigrama efectivo» en un grupo de diagnóstico?

m. ¿Puede usted construir algunas preguntas para un cuestionario acerca del poder? Trate de elaborar al menos cinco.

n. ¿Cómo se puede diagnosticar el proceso de toma de decisiones?

o. ¿De qué sirve el seguimiento de una información, en el diagnóstico de las comunicaciones?

p. ¿Cuáles son los objetivos de un estudio de conflictos latentes en una organización?

Capítulo 11

CONCLUSION

En el presente libro hemos tratado de ofrecer una visión panorámica de los principales temas del diagnóstico organizacional, desde una perspectiva particular: aquella que se desprende de la teoría de sistemas y que considera a las organizaciones como sistemas autopoiéticos de decisiones.

El diagnóstico constituye una parte de gran importancia en el proceso de consultoría y Desarrollo Organizacional. A partir de un diagnóstico acertado podrán implementarse cambios deseados en el sistema organizacional, podrán insinuarse tendencias de desarrollo, podrán hacerse proyecciones y planificaciones que guarden relación con las posibilidades de la organización. El diagnóstico es una etapa necesaria de cualquier intervención en las organizaciones y su utilidad como instrumento adecuado para el conocimiento de la organización y para la planificación racional de su devenir ha sido crecientemente reconocida por los hombres de empresa de nuestro país y del mundo. Es importante tener presente, sin embargo, que es sólo una etapa en un proceso de mayor envergadura.

11.1 EL DIAGNOSTICO COMO PROCESO PERMANENTE

El diagnóstico de una organización puede ofrecer una imagen de la situación característica por la que atraviesa el sistema organizacional en un momento determinado. Esta imagen es de gran utilidad por cuanto permite contar con una base sólida para cualquier acción que se desee intentar.

Cada vez se hace más necesario conocer los fundamentos, las potencialidades, las fortalezas y debilidades de los sistemas organizacionales, a objeto de implementar, a partir de este conocimiento, políticas efectivas. La acción, la planificación, sin una evaluación precisa previa de las condiciones de inicio, van quedando progresivamente en desuso, como parte de un pasado romántico en que todo podía hacerse confiando en la improvisación y la buena suerte. Hoy las demandas por el conocimiento técnico hacen esta planificación ciega cada vez menos conveniente. Los riesgos de una opción semejante son conocidos, por lo que se trata de evitarlos y se recurre a las tecnologías disponibles, para asegurar una mayor confiabilidad en las bases para la acción.

Sin embargo, los sistemas organizacionales se caracterizan por su dinamismo. Hemos ya visto, que la organización se encuentra en una relación de acoplamiento estructural con su entorno. Hemos señalado, además, que el entorno societal, en que las organizaciones están insertas, es extremadamente cambiante. Entre un

invento y su utilización comercial pasaban, hacia 1920, alrededor de 30 años; después de 1945, este lapso se había reducido a 9 años y hoy en día no alcanzan a transcurrir tres años. Este solo ejemplo muestra la aceleración del cambio en el entorno de las organizaciones. No parece necesario recordar las significativas transformaciones que han tenido lugar en el mundo en la década de los noventa. Las organizaciones, por lo tanto, mientras mantienen su relación de acoplamiento estructural con su entorno, se modifican al mismo ritmo que éste.

Los sistemas organizacionales se encuentran configurados por elementos pasajeros -las decisiones-, que se van sucediendo a un ritmo vertiginoso. Nuevas decisiones van especificando, alterando, reestructurando lo decidido anteriormente, de tal modo que es posible que en un lapso relativamente corto, la organización haya cambiado significativamente todos sus parámetros característicos.

Todo lo anterior conduce a la necesidad de entender que el diagnóstico organizacional, si ha de cumplir alguna finalidad, si ha de ser de alguna utilidad para la orientación del decidir organizacional, tiene que tener también el carácter de un proceso permanente.

No puede entenderse el diagnóstico como un momento del quehacer organizacional en que se dejan estáticas por un largo período las variables relevantes para el análisis. Un diagnóstico hecho desde esta perspectiva quedaría pronto obsoleto, perdiendo su utilidad. Es necesario, por lo tanto, incorporar el diagnóstico, como un proceso evaluativo constante, al devenir organizacional. En alguna forma, como lo hemos dicho, el diagnóstico debe llegar a formar parte del proceso autorreflexivo del sistema organizacional. Para esto, es fundamental -necesario, pero no suficiente- que el diagnóstico se incorpore como proceso evaluativo constante a la organización. Sin embargo, con esto no basta.

11.2 EL DIAGNOSTICO COMO CO-DIAGNOSTICO

Dado que la organización es un sistema autopoiético de decisiones, ningún fenómeno tendrá efecto alguno en ella, si no es tematizado en el proceso de decisión que constituye al sistema organizacional como sistema clausurado operacionalmente.

