
**MODELO DIAGNOSIS ORGANIZACIONAL
PARA EL CAMBIO PLANEADO EN ENTORNOS COMPLEJOS**

Gladys Y. Hernández
ORCID: 0000-0003-1553-5406
gladys.isabel@gmail.com
Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es la creación de un modelo de diagnosis organizacional, a partir de experiencias empíricas y documentales, con la finalidad de conducir procesos de cambio planeado en organizaciones venezolanas que operan en entornos complejos, desde la perspectiva estratégica del líder de gestión humana. La principal motivación para realizar este estudio, surgió del deseo de transformar, en un modelo rigurosamente validado, el protocolo de diagnóstico organizacional utilizado exitosamente por la investigadora, en cuatro empresas venezolanas. El abordaje del estudio, con la participación de 1075 informantes, involucrados en una dinámica de investigación acción; donde a partir de los hallazgos investigados, se ejecutan tres acciones: evaluación de la efectividad del protocolo, diseño del modelo conceptual, con apoyo en la triangulación hermenéutica y la validación del modelo. Estos resultados, más el abordaje cuali-cuantitativo desarrollado a lo largo del trabajo, brindan la certeza de un modelo de diagnóstico organizacional, factible y utilitario de aplicar en tiempos complejos.

Palabras clave: Modelo de diagnosis organizacional, cambio planeado y entornos complejos.

Recibido: 13/01/2023 Aceptado: 14/05/2023

**ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS MODEL
FOR PLANNED CHANGE IN COMPLEX ENVIRONMENTS**

Gladys Y. Hernández
ORCID: 0000-0003-1553-5406
gladys.isabel@gmail.com
Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela

SUMMARY

The objective of this research is the creation of an organizational diagnostic model, based on empirical and documentary experiences, in order to conduct planned change processes in Venezuelan organizations that operate in complex environments, from the strategic perspective of the management leader human. The main motivation for carrying out this outbreak arose from the desire to transform, into a rigorously validated model, the organizational diagnostic protocol successfully used by the researcher in four Venezuelan companies. The approach of the study, with the participation of 1075 informants, involved in an action research dynamic, which was supported by direct observation, documentary review, work groups, focus groups, interviews and meetings; where from the investigated results, three actions are executed: evaluation of the effectiveness of the protocol, design of the conceptual model, with support in the hermeneutic triangulation and the validation of the model. These results, plus the qualitative-quantitative approach developed throughout the work, provided the certainty of an organizational diagnostic model, feasible and useful to apply in complex times.

Keywords: Organizational diagnosis model, planned change and complex environments

Received: 13/01/2023 Accepted: 14/05/2023

Introducción

En este artículo, resultante de mi investigación doctoral, expongo el aporte que pretendo abonar al campo del Desarrollo Organizacional. Ello es así, pues corresponde al momento en el que se construyó conocimiento nuevo, dando a conocer el modelo de Diagnóstico Organizacional para el cambio planeado en entornos complejos, para el sector empresarial venezolano, exponiendo sus fundamentos teórico-filosóficos, sus componentes conceptuales y de diseño; conocimiento, producto de contrastar el corpus de la investigación, desde la rica experiencia vivida en las empresas-estudio y sus correlaciones reflexivas y hermenéuticas.

El modelo ofrece un marco conceptual y operacional práctico y sencillo, que contribuye a facilitar la comprensión de la realidad organizacional, desde la mirada de quienes la integran y la viabilizan y una herramienta de diagnóstico-intervención y reflexión-acción que, involucra a sus actores principales en los procesos de cambio, desde el inicio y de manera continua y permanente, toda vez que, al decir de Cisterna (2007) “implica interpelar al sentido profundo del lenguaje, tanto en su dimensión comunicacional, como en su dimensión expresiva de ideología”. (pág. 61).

En este orden de ideas, el modelo es concebido desde la perspectiva sistémica, como posibilidad contextual y holística del abordaje de la realidad organizacional; sustentado en cuatro premisas que presuponen a la organización como un sistema abierto, dinamizado por personas que establecen por su naturaleza social y lingüística redes de interconexiones e interrelaciones, a lo interno y externo, y cuya responsabilidad de permanencia en el tiempo es de sus actores internos, bajo la guía del líder de gestión humana, como gestor de cambio y evolución. Al respecto, es importante acotar, que el proceso investigativo, conducido en las cuatro empresas-estudio, fue sometido a los criterios y estrategias pautadas en la investigación cualitativa por Lincoln y Guba (1985) para determinar su calidad y rigor científico, cumpliendo con los requerimientos a cabalidad. Además de ser demostrada su confiabilidad y factibilidad a través de un simulador computacional denominado “Simulador DOCPEC”. Ver Tesis Doctoral. Hernández, Gladys (2019).

Objetivo

Conceptualizar un modelo de diagnosis organizacional para el cambio planeado en entornos complejos, desde la perspectiva estratégica del líder de gestión humana.

Fuente de información

La fuente de información estuvo conformada por los insumos empírico-teóricos que presento a continuación: a) Revisión de un amplio marco de literatura propia de los modelos de diagnóstico organizacional y estudios e investigaciones científicas realizadas por expertos del área durante los últimos años; b) Registro de indicadores producto del estudio del entorno; c) Registros de información cualitativa (2012-2017) resultante de los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo realizado en las empresas-estudio, donde se involucraron 1.075 informantes; d) Registro documentado de las entrevistas realizadas a cuatro (4) ejecutivos, representantes de cada una de las empresas-estudio.

