



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Azcapotzalco



XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global: Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

La Importancia del Diagnóstico como Proceso Continuo en los Proyectos de Intervención

Mesa Temática: Intervención y cambio organizacional

Modalidad: Investigación en proceso

Adrián Consuelo Sarmiento¹

Clave ORCID: 0000-0002-7611-0578

Nacionalidad: Mexicano

Correo Electrónico: al2211801073@azc.uam.mx

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Doctorado en Intervención en las Organizaciones

Av. San Pablo Xalpa 180, Col. Reynosa, Tamaulipas, C.P. 02200, Azcapotzalco

Ciudad de México, México

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

¹ Doctorante dentro del Programa en Intervención en las Organizaciones

La Importancia del Diagnóstico como Proceso Continuo en los Proyectos de Intervención

Resumen

Vivimos en una época en continua crisis e incertidumbre, que afecta a todos, tanto los individuos como las organizaciones en su conjunto, ya se trate de organizaciones civiles o instituciones de gobierno, requieren adoptar estrategias que les permitan adaptarse y sobrevivir en un entorno en constante cambio, para mantener su presencia y asegurar en la medida de lo posible su subsistencia, estas acciones comprenden proyectos acciones internas que van desde cambios leves en sus procesos, los cuales son realizados de forma muy puntual en áreas específicas, pero también recurren a la ayuda de externos, como los servicios de consultorías, o bien, proyectos de intervención en las organizaciones que les permitan transformaciones más profundas, con un enfoque en un cambio más extenso a distintos niveles, en lo social, individual, cultural y donde sea necesario, y para desarrollar estos proyectos de cambio, desde luego es necesario realizar un diagnóstico apropiado desde sus primeras etapas, el cual es un proceso vivo, constante, con cambios a lo largo de todo el proyecto, los actores cambian, tanto los actores humanos como los actores no humanos y estos cambios requieren rediseñar las estrategias, evaluarlas mediante distintos criterios o perspectivas, y esto se logra mediante el proceso de diagnóstico, que debe considerarse como un proceso en constante cambio.

Palabras clave:

Cambio, entorno, actores humanos y no humanos.

Introducción:

Generalmente, al solicitar una intervención, una organización ha detectado que vive en una situación de crisis que no le es posible solucionar por sí misma, y es a partir de estos hallazgos propios, que define su estrategia a seguir, y decide si opta por servicios más enfocados en aspectos particulares, con influencia limitada, o, por otra parte, le permite generalmente a un externo, una intervención en su sistema, esto con miras a un cambio profundo que vaya más allá de la atención sobre detalles y problemas particulares.

Un proyecto de intervención en la organización tiene una visión amplia e integral, con un enfoque a realizarse bajo una metodología que no se limite en atender objetivos y procesos puntuales, que solo estén enfocados en aspectos bajo una perspectiva técnica y/o funcional, que más bien tendrá que realizarse no solo en áreas o etapas muy particulares de la organización, y que atenderá problemas tanto específicos como colectivos, en este tipo de proyectos no siempre se consideran todas las variables que afectan un proceso en la organización, ya que cualquier situación que podamos encontrar y enfocarnos en atender tiene su origen o sus efectos en múltiples variables o causas, los cuales deben analizarse también desde múltiples perspectivas.

En estos escenarios de crisis, antes de ejecutar cualquier proyecto de intervención, es necesario realizar un diagnóstico previo, ya que de omitir este paso se darían “pasos a ciegas” y las actividades a realizar, si bien, tendrán el enfoque de resolver problemas con base en objetivos específicos que la organización por sus propios medios ya ha detectado, su visión generalmente bajo perspectiva de su especialización técnica, que en consecuencia le confiere una percepción del problema o los problemas que se tienen, esté

influenciada por diversos sesgos como son la “ceguera de taller” que nos refiere a que un proceso se tiene tan familiarizado que ya es muy complicado visualizar fallas o deficiencias.

¿Qué es el diagnóstico y cuál es su origen?

El diagnóstico como tal es una actividad que se realiza con fines de evaluar, detectar y reconocer las causas de una situación particular, en las organizaciones se utiliza para dimensionar la situación de la organización, identificar fortalezas y aquellos padecimientos que le impiden desempeñarse adecuadamente en un entorno cambiante y sumamente competitivo, en un entorno sumamente volátil e incierto como nos lo comenta Zigmunt Bauman, en circunstancias que le permitan desenvolverse y enfrentar un mundo cambiante que amenaza la supervivencia de la organización (Bauman, Z, 2003).

El diagnóstico es un ejercicio de comprensión, inicia con la descripción del objeto de estudio, en este caso la organización, se construye basándonos en evidencias, en su etapa inicial no tiene como objetivo e intención, que por sí mismo tenga efectos explicativos, solo se enfoca en detectar las situaciones que nos den una perspectiva de la organización, tiene su origen en los procesos de medicina, su etimología es de origen griego, del prefijo diag- que significa “a través de”, y la palabra gnosis, cuyo significado es “conocimiento” y el sufijo -tico, que significa “relativo a”, es decir, un diagnóstico es conocer a través de la información que nos proporcione el mismo sujeto de estudio su estado en general.

