

ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN INSTITUCIONAL

Manual operacional

PREFACIO

Nos planteamos la tarea teórica y conceptual de la intervención y en particular de la intervención institucional.

Las ciencias sociales abordan la cuestión de la intervención como un conjunto de herramientas aplicadas con un fin normativo e instrumental: el de contribuir positivamente al perfeccionamiento de una institución u organización en vistas de una mayor efectividad y eficiencia. El conocimiento de las condiciones en las que opera una organización, su grado de inserción e interacción con el entorno del que forma parte y los niveles de imagen corporativa que se presentan fuera de la entidad, constituyen datos sociológicos y psicosociales de importancia para pensar en su proyección futura.

Toda intervención debe ser pensada desde una lógica temporal, es decir, asumiendo la linealidad del tiempo “pasado-presente-futuro” como una concatenación cronológica de decisiones, acciones y reacciones, como una causalidad compleja de acciones y reacciones consecutivas, donde las decisiones adoptadas en el pasado y en el presente, impactan sobre la organización en el momento actual y en el futuro.

Si no fuera un campo de conocimientos y de prácticas, perderíamos de vista una cuestión central de la intervención y de su proceso de aplicación: el hecho de que, en definitiva, cuando hablamos de intervenir

instituciones, estamos hablando de personas, de individuos, de grupos de personas que actúan y desempeñan funciones dentro de un determinado campo organizacional y de un marco normativo.

Ponemos a las personas a trabajar, a actuar, a desempeñar funciones y tareas y después *intervenimos la organización* para conocer cómo trabajan, cómo actúan, cómo operan, como piensan y cómo perciben las tareas que realizan y la organización dentro de la cual actúan.

La intervención es un constructo conceptual y metodológico, y a la vez, un dispositivo organizacional para conocer el “estado del arte” de una organización y sus condiciones de funcionamiento para hacer frente a los desafíos de una sociedad moderna.

De esta manera evitamos caer en la tentación simplista de que la intervención va a resolver problemas subyacentes en el funcionamiento o la estructura organizacional; si adoptáramos la metáfora sanitaria o médica, diríamos que la intervención es una vacuna que va a activar y poner en evidencia los elementos patógenos que afectan al “paciente” y respecto de los cuales deberán adoptarse medidas sanitarias que contribuyan a su mejoría.

Intervenir es ingresar, mirar, observar, recoger.

Intervenir es introducir un “elemento extraño” dentro de una organización, empresa, institución o servicio a fin de conocer su funcionamiento y con la finalidad más o menos explícita de hacer más eficaz y eficiente, dinámica e innovadora su gestión.

No existe un solo modelo teórico y metodológico de intervención, sino que una profusión, cada uno de los cuales responde a una lógica teórica, a un paradigma conceptual y a un repertorio de procedimientos y técnicas más o menos validadas. Existen a lo menos el modelo de investigación- acción; sistémico socio-técnico; de desarrollo organizacional; de contingencia estructural; de aprendizaje organizacional; de intervención estratégica; identitario-cultural; accionalista; socio-analítico y el modelo clínico-analítico.

Entendemos que la intervención es un campo de conocimientos y de prácticas, que opera como un punto de intersección entre la teoría proveniente de distintas disciplinas y ciencias, y las prácticas metodológicas diseñadas e instaladas en algún aspecto de la realidad social. De allí el carácter multidisciplinario en el que opera la intervención: aun cuando cada ciencia de lo social tiene sus propias estrategias y métodos de intervención, éstas pueden abrir la ventana a otras disciplinas.

En la intervención se pone en tensión, además, la oposición “individuo-sociedad”, entre lo individual y lo social: en la intervención podemos medir e identificar los grados de inserción e integración del individuo en la sociedad (es decir, el enfoque psicológico); como también cómo la sociedad integra o no a los individuos (el enfoque sociológico).

Se trata de un campo de saberes dentro del cual se entrecruzan aportes, categorías de análisis y perspectivas intelectuales provenientes de distintas disciplinas de las ciencias sociales, en particular de la Sociología, la Psicología Social y la Sociología de las Organizaciones y la Ciencia Política.

