

EL DIAGNÓSTICO COMO UN ELEMENTO ADMINISTRATIVO PARA EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO MEXICANO

Área de investigación: Teoría de la Administración
y Teoría de la Organización

Ángel Wilhelm Vázquez G.

Departamento de Producción Económica
Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Xochimilco
México
cursos2046@gmail.com

José Ramón Espinosa Pérez

Facultad de Contaduría, Administración e Informática
Universidad Autónoma del Estado de Morelos
México
jose.espinosa@uaem.mx

XX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA





EL DIAGNÓSTICO COMO UN ELEMENTO ADMINISTRATIVO PARA EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO MEXICANO

Resumen

El eje de la presente ponencia es una reflexión sobre la acción humana, partiendo del cuestionamiento de su carácter práctico en términos de preguntarse si éste es el único factor que en última instancia proporciona viabilidad y certidumbre a la elaboración de un diagnóstico organizacional. Se toma como referente un diagnóstico realizado en una organización pública de atención a la salud, para identificar relaciones entre las exigencias de eficiencia, definidas desde niveles externos e internos a la organización, y las exigencias derivadas de la praxis, entendida como la interacción cotidiana que busca nuevas formas de re-significación de la eficiencia complementarias a la práctica, que a su vez se relaciona con la eficiencia en el sentido convencional.

Palabras clave: Diagnóstico Organizacional, mejora organizacional, teoría administrativa.

The subject of this presentation is a reflection on human action, based on the questioning of its practical nature in terms of the inquiry as to whether this is the only factor that ultimately provides viability and certainty to the elaboration of an organizational diagnosis. It is taken as a diagnosis made in a public organization of health care, for identifying association between the requirements of efficiency, defined levels from external and internal to the organization, and the demands of the praxis, understood as the day-to-day interaction in search of new ways of re-significance of efficiency to the complementary practice, which in turn is related to the efficiency in the conventional sense.

Key Words: Organizational diagnosis, organizational improvement, administrative theory.





El diagnóstico como un elemento administrativo para el mejoramiento organizacional en el sector público mexicano.

“Casi todos podríamos dar una respuesta a la pregunta: ¿qué es la teoría de la gestión pública? Sin embargo, las respuestas dadas por un grupo, así fuera un grupo de expertos, variarían de manera considerable. Mientras esto sea así, valdrá la pena plantear la pregunta”. Bozeman (1998:44).

Introducción

El estudio de las organizaciones públicas busca, además de comprender las condiciones en las que éstas se desenvuelven y desempeñan en un entorno globalizado, contemplar algunos otros aspectos de su administración. Esto es, enriquecer la gestión pública a partir de la experiencia empírica que facilita la intuición y posterior descripción y desarrollo de herramientas que respondan a problemáticas locales. Ello implica contemplar distintas variables que intervienen para orientar un marco conceptual más apegado a sus problemas. Por lo tanto, el estudio de la gestión pública ha ampliado su campo de interés para incorporar tanto la mejora de la calidad laboral de sus empleados, como la atención en los usuarios. Sin embargo, los diagnósticos organizacionales, como herramientas para la administración, han sido abordados desde puntos de vista más funcionales que críticos, situación que abre una oportunidad para darles una perspectiva nueva, incorporando a su análisis problemas y panoramas que ganen en pertinencia al ser más incluyentes de la praxis cotidiana.

Mediante el diagnóstico se logran sintetizar aspectos que teóricamente se encuentran fragmentados (estrategia, toma de decisiones, motivación, comunicación), lo cual conduce a interrelacionar dimensiones que normalmente no se toman en cuenta de manera unitaria y requieren ser analizadas tanto en el ámbito interno como en el externo a la organización. Para ilustrar lo anterior, el diagnóstico organizacional se utiliza como herramienta para identificar la dimensión y alcances de los diversos problemas alrededor de las organizaciones públicas, en este caso las dedicadas a la atención de la salud, tanto desde el punto de vista de los usuarios (beneficiarios de este servicio) como de los empleados (prestadores del servicio).

El propósito legítimo de cualquier organización, sin importar su propiedad pública o privada, se orienta a ser útil a su entorno social. Partiendo de tal condición, este trabajo está dividido en dos grandes apartados. El primero cuestiona los contornos y posibilidades del diagnóstico organizacional como un simple instrumento para obtener datos. En este contexto, los hospitales públicos como organizaciones analizadas a nivel macro, desbordan el objetivo de lograr niveles de satisfacción óptimos para sus usuarios. Por esta razón se complejiza la problemática de la intervención organizacional, enfocándose a su atención por parte del nivel local de implementación de políticas públicas. Pero las pautas organizacionales de esta atención, pueden servir como referente para





todo el país, en el marco de una política pública de alcance nacional. De esta manera se delimita el ámbito de acción del diagnóstico.