Metodología

Para la creación conceptual del modelo, se realizaron cuatro procedimientos, a saber: 1. Análisis amplio y profundo de los distintos modelos de diagnóstico organizacional, haciendo énfasis en los modelos de Contingencia de Lawrence y Lorsch (1973) y el de Alineación Organizacional de Robledo (2009); 2. Convencida de las bondades de la triangulación hermenéutica, se hizo uso de la misma para lograr una comprensión en profundidad del fenómeno en cuestión, y con la suficiente amplitud conceptual, como para delinear el modelo aspirado, realicé una triangulación de los siguientes insumos: a) protocolo de diagnosis organizacional, de creación propia de la autora; b) indicadores provenientes del análisis del entorno; c) hallazgos propios de cada empresa-estudio; d) información aportada por los ejecutivos de primer nivel sobre las fortalezas / falencias del PDO y los elementos que impulsaron o frenaron el cambio planeado; e) categorías emergentes aportadas por los altos ejecutivos; y, f) modelos teóricos de referencia; 3. Determinación de las dimensiones, categorías e indicadores del modelo; 4. Concepción de la estructura conceptual del Modelo de Diagnóstico Organizacional para el cambio planeado en entornos complejos, desde la perspectiva estratégica del líder de gestión humana. Ver insumos en: Hernández, Gladys (2021).

1. Modelos de diagnóstico organizacional

Luego de una amplia revisión de la literatura especializada en el tema de estudio, se consideró de suma importancia revisar los modelos de diagnóstico organizacional más utilizados por investigadores y consultores especialistas en desarrollo organizacional, como parte los insumos a analizar, a continuación, expongo una síntesis de ellos:

De acuerdo a lo demostrado en el estudio del entorno en Hernández (2021), las organizaciones son una unidad social y sistema abierto, sujeta a las vicisitudes del contexto, sometidas a diversos factores que las afectan negativamente y que les generan dificultades en diferentes aspectos que se pensaban inalterables a la hora de entender el comportamiento organizacional Cyert y March (1965), Morgan (1990), Mintzberg (1994), Ahumada (2001).

Siguiendo esta misma línea, autores como Prahalad y Hamel (1994) plantean que dichos factores, no solo han modificado las fuentes de ventajas competitivas de las organizaciones, sino también, su funcionamiento económico, su forma de aprender, sus comunicaciones, el trabajo a distancia, la liberación de los mercados, los modos de hacer el trabajo con tecnología, entre otros. Modificaciones, derivadas de una creciente velocidad e impredecibilidad de los cambios en el contexto que las afecta, situaciones que, como refiere Ahumada (2001) “desencadenan en un proceso de adaptación continua”. (págs. 189-190).

En consecuencia, las organizaciones preocupadas por no afectar su rendimiento, se ven forzadas a realizar cambios y/o ajustes de los factores que las perturban, con el fin de favorecer su crecimiento frente a los comportamientos y exigencias del mercado. A tal efecto, se hace necesario realizar diagnósticos o análisis organizacionales que les permitan determinar la relación mutua que existe en todos los sistemas que integran a la organización, además de, como lo indica Schlemenson (1986) “identificar los desequilibrios y/o cambios en los componentes del sistema organizativo, haciéndolo más adecuado de acuerdo con la naturaleza de las personas, el trabajo y el contexto externo en general”. (pág. 14).

De acuerdo a lo planteado en el párrafo anterior, la diagnosis o diagnóstico organizacional, es considerado como una disciplina que ha dado un singular aporte para el desarrollo de las ciencias sociales, al haber contribuido a la solución de una diversidad de problemas en este campo, produciendo cambios de enfoque y de modelos de gestión. Cambios, que según Schlemenson (1986), “pretendieron superar el determinismo simple de causa-efecto, propio del pensamiento atomista, introduciendo conceptos nuevos tales como metas, teología, motivaciones inconscientes, adaptación al medio ambiente, sistemas abiertos, entre otros, más típicos de un pensamiento sistémico, dinámico e integrador”. (pág. 23).

Al respecto, autores como Cover y Schlemenson (1988) y Mello (2004), refieren dos aspectos que enmarcan este tipo de estudios en dos grandes corrientes científicas, la primera referida al sistema social, la cual plantea que la mejor manera de estudiar el funcionamiento de un sistema social, es a través del intento de modificarlo; y la segunda, el investigador, considerado como un agente de cambio externo, quien busca descubrir hechos para ayudar a alterar ciertas condiciones experimentadas por la organización como insatisfactorias. En consecuencia, esta disciplina contribuye al abordaje y tratamiento de asuntos claves que determinan el desempeño organizacional.

Por otro lado, el diagnóstico organizacional, de acuerdo a Schlemenson (1988), posee simultáneamente varias características: a) Histórico-Genealógico, debido a que indaga el origen de los problemas, teniendo en cuenta los aspectos de evolución de las organizaciones. b) Situacional, porque estudia los problemas del aquí y el ahora y c) Prospectivo, ya que contiene una perspectiva intencional, tomando en cuenta aspectos humanos y organizacionales (pág. 14). Se trata, en general, de situaciones en las que se desea lograr cambios en la organización, en los grupos, en las personas, a partir de un análisis sistemático de la situación organizativa.

Así mismo, Rodríguez (1999) reseña en su libro *Diagnóstico Organizacional*, que el diagnóstico organizacional constituye un caso de estudio en el cual “se produce una doble hermenéutica, es decir, que las explicaciones que los propios involucrados dan acerca de la organización y de su estar y actuar en ella, forman parte importante del objeto de estudio”. (pág. 28).