Este ensayo tiene por objeto presentar un conjunto de conceptos metodológicos para el diseño de una estrategia de intervención institucional en la forma de un manual operacional.

Manuel Luis Rodríguez U.

Punta Arenas –Magallanes, junio de 2010.

Este material fue actualizado en octubre de 2016 para fines pedagógicos.

APROXIMACIONES TEÓRICAS Y CONCEPTUALES A LA INTERVENCIÓN

La intervención, desde una perspectiva sociológica, ha tenido un destino paradójico.

Fue inventada por el sociólogo francés Alain Touraine en el marco del CADIS (Centro de Análisis y de Intervención Sociológica, de la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales, EHESS) a comienzos de los años 80. En sus fundamentos primigenios, la intervención sociológica obedece a un instrumental teórico que se sustenta en la noción de la existencia de actores y de lógicas de acción racionales, y que busca establecer un vínculo entre ambos.

A continuación, diferentes escuelas desarrollaron enfoques para la intervención. Además del llamado accionalismo de Alain Touraine, existe la escuela del análisis estratégico de Michel Crozier y Erhard Friedberg, el análisis institucional de Remi Hess, George Lapassade y René Lourau. Desde una perspectiva más psicosociológica se sitúan los enfoques de intervención de Eugene Enriquez, Vicent de Gaulejac y Nicole Aubert, éstas últimas siguiendo la escuela sociológica estadounidense de Small, Du Bois, Thomas y Park.

La intervención tiene por objetivo lograr que los actores objeto y sujetos del estudio, sean capaces de evolucionar en el marco de una situación organizacional determinada y frente a la cual deben construir individual y colectivamente respuestas para resolver situaciones complejas o conflictivas.

En este contexto, el actor que interviene entiende la intervención como una operación específica y profesional en la que se sumerge en una situación organizacional a fin de proponer una lectura cuyos efectos, de contenido o de proceso, pueden contribuir a una transformación de dicha situación.

La sociología de la intervención se plantea ciertas premisas para su aplicación en la realidad: la primera de ellas es que no hay intervención sin una demanda de intervención, es decir, que el proceso responde

a una necesidad, a una demanda desde la organización concernida, en la que las personas y los equipos manifiestan una clara disposición a colaborar y participar del proceso de intervención; una segunda premisa, consiste en la aplicación de una lógica de transdisciplinariedad teórica y conceptual y una cierta indisciplina metodológica. En efecto, dada la enorme variedad de situaciones, se asume que ningún método en particular es suficiente por sí mismo para responder a las necesidades de solución, lo que impone una suerte de “plasticidad metodológica” a la hora de aplicar métodos y técnicas para el levantamiento de la información.

Es importante observar, desde el punto de vista del equipo interventor, el hecho de que quienes lo componen pueden perder la distancia epistemológica con respecto al objeto y sobre todo, de los sujetos en estudio dentro de la organización.

Desde una perspectiva ética, cabe subrayar la importancia de un código de conducta profesional del equipo de intervención en su relación con las personas y los equipos de la organización, a fin de garantizar que no serán tratados como objetos ni como “individuos bajo observación ni vigilancia” y que se pondrán de manifiesto el respeto a la dignidad y el libre albedrío de las personas involucradas en la investigación, garantizando la privacidad y eventualmente, el anonimato de las fuentes de la información recolectada.

Los actores, son percibidos como disponiendo de una *capacidad de acción* y al mismo tiempo son capaces de *dar cuenta de las acciones y de las situaciones en las cuales participan*. Esta es la causa principal por la cual la intervención se apoya sobre la potencialidad de cambio que se encuentra en las personas, en cuanto *sujetos racionales dotados de una capacidad reflexiva y crítica* respecto de ellos mismos y de su entorno.