Partiendo de las anteriores premisas, la presente ponencia tiene como objetivo difundir un análisis teórico con respecto al significado del diagnóstico como herramienta administrativa para la eficiencia organizacional en el sector público. Para ello se propone comprender al diagnóstico mediante el alcance complementario de las nociones de praxis y práctica, cuyo origen está en la acción organizada. Por lo tanto el texto se estructura en la primera parte, iniciando un proceso de argumentación sobre la pertinencia teórico-conceptual de los diagnósticos como herramienta administrativa. Posteriormente, se encuadran los problemas asociados a tal pertinencia en la dialéctica entre praxis y práctica administrativa. En la segunda parte se analiza cómo se concibe un diagnóstico como herramienta, proponiendo su diseño metodológico con instrumentos que ofrezcan niveles de análisis con mayor potencial de legitimidad entre los participantes en la organización, a partir de que se apropian en distintos y novedosos grados de sus interacciones, concebidas más como praxis (en el sentido que Aristóteles dio a este concepto) que como práctica. Para lograr este propósito, se analizaron bajo un enfoque práctico varios diagnósticos, los cuales, valorados bajo el enfoque de la praxis, no necesariamente responden a las necesidades de todos los participantes de la organización.



I. El diagnóstico organizacional: visión teórica del contraste y la complementariedad entre praxis y práctica.

El propósito legítimo de cualquier organización, sin importar su propiedad pública o privada, se orienta a ser útil a su entorno social. Para alcanzar un nivel de desempeño acorde con tal propósito se llevan a cabo distintos estudios por expertos, lo cual conlleva la implementación de medidas orientadas a lograr la satisfacción de sus miembros, repercutiendo así en la mejora de sus procedimientos internos, con la expectativa de que esta satisfacción tenga diversos grados de aceptación en los distintos ámbitos externos a la organización. Este es el elemento clave cuando se lleva a cabo un diagnóstico organizacional.

La carencia de unificación teórica en la conceptualización del diagnóstico se evidencia cuando se intervienen las organizaciones a partir de los resultados arrojados por este. Rodríguez (2005) plantea que el diagnóstico organizacional puede operar en dos planos: uno centrado en el aspecto funcional y otro en el aspecto cultural. Por otro lado, Savall y Zardet (2009) proponen un modelo socioeconómico de intervención en las organizaciones cuyo desempeño sería analizado a partir del reconocimiento de la influencia mutua que presentan su finalidad económica y social.

En ambos casos, las definiciones de diagnóstico aparentan coincidir en una visión integradora que, sin embargo, por su naturaleza prescriptiva no aportan





elementos claros de distinción entre la funcionalidad organizacional en su dimensión económica y las demás dimensiones que pueden estar mediadas por la resignificación de la interacción social dentro de la organización. Ello impide la atención o mejoramiento de problemas que se mantienen invisibles incluso cuando se ha convocado para su solución a los diferentes niveles jerárquicos. Además de lo anterior, para lograr este objetivo se requiere de la colaboración externa, en un contexto de integración de la organización con su entorno.

Retomando a Rodríguez (2005) los primeros los diagnósticos organizacionales tienen como antecedente investigaciones comparativas en las fábricas a mediados del siglo XX en Estados Unidos ya que se buscaba desarrollar indicadores para proponer soluciones a problemas técnicos. Udy (1959) fue uno de los primeros investigadores que llevó a cabo diagnósticos en empresas no industriales, al comparar 82 organizaciones discriminando los efectos que originaban los procesos tecnológicos con tres variables: desempeño de la tarea, grado de especialización del trabajador y esfuerzo invertido. Su hipótesis se apoyaba en considerar la influencia de los niveles de autoridad en el origen de los problemas de producción. Fue mediante los diagnósticos como se proponía identificar soluciones diferenciadas a los mismos problemas.

En su artículo publicado en 1984 Schein propone la utilización de técnicas especializadas para realizar un diagnóstico organizacional. En ellas la cultura se asume como la parte no visible, pero fundamental en la comprensión de los resultados del diagnóstico ya que la interpretación del direccionamiento de las variables es distinta entre una organización y otra. Schein reconoce la interacción de los participantes en la organización para proporcionar a la información recogida en el diagnóstico un sentido más apegado a su acción.

Una vez que se cuenta con una definición operativa de diagnóstico, se espera su factibilidad para implementar una serie de métodos y acciones dirigidos a detectar áreas de oportunidad en un tipo de organización pública: los hospitales de segundo nivel de atención. Posteriormente, se busca identificar pautas de relaciones complejas que desarrollan los empleados involucrados en un problema de importancia crucial para la política pública.

El diagnóstico organizacional como medio para facilitar la praxis.