De ahí, que exista una variedad de modelos que se utilizan y cuyo objetivo trata de un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y las posibles soluciones. En este sentido, todos los modelos parten de las interrelaciones de los elementos que los componen, las cuales, son vistas como determinantes del desempeño del sistema en su conjunto y como el entorno de una u otra manera condiciona a la organización para el cambio; siendo el hombre, el que, a través de su naturaleza social, permite cristalizar y dinamizar los objetivos organizacionales.

Particularmente, los enfoques que se consideraron como insumos para la elaboración del constructo son el Modelo de contingencia de Lawrence y Lorsch (1973), cuyo análisis de la organización bajo este modelo desprende el proceso de diferenciación y su correlato de integración en la relación de la organización con su ambiente, considerando como indicadores las formas organizacionales, relaciones empresa-individuo, división del trabajo, planificación de actividades, relaciones interpersonales, condiciones del entorno, exigencias de la empresa, grado y mecanismos de control, sistema de comunicaciones. Y, el Modelo de Alineación Organizacional de Robledo (2009); modelo de diagnóstico - intervención, basado en 14 principios, que incluye, además del entorno y del análisis de indicadores, tres subsistemas: *Misión, Cambio Planeado y Madurez Organizacional*. Cada uno por su parte, contiene cuatro dimensiones a indagar, más la interacción sistémica del todo. En esencia, no es más que una taxonomía o clasificación de intervenciones dependiendo de cuál es el estado que te encuentras priorizando derivado del diagnóstico conjunto.

Modelos seleccionados por dos razones; una, “por tener una concepción similar a la que la autora tiene con relación a los postulados que se plantean para el análisis organizacional; y dos, porque el modelo de Alineación Organizacional de Robledo es de origen latinoamericano”. Hernández, (2020); y el contexto de estudio es Venezuela, un país latinoamericano, y tal como lo plantea Schlemenson (1988), se “considera de interés contar con trabajos locales surgidos de nuestra propia realidad”. (pág. 14).

2. Análisis de los insumos obtenidos para diseñar el modelo

En el proceso de la creación conceptual del modelo, se realizó un profundo análisis del conjunto de insumos obtenidos, cuyo detalle puede ser revisado en Hernández (2021), conformados por: a) protocolo de diagnóstico organizacional, de autoría propia. b) indicadores provenientes del análisis del entorno; c) hallazgos propios de cada empresa-estudio; d) información aportada por los ejecutivos de primer nivel sobre las fortalezas / falencias del PDO y los elementos que impulsaron o frenaron el cambio planeado; y, e) categorías emergentes aportadas por los altos ejecutivos. Donde la triangulación hermenéutica, se convirtió en el procedimiento por excelencia para analizar e interpretar toda la información cualitativa descrita en líneas anteriores, ello en línea con lo planteado por Cisterna (2005), quien define el proceso de triangulación hermenéutica como “la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio, surgida en la investigación por medio de los instrumentos utilizados, y que en esencia constituye el corpus de resultados de la investigación” (pág. 68).

De acuerdo a ello, la integración de la triangulación como práctica de análisis, permitió utilizar distintos puntos de vista, garantizando mayor precisión en la observación, incrementando la validez de los resultados, al contrastar datos de diferentes fuentes, ofreciendo de esta manera la complementariedad requerida para este tipo de estudio. Aspecto que por su parte Flick (1992) refuerza indicando que “la combinación de materiales empíricos, teóricos y observadores focalizados en un estudio singular, es una estrategia que agrega rigor, amplitud y profundidad a cualquier investigación” (pág. 194).

Con relación a lo dicho en párrafos anteriores, luego de la reunión y cruce dialéctico de todos los insumos, se procedió a triangular la información por cada categoría, procedimiento que permitió definir una red de relaciones que facilitó la contrastación y selección de elementos importantes para el diseño del modelo, así como, comprender el carácter estratégico del líder de gestión humana, como eje dinamizador y orientador del proceso de cambio.

En consecuencia, este primer proceso de análisis permitió generar una primera aproximación a los componentes del modelo; proceso que en palabras de Martínez (2006) hizo posible “resumir o sintetizar en una idea o concepto [...] un conjunto de información escrita, grabada o filmada para su fácil manejo posterior”. (pág. 251). En palabras del mismo autor, “esta idea o concepto [...] constituye el auténtico dato cualitativo, que [...] no es algo dado desde afuera, sino algo interpretado por el investigador”. (pág. 251). Al respecto, Miles y Huberman (1994) plantean que hay que revisar las transcripciones y diseccionarlas de forma significativa.

De ahí que, a medida que se repasaba cada punto se iba rediseñando y detallando con más profundidad los rasgos de las unidades de significado, procediendo a seleccionar a aquellos datos que se relacionaban directamente con la concepción del modelo por: a) su grado de pertinencia y congruencia para con el objeto de estudio, y b) grado relevancia, es decir, por ser datos que se develaban por su repitencia y asertividad, elementos emergentes surgidos en este primer nivel de análisis. Siguiendo estos patrones de trabajo, emergieron dimensiones, categorías e indicadores que se sumaron a las dimensiones, categorías e indicadores apriorísticos ya concretadas, para la transformación del protocolo de diagnóstico organizacional en el diseño conceptual del modelo, quedando definida una primera aproximación de sus componentes. Los resultados preliminares registraron un incremento de variables de estudio con relación a las contenidas en el Protocolo de Diagnóstico Organizacional - PDO, adicionando dimensiones, reubicando indicadores a dimensiones más acordes, ajustando denominaciones de categorías, eliminando, sustituyendo e incorporando nuevos indicadores de estudio.