Y es por intermedio de la intervención, que los individuos son invitados a emprender un trabajo de reflexión crítica respecto de sus prácticas, incluso en términos de introspección, que sitúa el centro del análisis en la manera como cada uno de ellos leen la realidad que los rodea y cómo interpretan el rol que desempeñan en el sistema social donde se encuentran inmersos.

Dos son los escenarios dentro de los cuales la intervención institucional puede resultar relevante y útil: el escenario de crisis y el escenario de cambio organizacional.

El enfoque de la intervención desde el comportamiento organizacional

Un campo específico de conocimientos que contribuye a la teoría y la práctica de la intervención institucional es el del comportamiento organizacional, entendido como un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Es una disciplina científica de carácter multidisciplinaria a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras y permitir un conocimiento más objetivo de ésta.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio porque es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos que estudia tres determinantes del comportamiento de las organizaciones: los individuos, los grupos y la estructura organizacional. Aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con el propósito de buscar un mejor funcionamiento en las organizaciones.

Los tópicos que pueden estar incluidos en la investigación desde la perspectiva del comportamiento organizacional, pueden ser, entre otros: la estructura organizacional, la motivación, el compromiso organizacional, el poder, la comunicación, el trabajo en equipo, la cultura organizacional, el clima organizacional, el liderazgo y los procesos de cambio. Cada uno de estos aspectos está presente en los tres niveles básicos de estudio y la intervención a través del enfoque del comportamiento organizacional:

el individual, el grupal y el organizacional. Este esquema de niveles es muy significativo al momento de plantear estrategias y conclusiones.

Otro eje conceptual está relacionado con lo concreto o lo abstracto en nuestro discurso sobre los problemas que estudia el comportamiento organizacional. Se entiende que el nivel más concreto y objetivo es la conducta, observable y susceptible de cuantificarse con mayor facilidad. Un segundo nivel son las actitudes entendidas como las predisposiciones a actuar de las personas; y finalmente los valores, que son el nivel más abstracto y nos indican una orientación de nuestra conducta.

Como se puede apreciar el enfoque del comportamiento organizacional presenta una perspectiva conductista en el estudio y la intervención en organizaciones.

Definiciones de intervención

Definimos para los efectos de este ensayo como “intervención institucional” a un *conjunto secuencial de operaciones de levantamiento y análisis de información relativa a la estructura, sistemas de decisión y control y modalidades de gestión de una determinada entidad (organización, empresa, servicio público) con el propósito de introducir cambios que mejoren o perfeccionen su funcionamiento.*

Intervenimos cuando los agentes externos o los individuos de una organización, o su dirección, estiman y consideran que el estado de la organización requiere de cambios que aseguren su continuidad y mejoren su gestión.

En esta definición nos parece relevante poner el acento en dos conceptos capitales: el concepto de institución y el concepto de proceso.

Entendemos que una institución es un arreglo de normas, es un campo regulado de prácticas, es una *organización más o menos estructurada de reglas, procedimientos, rutinas, habitus, símbolos y*

pertenencias y modos de funcionamiento instalados en el tiempo y que representa valores significativos para sus integrantes.

Por extensión, aquí utilizamos indistintamente institución u organización como estructuras dotadas de reglas y procedimientos, dentro de las cuales los individuos desempeñan funciones distintas y complementarias.

En nuestra definición reconocemos la interdependencia existente entre reglas y procedimientos, entre rutinas y habitus, entre símbolos y sentidos de pertenencia, y en particular sobre la existencia de modos de funcionamiento instalados en el tiempo.

Reglas y procedimientos

Las reglas perfilan el modo de funcionamiento de una organización. Las reglas operan dentro de la organización en concordancia con las reglas sociales –escritas y no escritas– con las que los individuos actúan para que la sociedad funcione como un orden social. Las reglas cumplen una función de cohesión organizacional y de determinación de la jerarquía y la diferenciación de funciones y tareas, fijando sanciones y premios.

Todo individuo busca dentro de la organización conocer cuáles son las reglas básicas dentro de las cuales deberá desempeñarse, pero también buscará identificar las fisuras organizacionales o procedimentales que le podría permitir escabullir las normas sin ser objeto de sanciones o calculando el costo efectivo de las sanciones si las hubiere.

