

XI Jornadas de Investigación. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2004.

EL USO DE HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO REFLEXIVO DE LA DIVERSIDAD.

Liliana Edith Ferrari.

Cita:

Liliana Edith Ferrari (2004). *EL USO DE HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO REFLEXIVO DE LA DIVERSIDAD. XI Jornadas de Investigación. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-029/46>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eVAu/Xzk>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

97 - EL USO DE HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO REFLEXIVO DE LA DIVERSIDAD

Autor/es

Liliana Edith Ferrari Master en Dirección de RR HH USAL SUNY. Maestra en Psicología Social UAB. Adjunta a cargo de Problemas Sociológicos en Psicología en la Facultad de Psicología de la UBA.

Institución que acredita y/o financia la investigación

Facultad de Psicología UBA. Doctorado Universidad Autonoma de Barcelona.

Resumen

Resumen El presente trabajo propone situar al diagnóstico organizacional como conjunto de herramientas orientadas a producir saber social de sus prácticas para las organizaciones. Problemática las relaciones entre la orientación de comprender y la de medir e intervenir en una sociedad organizacional, así como la centralidad y valor que cobra la saber social en el nuevo paradigma de la información. Presenta una investigación empírica, desarrollada en una empresa Argentina, que combina para el diagnóstico técnicas cualitativas y cuantitativas orientadas a las condiciones subjetivas y objetivas de las relaciones laborales. Se presentan parte de los resultados obtenidos en los distintos niveles de análisis y sobre algunas consecuencias de los aspectos idiosincrásicos encontrados.

Palabras clave: Diagnóstico organizacional, herramientas cualitativas y cuantitativas, diversidad.

Resumen en Inglés

Abstract Using organizational diagnostic tools for the production of the reflexive awareness of diversity This investigation orients the diagnosis of an organization as a set of tools to produce social knowledge about organizational practices. It looks at the relationship between understanding, measuring and intervening as well as looking at the centrality and value that social knowledge imposes on a new paradigm of information. It is an empirical study at a company in Argentina which combines qualitative and quantitative diagnostic techniques applied to the objective and subjective conditions of work relations. Presented are part of the results obtained at different levels of analysis covering some of the consequences of the idiosyncratic aspects of the results. Keys words: Organizational Diagnostic, qualitative and quantitative tools, diversity

Palabras Clave

Diagnóstico organizacional, herramientas, diversidad

Organización y aprendizaje son procesos esencialmente antitéticos...

Aprender es desorganizar y ampliar la variedad.

Organizar es olvidar y reducir la variedad.

K.E. Weick y Westley

Handbook of Organization Studies, 1996.

Introducción

El campo disciplinar del comportamiento organizacional es un terreno particularmente apto, para el despliegue de los antagonismos y las dicotomías epistemológicas y las fragmentaciones ético - políticas de sus estudiosos. Y lo es

a mi entender, porque su actividad se desarrolla en el terreno y con referencia a lo que denominaré la organización, en forma provisional “ un conjunto de acciones y efectos sociales, cuya coordinación adquiere una forma más o menos específica, que se interpreta como ordenamiento, al que se considera, en algún grado, válido y valioso tanto como forma social de relación, como por los resultados que se procura a través de ella” . En este sentido, y aunque genealógicamente localizable en siglos anteriores, nuestra sociedad presente es una sociedad que promueve y construye invocando el valor de organizar, es una *sociedad organizacional* (Etzioni, 1964), una sociedad de la organización (Prethuis, 1962), una sociedad que ha decidido sus intercambios y relaciones bajo esta forma (Simmel, 1918). De esta manera, la presencia de la forma organización es de una densidad constante en nuestra vida cotidiana cuyo poder suele resultar más evidente (Morgan, 1990) que el de los mecanismos por los cuales las producimos, como reproducción y como alternativas, en nuestras relaciones sociales. Esta omnipresencia de la forma organizacional de lo social, ha sobrevivido con vitalidad frente a la crisis de los modelos burocrático racionales y verticalistas (Alcover de la Hera, 2003), dando lugar a los sistemas reticulares, que dinamizan la diversidad y los intercambios horizontales y que se extienden por fragmentación o diferenciación funcional. Se trate de nuevos sistemas que configuran tendencias y no un modelo hegemónico (De Giorgi, 2002), de nuevos modelos (Clegg y Hardy, 1996), de realidades estructural y funcionalmente diferentes (Fincham y Rhodes, 1999), la literatura especializada los tributa al nuevo paradigma tecnológico, cuyo núcleo consistente es el poder de la información (Castells, 2000)