3. Determinación de los componentes del modelo

En un segundo nivel de análisis, pasé a comparar los resultados obtenidos, contra categorías e indicadores entre sí y contra toda la literatura especializada indagada, para finalmente pasar a interpretar y definir los componentes definitivos del modelo, realizando el propio proceso hermenéutico, en el cual se fueron aclarando, interpretando y concibiendo de manera definitiva los componentes del modelo.

Quedando el modelo comprendido por seis dimensiones, en las cuales adiciono la de *personas* y la del *entorno*, sustituyo la denominación de la dimensión *funcional* por *organizacional*, manteniéndose el resto como en el PDO. Con relación a las categorías realizo un cambio general, sustituyéndolas por sistemas de gestión, en el entendido de que cada una comprende un proceso que debe ser planificado, controlado, evaluado y ajustado. Por último, 33 indicadores de estudio, distribuidos en las distintas dimensiones según su pertinencia y nivel de complejidad.

4. Modelo de Diagnóstico Organizacional para el cambio planeado en entornos complejos, desde la perspectiva estratégica del líder de gestión humana

En este punto se presenta la estructura conceptual del modelo de diagnóstico organizacional concebida, para ayudar a las organizaciones venezolanas a identificar su desempeño actual, así como, el modelo de organización que las caracteriza y las capacidades o transformaciones a desarrollar para afrontar el entorno complejo al que hoy se encuentran sometidas.

Metodológicamente hablando, el modelo representa una ruta lógica para el estudio de las organizaciones, en cuanto a la recolección y análisis de datos, ambos aspectos son favorables, para lograr el fin último del modelo, referido a su aplicación a nivel de distintas organizaciones. Además, el modelo ofrece un marco conceptual y operacional práctico y sencillo, que facilita una mejor comprensión de la realidad organizacional, desde la mirada de quienes la integran y la viabilizan. Se trata de una herramienta de diagnóstico-intervención y reflexión-acción que involucra a sus actores principales en los procesos de cambio, desde el inicio y de manera continua, y permanente.

Se parte de la premisa de que, para realizar procesos de diagnóstico organizacional se requiere desarrollar una visión amplia acerca del funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos; para lo cual, se utilizan modelos que proporcionan un conjunto de variables y axiomas interrelacionados, de forma tal de dar una argumentación coherente sobre el funcionamiento organizacional.

Desde esta perspectiva, el modelo es una abstracción, un marco epistémico que tiene un valor ordenador y hermenéutico del funcionamiento organizacional; particularmente para Rodríguez (1999), quien plantea que “los modelos de diagnóstico organizacional tratan de develar la operación de las organizaciones, a objeto de permitir que se hagan notorias las eventuales fallas que pudieran encontrarse en organizaciones concretas”. (págs. 44, 45).

Por su parte, varios autores coinciden en distinguir una serie de particularidades sobre el diagnóstico organizacional como modelo abstracto. Esquivel, Segura, Machorro, Aguilar y Hernández (2015); Gonzales (2014); Mello (2004); Piñeyro y Aragón (2015); Rodríguez (1999); Schlemenson (2002); Schlemenson (1988), a saber:

1. Son modelos exclusivamente para el análisis del funcionamiento organizacional.
2. Definen a las organizaciones como sistemas sociales o socio técnicos.
3. Constituyen una abstracción, no encontrándose, por consiguiente, ningún equivalente concreto exacto.
4. Valen como criterio guía del análisis y determinación del desempeño de una organización, lo cual permite la identificación de potencialidades y/o fallas en su funcionamiento.
5. Producto del análisis hecho, permite interpretar y explicar el devenir organizacional.
6. Son prescindibles e intercambiables. Un investigador puede escoger entre diversos modelos cual usar o decidir comenzar su diagnóstico sin pre-nociones acerca de las formas de organización.
7. Son selectivos, solo incluyen variables relevantes.

4.1. Fundamentos filosóficos del modelo

Hacer diagnósticos, trae consigo un problema del conocimiento, el cual obliga a reflexiones ontológicas y epistemológicas para establecer los fundamentos sobre los cuales descansa la posibilidad de realizar aseveraciones acerca de la realidad organizacional y, muy particularmente, recomendaciones para su cambio. En esa configuración, la propuesta es un intento de aproximación desde comprender a las organizaciones como posibilidad contextual, holista y compleja del abordaje

a las variables, las realidades y las situaciones o condiciones que caracterizan a la organización venezolana en estos tiempos convulsos.

4.2. Bases ontológicas y epistemológicas del modelo

De acuerdo con lo expresado, Martínez (2007) en su libro *La Nueva Ciencia: su desafío, lógica y método*, nos plantea que el paradigma científico tradicional, “centrado por el realismo, empirismo y positivismo, ha alcanzado los límites de su utilidad en la gran mayoría de las áreas del saber, y se impone la necesidad de hallar otro” (pág. 64); límites, producto no solo por su inconsistencia interna, epistemológica, sino, sobre todo, por su imposibilidad de dar explicaciones apropiadas de la realidad que nos rodea y de los fenómenos que percibimos.

