

3 preguntas para potenciar las organizaciones. Descubriendo la parte oculta del iceberg organizacional.

Por Adrián Gargicevich

Las organizaciones son como un “iceberg”, solo se ve la superficie, la parte más profunda queda oculta. Explorando lo más profundo de una organización ayudaremos a superar las limitantes que demoran la meta que ellas buscan.



Todas las organizaciones, formales o informales, pose una parte oculta que en algún momento “frenan” su desempeño. Más temprano o más tarde será necesario visibilizar con inteligencia y sin tapujos esa parte oculta para tomar decisiones de cambio. Si en tu tarea de promotor del desarrollo trabajas con organizaciones, tres preguntas pueden resultar útiles para ayudarlas en su camino de re-descubrimiento y superación. Una tarea que requiere suficiente madurez en la organización como condición para que sus resultados sean efectivos.

Pensar que una organización es como un iceberg nos permite entender que una parte de la misma es visible para todos pero que también exista otra invisible, oculta, que también le da forma y que requiere ser explorado si lo que se propone es inducir procesos de autor reflexión para el cambio. Es común que en una organización sean visibles los objetivos, el tamaño, los planes operativos, el organigrama de la organización. Será menos común que quede a la vista aspectos relacionados con las pujas de poder, los niveles de confianza, los sentimientos, las competencias internas, las actitudes, las expectativas.

Los aspectos no visibles se constituyen en un problema para la organización, ya que muchas veces dificultan el logro de los objetivos institucionales, la introducción de cambios, el buen desempeño, etc. Si logramos que los integrantes de la organización identifiquen los aspectos visibles y los no visibles, reconozcan el impacto que los mismos tienen en el bienestar individual de sus integrantes y en el desempeño organizacional, estaremos en mejores condiciones para reflexionar y tomar decisiones proactivas que introduzcan los cambios necesarios.

Las tres preguntas operativas para iniciar un proceso de cambio son:

1. ¿Cuáles son los aspectos visibles de una organización?
2. ¿Cuáles son los aspectos no visibles?
3. ¿Qué impactos tienen estos aspectos sobre el funcionamiento de la organización?

Una opción para disparar el proceso de reflexión es proponer una “encuentro para el debate”. Se deberá propiciar la participación activa de todas las personas pertenecientes a todos los niveles de la organización, funciones, áreas, etc. Tu tarea será la de facilitador del proceso participativo para que todas las voces tengan cabida, se propicie la expresión libre y abierta de los participantes y se mantenga el objetivo a lograr.

Deberás predisponer un ambiente para que con respeto se pueda realizar un análisis de la organización. Para evitar que las relaciones de “poder” impidan la expresión genuina de los integrantes, puedes valerte de tarjetas de colores diferentes para cada aspecto, donde cada participante escriba de manera anónima sus reflexiones. Luego deberán ser ordenadas y pegadas en una matriz para la visualización grupal. La misma puede ser procesada en un pizarrón o en un afiche, por ejemplo siguiendo un esquema simple como el que sigue:

Matriz de resultados del debate		
	Efectos sobre la organización	Recomendaciones
Aspectos visibles (pegar aquí las tarjetas que los participantes identificaron como tales)	Registre aquí el debate sobre los efectos de los aspectos visibles.	Registre aquí las recomendaciones de este nivel.
Aspectos ocultos (pegar aquí las tarjetas que los participantes identificaron como tales)	Registre aquí el debate sobre los efectos de los aspectos ocultos.	Registre aquí las recomendaciones de este nivel.

Tu tarea durante el análisis y la construcción de propuestas deberá concentrarse en rescatar y poner en valor todas las participaciones, reflexiones y conclusiones del proceso. Cuanto más genuino logres que sea el proceso, más productivos serán los procedimientos.

La interacción durante el encuentro acelerará los procesos de cambio ya que permite compartir el resultado y reformular en la marcha el cambio deseado. Si quedan todavía elementos ocultos, podemos valernos de una urna donde se puedan aportar de manera anónima las opiniones y así se aumentará la posibilidad de que aparezcan aspectos de alta carga afectiva.

Durante los debates podrás lograr un producto más efectivo si te vales de otras preguntas que permitan profundizar el análisis y la producción de ideas para el cambio. Por ejemplo: ¿Por qué son aspectos no visibles en la organización? ¿Cuáles consideran que son las causas que mantienen ocultos los aspectos no visibles? ¿Qué efectos producen los aspectos negativos en la organización? La tarea final será transformar aquellos resultados críticos en recomendaciones de acción.

Sacar a la luz la parte no visible del iceberg organizacional, nos permitirá plantear propuestas de innovación que redundarán en una mayor efectividad de las organizaciones. Tu puedes como extensionista realizar esta tarea dejando en claro tu rol de facilitador de procesos participativos. Dedícales el tiempo suficiente a la organización y objetivación de este tipo de tareas antes de ponerlas en marchas.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Publicado 9th December 2014 por [Adrián Luis Gargicevich](#)

Etiquetas: [Cambio](#) [Innovación](#) [Organización](#)