Diagnóstico Organizacional, una modalidad de producir aprendizaje para el aprendizaje

Las organizaciones que integramos y en las que nos desenvolvemos, evocan la metáfora del agua para el cardumen, transparenta lo que resulta nuestra visión, nuestras certezas, nuestros temas obvios o evidentes, en tanto opaca el agua misma, el medio en el cual vemos, entre el que nos vemos y por el cual transitamos huyendo del predador y de las incertidumbres, acercándonos al

plancton y a lo que se nos promete. Volviendo a un discurso más usual en la disciplina, las organizaciones contemporáneas, han intentado de diversas formas volver visible el agua, a partir de los últimos cincuenta años bajo el impulso de las investigaciones de clima y cultura en las organizaciones (Alcocer de la Hera 2003), Más allá de sus diferencias y solapamientos, estos constructos han funcionado para comprender la homogeneidad y heterogeneidad de las actitudes, significaciones, percepciones, comportamientos y valores que se producen en organizaciones e instituciones; para dar forma a una intervención proyectada; para elaborar el cómo de un proceso de cambio planificado; para morigerar disfunciones y conflictos existentes.

Enfatizo aquí el término diagnóstico, con mayor propiedad, diagnóstico socio-organizacional, y su objetivo Psicosocial como el ejercicio de la autocrítica, la reflexividad y la transformación que el conocimiento que busca producir traerá para sus productores, de un alto impacto en cuanto, conocer la situación presente de una organización resulta clave para proyectarse en expectativas futuras de funcionamiento (Rodríguez, 2003)

Uno de los ejes del diagnóstico socio-organizacional consiste en problematizar lo que entendemos por situación actual a partir de diferenciar niveles de análisis y herramientas para caracterizarla, combinando condiciones objetivas y subjetivas presentes en la organización y en las relaciones laborales, y usando técnicas cualitativas y cuantitativas en la recolección de información y análisis de datos.

El enfoque adoptado es tributario también de la teoría sociotécnica, al considerar que el objetivo de la optimización organizacional, se logra sólo si los subsistemas tecnológico y social se ajustan al entorno (Shani y Lau, 1992). Sostiene una concepción de organización como sistema abierto, pero enfoca este sistema como compuesto a su vez por subsistemas, formales e informales, que para la metáfora organicista no es siempre promesa de una coordinación y funcionamiento inter/ intra sistemas/entorno (Luhmann y De Giorgi, 1992). En efecto, si bien las estructuras laborales actuales son más adaptativas, holísticas y

colaborativas, esto no siempre puede atribuirse a la funcionalidad sistémica en forma exclusiva propia de los modelos compartidos y de la gestión como autocontrol, como lo sostienen Senge (1994) y Schein (1985) sino al papel a jugar en esta era postindustrial por las redes sociales que se establecen en los contextos laborales (Pashmore y Khalsa, 1993).

Problema abordado, área temática, tipo de investigación e hipótesis iniciales.

El valor del valor de la gestión por información y comunicación abarca el amplio espectro que va, desde el control de los procesos y los trabajadores hasta los modelos de participación limitada de los actores en los escenarios y decisiones del trabajo diario. Al elegir la presentación de un caso empírico, la investigadora, que participó en su desarrollo, entiende y advierte que la exposición estará teñida de esa polarización entre control y participación que se imbrica en la mayoría de las experiencias sociolaborales producidas en el interior de las organizaciones contemporáneas.