En consecuencia, en las últimas décadas, se han producido importantes cambios conceptuales, que desafían a este modelo tradicional de hacer ciencia y a su correspondiente paradigma. Cambios conceptuales, que conciben al universo como un gran sistema de red de redes, acompañado de una nueva metáfora que interpreta al universo como un entramado de relaciones entre los individuos y las cosas que lo rodean, al decir del mismo autor, “que nada en el universo está aislado y todo lo que en él convive está, de un modo u otro, interconectado mediante un permanente, instantáneo y hasta sincrónico intercambio de información”. (pág. 65), lo que aleja cada vez más la imagen de un universo mecánico y determinista propuesta por la ciencia clásica.

Sin embargo, y muy a pesar de lo planteado en líneas anteriores, nos enfrentamos a la confrontación de paradigmas aún dominantes de tipo dualista, reduccionista, mecanicista y fragmentario, que todavía son determinantes en las formas de pensar y en las acciones de las personas que integran y sobre todo lideran las organizaciones; por el contrario, lo que plantea Tejada (2007) “es asumir concepciones de la realidad organizacional desde “una perspectiva total, holística, compleja, integral, flexible e interaccional de los procesos y actuaciones humanas”. (pág. 200).

Sin duda, esta dificultad de ver las otras realidades, están condicionadas por la formación a la que ha sido sometida nuestra mente, ya que al decir de Abbott (1995) desde el instante en que pisamos este mundo y caminamos por las diferentes estructuras físicas y sociales en las que nos desenvolvemos, se perfila nuestra manera de ver los objetos y la realidad que los contiene. En

consecuencia, vemos a las cosas que nos rodean en nuestra vida cotidiana, bajo una relación de causa-efecto, a pesar de que hoy, se da cuenta de la existencia de otras realidades y tenemos grandes dificultades para incorporar el punto de vista implicado en la gran multidimensional metáfora de la red.

Resulta claro, que se necesita con urgencia una nueva manera de utilizar la mente, una conciencia más plena e integral, como indica Martínez (2007) “Una lógica más completa, una lógica de la transformación y de la interdependencia, una lógica que sea sensible a esa complicada malla dinámica de sucesos que constituye nuestra realidad” (pág. 72). Nuevas realidades, nuevas miradas, que como refiere Tejada (2010):

Autores como Bauman, Giddens y Beck señalan como los nuevos cambios y desafíos de la modernidad. Por ejemplo, Bauman (2001, 2007) y su diferenciación entre la modernidad líquida y la modernidad sólida; Giddens (2002, 2007), respecto a la fragmentación de la identidad y la autoidentidad; Kallinikos (2003) y la concepción del hombre medular; Beck (2007) y Luhmann (2007) sobre el papel de la globalización y la sociedad de riesgo (pág. 201).

En este orden de ideas, para enfrentar esos nuevos desafíos, y los que las condiciones de incertidumbre vayan estableciendo, se deben realizar nuevas miradas sobre las realidades humanas y sociales. Se supone entonces, que la mirada compleja es un medio de abordaje sobre la realidad que las organizaciones venezolanas viven, se trata como se dijo en párrafos anteriores, integrar, profundizar en cuanto a su complejidad, totalizar, flexibilizar, determinar sus sistemas de interacciones y redes; pero además, se trata, de integrar de manera coherente y consistente las diferentes aproximaciones teóricas que buscan explicar dichas realidades, las aproximaciones metodológicas que permiten investigar y sistematizar la información obtenida al observarlas y evaluarlas, y, las posibilidades técnicas y prácticas que se derivan del diagnóstico para planear cambios a los problemas organizacionales, humanos y sociales que se identifiquen de dichas situaciones y condiciones.

Desde este prisma, a través del modelo de diagnóstico organizacional se pretende que un determinado observador explique las experiencias que tiene de una organización y de su operar a través de su interrelación con los miembros –ejecutivos, gerentes y operarios– de la organización, o ver su dinámica interna y en relación con su entorno. Además de esta distinción por niveles, el observador puede analizar los diferentes procesos e identificar diferentes categorías de estudio como la cultura, la comunicación, el estilo de liderazgo, entre otras. En fin, el modelo de diagnóstico organizacional supone la aplicación de esquemas de distinción de una observación configuradora de lo observado a través de la cual se podrá realizar una descripción, explicación hecha por el observador, del funcionamiento y desempeño de una organización.

Dentro de su tipología, podría decirse, que es del tipo multidimensional, producto de la amplitud de las orientaciones que le son inmanentes: sistémico, estratégico, participativo, interdisciplinario, lingüístico, de procesos y de capacidades de aprendizaje, creatividad e innovación.

En este sentido, cada una de estas orientaciones permite realizar un diagnóstico multidimensional, amplio y profundo para alcanzar resultados óptimos, a saber: 1. El enfoque de sistemas significa que la organización es más que la suma simple de sus partes, es una integralidad, las cuales interactúan entre sí, devenida por la red de conversaciones y relaciones entre sus procesos, gente y estructura. 2. El enfoque estratégico señala la proactividad y la sinergia de un trabajo anticipado y emergente que les guía en el accionar de manera alineada y coherente. 3. El enfoque participativo reflejado en la creciente influencia de sus actores principales y de toda la organización, y en especial en la toma de decisiones. 4. El enfoque interdisciplinario indica la acción de varias disciplinas, atendiendo lo no lineal y difícil de las demandas de hoy. 5. El enfoque lingüístico en respuesta a que la organización está integrada por personas y las personas son seres de lenguaje, a través del cual se cristalizan los distintos intercambios, se generan acuerdos, construyen relaciones y se dan las transformaciones y evolución. 6. El enfoque de procesos centrado en el cliente, tanto interno como externo, caracterizándose por la creación de valor de acuerdo a lo planificado y a demandas emergentes o alternativas, creativas e innovadoras que van desde el proveedor hasta el cliente, y finalmente, 7. El enfoque de capacidades de aprendizaje, creatividad e innovación indica que la gestión se concentra en las capacidades de las personas su aprendizaje, crecimiento y bienestar.