El análisis organizacional no puede limitarse al campo tradicional de la consultoría: intervenciones estandarizadas que hacen abstracción de las particularidades que por un lado no pueden obviarse, pero además, al ser tomadas en cuenta se descubre que no son replicables en otras organizaciones. Por lo tanto, la evolución organizacional no puede basarse acríticamente en recetas de otras organizaciones. En tal sentido, los diagnósticos son instrumentos que permiten el análisis de distintos aspectos organizacionales - por ejemplo la satisfacción en el trabajo o la distancia social, que forman parte del clima y la cultura laboral- que en conjunto permiten proponer alternativas de solución que resuelvan problemáticas específicas y propias de la



organización. La investigación, concebida de esta manera “es un acto colectivo que requiere del enfrentamiento crítico, respetuoso y constructivo, que permita confrontar hipótesis, hallazgos y dudas en un afán por construir una comunidad científica que sepa convivir alrededor de consensos basados en interpretaciones éticas a favor de la sociedad. Ser crítico significa escapar a las versiones del mundo construidas a partir del sentido común, de la percepción, sin argumento reflexivo: observar lo que cotidianamente pasa desapercibido” (Montaño, 2000:18). A partir de esta definición puede hacerse pertinente el diagnóstico organizacional desde la praxis.

Una vez aceptada esta propuesta operativa de investigación, se retoman los planteamientos de Hellriegel sobre el diagnóstico organizacional como “el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto de trabajo, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora” (García, Ibarra y Contreras, s/f: 49). Mediante el diagnóstico se logran conjuntar aspectos que teóricamente se encuentran fragmentados (entre los más recurrentes se puede mencionar la estrategia, la toma de decisiones, la motivación y la comunicación), obligando a interrelacionar aspectos que normalmente no se toman en cuenta de manera unitaria para lograr aprehender la relación que existe entre los mismos. En tal sentido, es pertinente establecer las dimensiones de convergencia y divergencia de dos nociones que actúan dialécticamente: la praxis y la práctica.



Contraste y complementariedad entre praxis y práctica

Para comprender la propuesta sobre el alcance de un diagnóstico organizacional, se utiliza el concepto de praxis, para primero tomar distancia y después integrarse metodológicamente con el concepto de práctica. El argumento en que se fundamenta esta distinción estriba en la necesidad de recuperar un significado que en su génesis en la filosofía clásica, se centra en la acción cuyo fin está en sí misma “y que no crea o produce un objeto ajeno al agente o a su actividad” (Sánchez, 2003: 28). Es decir, la acción que no ha sido concebida con un sentido estrictamente utilitario. Así, en el sentido aristotélico la acción que no engendra nada fuera de su estructura interna es la praxis. A nivel organizacional, esta praxis englobaría a la acción de los participantes y a su interacción cuyos efectos no han sido concebidos para afectar al contexto de la organización.

Por contraposición, el concepto de práctica se entiende como la acción susceptible de producir nuevos objetos, ajenos al agente o a su actividad como por ejemplo el conjunto de acciones orientadas a cumplir los fines de la organización. Así, una vez que se ha reconocido su carácter complementario, es necesaria la integración metodológica de la praxis y de la práctica, como ejes del diseño de un diagnóstico organizacional.

La praxis se entiende como la materialización de la lucha de subjetividades deseosas de transgredir el orden impuesto por la administración, aunque dicho





orden sea presentado como el resultado del consenso de los participantes. La praxis se concibe rescatando la noción de intercambio como sustancia de la interacción social, la cual se resignifica en el espacio organizacional como la posibilidad de que todos los actores sean al mismo tiempo administradores y administrados (Kozlareck, 1999).

En este sentido, para darle viabilidad a la praxis, es plausible relacionarla metodológicamente con un punto de partida prescriptivo-normativo referente a la estructura organizacional. Así, Ackoff utiliza los conceptos de diseño y rediseño idealizado, en referencia a un tipo de planeación interactiva de los fines de la organización, ambos se entienden como el eje del sistema que a los diseñadores les gustaría tener en el momento de la planeación (Ackoff, 1990: 132). En el caso de organizaciones ya en funcionamiento, se requeriría un rediseño idealizado de sus distintos sistemas de administración, entre los cuales se incluye el diagnóstico. Por lo tanto, siguiendo al citado autor, los requerimientos de este rediseño idealizado exigen 1) factibilidad técnica, 2) viabilidad operacional y 3) capacidad de rápido aprendizaje y adaptación. La función de diagnosis, originada en un sustento epistemológico del aprendizaje organizacional a través de la praxis, cuestionaría a todos estos factores condicionantes, de la siguiente manera:



En el caso de la factibilidad técnica, el diseño de un diagnóstico debería, además de incorporar tecnologías plenamente conocidas y aplicables, incorporar escenarios de participación que reflejen las condiciones heterogéneas de la organización. En tal sentido, las definiciones de calidad, de compromiso, de cooperación y competencia podrían variar como mínimo en dos niveles: el de pertenencia a una posición en el organigrama y el de la subjetividad que implica visualizar al colaborador de la organización como parte de diversos sistemas o campos de conocimiento, de los cuales la organización es sólo una fracción, y no necesariamente el referente más importante que defina sus concepciones respecto a los términos señalados anteriormente.