- Una primera hipótesis exploratoria, consistió en afirmar que las empresas producen infinidad de “datos” que suelen ser “desconocidos” como indicadores de sus procesos.
- Una segunda hipótesis, consistió en sostener que la actividad diagnóstica empresarial, cuando se centra en procesos tales como clima laboral, liderazgo, trabajo en equipo, comunicaciones y otros, esto es, procesos con alto requerimiento e impacto en las relaciones interpersonales, debe sustentarse en modelos múltiples de soporte. Modelos cuali/cuantitativos que se complementen recíprocamente, y que permiten establecer las condiciones de funcionamiento presente de las relaciones y praxis laborales.
- Una tercera hipótesis, consistió en sostener que el uso de métodos de análisis estadístico nos permite descubrir, estudiar y diseñar intervenciones sobre subculturas (Hofstede, 1994) y subclimas organizacionales (Petrick y

Furr, 1997), a partir de la detección de diferencias “objetivas” de funcionamiento y composición.

Unidad de análisis de la presentación: empresa de servicios de 300 empleados.

Secuencia y complementariedad de técnicas aplicadas

- FODA,
- Encuesta de Clima de la organización,
- Etnografías de Cultura Organizacional
- Técnicas de detección de estilos de liderazgo gerencial y de estimación de madurez de los Colaboradores.
- Entrevistas individuales y grupales focalizadas en los roles de ayuda y obstáculo en las relaciones interpersonales y de tarea.
- Técnicas de análisis estadístico aplicado a la organización

Consideraciones generales de los resultados del diagnóstico

Los análisis de resultados cualitativos permitieron establecer en un principio, diferencias perceptuales y de significación entre niveles jerárquicos de la organización y también diferencias horizontales, que situamos como intradepartamentales. El estudio de las relaciones intradepartamentales se circunscribió- orientado por los resultados más favorables y menos favorables de la encuesta de clima y a los efectos del recorte de este trabajo – a presentar el diagnóstico de las relaciones interpersonales y de tareas. Con este segundo nivel de análisis, obtenido mediante la aplicación del test de estilos y los de madurez de colaboradores, se extrajeron una serie de inferencias relativas al funcionamiento de las interacciones, flexibles o rígidas, de la capacidad de adecuación y adaptación, del uso de roles de ayuda y obstaculización, de los modos de ejercicio

del poder, del papel de la motivación y de los supuestos en juego en cada caso; insumos estos y no juicios de valor, para el diseño del plan de capacitación.

Finalmente se trabajaron y posteriormente analizaron, una serie de datos cuantitativos de la población de la empresa, basados en la trayectoria laboral de los empleados durante los dos años previos al diagnóstico. En este nuevo nivel de análisis, se ratificaron inferencias previas en cuanto a los datos cualitativos, tales como cantidad, calidad y oportunidad de incentivos y desarrollo de carrera, supervisión centralizada o descentralizada. También se incorporaron nuevas precisiones diagnósticas como la hipótesis discriminante antigüedad-salario predictora de género, y correlaciones entre oportunidad de carrera y crecimiento por género, entre otras.

Factores de riesgo detectados en el caso investigado y alternativas propuestas

Supuestos básicos observados en procesos de diagnóstico, los que resumimos como:

-Supuestos automatistas: "les damos un curso y listo", "vas a ver que no pasa nada".

-Supuestos éticos: "las desigualdades salariales, las vemos más adelante".

-Supuestos conspirativos: "son dos o tres jefes nomás".

-Supuestos anti-reglas: "¿un reglamento disciplinario común?, pero si no hay sanciones nunca".

Los puntos de reserva, hacen a la prospectiva del diagnóstico en la medida en que actúan como riesgos instalados, son no sólo riesgo de obstáculo a la implementación de políticas de cambio, sino y fundamentalmente, propiciadores de formas reactivas de administración racional como respuesta.

Políticas de reconocimiento y respeto en relación a diferencias salariales interdepartamentales que en su máximo llegan al 41%.

-Tales diferencias no serán corregidas en el corto plazo, ni pueden ser absorbidas por un mero procedimiento de nivelación hacia arriba.

-Un programa de ajuste por análisis comparado de puestos - que incluya objetivos, contribución e impacto del puesto en el área y en la organización debe efectivizarse en el largo plazo; en paralelo y para el corto plazo, una estrategia de compensaciones y beneficios más equitativa tiene un carácter remedial y no debiera ser anclada al salario. Toda política de compensaciones de mediano plazo debe contemplar los aspectos poco motivantes producidos por el mantenimiento de estas diferencias.