Por esta razón, si se quiere que el diagnóstico organizacional tenga alguna utilidad en la orientación del devenir organizacional, es necesario que sea considerado en el decidir de la organización. La auto-observación de un sistema social es un momento esencial de su autopoiesis y el diagnóstico organizacional podría llegar a ser parte de esta autoobservación. Para ello se requiere que el diagnóstico sea un autodiagnóstico y que involucre las instancias de decisión del sistema organizacional.

Pero, hemos visto que en toda observación -y también en la autoobservación- hay un punto ciego, que está determinado por los esquemas de observación de que tiene que hacer uso el observador para poder llevar a cabo su trabajo de observación. Es así

como en la autoobservación que pudiera hacerse en un proceso de autodiagnóstico, siempre estaría presente este punto ciego: en la autoobservación -como en cualquier observación- **no se ve lo que no se puede ver y no se ve que no se puede ver lo que no se puede ver.**

Sólo el observador de la observación de otro observador puede ver lo que este último no puede ver. Entonces, el autodiagnóstico organizacional debe ser complementado con una observación externa, realizada por un observador proveniente del exterior de la organización. De esta manera, el autodiagnóstico y el diagnóstico externo configuran un proceso de co-diagnóstico de la organización.

También un diagnóstico externo podría influir en la autopoiesis del sistema organizacional, en la medida que sus resultados fueran aceptados como premisas del decidir organizacional. Pero, para eso, es necesario que este diagnóstico externo sea aceptado como válido, como una imagen verdadera de la organización, por sus instancias decisorias y, con esto, el diagnóstico externo se transforma en un autodiagnóstico. Sin embargo, en esta alternativa -de un diagnóstico externo validado internamente- es posible que se pierda la oportunidad que ofrece el co-diagnóstico (realizado por consultores externos e internos), de superar en parte, mediante el diálogo, los puntos ciegos de la observación.

Entonces, para que el diagnóstico organizacional llegue a formar parte del proceso autorreflexivo del sistema organizacional es necesario:

i. que el diagnóstico se incorpore como proceso evaluativo constante de la organización;

ii. que el diagnóstico sea un proceso co-evaluativo, en que participen tanto evaluadores externos como internos a la organización, y

iii. que el co-diagnóstico sea considerado como premisa del decidir organizacional por las instancias que adoptan decisiones en él.

11.3 LA CONSULTORIA DE PROCESOS

Bajo este encabezado, es posible agrupar diversas técnicas utilizadas en Desarrollo Organizacional y que tienen en común la co-participación del investigador externo y del consultor interno, como base para el éxito del diagnóstico y -posteriormente- de la intervención y cambio propuesto.

La idea de la consultoría de procesos, como la definición de Schein lo indica, es:

> «La consultoría de procesos es un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente» (Schein, 1990:9).

En otras palabras, se supone que muchas veces el cliente no sabe cuáles son sus dificultades, cómo definirlas, cómo transformarlas en un problema que pueda ser abordado desde una perspectiva científica, cómo solicitar ayuda, qué puede esperar del agente de cambio externo, etc.

Hemos dado argumentos metodológicos para explicar el por qué se hace necesario el consultor interno en colaboración con el consultor externo (punto ciego). Además, es necesario tener en consideración que contar con una contraparte interna permitirá lograr un mayor compromiso de la organización con el diagnóstico. Será posible, por ejemplo, que se faciliten los contactos necesarios para las entrevistas diagnósticas. A esto hay que agregar, que si se desea hacer una intervención, es conveniente mantener internamente a alguien que vele por la permanencia de los procesos iniciados y que sea capaz de estar permanentemente evaluando sus logros.

Hemos visto, además, que las organizaciones constituyen sistemas autopoiéticos y, en cuanto tales, sólo podrán cambiar si se les gatillan cambios que están predeterminados en sus estructuras, momento a momento. Este gatillamiento -si se quiere que sea eficaz-, implica la necesidad de conocer la estructura que tiene la organización en un momento dado, las posibilidades abiertas y las que se han cerrado. Supone, además, la conciencia -por parte del consultor- de que él no puede cambiar a la organización: es la organización la que cambia.

Esta toma de conciencia conduce a la necesidad de que la organización reflexione sobre sus procesos y estructuras, de manera que en esta reflexión se abran oportunidades y se produzcan cambios que impliquen disposiciones al cambio; es decir, que se ofrezcan nuevas perspectivas, que se visualicen nuevas posibilidades, que se tome conciencia de la contingencia.