El diagnóstico tiene su origen en la medicina, el proceso de diagnosticar, tal como se realiza en los procesos médicos, es que a partir de ciertos síntomas presentes, se pueda

recabar información específica con el fin de interpretarla, e identificar una dolencia o afectación, así como la gravedad, el estado o la intensidad, entre otras características, lo cual tiene el fin y objetivo de diseñar un tratamiento que ayude a mejorar, controlar, o erradicar el padecimiento, para las organizaciones adquiere un sentido muy similar, también a partir de síntomas que la organización ha identificado y que le sugieren que tiene que atender algo, recurre a un especialista que basándose en la información que le sea proporcionada, pueda encontrar la causa de sus padecimientos y ayudarle a encontrar la mejor forma de tratarlos y erradicarlos.

En un proceso de diagnóstico las causas, los síntomas no siempre van a estar visibles a simple vista, es necesario un análisis profundo en interpretar las señales que vayamos encontrando, un aspecto, un detalle encontrado en el clima laboral, o una reincidencia de índole técnica nos pueden indicar que tras estas situaciones existen problemas mucho más complejos que los propios síntomas inicialmente detectados.

Al realizar un proceso de diagnóstico, siempre que se realice de forma profesional y bajo una estructura científica, tenemos que la descripción de las causas, los síntomas o los efectos, no es aleatoria, ni es realizada a gusto personal, esta descripción se encuentra definida en un marco que sea comprensivo para el interventor que está actuando como “médico de la organización”, así como para el propio personal de la organización a quien está dirigido, esto con el fin de realizar un serio intento de describir la realidad, basándose en fundamentos científicos y un marco teórico apropiado.

En el diagnóstico se identifica y clasifica lo que es importante y lo que es accesorio, ya sea en el ámbito técnico o social, en lo visible o en el “inframundo” propio de la organización (Pacheco, 2015), no se trata de una acumulación de datos, que pueden volverse simplemente desordenados, el diagnóstico consiste en una descripción compleja, se trata de un análisis profundo donde se realiza en la interpretación de los datos obtenidos, donde los actores, ya se trate de actores humanos o de actores no humanos van cambiando con el tiempo, y en consecuencia va cambiando lo que pueden decirnos, es decir, lo que podemos interpretar o complementar de forma constante los hallazgos previos, también descartar algunos aspectos si así nos hemos encontrado evidencia.

Al interpretar y hacer uso de la información que nos proporciona un diagnóstico como parte de un proceso más complejo y continuo, tal como lo es un proyecto de intervención en la organización, debemos tener en cuenta que posterior a la interpretación y sobre la base de una reflexión teórica debidamente sustentada, en la cual se está haciendo uso del método científico, se procede a una etapa final que da forma a la explicación de los hallazgos encontrados.

Desde luego que, al ser los individuos distintos, nos lleva a que también las organizaciones son distintas, y de este modo también la problemática particular de cada organización o departamentos de una misma organización, debido a esto, existen tendencias, métodos que nos proporcionan una idea general, más no existe una forma estandarizada de conocer el estado de una organización, que esté limitada a realizar evaluaciones en aspectos particulares, como son la perspectiva técnica, financiera, de seguridad e higiene, etc. Cada perspectiva aporta elementos particulares para conocer determinados aspectos de la organización y que van a ayudarnos a comprender el estado en que se

encuentra para el proceso propio de intervención, en muchas ocasiones es necesario contar con especialistas cuando se requiere realizar un diagnóstico más especializado, la labor de quien realiza un diagnóstico inicial consiste más en encontrar un hilo problemático, y contactar a una persona o grupo de personas más especializado para lograr identificar los factores más específicos del diagnóstico.

¿Qué tipos de diagnóstico existen actualmente?, y ¿cómo se emplean en los proyectos de consultoría e intervención?

Actualmente, existen diversos tipos de diagnóstico que se realizan en las organizaciones, los cuales, si bien nos son útiles para conocer algunos aspectos específicos, es necesario integrar la información que nos proporcionan y complementarla más allá de acciones puntuales específicas, para realizar un proceso de intervención que no esté limitado solo a una acción propia de un proceso de consultoría.

De acuerdo a Darío Rodríguez, tenemos el diagnóstico organizacional está dado en cuatro dimensiones, el diagnóstico del tiempo, que se enfoca en la distribución que la organización hace del tiempo para sus procesos y sus operaciones, el diagnóstico de la cultura organizacional tiene relación con lo que implican las costumbres, los hábitos, la forma de concebir el mundo, el diagnóstico del clima organizacional es de suma importancia para evaluar si existe un ambiente propicio para el cambio, o bien, es el objeto de la intervención, el diagnóstico de los procesos, que típicamente están enfocados en la eficiencia y se miden mediante auditorías in situ. Esto nos aporta en términos generales una perspectiva sobre lo que requerimos evaluar durante un proceso de diagnóstico,

pero no es limitativo, un diagnóstico también puede implicar una visión filogenética, ontogenética (Lozano, 2019), y las estructuras propias de lo que consideramos el inframundo de la organización.