En cuanto a la viabilidad operacional, su carácter condicionante para el diseño idealizado de un diagnóstico estriba en que éste último sea rentable una vez que esté en funcionamiento. Sin embargo, hablando de una organización concebida bajo un criterio de lo público, la rentabilidad no se puede circunscribir solamente a lo económico-financiero. Pero incluso si la organización fuese privada, los participantes definirán distintas prioridades de asignación de recursos, con independencia de estándares y normatividades definidos e impulsados desde las instancias externas de la Administración Pública.

Una definición teórica pertinente del sector público, contempla la heterogeneidad de procedimientos y estructuras, mismos que constituyen los medios existentes o deseables para alcanzar fines definidos socialmente. En este sentido, Uvalle (1998) reconoce la emergencia de una nueva connotación de lo público, para reivindicar su existencia no solo dentro de la esfera estatal, sino dentro de los campos de interacción entre esta esfera y el resto de la sociedad.





Tomando en cuenta esta contextualización, en este documento se concibe al sector público como el conjunto de organizaciones que atienden intereses sociales, preocupándose por entregar servicios sin discriminar a quien se los otorga (Arellano y Cabrero, 2005). El sector público se crea desde el Estado para integrarse dentro de una compleja red de organizaciones que canaliza conductas, expectativas y nociones de lo público y lo privado que en su interacción definen nuevos significados que van de lo micro a lo macro social.

En lo tocante a la capacidad de rápido aprendizaje y adaptación, Ackoff señala la deseabilidad de que los participantes en el diseño (idealizado) de un sistema –un diagnóstico en este caso- puedan modificarlo permanentemente, con vistas a la mejora continua de procesos. No obstante, si bien es sabido que hay modificaciones en la información relevante, el conocimiento, la comprensión y los valores, esto no implica necesariamente acumulaciones incrementales en la experiencia de los participantes. Por el contrario, al ser visualizadas estas interacciones como parte de una praxis, la acción que en determinado momento se muestra como deseable puede devenir en deseable solamente para los intereses y expectativas de un grupo de participantes. Aún más: los mismos participantes que promovían la necesidad de aprendizaje y mejora en determinado sentido, podrían, pragmáticamente, desaprender los supuestos bajo los cuales habían orientado sus planteamientos. Por último, si bien puede reconocerse de acuerdo a Ackoff (1990: 133) la posibilidad de respuestas no objetivas a preguntas sobre el diseño del diagnóstico, a diferencia del señalamiento eficientista que se centra en el carácter ineluctable de lo objetivo como razón de ser de todo diagnóstico, una propuesta alternativa se centraría en lo objetivo no como una utopía orientadora de acciones, sino como una posibilidad entre más posibilidades. Todas estas alternativas serían así igualmente deseables en función del consenso generado sólo de manera provisional y susceptible de una revisión periódica.

Ackoff plantea que la participación, la estética, el consenso, el compromiso, la creatividad y la factibilidad, son razones por las cuales el diseño idealizado debería de implementarse. Aunque tales dimensiones tienen una coherencia estructural que pretende presentarse como condición necesaria para hacer realizable cualquier diseño de un sistema (un diagnóstico organizacional en este caso), las variables que conforman la participación en el diseño e implementación de un diagnóstico organizacional pueden crecer o disminuir en número, en calidad, en grado de interconexión y de valoración positiva o negativa por parte de los participantes.

Mc Nichols (1978: 39), en concordancia con una visión funcionalista del diseño, reconoce como una actividad perenne la formulación de diagnósticos que implican la incorporación, mediante análisis e interpretación, de hechos significativos internos y externos. Estas consideraciones, representativas de la corriente ortodoxa del pensamiento administrativo, exhiben, al analizarse bajo nuevos supuestos epistemológicos sobre el proceso de gestión, su carácter más limitativo que incluyente, al dar por sentado que las bases para el desarrollo de





los diagnósticos se sitúan en una visión de la organización “como un todo”, que sin embargo es vista así sólo por un grupo o por uno solo de los participantes, los cuales, bajo los actuales sistemas de diseño de diagnósticos organizacionales, son incapaces de aprehender las visiones “del todo” que tienen los demás participantes.

La práctica o el sentido de la acción.