Toda organización, como dice Schein, puede aumentar su eficacia si aprende a diagnosticar sus propias fuerzas y debilidades. Este autor señala que ninguna organización es perfecta, por lo que siempre existirán debilidades que podrán ser compensadas.

A esto hay que agregar que las organizaciones que conocemos están todas adaptadas a su entorno, **son aptas,** pero que no tiene sentido hablar de un nivel óptimo de adaptación. En otras palabras, la adaptación de una organización a su entorno es una constante que se mantiene mientras la organización existe. Esta constante, sin embargo, no ha de ser entendida como característica de una relación estática. Por el contrario, tanto la organización como su entorno se encuentran en un permanente cambio en que todo varía, bajo la condición única de la mantención de la adaptación. Esto quiere decir, que organización y entorno varían coherentemente, en una **danza estructural**, para utilizar términos de Humberto Maturana. La organización puede experimentar modificaciones enormes, que no serán problemáticas mientras el entorno muestre las transformaciones correspondientes, de tal manera que se mantenga la relación de adaptación. Así, una organización podrá tener un cambio que, desde el punto de vista de un observador, puede ser definido como mejoría, sin perder su relación de acoplamiento estructural con el entorno.

La mejoría o empeoramiento que puede sufrir una organización, en consecuencia, son explicaciones que da un observador -que puede ser interno o externo a la organización- respecto a los cambios observados en la organización. En cualquier

caso, estos cambios ocurren con mantención de la adaptación y, por lo tanto, no se refieren a una «mejor» o «peor» adaptación. La organización -y su entorno- se encuentran en una transformación permanente en la que se producen diferentes configuraciones de su relación, dentro de los límites del acoplamiento estructural recíproco. Algunas de estas configuraciones organización/entorno pueden ser consideradas -por un observador interno o externo- mejores o más favorables que otras, pero todas ellas constituyen sólo estados posibles de un acoplamiento estructural que se mantiene mientras dure la operación autopoiética de la organización. Así, en un sentido estricto no puede hablarse de una mejor o peor adaptación: el sistema organizacional o está adaptado y funciona o no lo está y deja de operar como organización.

Cualquiera que sea el origen del diagnóstico, de la observación y, por lo tanto, de las recomendaciones hechas al sistema organizacional, es el mismo sistema-cliente quien debe adoptar las medidas aconsejadas, las nuevas decisiones que se posibiliten mediante el proceso de consultoría que hemos reseñado. Dado que la organización puede ser entendida como un sistema autopoiético de decisiones, **nadie** puede tomar una decisión que pertenece al sistema **desde fuera de él**.

La consultoría de procesos, en suma, consiste en las labores que realiza el consultor para permitir que su cliente pueda transformarse en un observador de los procesos propios de la organización. Con esto, además, las distintas soluciones y sugerencias que puedan surgir como resultado de la consultoría de procesos, podrán ser implementadas en la organización, vale decir, podrán pasar a ser parte del flujo de decisiones que constituye a la organización como sistema autopoiético de decisiones. La consultoría de procesos, por lo tanto, en la fase de diagnóstico implica un co-diagnóstico.

11.4 INVESTIGACION-ACCION

Una técnica cercana a la consultoría de procesos es la que Kurt Lewin denominó **Investigación-acción.** Se trata de una forma de identificación y solución de problemas que es hecha sistemáticamente por los mismos interesados.

Los pasos de la investigación-acción son los mismos de cualquier proceso de intervención en una organización o en un grupo humano. La investigación- acción fue diseñada originalmente con el objeto de permitir a grupos de personas enfrentar autónomamente sus problemas, buscando alternativas de solución que surjan del propio grupo. Posteriormente, esta técnica ha sido ampliada para el uso de organizaciones poco formalizadas y para la creación e implementación de grupos de autoayuda, que favorezcan la participación de diversos sectores sociales en la solución de sus propios problemas. En situaciones en que se hace difícil recurrir a la ayuda externa -estatal, por ejemplo- se presenta como una alternativa viable la organización de la población interesada en grupos que, haciendo uso de la técnica de Investigación-acción, pueden llegar a generar soluciones. Se consigue, con esto, además, que la población afectada por el problema se comprometa con las tareas de resolución del problema, sin esperar pasivamente soluciones externas.

Debido a las características de la Investigación-acción, a pesar que sus etapas son las mismas de los procesos de intervención, es posible que no tengan la secuencia acostumbrada y que, por lo mismo, resulten menos ordenados y sistemáticos que un proceso habitual de intervención organizacional.

Los pasos que se indican a continuación, son una forma de presentar secuencialmente un proceso que tiene lugar, normalmente, en forma bastante poco ordenada. La investigación-acción tiende a ser incompleta, desordenada, iterativa y con muchos cabos sueltos. Esto, por la dinámica misma, que trata de respetar la vida grupal y la forma espontánea de la resolución de problemas.