Los diagnósticos típicos se enfocan entonces en la evaluación de procesos, la gestión de la calidad, la cultura en la organización, la planeación estratégica, y pueden abarcar otros aspectos según se encuentren necesario conocer a profundidad el estado de las áreas o procesos que nos ayuden a comprender y diseñar una estrategia de intervención.

¿Por qué es importante para los procesos de intervención en las organizaciones el diagnóstico?

Un diagnóstico nos aportará una mayor certeza sobre los problemas y las necesidades de la organización, como tal, consiste en un análisis sobre la situación en que se encuentra una organización, el objetivo es conocer el estado de la misma, un diagnóstico bien realizado nos arroja hallazgos particulares en aspectos que la organización no ha detectado por sí misma, el diagnóstico puede ser realizado por un externo o también puede realizarse internamente, en ambos casos se tendrán limitaciones o fortalezas propias de la perspectiva de quien lo realice, lo más adecuado es complementar y no omitir información ni considerarla de bajo valor hasta que se tengan elementos adecuados para descartar esta información, aun así, siempre se requiere un registro documental que nos ayude a recurrir al histórico del proyecto.

El proceso de diagnóstico tiene un enfoque en diversos aspectos de la propia organización, no se limita a una disciplina o un solo enfoque, tenemos por ejemplo diagnósticos

en áreas administrativas, en áreas de producción, que se basan en atender la problemática de las buenas prácticas de manufactura, de las áreas y los procesos operativos, de lo referente a seguridad e higiene, en las áreas de finanzas, de cumplimiento a normativas, etc.

También puede tener un enfoque en la cultura de la organización, comportamiento de la organización, en todos los casos ningún diagnóstico que se enfoque en un solo criterio o campo abarca la problemática en su totalidad, ya que las áreas y los procesos están relacionados entre sí (Huges, T, 2008), entonces, al cambiar un elemento del sistema nos encontraremos que cambian los demás componentes en mayor o menor medida, se ven influenciados por los cambios que experimenta un área o proceso en particular, el diagnóstico técnico es en la parte visible de la organización, en la parte auditable de los procesos, pero también debe abarcar la parte subjetiva, el “inframundo” de la organización, en los aspectos informales que finalmente permiten la dinámica propia de la organización, y que no puede ser medida por herramientas que usa típicamente un auditor, que requiere un acercamiento más en un plano personal.

Debemos considerar que todo está inmerso en un contexto social, tiene impregnada la cultura y los valores, las actitudes y paradigmas propios de la organización, la organización como tal está moldeada socialmente, construida por los individuos, interpretada y continuamente modificada por las interacciones de su personal, de su gente, de sus artefactos tecnológicos y del entorno (Nieto, Raúl, 1995), esto es importante que se considere cuando se recurre a la documentación de la información que nos proporcione finalmente un diagnóstico de la organización, y es una de las principales razones por las

cuales no es posible encontrar un mismo método para realizar un diagnóstico general que aplique a todo tipo de organizaciones.

Para la organización, un proceso de diagnóstico externo le es útil para validar aquellos hallazgos que han sido identificados por el personal que forma parte de su estructura, y proporciona sustento y evidencia en la necesidad de atender aspectos o procesos específicos de su sistema, que complementado con la perspectiva de un interventor externo, alguien que identifica desde afuera, desde el exterior de la organización la problemática que afecta a la organización, proporciona una visión más amplia, hasta cierto punto libre de sesgos propios de la convivencia, libre de prejuicios, o bien, si se busca un enfoque para atender algún aspecto en particular, se centrará de parte de un especialista en el área, si se trata de recursos humanos, de sistemas de gestión de calidad, de aspectos técnicos, etc.

Para desarrollar un proceso de intervención, el diagnóstico nos ayuda a identificar si los objetivos o las acciones están alineadas o no con la dinámica de la organización, con los objetivos que ha fijado como estratégicos, como parte de su origen y fundación, ya se trate de una organización con fines de lucro, de una organización civil, de una organización con actividades enfocadas en la educación, etc. Al ser estas organizaciones distintas en su forma de operar, requieren una estructura y una dinámica particular, una estructura muy funcional y burocrática, no tendrá mucho éxito en una organización que requiera mucha creatividad de su personal, o una de entrenamiento de personal, difícilmente podría aplicar métodos estandarizados para desarrollar personal que en esencia es distinto en formación, edad, generación, aspiraciones, anhelos, etc.

¿Qué debemos considerar al realizar un diagnóstico en la organización?

Si se tiene una comprensión parcial o limitada sobre la crisis que experimenta determinada organización, es necesario atender los mecanismos que nos ayudan a identificar y medir el impacto y origen de los problemas, en ocasiones, por ejemplo, se suelen dirigir la responsabilidad a personas o procesos antes de asumir responsabilidades, en este contexto, el interventor debe ser un traductor del lenguaje simbólico, el lenguaje que se utiliza en un análisis profundo de la organización no es el lenguaje común, de la vida cotidiana, ni tampoco lo es el lenguaje técnico especializado que podemos encontrarnos focalizado en áreas específicas.