Los individuos en una sociedad cualesquiera reconocen además que ciertas instituciones poseen reglas más estrictas, según sean los valores identitarios básicos de la organización. Obviamente las reglas de disciplina dentro de una unidad militar difieren de las normas dentro de un hospital, de una empresa de

construcción o de una escuela, tanto porque cada institución específica requiere del cumplimiento de ciertas normas para asegurar la convivencia y para garantizar el cumplimiento de los fines que les son propios, como porque los costos del incumplimiento de las normas pueden tener implicancias distintas.

Si un estudiante incumple una norma de disciplina escolar, el costo puede ser una sanción menor, pero el incumplimiento de una regla dentro de una unidad castrense o del servicio de urgencia de un hospital, puede tener consecuencias graves.

La intervención apunta generalmente a examinar la forma cómo las personas y los equipos de trabajo se relacionan con las normas de la organización: sentido de la disciplina, obediencia, propensión o inclinación a la desobediencia, percepción de la anomia, sentido del deber y de la responsabilidad.

Rutinas y habitus

Por habitus, Bourdieu entiende el *conjunto de esquemas generativos a partir de los cuales los sujetos perciben el mundo y actúan en él*.

Estos esquemas generativos generalmente se definen como "estructuras estructurantes estructuradas"; son socialmente estructuradas porque han sido conformados a lo largo de la historia de cada agente y suponen la incorporación de la estructura social, del campo concreto de relaciones sociales en el que el agente social se ha conformado como tal. Pero al mismo tiempo son estructurantes porque son las estructuras a partir de las cuales se producen los pensamientos, percepciones y acciones del agente. Dicha función estructuradora se sostiene sobre los procesos de diferenciación en cuanto a las condiciones y necesidades de cada clase.

Esto hace que la eficacia preponderada de las prácticas culturales asumidas como propias dentro de la organización respecto de las que no, actúe como tamiz (es decir, como criterio de selección) de la cultura

hegemónica (reconocimiento arbitrario, social e histórico de su valor en el campo de lo simbólico) ya que la cultura en general y la cultura organizacional en particular, importan como un asunto que no es ajeno al funcionamiento de la institución u organización.

El habitus se aprende mediante el cuerpo, mediante un proceso de familiarización práctica, que no pasa por la consciencia. Las personas estamos sujetas al tiempo, tanto que tenemos que producir nuestras prácticas en la urgencia temporal. La incorporación inconsciente del habitus supone la apropiación práctica de los esquemas que sirven para producir las prácticas adecuadas a la situación y el hecho de incorporar el interés en jugar el juego.

Símbolos, valores y sentidos de pertenencia

Hay quienes consideran que lo que asegura la permanencia y continuidad de las instituciones y de las organizaciones, sean estas empresas o entidades no gubernamentales, no es ni la estructura ni el sistema de normas o los mecanismos de acceso y recompensa de sus integrantes, sino aquellos valores identificadorios, aquellos símbolos que proveen de status y que transmiten sentido de pertenencia.

No se trata solamente de un asunto de “recursos humanos”.

Es una dimensión que trasciende las estructuras formales de la empresa u organización.

Las personas permanecen en las instituciones o empresas, cuando sus símbolos y tradiciones, sus valores institucionales les otorgan seguridad y prestigio. El sentido de pertenencia actúa en las personas y en los grupos como un fuerte componente subjetivo y motivacional, a condición que la motivación funcione positivamente junto a los sistemas de promoción y recompensa.

Desde la perspectiva sociológica una institución u organización es una estructura basada en fines propios y en modalidades específicas de ejercicio del poder. Dentro de toda organización existen relaciones de

poder, es decir, relaciones jerarquizadas de decisión, mando y obediencia, que aseguran el cumplimiento de los fines propios y de las tareas.