4.3. Bases conceptuales del modelo

La intención de este punto consistió en presentar la síntesis final de la investigación, cristalizada en el modelo de diagnosis organizacional para el cambio planeado en entornos complejos, desde la perspectiva estratégica del líder de gestión humana, con el propósito de suministrar elementos conceptuales ajustados a la estructura y circunstancias del contexto venezolano. Síntesis, parafraseando a Martínez (2006) en la cual se trató de integrar en un todo coherente y lógico los resultados obtenidos y mejorándolos con los aportes de los distintos autores referidos, después del proceso de triangulación hermenéutica, proceso circular que me llevó a la reformulación, reestructuración y ajustes para finalizar en el producto que aquí presento. Sustentado en los conceptos teóricos, científicos y empíricos previamente desarrollados y en elementos que logran dotarlo de flexibilidad, factibilidad, viabilidad y un toque de creatividad e innovación.

En este sentido, ofrezco un marco conceptual y operacional práctico y sencillo que facilite:

- a) Una mejor comprensión de la realidad organizacional venezolana, desde la mirada de quienes la integran y viabilizan: sus actores principales, los colaboradores.
- b) Ofrecer una herramienta técnica y metodológica de diagnóstico, intervención y reflexión – acción que involucra a sus actores principales en los procesos de cambio desde el inicio y de manera continua y permanente, convirtiéndose en coinvestigadores y promotores del cambio.
- c) Configurar al líder de gestión humana en una figura estratégica que gestione el cambio y sea el articulador y promotor permanente de la evolución organizacional guiando a los líderes operacionales.
- d) Desarrollar un proceso de aprendizaje desde una doble perspectiva: individual y organizacional.
- e) Propiciar el crecimiento y madurez organizacional a través de la concienciación y preparación del nivel gerencial y de los trabajadores en general para coexistir y aprender a alinearse en las distintas dimensiones que conforman la organización y responder proactivamente a los embates de entorno.

4.3.1. Conceptualización del modelo

El modelo está compuesto por seis dimensiones, las cuales interactúan y se interconectan entre sí y con el ambiente en el cual la organización se encuentra inserta, a través de los distintos stakeholders internos y externos que conviven para y con la organización. Cada una de las *dimensiones* contiene *sistemas de gestión*, contenidos a su vez por indicadores que facilitarían el análisis, evaluación y caracterización del desempeño de cada dimensión y de manera sistemática su impacto en la organización; logrando identificar cómo funciona (lo actual), o bien cómo debería hacerlo (lo deseable) con relación a las demandas del complejo entorno al que se encuentran sometidas, para finalmente delinear y planear las debidas acciones de cambio.

Con relación a las dimensiones, cabe destacar que aun cuando todas tiene la misma relevancia dentro del proceso de diagnóstico, se hace necesario mencionar que, la *dimensión cultural* viene a ser el piso sobre el cual se erigen las demás dimensiones, dado que desde la visión compartida y el compromiso e identidad de todos sus miembros se direcciona al sistema a mantenerse cohesionado y crecer en un entorno incierto y cambiante, producto de la claridad de objetivos y la necesidad implícita de avanzar juntos; seguida por la *dimensión comunicacional* que atraviesa como un eje transversal a toda la organización, la cual si bien pareciera etérea, viene a ser la clave para que se mantenga la visión compartida y, dé paso a la *dimensión gerencial* y la *dimensión personas* para que se apropien de la *dimensión organizacional* y de la *dimensión ambiente*, guiados claro está con el especialista y el líder de gestión humana en su rol estratégico para direccionar el cambio.

Dicho esto, se conceptualizan cada una de las dimensiones, sistemas de gestión e indicadores de estudio que comprenden el modelo, Hernández, (2019):

Dimensión Entorno. Tiene que ver con el *Sistema de interacción organización - entorno* que produce una dinámica bidireccional, influyéndola y demandando acciones. La comprende el conjunto de variables que guían el accionar de la organización para responder adecuadamente a las demandas del entorno. Los indicadores que forman parte de ella son: *Clientes, Mercado, Sistema legal y normativa social, Sustentabilidad ecológica, económica y social.*

Dimensión Cultural. Tiene que ver con el *Sistema de Identidad* que permite a la organización tener vida propia y convertirse en una institución, con fuerzas suficientes para crecer según reglas propias y preservarse de las presiones ambientales. Aquí se necesita analizar e identificar los valores que dan identidad y que marcan aquello con lo que la organización se compromete. Se evalúa la consistencia en las orientaciones valorativas las cuales son determinantes de la solvencia, integridad y transparencia de la organización. En ésta se construye el ADN de la organización y establecen los principios orientadores que guían el accionar a lo interno y externo de la organización. La conforman los indicadores: *Visión integrada, Armonía laboral, Compromiso e identidad, Acuerdos de actuación, Congruencia organizacional, Conciencia ecológica y Responsabilidad Social*, se busca analizar y determinar si la organización es ecológica y socialmente responsable a través de la apreciación sistémica de las decisiones y sus consecuencias sobre las personas, la organización, la sociedad y el planeta.