Presentados secuencialmente, los pasos son:

i. **Recolección de datos**: En esta etapa, el grupo procura recoger hechos, sistematizar la información disponible, extraer opiniones pertinentes al problema y a sus eventuales soluciones, etc.

ii. **Interpretación**: Se trata de comparar la situación actual con la deseada, identificar los quiebres entre «lo que es» y «lo que debería ser», de acuerdo a la información y datos recogidos. Esta interpretación constituye un diagnóstico de la situación problemática, desde la perspectiva de sus soluciones deseadas.

iii. **Acción:** Esta es una etapa de planificación de los pasos que deberían seguirse para llevar la situación a una mejoría del estado de cosas.

iv. **Evaluación**: Esta etapa consiste en la repetición del diagnóstico, a fin de detectar los nuevos problemas, de diagnosticar la situación actual, interpretando cuáles son ahora los quiebres y las diferencias entre lo deseado y lo logrado.

Estos pasos tienen lugar en el tiempo y constituyen un ciclo que se repite, de tal modo que a cada evaluación sigue una nueva acción planificadora, una nueva recolección de antecedentes, un nuevo diagnóstico y, así sucesivamente. El diagnóstico y la recolección de datos son cosas distintas. Así, la recolección de datos es la reunión de hechos y opiniones, en tanto el diagnóstico implica otorgar un sentido, un peso, una prioridad, hacer una interpretación y establecer ciertas relaciones entre los datos recopilados.

A continuación, ofrecemos una guía que puede orientar un proceso corto de investigación-acción en un trabajo grupal que puede ser llevado a cabo en una organización. El grupo debe ser formado por cinco a seis miembros de la organización que deben reunirse para responder en forma grupal al siguiente instrumento:

GUIA PARA LA INVESTIGACION-ACCION

i. **Recolección de datos:** ¿Cuál es la información disponible en el grupo respecto a la situación actual de la organización? ¿Cuál es la característica

central de esta organización? ¿Cuáles son los principales problemas por los que atraviesa la organización? ¿Cómo afectan estos problemas a los integrantes de este grupo? ¿Qué opiniones les merecen, a los integrantes del grupo, estos problemas?

Se ruega a los miembros del grupo tratar de no hacer evaluaciones, sino simplemente constatar la presencia de hechos, informaciones y opiniones. Esta etapa debe ser cumplida en 30 minutos.

Datos: _____

_____

_____

ii. **Interpretación diagnóstica grupal:** ¿Qué interpretación puede darse a los datos recogidos anteriormente? ¿Cuál es el sentido que estos datos tienen? ¿Cómo quisiera el grupo que fueran las cosas en la organización? ¿Hay diferencias entre la forma deseada y la forma actual de inserción del grupo en la organización?

Se solicita a los miembros del grupo concentrarse en comparaciones concretas, que puedan ser efectivamente abordadas desde el trabajo grupal. Esta etapa debe desarrollarse en una hora de discusión.

Interpretación diagnóstica: _____

_____

_____

iii. **Acción:** ¿Qué acciones concretas pueden ser desarrolladas para solucionar los problemas diagnosticados? ¿Cómo podrían planificarse estas acciones en el tiempo? ¿Cuáles serían los primeros pasos? ¿Hay algo que pueda hacer este mismo grupo? ¿Qué deberían hacer otras personas o grupos de la organización o externos a ella?

Se espera que el grupo sea capaz de proponer soluciones viables, al alcance de sus integrantes y que comience inmediatamente a ejecutar las acciones planificadas, en la medida de sus posibilidades. Esta etapa debe durar una hora.

Acción: _____

_____

_____

iv. **Evaluación:** ¿En qué medida ha servido el trabajo realizado, para comprender mejor los problemas de la organización? ¿Se han logrado elaborar soluciones viables? ¿Está al alcance del grupo la acción de mejoramiento propuesta? ¿Existe capacidad de planteamiento y resolución de problemas en

el grupo? ¿Cuáles son los obstáculos y dificultades que encontró el trabajo grupal realizado? ¿Cómo podrían superarse? ¿Qué habría que hacer en el futuro? ¿Cómo se ven ahora los problemas de la organización?

Esta etapa debe permitir generar un nuevo diagnóstico e implementar soluciones nuevas, que consideren el trabajo grupal ya realizado. Para esta etapa se debe considerar una hora de trabajo.

Evaluación: _____

_____

_____

La investigación-acción puede constituir un muy adecuado método de trabajo para organizaciones pequeñas, en que se desee implementar soluciones compartidas y en las cuales resulte demasiado onerosa la contratación de un consultor externo. En este caso, la labor del consultor externo -cuando haya un consultor externo- debe limitarse a dar la capacitación inicial a la organización en el trabajo conjunto, para dejar luego que sea la propia organización la que dirija su trabajo de investigación-acción.