Las dimensiones generales del proceso de intervención serían las siguientes:

Dimensión diagnóstica: tiene por objeto dar cuenta de la realidad organizacional actual y en la que se precisan los objetivos. Es bien importante tener presente la diferencia entre los síntomas de una situación y las causas de la misma. Muchas veces no es fácil hacer esta distinción, porque los fenómenos sociales se encadenan en múltiples interacciones y no se presentan de manera lineal.

Dimensión normativa: se define por la necesidad de reconocer las normas y reglas procedimentales de la organización y cuyo conocimiento permitirá preveer la situación organizacional futura a la que se desea llegar. Contiene los lineamientos y criterios que orientarán la intervención pero también las líneas de acción que se implementarán para llegar al futuro deseado.

Dimensión estratégica: tiene por objeto obtener una mirada global y de conjunto de la organización y arroja información que servirá para que se definan los caminos para llegar de un punto al otro. Es el momento de la articulación entre la realidad actual de la organización y las expectativas y fines establecidos históricamente. Supone un reconocimiento crítico y objetivo del estado general de la organización y de su verdadero lugar y posicionamiento dentro del entorno social.

Dimensión táctica operacional: tiene por objetivo identificar la realidad del funcionamiento de la organización desde el punto de vista operacional de sus equipos de trabajo, de sus unidades, departamentos, secciones u otras subdivisiones. Podría decirse que mientras la dimensión estratégica aborda una mirada macroscópica a la organización, la dimensión táctica y operacional aborda una mirada microscópica, hasta llegar al individuo, hasta identificar quién hace qué, cómo lo hace, porqué lo hace.

El concepto de cambio parece haberse instalado en el imaginario colectivo como un leitmotiv omnipresente. Todos hablan de cambio y convocan a las fuerzas que impulsan el cambio.

Sin embargo, la inercia de las organizaciones y la resistencia al cambio son fuerzas conservadoras que poseen un enorme peso dentro de ellas.

En toda organización, la intervención permite determinar quiénes son agentes de cambio y cuáles son los factores que impulsan el cambio dentro y desde la organización.

Los agentes de cambio en el desarrollo organizacional parecen conceder poco valor a conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coacción y, por el contrario, enfatizan valores básicos como los que se señalan a continuación.

Respeto y valoración por las personas. Se piensa que las personas son responsables, conscientes y dedicadas y que deben recibir un trato digno y respetuoso.

Confianza y apoyo. La organización sana y eficaz se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y un clima solidario.

Igualdad de poder. Las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica.

Confrontación. Los problemas no se deben ocultar, se deben enfrentar abiertamente.

Participación. Cuanta más participación tengan en las decisiones de un cambio las personas que se verán afectadas por él, tanto mayor su compromiso para poner en práctica esas decisiones.

Para entender el rol del cambio en las organizaciones, se hace necesario entender un concepto básico de la sociología contemporánea: en los tiempos actuales el cambio es lo permanente y la estabilidad es lo episódico. Se trata de invertir la lógica con la que hemos entendido el cambio en momentos anteriores de la historia: anteriormente se entendía que el cambio era un momento, un instante en que se

modificaban las condiciones, el contexto y las formas de funcionamiento de las organizaciones, o de la sociedad.

Lo real ahora en la sociedad actual, es que el cambio está sucediendo constante y periódicamente, los cambios están sucediendo todo el tiempo y con crecientes niveles de intensidad y aceleración. Lo extraño es la estabilidad, lo habitual es el cambio.

Por lo tanto, desde la perspectiva de la sociología de la intervención, se trata de definir estrategias de intervención para y en organizaciones que están sometidas a intensos, constantes e ininterrumpidos procesos de cambio, y en los que intentan adaptarse.

Crisis e intervención

Con frecuencia la dirección de una organización decide realizar una intervención durante un escenario de crisis o en el período inmediatamente posterior.

Las crisis son el resultado de los propios procesos organizacionales. Existe un aprendizaje organizacional que resulta de las experiencias anteriores de crisis. En este sentido, el aprendizaje organizacional se puede definir y entender como un proceso basado en el aprendizaje individual y grupal, mediante el cual las organizaciones crean y adquieren conocimiento, con el propósito adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno o de liderar el entorno, dependiendo de su nivel de desarrollo.