-Promover un sistema de compensaciones variables equitativo entre los departamentos acorde al cumplimiento de objetivos anuales de los mismos, reduciendo al mínimo los aumentos incorporados al sueldo en el mediano plazo.

Incorporar un sistema de presupuesto base a cada departamento que contemple mínimos y máximos en materia de incentivos a distribuir entre sus integrantes, consensuando con sus responsables los procedimientos de distribución y un cronograma común de efectivización.

Diferencias de flexibilidad /rigidez en los estilos de conducción: las diferencias detectadas, fundamentalmente la rigidez del gerenciamiento del área de operaciones, resultará un obstáculo fuerte a los objetivos del cambio, potenciado negativamente por los aspectos diferenciales de clima y cultura detectados en dicha área. En ese sentido el entrenamiento previsto debe intensificarse tanto en contenidos como actividades y debe prever el fortalecimiento de los niveles medios del área, como agentes más efectivos para el programa de cambio. En paralelo el trabajo con los niveles gerenciales, debe orientarse hacia la incorporación de modelos participativos de gestión y delegación, neutralizando los efectos tradicionales de resistencia a la pérdida de una cultura de autoridad

unilineal que no es patrimonio exclusivo del área operaciones sino que atraviesa horizontal y verticalmente la organización.

Diferencias de clima y cultura: la detección de climas y subculturas por niveles jerárquicos además de modalidades verticales de tipo departamental, refuerzan la idea de que el cambio debería sustentarse y profundizarse a partir de los niveles medios de la organización, que actúen no sólo en forma vertical sino transversalmente. La modalidad de equipos de mejora continua, interdepartamentales, que se aboquen, entrenados en paralelo, a la resolución de problemas y rediseño de procesos es una de las vías de mejor pronóstico para dar cumplimiento a los objetivos del cambio.

Finalmente, los aspectos descubiertos en materia de género y diferencias de oportunidades y carrerai[i][i], que aparecen a la manera de techo de cristal; pueden caracterizarse como los factores mudos de riesgo, que se intensifican, en los departamentos de clima menos favorable y cultura más tradicional, pero que atraviesan la totalidad de la organización. Estos elementos de riesgo silencioso, actúan como disposiciones bloqueadas en su contribución para el cambio, atendiendo a que no son prioritarias para la organización al momento del estudio, es posible comenzar a dinamizarlas asegurando la inclusión y participación mixta en los equipos de mejora continua.

BIBLIOGRAFIA

- § Bartlett, A. y Kayser T. (1980) *Cambio de la conducta organizacional*. Mexico: Ed. Trillas:
- § Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- § Bass, B.M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership*. New Jersey: Free Press.

- § Bass, B.M. (1990) *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- § Belcher, J. G. (1991) *Productividad Total. Como ganar ventaja competitiva aprovechando sus propios recursos*. Barcelona: Granica:
- § Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1964) *The managerid grid*. Houston: Guef Publishing.
- § Blanchard K. H. & O'Connor M. (1997) *Administración por Valores*. Barcelona: Norma.
- § Blanchard K. H. & Otros. (1996) *Empowerment*. Barcelona: Editorial Norma.
- § Blanchard, K. H. & Johnson S. (1995) *El ejecutivo al minuto. Nuevas técnicas de dirección*. Barcelona: Grijalbo Mondadori.
- § Blanchard, K.H. (1984) *Situational Leadership*. San Diego, California: Blanchard Training and Development, Inc.
- § Block, P. (1987) *El manager fortalecido*. España: Paidós Empresa.
- § Covey, S. R. (1998) *El liderazgo centrado en principios*. México: Ed. Paidós. Empresa Mexicana.
- § Cummings, L. L. y Schwab, D. (1991) *Recursos Humanos. Desempeño y Evaluación*. México: Ed. Trillas. 1985.
- § Daft, R. & Steers, R.(1997) *El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Ed. Limusa. Grupo Noriega.
- § Dunnette M. y Houg, L. (1992) *Handbook of industrial and Organizational Pshichology*. Palo Alto. Consulting. Psi Press.