11.5 BALANCE SOCIAL

El balance social constituye una técnica de autoevaluación que se ha implementado en diversas empresas y organizaciones, desde hace ya largo tiempo. Muchas de las organizaciones que pusieron en práctica este instrumento, lo han descontinuado. Otras, por el contrario, mantienen su aplicación regular como parte del proceso permanente de reflexión que la organización hace de su devenir.

El objetivo del balance social es entregar información relevante para la toma de decisiones. De acuerdo a Cereceda y Silva, el balance social permite mantener un panorama general acerca del clima organizacional y sus variaciones, razón por la cual puede ser de gran utilidad en el momento de decidir sobre cambios, sobre políticas de personal, sobre condiciones de trabajo, etc.

Como se trata de un instrumento de medición del clima organizacional, la información que entrega se refiere a las percepciones que tienen los trabajadores respecto a su situación de trabajo, a los cambios que se han llevado a cabo, a la situación de la organización como lugar de trabajo, etc.

De lo anterior, se desprende que -como en cualquier instrumento de medición de clima- las variables a considerar pueden ser referidas coyunturalmente al problema de interés de la organización: Si se ha hecho un cambio de tecnologías de información, es conveniente introducir mediciones directamente relacionadas con este cambio.

Sin embargo, como con el balance social se pretende tener una medición regular del clima organizacional, es necesario incluir en él un conjunto de variables que serán medidas permanentemente.

Algunos temas que se repiten en los balances sociales son: Estructura organizacional, definición de cargos, sistemas de evaluación de cargos, normas de reclutamiento, carrera funcionaria, sistemas de reconocimiento, formas de incentivos y modos de alcanzarlos, comunicaciones, conflictos, toma de decisiones, nivel y formas de participación, jefaturas, credibilidad, etc.

Adicionalmente, es posible incorporar a las variables del balance social referidas a los factores internos del clima, otras relacionadas con el impacto que elementos del entorno puedan tener en la organización. Es cada vez más notoria la importancia que los cambios del entorno tienen sobre el clima organizacional. Decisiones como la apertura de los mercados; situaciones globales, como los efectos de la crisis asiática; cambios tecnológicos, como la extensión de las tecnologías de la información; compras, ventas y fusiones de empresas; etc. conducen a alteraciones en el sensible mercurio que mide la temperatura del clima de las organizaciones en cuyo entorno tienen lugar estos eventos. Por esta razón, un instrumento de balance social adecuado, debe contar con la posibilidad de hacer un registro confiable de estos cambios.

El concepto de balance social ha sido elaborado con el objeto de que las organizaciones puedan contar con un registro regular de información respecto a sus relaciones laborales, equivalente a la que entrega el balance económico. Se espera, por consiguiente que esta información esté siempre disponible y permita a los miembros de la organización, en general, y a sus ejecutivos, en particular, hacer una suerte de "monitoreo" del clima. A partir de éste, se podrá orientar adecuadamente la política de personal de la organización, se estará en condiciones de dirigir los cambios, se conocerán las demandas y se buscará satisfacerlas, haciendo que el uso de recursos destinados a bienestar, incentivos, mejoras de infraestructura, etc., pueda ser canalizado con conocimiento oportuno de las verdaderas necesidades y aspiraciones del personal.

Finalmente, es conveniente tener presente que esta herramienta -como cualquier otra- puede ser adecuadamente usada, aprovechando así todo su potencial, o ser dejada de lado, con lo que se convierte en información inútil. Es más frecuente de lo que se podría esperar, que las organizaciones acumulen información valiosa -como la que entrega el balance social-, sin procesarla y sin hacer uso de ella. Los escritorios de los gerentes del pasado reciente, así como los computadores de los ejecutivos actuales se repletan de información que no consideran en su decidir.

Hemos ya dicho que el diagnóstico es una intervención. El balance social también consiste en una evaluación sistemática del clima organizacional. Si los miembros de la organización perciben que la información generada por este instrumento no sirve como insumo de la toma de decisiones, pronto dejarán de estimar al balance social como algo valioso, conveniente o necesario. Si este desprestigio del instrumento tiene lugar, perderá todo sentido insistir en él. La mayoría de las organizaciones que han dejado de lado la aplicación del balance social, lo han hecho por razones de esta índole.

El problema generado por la escasa o nula utilización del balance social en el decidir organizacional, puede ser -incluso- más grande. Por una parte, los miembros de la organización frecuentemente pierden confianza en todas las iniciativas de la jerarquía destinadas a recoger sus opiniones, con lo cual se invalida la posibilidad de realizar cualquier esfuerzo de diagnóstico o evaluación. Por otra parte, al no existir confianza en los canales de recolección de opinión existentes, es posible que vuelvan a emerger los tradicionales rumores y mecanismos alternativos de expresión, con la consabida secuela de dificultades para el clima laboral.