Las crisis organizacionales son oportunidades.

Contienen oportunidades tanto porque permiten identificar a aquellos líderes que permanecen “en medio de la tormenta” y aseguran la continuidad de las operaciones, como porque enseñan las estrategias que mejor permiten resolver la crisis y dar un paso adelante.

Desde la perspectiva de la intervención, una crisis es un escenario de concentración de tensiones y conflictos internos o externos que afectan el funcionamiento de la organización. Es un momento del desarrollo organizacional donde se sintetizan conflictos y contradicciones y donde se instala la incertidumbre.

La intervención institucional en un escenario de crisis apunta a identificar las causas basales de los conflictos, los factores que contribuyen a agudizar o a disminuir los conflictos y recoger información desde los integrantes de los equipos de trabajo acerca de las distintas opciones de resolución de la crisis.

PLANTEAMIENTO Y DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN

Toda intervención es una investigación, es decir, se sitúa en la esfera de las metodologías de la investigación cualitativa.

El proceso de diseño de una estrategia de intervención institucional puede entenderse como una suerte de “pre-intervención”, en el sentido que supone un proceso sistemático de definición de los objetivos generales y específicos de levantamiento de información relevante, de calidad y pertinente.

Es en esta fase que se define los objetivos generales, específicos y el alcance de la intervención.

El alcance de la investigación e intervención se refiere a la profundidad a la que se quiere alcanzar en el conocimiento de la organización.

Cuando el objetivo estratégico de la intervención es la búsqueda de la innovación, el diseño de la estrategia de intervención apunta a identificar los factores impulsores y los factores de freno respecto de las habilidades de innovación subyacentes dentro de los diferentes equipos de trabajo de la organización, así también como los elementos estructurales de ésta que favorecen o dificultan la innovación y la adaptación a la innovación.

ETAPA DIAGNOSTICA

La clave procedimental de la Etapa Diagnóstica es la organización de proceso de levantamiento de información acerca de la institución.

Los *pasos procedimentales para la etapa diagnóstica* de la intervención son los siguientes:

- Definición de los objetivos generales, específicos y operacionales de la investigación.
- Definición del alcance de la investigación, dentro del organigrama organizacional.
- Construcción de un cronograma general (carta Gantt) del conjunto del proceso de intervención.
- Diseño metodológico de la investigación: hipótesis de trabajo; construcción de los instrumentos para la recolección de datos (IRD); diseño muestral; estrategia de campo; criterios de clasificación y registro de la información; pre-test.

15

Las técnicas de levantamiento de la información deben ser organizadas de manera que produzcan el menor impacto negativo en el personal de la entidad, en términos de incertidumbre.

Esto significa que previo al proceso de levantamiento de datos, la dirección de la entidad, empresa u organización tiene el deber ético de informar al personal, a todo el personal y no solo a quienes serán consultados, acerca de los objetivos y alcances de esta operación, así como del uso que se dará a la información recolectada.

Se entiende que el proceso de diagnóstico tiene por objetivo específico proceder a recoger la información más actualizada, pertinente y de calidad en función de los objetivos de la intervención, previamente establecidos e informados.

El contenido de la estrategia de intervención

¿Qué investigamos cuando se hace intervención institucional?

Aquí se presenta un repertorio de los principales tópicos a investigar y cuya profundidad depende precisamente del alcance de la investigación.