Siempre será necesario comprender que, al realizar un proceso de diagnóstico, las perspectivas del evaluador, de quien realiza la actividad de investigación de causas, difiere de quien las experimenta directamente, existen brechas sobre la forma de entender, sobre la experiencia, sobre la manera en que se abordan las situaciones y pueden complementar la forma de comprender la problemática, o bien, ser tan distintas que dificultan un entendimiento pleno.

El diagnóstico es una actividad que solo se hace posible y eficaz si se realiza de forma ordenada y sistematizada, pero que no se limita a la información que nos pueden dar los sistemas que utilizamos para explorar e identificar la problemática, el diagnóstico es un proceso constante, tenemos diversos tipos o etapas del mismo, el diagnóstico inicial es solo una primera versión, en la cual se aborda la problemática, conforme se van trabajando y realizando cambios en la organización, se hacen evaluaciones constantes para conocer la evolución misma del sistema, podremos darnos cuenta de que los “síntomas”

que hemos hallado inicialmente, los problemas y las causas que los provocan, pueden no ser la raíz de una problemática y que en el diagnóstico continuo es mucho más profundo, o encontraremos que las causas que lo provocan como causas directas y causa raíz son mucho más complejas.

A través de la construcción continua del diagnóstico se va gestionando el desarrollo del proyecto, desde etapas iniciales, se define la ruta, el alcance, las responsabilidades, y permite calendarizar las actividades, define orientaciones en los procesos, en las actividades a realizar para solucionar problemas, encontraremos también elementos que nos indiquen si surgirán otro tipo de problemáticas durante la intervención, ya se trate de problemáticas existentes que no se habían detectado en etapas iniciales, o bien, de problemáticas nuevas derivadas de situaciones emergentes como la resistencia al cambio o la afectación de intereses particulares de grupos con influencia.

¿Cómo construimos el diagnóstico para un proyecto de intervención?

El proceso de diagnóstico se realiza de distintas maneras, de acuerdo a la naturaleza de los aspectos que son requeridos de análisis, los diagnósticos con un enfoque técnico especializado tienen formas muy particulares de detectar el estado de la organización, por ejemplo, una auditoría de sistemas de gestión de calidad, o inspección a las áreas de producción, por otra parte, algunas de las herramientas con enfoque en el aspecto social de la organización son: cuestionarios, entrevistas individuales y grupales, auditorías, donde cada tipo de herramienta cuenta con sus ventajas y deficiencias particulares. El interventor hará uso de aquellos que le proporcionen información apropiada para sus procesos de intervención y no limitará su aplicación a una herramienta simple o de un

solo tipo, utilizará diversos artefactos para diagnóstico según sea necesario conocer a profundidad detalles que vaya detectando.

Cada organización es distinta, existen distintas configuraciones en los distintos tipos de organizaciones, por ejemplo, en su estructura, utilizando la tipología de estructuras de Mintzberg (2005), y diferentes configuraciones como son burocrática, etc., el diagnóstico tiene diversos formatos que permiten una interpretación concreta de sus problemas, de una situación particular o una situación general de la organización, esto adquiere especial importancia al evaluar una organización, ya que dependiendo del tipo de organización que estemos atendiendo, las necesidades son distintas, y si están sus actividades controladas o especificadas por una norma oficial en particular, el margen de acción se limita, y el propio diagnóstico estará adaptándose a la naturaleza de dichas organizaciones.

Así al no existir una fórmula o un proceso que de manera estandarizada sirva para conocer indistintamente el estado de las organizaciones, requiere un diseño particular, desde luego, haciendo uso de las herramientas existentes para diagnóstico, ya que medir y evaluar con una misma lógica a todas las organizaciones nos llevará a cometer graves errores desde la evaluación de la problemática, de las fortalezas o debilidades, así como en la definición de objetivos particulares, ya que las expectativas serán también específicas para cada organización y relacionadas estrechamente con la problemática de las mismas, ¿por ejemplo, una organización que trabaja como organización no gubernamental de asistencia pública tiene dinámicas muy distintas a una empresa farmacéutica con

finés de lucro que depende y cuida mucho el cumplimiento de sus procesos y procedimientos ante la autoridad sanitaria, lo cual llevará también a que los comportamientos sean distintos entre diferentes tipos de organización.

Al tener diversas herramientas cualitativas y cuantitativas que nos sirven para realizar un diagnóstico, para realizarlo de forma adecuada requerimos hacer uso de una combinación de estas, cada caso particular también deberá estar diseñado y tratado de forma específica, y también a lo largo del tiempo, de las etapas de las evaluaciones periódicas que se realicen a la organización al monitorear el proceso de intervención, estarán diseñándose y/o rediseñándose estas formas de realizar los análisis y las estrategias que se utilicen.