- § Etzioni, A. (1961) *Organizaciones modernas*. Mexico: UTHEA, 1986.
- § Etzioni, A. (1964) *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- § Fainstein, H. (1997) *La gestión de organizaciones eficaces del siglo XXI*. Buenos Aires: Ed Macchi
- § Hersey P. & Blanchard K. H. (1974) Do you want to know your leadership style? *Training and development Journal*, 28, 1-15.
- § Hersey P. & Blanchard K. H. (1993) *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources. (Sixth edition)* Ed. Prentice Hall. New Jersey.
- § Hersey P., Blanchard K. H. & Jonson, D. E. (1996) *Management and Organizational Behavior. (Seventh edition)* Londres: Prentice Hall.
- § Hofstede, G. (1990) *Cultura y organizaciones, el software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*.
- § Hofstede, G., Bond, M. H. (1988). Confucius & economic growth: New trends in culture's consequences. *Organizational Dynamics*, 16 (4), 4-21.
- § Hussey D. (1998) *Cómo Administrar el Cambio en la Organización*. Editorial Panorama.
- § Kolls D., Rubin I., MacIntyre J. (1993) *Psicología de las Organizaciones. Problemas Contemporáneos*. México: Prentice Hall. Hispanoamérica.
- § Parker, M. (1992) *Post-Modern Organizations or Post-modern Organizations Theory?*. San Francisco: Organization Studies.
- § Pashmore, W.A. y Khalsa, G. (1993) The Contributions of Eric Trist to the Social Engagement of Social Science. *Academy of Management Review* ,18

- § Perrow, C. (1991) *Sociología de las organizaciones*. (Tercera Edición) Madrid: Mc Graw-Hill.
- § Petrick, J. y Furr, D. (1997) *Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- § Presthus, R. V. (1962) *The organizational Society*. Nueva York: St. Martin's
- § Rodríguez, D. (2003) *Diagnóstico Organizacional*. Chile: Alfaomega, Ed. Universidad Católica de Chile.
- § Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- § Ros, M. y Gómez, A. (1997). Valores personales individualistas y colectivistas y su relación con la autoestima colectiva. *Revista de Psicología Social*, 12, 179-198.
- § Ros, M. y Grad, H. (1991). El significado del valor trabajo como relacionado a la experiencia ocupacional: Una comparación de profesores de EGB y estudiantes del CAP. *Revista de Psicología Social*, 6, 181-208.
- § Schein, E. (1980) *Organizational Psychology*. (Third edition) Prentice Hall Foundations of Modern Psychology Series. New Jersey: Richard Lazarus.
- § Schein, E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.
- § Schultz D. (1991) *Psicología Industrial*. México: Mac Graw Hill.
- § Schwartz, S.H. (1990). Individualism-colectivism: Critique and proposed refinements. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21, 139-157.
- § Senge P. (1990) *La quinta Disciplina*. Barcelona: Granica.
- § Senge P. (1994) *La quinta Disciplina en la práctica*. Barcelona: Granica.

- § Shani, A. B., and Lau, J.B. (1992) *Behavior in Organizations*. Boston: Mass.: Irwin
- § .Simmel, G. (2002) *Cuestiones fundamentales de Sociología*. Barcelona: Gedisa. [Berlin.1917]
- § (2002) *Sobre la individualidad y las formas sociales*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes. 1918
- § Singelis, T.M., Triandis, H.C. y Gelfand, M.J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism. *Cross-Cultural Research*, 29, 240-275.
- § Stacey, R. (1992) *Managing the Unknowable*. San Francisco: Jossey-Bass
- § Stewart Thomas (1998) *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Barcelona: Ed. Granica.
- § Szalay, B. y Díaz-Guerrero, R. (1985). Similarities and differences between subjective cultures a comparison of Latin, Hispanic and Anglo Americans. En Díaz- Guerrero, R. (Ed). *Cross-cultural and national studies in social psychology*. Nort Holland, Elsevier science publisher.
- § Triandis, H. C. (1990) Aproximaciones teóricas y metodológicas al estudio del individualismo y colectivismo. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, 6.
- § Triandis, H.C., Chan, D.K.-S., Bhawuk, D.P.S., Iwao, S. y Sinha, J.B.P. (1995). Multimethod probes of allocentrism and idiocentrism. *International journal of psychology*, 30.