Dimensión Organizacional. Esta dimensión tiene que ver con el *Sistema funcional y de roles*, a partir del cual se desprenden las reglas de juego operacional y de interacción entre las funciones y quienes la ejercen, así como la red de interconexiones entre las distintas variables del proceso; en este sentido, y teniendo en cuenta el entorno competitivo e incierto que viven las organizaciones en nuestro país, no debe perderse la perspectiva de que esta dimensión deba poder adaptarse rápidamente durante los cambios del contexto, por lo cual, debe evaluarse su diseño y determinar el equilibrio entre control y aprendizaje, entre jerarquía y red, para determinar qué tan flexible, adaptable e inteligente es. Está comprendida por los indicadores: En un primer nivel de análisis, se evalúa cómo la estructura organizativa definida y puesta en práctica ayuda a operar como sistema integrado, cohesionado y flexible que procesa información, se comunica y resuelve problemas de manera colaborativa y ágil, conjuntamente con la organización informal que emerge por la naturaleza social de sus miembros, los *indicadores* que la contienen son: *Conexidad, Línea de mando, Centralidad, Tecnología*. En un segundo nivel de análisis, se refleja cómo se relacionan los diferentes actores que intervienen en el proceso y que patrones de comportamientos asumen para poner en práctica sus responsabilidades a través de una extensa red de conexiones y comunicaciones. En este segundo nivel se evalúan indicadores de: *Roles, Responsabilidades, Estandarización*.

Dimensión Gerencial. Comprendida por el *Sistema Socio-Técnico* que acciona y conduce los planes, procesos y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y procesos; en él, los líderes ponen en práctica el direccionamiento de las capacidades de las personas que integran la organización a través de las acciones, aprendizaje y reflexión que viabilizan el devenir de la organización, los indicadores a evaluar y que dan cuenta de las capacidades de los líderes para responder a las demandas internas y del entorno son: *Estrategias dinámicas, Filosofía de gestión, Autoridad, Delegación, Poder, Liderazgo, Toma de decisiones.*

Dimensión Personas. Esta dimensión está relacionada con el *Sistema Humano* que integra la organización y según la posición que les toca desarrollar a partir del sistema estructural establecido en ella. Se traduce en los esfuerzos individuales articulados en el ámbito de personas y equipos sinérgicos de trabajo. Para generar sistemas de interacción entre individuos y grupos, se precisa de la adquisición y desarrollo de competencias centradas en relaciones interpersonales asertivas y eficaces, orientadas en los procesos de comunicación, de reconocimiento del individuo como miembro activo, participativo, empoderado y dinamizador del grupo, del reconocimiento de la diferencia y la autonomía, y del papel referencial en el grupo y la organización. En esta dimensión, se analiza la puesta en práctica del mencionado sistema, la cual corresponde al conjunto de colaboradores que hacen vida dentro de la organización y que con su accionar construyen, activan y dinamizan los distintos procesos organizacionales, de acuerdo a las demandas internas y externas de la organización. Los indicadores que la componen son los siguientes: *Capacidad de aprendizaje, Creatividad e innovación, Productividad personal, Capacidad para generar cambios y Equipos sinérgicos.*

Dimensión Comunicacional. Se refiere a los *sistemas información y significados*, orales, escritos (incluidos los digitales) o gestuales que practican y se desarrollan entre los miembros de la organización para poder comunicar y establecer relaciones consigo mismo y con los demás; así, los sistemas se constituyen en fuentes fundamentales en las relaciones interpersonales y es posible que por esto, dichos sistemas sean tan complejos y a veces tan inestables e interpretativos. La esencia de la organización está en la creación de información de tipo semántico; en este sentido, este sistema comprende la creación permanente de información y de significados.

Forman parte de ella los indicadores de: *Gestión de la información y de significado, Flujos de información, Evaluación y feedback, Sistemas de información y protocolos de comunicación.*

La configuración de la información obtenida a través de la exploración de los distintos indicadores va a permitir dar cuenta de que tan armónicas y alineados están funcionando los sistemas de gestión que precisan las seis dimensiones; pudiendo identificarse su desempeño real y que tan preparadas están para responder a la incertidumbre y a la dinámica de cambios del entorno. Resultados, que servirán de insumos para crear estrategias y acciones de cambio planeado para su correspondiente adecuación; y, cuya responsabilidad estratégica de implementación estará en manos del líder de recursos humanos como gestor de cambio, como responsable de operacionalizar los procesos de cambio, guiando y apoyando a líderes y colaboradores. Todo este proceso de intervención organizacional se desarrolla bajo la metodología de investigación-acción, con la participación directa, activa y como coinvestigadores las personas que integran la organización. Siendo las personas a través de sus conversaciones y red de conexiones quienes develen y tracen el devenir y el acontecer de la cotidianidad organizacional.

Para finalizar la definición conceptual del modelo, es relevante mencionar que el uso en su totalidad del flujo informativo del proceso (comunicaciones, informes de avances, informes especiales, requerimientos, productos, presentaciones, entre otros) se realiza de forma digital, más que físico; con la intención premeditada de generar: *conciencia tecnológica*, al incentivar el uso de la tecnología a través de activar correos electrónicos, redes sociales, grupos de WhatsApp, nubes para almacenamiento de información, intranet, entre otros; *conciencia de comunicación*, al estimular el intercambio informacional y conversacional cotidiano de manera abierta, fluida y en tiempo real entre los distintos grupos y niveles de la organización; y, finalmente *conciencia ecológica* a través de la minimización del uso de papel, lo que genera un impacto positivo a nivel ecológico y a nivel de costos; todo ello, activa además equipos sinérgicos de trabajo.