En resumen, el balance social puede ser un instrumento de información de inestimable utilidad. Sin embargo, la información que entrega puede ser, también, desperdiciada. Si se incorpora esta información al proceso de toma de decisiones, si se la hace parte de la reflexividad organizacional, se estará en posesión de información adecuada, constantemente actualizada, se podrá seguir -paso a paso- el devenir organizacional. Se podrá conocer por adelantado o hacer estimaciones certeras respecto al impacto de medidas que se piense adoptar, etc.

Si la información no se utiliza, es preferible no recogerla. Esto, por supuesto, no depende del instrumento, sino de la decisión organizacional.

11.6 DESPUES DEL DIAGNOSTICO

El presente libro ha estado concentrado en una de las etapas del proceso de intervención en una organización. Como se vio en el punto de investigación-acción, la intervención organizacional debe continuar mediante etapas de implementación de los cambios sugeridos por el diagnóstico y complementarse con evaluaciones permanentes, que constituyen nuevos diagnósticos. Así el diagnóstico pasa a ser parte del proceso de intervención, pero este proceso se hace circular y recursivo, de tal manera que el diagnóstico puede convertirse en parte de la autorreflexión del sistema organizacional.

Hemos señalado que el diagnóstico es una intervención, de modo que resulta extremadamente equivocado -y disruptivo- realizar un diagnóstico y luego no continuar prontamente con las etapas de implementación y evaluación siguientes. El diagnóstico echa a andar una maquinaria que cuesta detener y puede ser inconveniente tratar de impedir su curso.

Un diagnóstico bien hecho puede ser una herramienta de gran utilidad en manos de las personas que toman las decisiones en la organización, que podrán ahora orientar su toma de decisiones con conocimiento exacto de las fortalezas y debilidades del sistema organizacional, así como de las posibles dificultades qué deberán ser enfrentadas en la búsqueda de implementación de los cambios y transformaciones deseados.

Una vez que el diagnóstico ha sido entregado a la alta dirección de la organización, es conveniente difundir la información de esta etapa a todos los miembros de la organización. Todos los integrantes de la organización han participado de alguna

manera en las diversas instancias del trabajo de diagnóstico. Todos han contestado cuestionarios, han participado en grupos o seminarios, han sido objeto de entrevistas grupales o individuales, etc. De alguna manera, el diagnóstico es el resultado del esfuerzo conjunto de todos los individuos que conforman la organización.

Por otra parte, todos los miembros de la organización, se encuentran afectados por las diversas situaciones por las que atraviesa el sistema organizacional. Al participar en el diagnóstico, además, es posible que todos ellos hayan tomado conciencia de sus problemas y dificultades, así como de las oportunidades de cambio y mejoría en gran parte de las situaciones definidas -por ellos mismos- como problemáticas.

Debido a lo anterior, se han generado expectativas -y, tal vez, esperanzas y temores- respecto a los resultados del diagnóstico. Es por las razones indicadas, que el diagnóstico debe ser conocido por todos los integrantes de la organización. Esta difusión del diagnóstico constituye el **necesario** *feed back* al trabajo realizado por todos los miembros de la organización.

En consecuencia, después del diagnóstico -y casi como una etapa conclusiva del mismo-, sus resultados han de ser comunicados a la organización. Esto puede ser hecho como parte del proceso de intervención y tiene la utilidad de demostrar a los integrantes de la organización la efectiva disposición de la alta dirección de ésta a realizar cambios conducentes a una solución de los problemas detectados. Además de esto, la difusión del diagnóstico permite redefinir las expectativas generadas -que pueden ser muchas y diversas- en términos de lo que efectivamente se puede lograr y, por lo tanto, de lo que racionalmente es dable esperar. Si todavía subsisten temores, por otra parte, serán prontamente disipados con el conocimiento de los resultados del diagnóstico realizado.

La difusión de los resultados del diagnóstico puede ser hecha de diferentes formas. Es posible, por ejemplo, efectuar distintos seminarios, con participación de treinta a cuarenta personas, cuyo objetivo es dar a conocer las principales conclusiones del diagnóstico y someterlas a discusión y análisis en grupos. Otra forma de entrega de resultados puede hacerse mediante el reparto a todos los miembros de la organización de un informe que contenga las principales conclusiones a que se ha llegado en el diagnóstico. En este caso, es conveniente que haya un número reducido de volúmenes que contengan **todo** el diagnóstico; estos volúmenes deben ser puestos a disposición de todos los integrantes de la organización que se interesen por tener una mayor información. Es necesario hacer esto, con el objeto de evitar malos entendidos y la sospecha -que pudiera generarse- de que en el diagnóstico pudiera haber información reservada, que se pretende ocultar al colectivo de miembros de la organización.