Las diferentes transformaciones que ha sufrido el Estado, han transitado desde su modalidad coercitiva, pasando por la etapa de intervención, hasta su actual fase neoliberal, siendo la legitimación el factor determinante para sostener tanto la implementación, como la mutación de cada uno de estos tipos de Estado (Izquierdo, 1999). De esta manera, estos cambios han tenido sus consecuentes impactos en la administración pública, misma que ha evolucionado desde un énfasis en la eficacia, entendida sobre todo como el cumplimiento de la norma, a colocar el acento en la eficiencia, para trabajar por resultados ligados a indicadores de calidad. Así, tanto en la búsqueda de la eficacia como en la de la eficiencia, tales resultados obedecen a una visión práctica que, definida e impulsada desde el ápice estratégico de la organización, estaría visualizándose tan sólo en diferencias de plazo, para identificar a la eficiencia como la consecución de resultados (apegados a estándares de calidad) en el corto plazo y la eficacia como la continuación y conclusión de este proceso, para la obtención de resultados en el largo plazo. A partir de la última década del siglo XX, se reconoce en el contexto nacional la incorporación como corriente teórica, de la nueva gestión pública, la cual reemplaza al modelo tradicional, transformando las orientaciones del sector público. Tal como lo plantea Hughes (citado por Olías de Lima, 2001:228), la nueva gestión pública no solo tiene como objetivo reemplazar el viejo modelo de administración, sino que representa una transformación del sector público y de su relación con el gobierno y la sociedad.

En este proceso, se requieren legitimar conceptos que en su puesta en práctica generan nuevas connotaciones que a la fecha aún no están suficientemente abordadas. Así por ejemplo, desde esta nueva visión es necesario legitimar la noción de calidad, a partir de la agudización de las contradicciones que implica la aplicación de modelos de gestión que la definen parcialmente obviando o negándose abiertamente a incluir espacios endógenos de definición de la calidad a partir de la propia experiencia, expectativas, valores y aprendizajes de todos actores que pertenecen a la organización sin importar su nivel jerárquico.

Es así como las acciones de las organizaciones públicas guardan una estrecha relación con la forma de resolver y atender a los problemas sociales. Con esta nueva forma de administración en las dependencias del Estado, que tenían como propósito resolver problemas públicos, al reemplazarse el anterior modelo por uno nuevo, de administración gerencial orientado a resultados (Cabrero, 1997), se tienen repercusiones significativas en su cultura laboral. Olías de Lima (2001) resalta la necesidad de atender las transformaciones del sector público,





incluyendo su relación con el gobierno y con la sociedad. En esta tarea, la introducción de nuevos valores y el cambio cultural que ello implica, pasa a ocupar un papel protagónico dentro de las organizaciones públicas. Por lo anterior, las respuestas de las dependencias públicas deben ligarse con los cambios ambientales externos e internos que las afectan. Adquiere valor un diagnóstico organizacional que, sobre esta base epistemológica, se diseña por un lado para ofrecer viabilidad y certidumbre a las transformaciones que se exigen desde el nuevo modelo de administración (Alvesson, 1993), pero abre al mismo tiempo espacios para cuestionar, contradecir, complementar, refuncionalizar y re-significar, en última instancia, este modelo.



Regresando al planteamiento de Kozlareck (1999), en el sentido de retomar la visión aristotélica sobre la praxis humana, es pertinente recuperar la vinculación entre acción y práctica partiendo del supuesto de que toda acción está vinculada a una teoría. Así, la realización de una especie de prediagnóstico, contribuiría a que el diagnóstico se “ensamble” mejor a la implementación del conjunto de acciones, para que se alcancen los objetivos organizacionales en términos de eficiencia y eficacia. De tal manera, por dar un ejemplo, en el prediagnóstico lo que se va a identificar con mayor precisión son los elementos de la praxis que quedan ocultos por la práctica, en tanto que ésta es una abstracción no reconocida en todos sus niveles de complejidad. Este contacto con la praxis supone, al mismo tiempo que la aceptación de la complejidad, la toma de una postura ante ésta: más allá de asumir un papel activo para administrar, permite incidir directamente en la naturaleza prescriptiva de la administración. Se podría por tanto cuestionar y actuar a partir de una praxis que redefiniría su anterior relación de subordinación a la práctica, en el sentido de que sólo la práctica proporciona viabilidad al conjunto social, y de manera específica a la organización vista como una acción -organizing- (Clegg y Hardy, 1996).