De este modo, podemos realizar una analogía con los sistemas de diagnóstico médico, que clasifica los síntomas que se detectan en los pacientes, existen síntomas comunales, que son los que presentan diversos tipos de “enfermedades”, y tenemos los síntomas “pivote” o aquellos síntomas que se presentan para una afectación en particular, y de este modo para diagnosticar con mayor precisión una deficiencia o un aspecto a intervenir, se requiere construir mediante un análisis de diversas perspectivas, mediante puntos de vista, posturas, categorías distintas, un síntoma comunal, que tienen múltiples padecimientos son por ejemplo un clima laboral muy tenso y abrasivo, esto lo encontramos en múltiples causas, un síntoma pivote es un padecimiento específico, por ejemplo una reincidencia en fallas de una línea de producción en particular, que solo se presentan en un área específica para una afectación específica.

También el diagnóstico nos ubicará en el entorno de la organización, por ejemplo, si son necesarias condiciones estandarizadas o controladas por normas oficiales, o tiene una libertad mayor respecto a sistemas más controlados por sistemas rígidos que no permiten cambios drásticos en su estructura, si la organización por si misma tiene el potencial para funcionar de forma eficiente, pero las condiciones del mercado, de su entorno no permiten la libertad de actuar de sus integrantes, si las demandas son cambiantes, si existen problemas sociales que le impidan desempeñarse adecuadamente, etc.

Para un interventor, el diagnóstico es único en cada organización, evalúa no solo los aspectos técnicos o funcionales, nos podemos encontrar que se utiliza un diagrama de causa-efecto en combinación con un diagrama de iceberg, complementado con aspectos del psicoanálisis, qué combinados con una entrevista o relacionándolos con los resultados de una auditoria nos ayudan a relacionar las causas, orígenes, de este modo podemos realizar un diagnóstico técnico, y un diagnóstico social, posteriormente combinar y relacionar ambos para crear un diagnóstico más completo que nos ayude a comprender la problemática de una forma más integra, más completa, enfocada en problemas particulares, pero analizando las múltiples causas.

El diagnóstico adecuado nos ayudará a identificar si la organización nos permitirá realizar actividades de cambio en sus estructuras, o si, por el contrario, va a limitar el rango de acción, convirtiendo un proceso de intervención, en una consultoría. El diagnóstico no nada más va a identificar lo que está mal, también lo que está bien, también aquello de lo que puedo echar mano para enfrentar las dolencias, las fortalezas que nos permitan optimizar los cambios.

Siempre debemos considerar que documentar sistemáticamente y en forma ordenada la información referente a la organización, nos será de gran ayuda al continuar un proceso continuo de intervención, nos permitirá dar un seguimiento a la evolución de la organización, de medir los cambios, nos proporcionara elementos para rediseñar nuestro proyecto de intervención, o si requerimos ajustes, cambiar las perspectivas y proyecciones, cambiar los indicadores, o generar unos nuevos, o, por otra parte, eliminar otros que comiencen a convertirse en una carga adicional si ya no son funcionales, esto en parte lo podremos realizar si documentamos adecuadamente la información que tengamos de la organización.

Lo anterior adquiere importancia cuando comprendemos y visualizamos que al irse solucionando los problemas más visibles, aquellos que por llamativos dieron origen al proceso de intervención, estos enmascaraban otro tipo de problemática que afecta también a la organización, pero por la magnitud y la presencia de los otros problemas, no eran visualizados ni atendidos correctamente, un diagnóstico actualizado los tomará en cuenta y relacionara con las afectaciones anteriores, y en las actividades de mejora en lo subsecuente, los problemas particulares que son visualizados también son atendidos en el contexto de la intervención, en toda la organización.

Qué factores afectan la precisión en el diagnóstico.

Desde luego que existen múltiples aspectos que van a influir en la manera en que son generados los datos que proporcionan la materia prima para el diagnóstico, tenemos por ejemplo que cada actor tiene una historia propia, que también le confiere motivaciones, visiones, valores, una ética, estética y moral particular, cultural, etc., las cuales definen

su respuesta ante determinadas situaciones, y al realizar la recolección de información para elaborar un diagnóstico, tenemos múltiples subjetividades, sesgos particulares, perspectivas individuales, colectivas y culturales, entre otras que nos llevarán a realizar un esfuerzo haciendo uso de diversos recursos.

Otro concepto que podemos incluir es el de “ruido ambiental”, al realizar las mediciones por ejemplo, durante el uso de instrumentos cuantitativos, siempre deben ajustarse los equipos para considerar todo aquello que interfiere, que hace diferente el momento en el cual se realizan las mediciones, y lo mismo puede aplicarse a técnicas cualitativas, donde nos encontramos que el personal tiene inquietudes, molestias, se encuentra feliz o motivado en algún momento particular, y este no viene siendo un estado constante, lo cual puede identificarse si se platica o evalúa algún aspecto con las mismas personas en distintos periodos de tiempo, o bien son cambios en los individuos o se trata de un tipo de ruido, que provoca ciertos errores en las mediciones, y en los cuales se requiere analizar incluir un margen determinado de error o corrección de los datos que se obtengan. El ruido, que podemos conocer bajo múltiples aspectos: los paradigmas propios y de los participantes, la hermenéutica, las inconformidades o resentimientos, así como los favoritismos, los que desconocemos.