Finalmente, una vez que el diagnóstico se ha difundido y se han recogido opiniones o se han realizado análisis de sus contenidos, es conveniente planificar e implementar con prontitud las modificaciones recomendadas. El diagnóstico genera un clima de expectativas y una disposición actitudinal que puede contribuir muy favorable-

mente al éxito de las medidas implementadas, porque se las entiende y se las ve enmarcadas en un proceso cuyo sentido aparece claro. Desperdiciar esta oportunidad puede llevar a que posteriormente, cuando se quieran implementar estas medidas, no se les vea el sentido y no haya una disposición muy favorable a ellas, de modo que la resistencia será comparativamente mayor a la que podrán encontrar si son puestas en práctica inmediatamente después del diagnóstico.

Este proceso de difusión y análisis de los resultados del diagnóstico puede constituirse -a su vez- en una instancia de autoanálisis por parte de los diferentes sectores relevantes de la organización. Es probable, además, que surjan proposiciones de solución a algunos de los problemas detectados en el diagnóstico. Lo más importante, sin embargo, es que la participación -de la totalidad o de parte significativa- de los miembros de la organización en el conocimiento, análisis y búsqueda de soluciones de los problemas descubiertos en el diagnóstico, contribuye decisivamente a la aceptación de la validez del diagnóstico y a que éste sea asumido como propio por los miembros de la organización. Es indudable que para que esto ocurra es necesario que se venzan ciertas barreras de tipo cognitivo, ideológico o emocional. El análisis grupal de los datos resultantes del diagnóstico facilita la comprensión cognitiva, entrega antecedentes que pueden hacer reevaluar disposiciones ideológicas y genera condiciones de involucramiento personal que ayudan a superar los obstáculos de índole emocional. En estos encuentros, es particularmente importante que los consultores estén dispuestos a escuchar las opiniones, interpretaciones y propuestas de solución que hagan los participantes. Esta actitud de apertura tiene una serie de ventajas:

i. Los afectados por los problemas son quienes probablemente más conocen y más han reflexionado acerca de ellos. Es esencial no desperdiciar esta fuente de ideas.

ii. Las soluciones ofrecidas por los participantes frecuentemente tienden a ser mucho más sencillas y de menor costo que lo que podría imaginar la Alta Dirección.

iii. Con esta participación activa en la generación de propuestas de solución, se produce un mayor grado de compromiso de los miembros de la organización. Este compromiso será de indudable valor en el momento de iniciar los cambios que se decida hacer, como continuación del proceso iniciado con la etapa de diagnóstico.

iv. Las posibles resistencias personales al cambio, aludidas anteriormente, son más fácilmente vencidas si las personas han contado con la oportunidad de participar en el análisis de los datos y en instancias de proposición de los pasos a seguir.

v. Todo lo anterior contribuye a que el diagnóstico se asuma como propio, como autodiagnóstico, y a que se genere un sentimiento de responsabilidad compartida en las subsecuentes acciones de reforma. Como se ha insistido anteriormente, sólo un diagnóstico asumido por la organización va a tener efectos en su devenir.

El hecho de que la presentación de los resultados del estudio diagnóstico y su consecuente análisis se haga en una situación grupal, tiene también ventajas sobre el estudio individual que pudiera hacerse, si se entregara una copia del informe final a cada funcionario o se dejara una copia del trabajo a disposición de quienes se interesaran:

i. La discusión grupal ofrece una mayor probabilidad de que aparezcan temas más amplios y variados. Las experiencias personales de los participantes pueden ser evocadas enriqueciendo así la comprensión de los datos estadísticos.

ii. La conversación grupal que se produce motivada por los datos, permite que los participantes tomen conciencia de la realidad de la información contenida en el informe, de lo difundidos que son los problemas detectados y del interés de la organización y sus autoridades en resolverlos.

iii. Las posibles soluciones propuestas y las decisiones que se pudieran adoptar, contarán con la presión grupal como un importante apoyo, que hará más difícil la oposición de barreras psicológicas o la pérdida de compromiso posterior.

Dada la importancia que tienen la jerarquía y las relaciones de poder en una organización, es fundamental conseguir el respaldo y, aun más, el compromiso de quienes adoptan las decisiones relevantes en los distintos niveles jerárquicos. Esto quiere decir que, aunque el apoyo e interés de la Alta Dirección es indispensable, no basta sólo con eso. La experiencia demuestra que el jefe directo es quien tiene mayor influencia sobre sus subordinados; si éste no está comprometido con el diagnóstico ni interesado en participar en su análisis o en implementar medidas tendientes a solucionar alguno de los problemas detectados, hay una elevada probabilidad de que ese departamento o sección se margine del proceso. Los mandos medios constituyen puntos nodales en la comunicación organizacional y -por esa misma razón- debe prestarse especial atención a las medidas tendientes a obtener su compromiso.