Referencias bibliográficas

- Abbott, Edwin. (1995). *Planilandia, una novela de muchas dimensiones*. Palma de Mallorca.
- Ahumada, Luis. (2001). *Teoría y Cambio en las Organizaciones: un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Chile: Ediciones Universitarias de Valparaíso de la Universidad Católica de Valparaíso.
- Bertalanffy, Ludwing. V. (1976). *Teoría General de los Sistemas. Fundamentos, desarrollos, aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Burns, Tom., & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock Publications.
- Camarena, José. (2016). *La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo*. Oikos Polis, Revista latinoamericana de Ciencias Económicas y Sociales, vol. 1, núm. 1., 135-174.
- Cisterna, Francisco. (2007). *Métodos de Investigación Cualitativa en Educación. Guía Teórico-Práctica*. Universidad Bio-Bio.
- Cisterna, Francisco. (2005). *Categorización y triangulación como procesos*. *Theoria*. Vol. 14, 61 - 75.
- Cyert, Richard., & March, James. (1965). *Teoría de las decisiones económicas en la empresa*. Mexico: Herreros Hermanos Sucesores.
- Echeverría, Rafael. (2005). *Ontología del Lenguaje*. Santiago: Lom Ediciones s.a.
- Esquivel, María, et al. (2015). *Adaptación de un Modelo de Diagnóstico Organizacional para las mipymes de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca*. Salud y Administración. Volumen 2, número 5, 11-19.
- Etkin, Jorge. (2000). *La Gerencia: La Praxis del Cambio*. En: *Política, Gobierno y Gerencia*. Buenos Aires: Prentice Hill.
- Etkin, Jorge. (2011). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Granica.
- Flick, Uwe. (1992). *Triangulation in revisited: Strategy of validation or alternative?* Journal for the Theory of Social Behaviour, 175-198.
- García, Fernando. (1992). *El sistema humano y su mente*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gonzales, Diego. (2014). *Los Estudios Organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones*. Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 43-58.
- Hernández, Gladys (2021). Tesis Doctoral. *Modelo de diagnosis organizacional para el cambio planeado en entornos complejos, desde la perspectiva estratégica del líder de gestión humana*. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Lawler, Edward et al. (1980). *Organizational assessment perspective on the measurement of organizational behavior and quality of work life*. Nueva York: John Wiley.
- Lawrence, Paul., & Lorsch, Jay. (1973). *As Empresas e-o Ambiente: A Interapia das Teorias administrativas*. Petrópolis, Ed. Vozes.

- Lewin, Kurt. (1952, 1978). *La teoria del campo y experimentación en psicología social*. Buenos Aires: Paidós.
- Lincoln, Yvonna., & Guba, Egon. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Estados Unidos: Age Publications.
- Lusthaus, Charles et al. (2002). *Evaluación Organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Ottawa, Canadá: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://www.reflectlearn.org>: <http://www.reflectlearn.org>
- Martínez Miguélez, M. (2006). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. 2da. edición*. México: Trillas.
- Martínez, Miguélez. (2007). *La nueva ciencia. Su desafío, logica y metodo*. Mexico: Trillas.
- Maturana, Humberto. (2004). *La Objetividad. Un argumento para obligar*. Chile: Comunicaciones Noreste LTDA.
- Mello, De Faria. (2004). *Desarrollo Organizacional. Enfoque integral*. Mexico: Limusa-Noriega Editores.
- Miles, Matthew & Huberman, Michael. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2a ed.)*. Thousand Oaks, C.A.
- Mintzberg, Henry. (1994). *Los peligros de la planificación estratégica*. Harvard Deusto Business Review, 4-17.
- Morgan, Gareth. (1990). *Imágenes de la Organización*. Madrid: Ra-Ma.
- Navarro, José. (2001). *Las organizaciones como sistemas abiertos alejados del equilibrio"*. España: Tesis de doctorado no publicada. Universidad de Barcelona.
- Piñeyro, Ricardo, & Aragón, Luis. (2015). *Diagnóstico Organizacional: Herramientas y Prácticas*. Buenos Aires: Librería Editorial.
- Porras, Néstor. (2012). *La Realidad Organizacional: desde la perspectiva psicosocial*. Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología, 7 - 18.
- Prahalad, CK & Hamel, Gary. (1994). *Competiendo por el Futuro, estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Barcelona: Ariel, S.A.
- Real Academia de la Lengua. (1998). *Diccionario*. Madrid: RAE.
- Robledo, Edgardo. (2009). *Desarrollo Organizacional. 1era. Edición*. México: Editorial Trillas.
- Robledo, Edgardo. (2012). *Desarrollo Organizacional. 2da. edición*. México: editorial Trillas.
- Rodríguez, Dario. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México, D.F.: Alfa Omega Grupo Editor, S.A.
- Schlemenson, Aldo. (1986). *Análisis Organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Buenos Aires: PAIDOS.
- Schlemenson, Aldo. (1988). *Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflictos en contextos turbulentos*. Paidós.

Schlemenson, Aldo. (2002). *La estrategia del talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis*. Buenos Aires: Paidós.

Tejada Zavalata, Alonso. (2010). Análisis del Sistema Organizacional desde una perspectiva compleja como herramienta de Recursos Humanos. *Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte*, 198 - 214.

Ulrich, David. (2006). *Recursos Humanos Champions. 1a edición 5ta reimpresión*. Buenos Aires: Granica.

Vieytes, Rut. (2004). *Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires: Editorial De las Ciencias.