Según la naturaleza y alcance de la intervención planificada, ésta debiera abarcar a lo menos los siguientes aspectos de la organización y funcionamiento de la entidad intervenida:

- Estructura organizacional de la entidad: sistema de cargos y de roles, jerarquías y dependencias, atribuciones y facultades de los distintos cargos, así como descriptores de cargos, organigrama de funciones y jerarquías.
- Sistema de normas en la organización. El nivel de conocimiento, reconocimiento y aceptación o rechazo de las normas en los integrantes de la organización.
- Estructura de poder en la organización. Poder real y poder formal. Poderes emergentes. Liderazgos en la organización.
- Equipos de trabajo. Equipos formales e informales para el cumplimiento de tareas.
- Estructura comunicacional de la entidad: jerarquización y trayectoria de la información a través del organigrama, modalidades formales e informales de circulación de la información, presencia y gestión de dificultades o fallas comunicacionales en el funcionamiento de la organización y de sus subsistemas, gestión de la información en escenarios de crisis, impacto de las TICs en la circulación y calidad de la información dentro de la organización.
- Modalidades de funcionamiento en una sede o varias sedes y las relaciones entre éstas.
- Las relaciones interpersonales dentro de la organización. Identificación de los factores de cohesión, sentido de pertenencia y conflictos al interior de la organización, estilos de liderazgos presentes en la organización, sistemas formales e informales de recompensas y estímulos al desarrollo personal y grupal de los integrantes de la organización, percepciones subjetivas de los

integrantes respecto de su propia unidad de trabajo, de la jerarquía y del conjunto de la organización.

- Imagen corporativa de la organización. Identificación del personal con la organización: factores de adhesión o de no adhesión. Imagen que el entorno exterior tiene respecto de la organización: clientes, usuarios, proveedores, ciudadanía, autoridades, opinión pública. Expectativas que existen en el entorno respecto de la organización.

ETAPA DE OBSERVACIÓN

La etapa de observación es precisamente la fase destinada al levantamiento de la información.

Esta etapa supone los siguientes pasos procedimentales:

- Organización del equipo ejecutivo responsable del levantamiento de la información.
- Definición de una carta Gantt del conjunto del proceso.
- Aplicación de las distintas técnicas de levantamiento de datos.
- Control y evaluación de la aplicación de estas técnicas.

Un equipo ejecutivo de intervención debiera en esta etapa, organizar dos procedimientos de levantamiento de la información institucional: un equipo de observación exterior, destinado a levantar información acerca del impacto que está ocasionando la intervención dentro de la organización; y un equipo directamente destinado a hacer el levantamiento.

Organización del levantamiento de información

La empresa u organización define:

- La formación de un equipo ejecutivo de dirección y control del proceso de levantamiento de la información.
- Un cronograma o carta Gantt del proceso.
- Un conjunto de técnicas para recoger la información.
- Los criterios para la sistematización de la información recogida.
- Un plan de contingencia para eventuales cambios, tropiezos o dificultades para el levantamiento de la información.

Si este proceso lo realiza un agente exterior (consultora), la empresa u organización debe conservar la capacidad de acceder a la información y al control y gestión del proceso de intervención.

Levantamiento de la información

18

El equipo ejecutivo define la organización y gestión de los siguientes pasos procedimentales:

- Diseño y aplicación de una estrategia de campo.
- Aplicación secuencial de técnicas de levantamiento de la información: encuestas, entrevistas, focus group.
- Sistematización preliminar de la información recogida.

ETAPA DE POST INTERVENCIÓN

Esta etapa supone los siguientes pasos procedimentales:

- Sistematización de la información recogida.
- Análisis de los datos provenientes de la información recogida.
- Elaboración del o los informes de intervención.

La post intervención busca “cerrar el proceso”, tanto en términos de retroalimentación con los participantes, como para garantizar que el proceso y sus resultados han cumplido con los objetivos y expectativas de la entidad mandante.

FUENTES Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

Grawitz, M.: Méthodes des Sciences Sociales. Paris, 1990. Ed. Dalloz.

Hernández, S. y Palafox, G. (2012). Administración. Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad [3.ª. Ed.] México: McGraw-Hill.

Rapoport, A.: Decisión, responsabilidad y control. Gestión de Entes y Empresas Públicas. Bilbao, 1978. Desclee de Brouwer.

Rewoldt, S.: Introduction to Marketing Management. Illinois, 1981. Richard Irwin Edits.

Serpell, A.: Planificación y control de proyectos. Santiago, 2012. Ediciones de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

:::