Son particularmente importantes, además, los estilos de mando ejercidos en la organización. Es frecuente observar que toda la organización se encuentra caracterizada por un estilo de mando muy definido y si, como suele ocurrir, este estilo no guarda coherencia con los cambios deseados (por ejemplo: se pide participación, pero de manera autoritaria), es muy difícil que la transformación pueda tener efectivamente lugar. Las características personales de los jefes pueden también influir determinantemente en el modo en que sus subordinados van a participar del proceso. En este caso, se podría dar la compleja situación en que en una misma organización haya distintos departamentos con conocimientos diferentes de los resultados del diagnóstico y, por consiguiente, con actitudes también diversas respecto a los cambios que se pretende implementar. Es evidente que el rumor se nutre de situaciones como ésta y es también claro que una organización en que algo semejante ocurra será muy difícil de conducir coherentemente en dirección a una meta determinada.

Por las consideraciones anteriores, es conveniente hacer una difusión amplia de los resultados del diagnóstico. Es aconsejable, además, involucrar al mayor número posible de personas en los grupos de análisis o en el acceso individual a los datos, en caso que se opte por esta alternativa. Es necesario tener en consideración la estructura jerárquica, el estilo de autoridad prevaleciente y las opiniones de las jefaturas, con el objeto de conseguir que el diagnóstico sea una herramienta que preste la utilidad para la que fue solicitado.

El diagnóstico de organizaciones constituye una aproximación investigativa a uno de los fenómenos sociales de mayor importancia en nuestra época. Las posibilidades de intervención abiertas desde él permitirán construir organizaciones más humanas, en las que cada persona encuentra un espacio para desarrollarse con plenitud. Los conocimientos acumulados por las ciencias del hombre pueden ser puestos al servicio de este objetivo. El desafío de la productividad sólo puede asumirse desde una perspectiva que considere las necesidades de la persona humana y no solamente las de un sistema productivo impersonal altamente tecnificado. Esta última consideración no sólo tiene un fundamento ético, de suyo importante, sino que además se ha demostrado que sólo pueden conseguir altos y sostenidos niveles de productividad aquellas organizaciones en que los seres humanos tienen oportunidades de expresión y desarrollo.

En este libro se han mostrado algunas técnicas de diagnóstico, algunas formas de realización de diagnósticos de aspectos claves de los sistemas organizacionales. Esperamos haber contribuido al conocimiento de estos métodos y haber mostrado parte de su importancia. El diagnóstico organizacional se ha profesionalizado crecientemente, de tal modo que los especialistas encuentran día a día nuevas técnicas a su disposición. La necesidad de estar al tanto de estas nuevas técnicas y métodos lleva a que los expertos y consultores se encuentren constantemente probando en sus labores estas diferentes tecnologías. Esta obra no pretende, por consiguiente, haber agotado la temática, ni tampoco ser un texto para especialistas, sino sólo constituir una aproximación al tema para profesionales y alumnos interesados en él.

11.7 PREGUNTAS

a. ¿Cuál es la importancia del diagnóstico en un proceso de Desarrollo Organizacional?

b. ¿Por qué se afirma que el diagnóstico organizacional constituye un proceso permanente?

c. ¿Por qué se dice que un diagnóstico puede quedar rápidamente obsoleto?

d. ¿Cuál es la importancia del co-diagnóstico?

e. ¿Cuáles son las consecuencias, para la intervención, de entender a las organizaciones como sistemas autopoiéticos de decisiones?

f. ¿Cómo puede conseguirse que los resultados de un diagnóstico tengan efectos -en el sentido intentado- en un sistema organizacional?

g. ¿Cuáles son las condiciones requeridas para que el diagnóstico llegue a formar parte del proceso de autorreflexión del sistema organizacional?

h. ¿Cómo podría definirse consultoría de procesos?

i. ¿En qué sentido puede hablarse de «mejoría» o «empeoramiento» de un sistema organizacional?

j. ¿Qué es Investigación-acción?

k. ¿Cuáles son las etapas de una Investigación-acción?

l. ¿Cuál es la diferencia entre recolección de datos e interpretación diagnóstica de los mismos, en un proceso de Investigación-acción?

m. ¿Qué etapas vienen después del diagnóstico?

n. ¿Qué sentido tiene entregar el diagnóstico realizado en una organización a todos los miembros de ésta?