II. Propuesta metodológica

Como parte del argumento que sustenta la discusión propuesta en esta ponencia, se considera de suma relevancia hacer explícito el vínculo teoría-praxis-práctica-acción. Para hacer esto posible se requiere identificar los problemas de una organización pública, lo que permitirá el análisis e intervención en nuevos tipos de organizaciones. De tal manera, se ejemplifica el proceso un diagnóstico organizacional llevado a cabo en un hospital público, donde se exige una mayor calidad en la atención a los usuarios, por parte de instancias y protocolos tanto nacionales como internacionales. Lejos de la construcción de una serie de imágenes distorsionadas, es mediante una planeación interactiva, en la que se han identificado dificultades para la implementación eficiente de los modelos de calidad, que se lograría involucrar los fines de la organización, dando cabida a la convergencia de modelos administrativos orientados al mejoramiento de procedimientos. Asimismo, se lograría una aproximación alternativa a los rasgos de la cultura laboral de la organización. De tal suerte se podrán brindar pautas viables para rediseñar exitosamente dispositivos dentro del diagnóstico





que atiendan a requerimientos como el trabajo en equipo o la mejor calidad en la atención.

En esta tónica, es plausible la caracterización de una organización pública del sector salud como ejemplo ilustrativo de las diferencias entre un diagnóstico basado en la práctica y otro basado en el contraste y la complementariedad entre praxis y práctica. El Hospital General donde se llevó a cabo el diagnóstico se localiza en Ciudad de Cuernavaca, Morelos, el cual por su ubicación y oferta de especialidades cuenta con el mayor volumen de atención de pacientes hospitalizados al año. De acuerdo con las encuestas de satisfacción realizadas entre usuarios del mismo hospital, es el que reporta mayor volumen de quejas en los Servicios de Salud del Estado de Morelos (SSM, 2013).



El diagnóstico situacional que involucraría a la praxis y a la práctica permitiría identificar, una vez realizado el prediagnóstico:

- En los usuarios: sistemas de control actuales, procedimientos encadenados, procesos estratégicos, situaciones de decisión críticas, niveles de satisfacción de los usuarios y trayectos de pacientes en su búsqueda de atención.
- En el personal: motivación, resistencias ante el cambio, satisfacción en el trabajo, construcción de una cultura laboral basada en el servicio e identidad organizacional.



Estos dos niveles de análisis se sintetizan en el siguiente cuadro, donde se muestra el proceso dialéctico de imbricación entre la práctica y la praxis, contraponiéndolas para detectar necesidades de nuevas formas emergentes de organización, susceptibles de redefinir el compromiso de los actores en términos de un replanteamiento de las formas de relación entre ellos. La praxis permite a la práctica proponer, como se verá en el cuadro, nuevas formas de definición de las relaciones de subordinación – cooperación – competencia.



Tabla No. 1: Contrastación de distintas visiones para la elaboración de un diagnóstico situacional (práctica vs praxis)

Práctica	Praxis
Sistemas de control.	Actualizar con manuales de procedimiento tipo “sombra”.
Procedimientos encadenados.	Reconocer la fragmentación de procedimientos.
Procesos estratégicos.	Incorporar la dimensión micro política como expresión de una lucha entre subjetividades.
Niveles de satisfacción de los usuarios y el personal.	Incorporación de nuevos significados en los instrumentos para obtener información





	sobre la satisfacción de los usuarios que amplíen los márgenes del control de la subjetividad en el trabajo del personal.
Ruta crítica para optimizar el tiempo de atención a los usuarios.	Aplazamiento de la concepción del trabajo para dar cabida a nuevas regulaciones que correspondan a una singular temporalidad.

Fuente: elaboración propia.

El análisis de las formas de relación entre el personal y los usuarios de los servicios de la organización, permite dinamizar a través del enfoque basado en la praxis, las dimensiones de dicha relación. De tal manera, los manuales de procedimiento tipo sombra permiten el contacto directo con el operativo. Así, los capacitadores devenidos en diseñadores de procedimientos van a interactuar con los operarios por tiempos prolongados y programados antes de hacer el manual correspondiente.

Respecto a los procedimientos encadenados, se observa una falta de concordancia en la práctica, relacionada con la evidencia de que las conexiones entre procedimientos, visualizadas como partes de un sistema, no se realizan en la gestión cotidiana. En cuanto a los niveles de satisfacción, la propuesta de elaboración del diagnóstico desde la relación entre la práctica y la praxis permite identificar rasgos clave en la identificación de la resiliencia, tanto del personal como los usuarios, y por tanto les da nuevos espacios para re-pensar su propia gestión de las contingencias asociadas a su interacción.

Por último, lo que los diagnósticos convencionales describirían y analizarían como una ruta crítica deseable para optimizar el tiempo de atención a los usuarios, bajo esta contextualización implicaría la apertura a espacios de apropiación y replicabilidad reconociendo cuando menos un doble origen de las restricciones y oportunidades para responder con mayor eficiencia a los problemas concretos relacionados con la atención a la salud.