Otro tipo de cegueras que pueden afectar al personal pueden ser la “ceguera de profesión” donde la formación académica de los profesionales les otorga una visión particular de acuerdo con sus conocimientos técnicos específicos, la “ceguera de especialidad” que aun entre colegas podemos encontrar, ya que una misma profesión puede desempeñarse en distintas áreas y si son altamente especializadas se tendrán visiones muy técnicas y específicas de sus propios marcos de referencia, la diversidad de perspectivas

nos puede conducir por ejemplo a la “ceguera generacional” que existe entre las diversas generaciones, la mercadotecnia hace un extensivo uso de estos conceptos de generación, ya que en cada época se conciben distinto la tecnología, los sistemas y tienen influencias sobre todo las generaciones más recientes, o “ceguera tecnológica” que corresponde al dominio de una tecnología en particular.

¿Cómo damos seguimiento a un proceso de diagnóstico durante un proyecto de intervención? ¿Cómo evaluamos y actualizamos el mismo?

Entre otro tipo de situaciones presentes en las organizaciones y sus procesos de diagnóstico, podemos encontrar con que en la organización se tiene la incapacidad de conocer a profundidad ciertos aspectos, por una deficiencia en el conocimiento de ciertos conceptos o principios teóricos que le permitan identificar detalles de la problemática con mayor profundidad, entonces el proceso de diagnóstico se vuelve un proceso más complejo.

Nos encontraremos que existen organizaciones con estructuras muy complejas, sólidas y que por diseño y necesidad se ven envueltas en procesos rígidos de certificación y cumplimiento de normativas muy estrictas, como pueden ser las empresas farmacéuticas o las de alimentos, que no pueden modificar sus estructuras o sus procesos tan fácilmente sin incurrir en desviaciones a sus procesos, y requieren procesos muy específicos para justificar los cambios, en estos casos tampoco se pueden realizar acciones que vayan en un sentido distinto a la normativa que les aplica, y el margen de acción como intervención estará más reducido, se tiene una menor libertad para actuar.

En la etapa de análisis de los hallazgos de un diagnóstico es importante analizar y contextualizar la problemática, ya que podemos encontrarnos que un problema o deficiencia que en una etapa inicial se identifique como causa raíz o causa directa una falta de comprensión de la dinámica de ciertos procesos, no es atribuible a la necesidad del personal, a que no tiene voluntad de cambio o no está dispuesto a adaptarse a los nuevos sistemas, sino que es atribuible a que no ha recibido la capacitación adecuada, y no solo la capacitación, sino que este proceso de capacitación no ha sido gestionado adecuadamente, en estos casos podemos hacer uso de referencias que puedan aplicarse en estas problemáticas particulares como son la espiral de conocimiento que proponen Nonaka y Takeuchi (1999).

Cuando realicemos un diagnóstico, podemos encontrar que tenemos deficiencias o carencias en el personal, pero no quiere decir necesariamente que no quieran realizar el trabajo, es muy probable que hagan falta conocimientos, o capacitaciones que les permitan identificar aquellos detalles en el proceso que dan origen a la problemática, algunos de estos aspectos son muy específicos y si se carece de una serie de conocimientos mínimos que son adquiridos desde la formación básica, media superior, o superior, que falten como consecuencia del ramo de especialización, no se tendrán las condiciones para actuar sobre ciertos aspectos de la organización, y será necesario primero capacitar, para luego volver a realizar un diagnóstico donde los actores ya tengan la capacidad de identificar aspectos o rasgos que provocan la crisis en sus respectivas organizaciones.

Un diagnóstico adecuado nos ayudará a detectar en etapas avanzadas del proyecto de intervención, si se están realizando conforme a lo programado, y se están obteniendo

resultados favorables, o bien, si se requiere un cambio urgente en la dirección del mismo, los indicadores de cumplimiento, deberán formularse de forma tal que no sea el enfoque cumplir con metas numéricas, sino llevar a cabo cambios reales en las estructuras de la organización.

Las organizaciones presentan resistencia en todas las etapas de la implementación de sistemas tecnológicos, (Arteaga, A, 1995), esto es algo implícito en las organizaciones, y la detección oportuna para la toma de acciones dirigidas a atender estas resistencias son tarea crucial como parte del investigador que realiza proyectos de intervención en las organizaciones.

Es importante señalar que múltiples aspectos de la organización solo pueden ser conocidos con una convivencia diaria, tras un proceso que nos lleve a la creación de vínculos de confianza con el personal de la organización, una vez que se han trabajado aquellos aspectos que inhiben una apertura a los detalles que permiten un diagnóstico adecuado, por lo que es importante trabajar en el aspecto de comunicación con la gente.