De acuerdo con Galicia (2013), los hechos nuevos que afronta la organización, podrían preverse con mayor probabilidad de éxito en función del reconocimiento de patrones de comportamiento que, al ser modelados como constructos sociales, constan de un componente idealizado y otro componente contingente. En la filosofía administrativa, ambos elementos están compuestos por lo que debe ser (lo prescriptivo-normativo) y lo que es (resultado de la interacción entre estrategia y estructura), mediados por el poder y la intencionalidad de los individuos. Así, con estos elementos puede arribarse a un conjunto de reflexiones finales que se sitúan en dos dimensiones. La primera, el diagnóstico organizacional como un proceso dinámico incluyente de pautas endógenas de referencia y de creación, que a su vez interactúan con la segunda dimensión conformada por las pautas exógenas concebidas en varios niveles que finalmente se convierten en encargos concretos al profesional de la administración devenido en diseñador de un diagnóstico organizacional.





Reflexiones finales

La pertinencia de retomar el concepto de praxis de Aristóteles, consiste en recuperar la dialéctica de las subjetividades deseosas de transgredir el orden impuesto por la visión clásica de la administración. La praxis concebida como interacción social que resignifica el espacio colectivo e individual dentro de la organización, representa la posibilidad de que todos los actores sean al mismo tiempo administrador y administrado, para posteriormente retroalimentarse con el punto de partida convencional prescriptivo-normativo, sustentado en los fines de eficiencia y eficacia. El diagnóstico organizacional se convierte así en una vía alternativa para acercarse al diseño y rediseño idealizado, es decir, en un tipo alternativo de planeación interactiva para alcanzar los fines de la organización.



Los diseñadores se enfrentan a varios matices de sus propias subjetividades, los cuales reflejan de manera compleja su posición ético política y su acción profesional como administradores. Al introducir un análisis desde la praxis como el espacio real de relaciones micropolíticas y microsociales, los actores organizacionales, y en especial los diseñadores de diagnósticos organizacionales se encuentran con el imperativo de reducir sus posiciones éticas ante los destellos de diversidad y diferencia que aparecen en el proceso de intervención organizacional: en nociones, discursos, ideales, desencanto de las metas narrativas, verdad abarcadora, mundo tecnificado. Diversidad de subjetividades, reconocimiento de formas disímiles de hacer y de ser: en síntesis, la tendencia al progreso y a las innovaciones tecnológicas en los dispositivos de diseño convencionales no corresponde con el progreso social, en tanto no acepte estas realidades manifiestas en la praxis.



Las herramientas de la administración tradicional aplicadas al problema concreto de la elaboración de un diagnóstico, no solo se han de conceptualizar como una forma de orden válido, eficiente, comprobado y perteneciente a un estándar de calidad mundial: el diagnóstico convencional no solo sirve para explicar un orden deseado, sino que sobretodo impone ese orden como el único posible: ahí se ubica su carácter prescriptivo, el cual incluye un componente de legitimidad.

En una visión que se enfoca a diseñar e implementar un diagnóstico que incluya a la praxis, es imposible mantener estáticas las posiciones de los participantes. Ello implica que, aunque existan disposiciones que son consideradas como intocables (por ejemplo cláusulas contractuales que “obligan” a desempeñar tareas de una sola manera) gracias a la interacción pragmática (que no práctica) se tendrían que modificar no los medios, sino los objetivos del sistema de administración que está implementado en la organización. No se trata de perseguir el indicador para beneficiar a los responsables de una política pública y justificar la existencia de dicha política, sino de que los objetivos de las políticas deben estar alineados con los fines y con las metas a partir de otro tipo de indicadores que surgen más en la praxis que en los dispositivos concebidos





bajo nociones de utilidad “práctica” y de “calidad” que no reflejan ni una participación significativa de todos los actores, ni la posibilidad de revisar los cursos de acción (indicadores) de esta participación.

Lejos de la construcción de una serie de imágenes distorsionadas en donde se encuentran dificultades para la implementación eficiente de los modelos de calidad, es mediante la convergencia de los modelos administrativos – mejoramiento de procedimientos-, y una aproximación a los rasgos de la cultura laboral de la organización, como podrían implementarse con mayores probabilidades de éxito en el largo plazo requerimientos (consensuados y flexibles) como el trabajo en equipo o la calidad (en proceso no de mejora, sino de revisión de su pertinencia) en la atención.



Para Ramírez (2009: 109), las ciencias emanadas y desarrolladas en la modernidad han estado obligadas a explicar un orden de las cosas, pero también lo estaban para otorgarles uno. La administración es parte de este conglomerado de prácticas que pretendían una disciplina para el capital, su cuidado y su reproducción. En este sentido, a las transformaciones exigidas por la acumulación del capital, matizadas al ensayar y refrendar nuevas técnicas y estrategias de control, emergen subjetividades que transgreden al orden, y hacen identificables las áreas de oportunidad en espacios de diálogo que, en los diagnósticos organizacionales, suelen restringirse a los espacios de poder visibles o reconocidos. Pero los dispositivos diseñados desde la interacción entre la praxis y la práctica incluyen activamente a otros espacios de poder que en el nivel de la praxis exigen su espacio.