El criterio que utilicemos en los procesos de diagnóstico nos indicara si una inconformidad está definida como tal, si un hallazgo puede mantenerse en este estatus, o bien si la exigencia es más relajada, nos encontraremos con situaciones donde un disfuncionamiento en realidad no lo es, lo estrictos que sean los procedimientos o los métodos, y si es necesario mantener estos niveles de rigor o no, determinarán si se trata de inconformidades, o bien, se tiene que relajar el modo en el cual se realizan las mediciones o las interpretaciones.

Las acciones derivadas de un proceso de diagnóstico estarán enfocadas a la solución de problemas detectados, basándonos en la causa raíz que los provoca, se tiene el riesgo de realizar acciones que solo eliminen los “síntomas” sin eliminar la causa que los provoca, también se debe tener cuidado de que los síntomas no se enmascaren de tal manera que sea imposible o muy complicado detectar los problemas presentes en la organización.

Caso de una organización en la cual evoluciona su diagnóstico

Una organización “X” tiene problemas con su alta rotación de personal, y al ser contactado el personal para una intervención que proporcione ayuda en la alta rotación, nos encontramos que la organización tiene políticas para los colaboradores y empleados muy generosas, en un inicio, en un primer contacto se aprecia que el clima laboral es muy adecuado y bondadoso, ya que se organizan juegos entre el personal para mantener un estado de ánimo óptimo, la organización hace regalos a los trabajadores, les concede a final de año una fiesta con viajes hacia alguna ciudad turística, entre otras actividades de este tipo, esta información fue proporcionada por el área de recursos humanos y confirmada por el grupo de gerentes.

En un primer contacto con los trabajadores no mencionan algún tipo de problemática particular, simplemente se muestran cooperativos y exaltan las bondades de la organización hacia ellos, al revisar los indicadores se cumplen con las metas fijadas por la dirección, y en los cuestionarios y encuestas iniciales se aprecia que el personal pretende mantener su fuente de trabajo, ya que les reditúa bien en sueldo y prestaciones, y en la zona no hay muchas opciones donde contratarse con estas condiciones.

El diagnóstico inicial detectó solo que los trabajadores requerían mayores oportunidades para desarrollarse, capacitación y libertad para tomar cursos, algunos incentivos como despensas, vales de gasolina, etc., pero al incluir estas actividades y realizar una actualización del diagnóstico inicial, a un mes de concederles estos nuevos beneficios persistía la rotación de personal.

No existían condiciones que a primera vista proporcionaran evidencia o indicaran la problemática que experimentaba la organización, se tuvo que recurrir a recopilar información en procesos fuera de la organización, con los trabajadores que tenían rutinas los fines de semana de reunirse y convivir, en estas reuniones asistían varios exintegrantes de la organización, quienes habían hecho amistad con los demás excompañeros, y tras un periodo de contacto con estas personas que estaban fuera ya de la organización que comenzaron a comentar un ambiente muy abrasivo, que les impedía hablar libremente con los encargados del diagnóstico, y los jefes de las áreas no se prestaban para escuchar a sus obreros, por el contrario, contaban con una red de personas que comunicaban todo lo que se rumoraba y comentaba en las áreas, con lo que se inhibía una comunicación abierta.

Existían luchas de poder en las áreas gerenciales que peleaban por sus privilegios y habían hecho de su cultura local atacarse mediante los subordinados de los otros gerentes, y esto acarreaba una enorme presión y culpas sobre el personal, al revisar los reportes y actas administrativas se aprecia que se levantaban por causas sin mucho significado, pero con la intención de “poner el ejemplo” para quienes incurrieran en faltas, con riesgo de perder su empleo, que hacían evidente algún tipo de persecución al personal

más desprotegido, y la alta dirección no tenía conocimiento puntual de esta situación, o más bien no lo visualizaba.

El diagnóstico evoluciona y encuentra las causas en un conflicto entre gerencias, pero no puede externarlo directamente o se verá impedido de continuar su trabajo de intervención, ante esto maneja un proyecto para colaborar con el personal de las distintas gerencias con enfoques a mejorar su clima laboral, y por parte de la dirección a asumir el control más directo sobre sus áreas subordinadas, se encontró un estilo *laissez faire*, y dado el nivel de conflicto entre gerentes se requería un modelo que tuviera más control sobre el grupo de gerentes.

Al contar el grupo de gerentes con rasgos de personalidad muy definidos, con privilegios que no pretender perder, de características narcisistas, se torna complicada la comunicación, en una actualización del proceso de diagnóstico se incluyen también las características de personalidad de las distintas gerencias, y la necesidad de eliminar principalmente la cultura de observar las actividades de los compañeros de otras áreas para hallar descuidos y avisar a sus jefes inmediatos, algo que implica un cambio cultural, también estos rasgos se estaban replicando en personal con niveles jerárquicos inferiores.