¿Cómo entender los espacios que los participantes visualizan como competitivos, como espacios de cooperación hacia un beneficio común? ¿Es viable pensar en el largo plazo como el horizonte de viabilidad de los beneficios comunes? Si, finalmente, lo que importa a la eficiencia es la resolución de problemas, el diagnóstico organizacional, como base para alcanzar este fin, resulta crucial en la medida en que se reconoce como expresión de la práctica que debe su existencia a la praxis, aunque pretenda ocultarla olvidando que ella, la eficiencia, es medio y no fin.



Bibliografía

Ackoff, Russell L. (1990), Planificación de la empresa del futuro, Limusa, México, pp. 131-155.

Alvesson, Mats (1993), Cultural perspectives on organizations, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 46- 73.

Arellano, David y Enrique Cabrero (2005), “La nueva gestión pública y su teoría e la organización: ¿son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público”, Gestión y Política Pública, Vol. XIV, Núm. 3, pp. 599- 618.





Bunge, Mario (1997), La ciencia, su método y su filosofía, Editorial Sudamericana, segunda edición, Buenos Aires.

Bozeman, Barry (1998) (Coordinador), La Gestión Pública, su situación actual, Fondo de Cultura Económica, México.

Cabrero Mendoza, Enrique (1997) Del administrador al gerente público, Instituto Nacional de Administración Pública, México.

Clegg, Stewart y Cinthya Hardy (1996) “Organizations, organization and organizing”, en Stewart Clegg, Cinthya Hardy y Robert Nord (Eds.), Handbook of Organization Studies, Sage, London. Pp. 1-28.

Hirsch, Joachim (1998), Globalización, capital y estado, Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco, México.

Izquierdo, Javier (1999), “De la globalización económica como forma de violencia simbólica”, Cuadernos de Relaciones Laborales, No. 15, UCM Madrid. Pp. 139-179.

Galicia, David (2013), Filosofía administrativa: la construcción de organizaciones desde constructos o artefactos sociales, Memoria del XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, UNAM, México. Disponible en:

<http://congreso.investigacion.fca.unam.mx/es/docs/anteriores/xviii/docs/15.06.pdf>

García, Ibarra y Contreras (s/f), Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato, Documento interno de la Universidad de Guanajuato, México.

Kozlareck Jonas, Oliver (1999), “Teoría y praxis en las ciencias sociales” en Ramírez, Beatriz (coord.), El rol del administrador en el contexto actual, Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, México. Pp. 113-119.

Martínez Cervantes, Luis (2010), Clínica Propedéutica Médica, Méndez Editores, México.

Mc Nichols, Thomas J. (1978), Política empresarial, con análisis de casos, Mc Graw Hill Latinoamericana, Bogotá.

Montaño, Luis (2000), “La dimensión cultural de la organización. Elementos para un debate en América Latina”, en De la Garza, Enrique (coord.), Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo, UAM-FCE-CM. México, pp. 285-311.

Olías de Lima, B. (2001). La Nueva Gestión Pública, Madrid, Prentice Hall.





Ramírez, Beatriz (2009), La servidumbre del amo. Paradojas del administrador. Una lectura psicoanalítica, UAM – Azcapotzalco, México.

Rodríguez, Dario (2005), Diagnostico organizacional, Alga Omega, México.
Sánchez, Adolfo (2003), Filosofía de la Praxis, Siglo veintiuno editores, México.

Savall, Henri y Veronique Zardet (2009), Ingeniería estratégica, un enfoque socioeconómico, UAM – Iztapalapa, México.

Schein, Edgar (1984), coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Managemnt Review, Vol. 25, pp. 3-16.



Udy, Stanley (1959), “The structure of authority in non-industrial production organizations, American Journal of Sociology, Vol. 64, Núm. 6, pp. 582-584.

Uvalle, Ricardo (1998), Las transformaciones del Estado y la Administración Pública en la Sociedad Contemporánea, Instituto de Administración Pública del Estado de México A.C. – UAEMEX, 2ª Edición, México.

Otras fuentes

SSM (2014), Servicios de Salud de Morelos, Documentos internos.



Funsalud (2014), consultada el 22 de abril de 2014. Disponible en: http://www.funsalud.org.mx/vision_20062012/documentos/VISION%20SALUD.pdf

SIGO (2013) Sistema de Información para la Gerencia Hospitalaria, Secretaría de Salud, México.