Cuando sucedían los conflictos y algún integrante de la organización era señalado, generalmente se tenía por cierta la acusación, se tuvo que implementar un proceso donde la parte acusadora ya no podía mantenerse anónima, y pasaba a un proceso de “careo” con el señalado, cuando se tenía alguna observación o acusación, se confrontaban las partes frente al personal de recursos humanos o algunos jefes o gerentes involucrados,

donde se evidenciaba que muchas veces las acusaciones no eran ciertas o eran desvirtuadas, ya que al tener frente al señalado y teniendo este la oportunidad de aclarar, se observaba que muchas de las acusaciones no eran ciertas o se manejaban a conveniencia, de este modo se disminuyó paulatinamente esta actividad de señalar a los compañeros de forma indistinta, que impedía una convivencia sana, y se dejaron de sentir vigilados en extremo, obviamente con resistencias de parte del personal que perdía sus ventajas o sus privilegios al no poder hacer uso indiscriminado del recurso de exhibir a los compañeros, pero que contribuyó a que el personal en su mayoría se relajara y pudiera disfrutar de su organización y los beneficios que les otorgaba.

Darles voz a todos es indispensable, los actores cambian con el tiempo (Latour), debido a esto también cambian los intereses, cambian las perspectivas, cambian el enrolamiento o el desenrolamiento, la adjudicación a los proyectos o un desapego, estos son cambios que requieren verificación constante, sobre todo porque existen condiciones que son cambiantes en todo momento, al igual que el personal que integra las organizaciones, en todos los niveles jerárquicos, y también el ambiente en el cual están inmersas las organizaciones.

Conclusión:

Es parte integral de un proceso de intervención la etapa de diagnóstico, y este se construye mediante múltiples perspectivas y herramientas, no está limitado a utilizar solo herramientas formales, también tiene que hacer uso de interpretaciones cruzadas y un uso de criterios muy amplios y diversos para entender la problemática de la organización, que conforme se vaya profundizando y familiarizando entre el interventor y la misma

gente de la organización, se van conociendo aspectos más íntimos, al crear la apertura, el vínculo de confianza entre los actores y el investigador.

Al avanzar un proceso de intervención se van adquiriendo nuevos hallazgos, en múltiples dimensiones que contribuyen a la construcción más completa y más compleja del diagnóstico, y que modifican sustancialmente las actividades de la intervención, ya que se identifican aspectos que aún no habían sido identificados en etapas previas, o bien se corrige el rumbo al identificar las verdaderas causas de la problemática más allá de las que son identificadas en etapas iniciales, que es donde existe una resistencia mayor, aunque, la resistencia al cambio existe en todo el proceso, y puede incrementarse, algo que impedirá el flujo adecuado de los procesos de intervención en la organización.

Un diagnóstico continuo y actualizado nos permitirá ajustar nuestras estrategias, identificando actores principales, ya sean actores humanos o no humanos (Latour, B, 2001), también actores que no habían sido considerados en etapas iniciales y que vamos identificando como principales causas y promotores del cambio en la organización, o bien, quienes pueden en realidad fomentar y hacer posibles los cambios, también podremos adaptar nuestro criterio y nuestro discurso para que los participantes estén integrados al proyecto y no estén alejándose o sintiendo un ataque a sus intereses.

Bibliografía:

Arteaga, Arnulfo, Enrique Medellín y María Josefa Santos (1995) Dimensiones sociales del cambio tecnológico, en Nueva Antropología, Vol. XIV, Núm. 47, UNAM, México, pp. 9-22.

Bauman, Zygmunt, (2003), *Modernidad Líquida*, Ciudad de México, Editorial Fondo de Cultura Económica.

Hughes, Thomas (2008) “La evolución de los grandes sistemas tecnológicos” en *Actos, actores y artefactos. Sociología de la Tecnología*. Thomas, Hernán y Alfonso Buch (Coords). Universidad Nacional de Quilmes Editorial, pp. 101- 145.

Latour, Bruno (2001). *La esperanza de pandora. Ensayos sobre la realidad de los estudios de la ciencia*. Gedisa editorial, España. Capítulo 4, “De la fabricación a la realidad. Pasteur y su fermento del ácido láctico”, pp. 137 a 173.

Mintzberg, Henry (2005), *La Estructura de las Organizaciones*, Madrid, España, Editorial Book Print Digital

Nieto, Raúl (1995), “Tecnología, cultura y procesos industriales”, en *Nueva Antropología*, Vol. XIV, Núm. 47, UNAM, México, pp. 113-125.

Nonaka, I y Takeuchi, H, (1999), Ediciones Oxford University, México, D.F.

Pacheco Espejel, Arturo Andrés (2015), “Intervención organizacional. Primeras aproximaciones conceptuales”, en *Gestión y estrategia*, julio-diciembre.

Lozano Carrillo, Oscar. (2019). “Toma de decisiones y estrategia. Una visión organizacional”, en Gonzales-Miranda, D. R. y Ramírez Martínez, G. (Eds. de la traducción al español), *Tratado de estudios organizacionales. Exploración de las temáticas*. Vol. II, UAM, REMINEO, REOC, Universidad EAFIT, SAGE, Medellín, pp. 295-334.

Rodríguez, Darío (2005), “*Diagnóstico Organizacional*”, Editorial Alfa Omega, 6ª Edición, México, D.F.