
HIC SVNT DRACONES

CÓMO MIRAMOS LO QUE CREEMOS ESTAR
VIENDO

Mariano Boiero

AGO · MMXXVI

Antes de entrar a una organización con herramientas, entrevistas o indicadores, hay una pregunta que casi nadie se hace: ¿qué creemos que es una organización?

No es una pregunta filosófica. Es una pregunta operativa. Como planteó Gareth Morgan hace cuatro décadas, la forma en que concebimos una organización condiciona lo que estamos en condiciones de ver. Y lo que no concebimos, directamente no aparece.

Pero hay un paso más. No alcanza con preguntarse qué es una organización. También conviene preguntarse cómo la miramos. Puede parecer una cuestión menor. No lo es.

Una organización no se presenta delante de nosotros como un objeto terminado. Es algo en constante movimiento que necesitamos recortar para trabajarlo.

Lo que encontramos con ese recorte son personas, decisiones, reuniones, procedimientos, conflictos, indicadores, conversaciones, silencios y excepciones. A partir de esos fragmentos construimos una explicación sobre cómo funciona esa organización.

Y ahí aparece el problema.

Toda forma de mirar ilumina ciertos aspectos y deja otros en la penumbra. Quien observa los procesos descubrirá cosas que probablemente pasen inadvertidas para quien concentra su atención en la cultura. Quien estudia las relaciones de poder encontrará dinámicas que difícilmente aparezcan en un organigrama. Quien analiza los incentivos llegará a conclusiones diferentes de quien observa exclusivamente los comportamientos individuales.

Pensemos en una organización donde las decisiones importantes parecen demorarse indefinidamente. Para algunos, el problema estará en procesos innecesariamente complejos. Otros verán una cultura excesivamente adversa al riesgo. Habrá quienes encuentren un esquema de autorizaciones que concentra las decisiones en muy pocas personas. Y otros concluirán que el verdadero problema es la falta de capacidades para resolver sin escalar cada asunto.

Todos están observando el mismo fenómeno. Sin embargo, cada uno está viendo una organización diferente. Ninguna de esas miradas es incorrecta. Pero ninguna alcanza, por sí sola, para ver la organización completa.

Por eso el riesgo no consiste únicamente en arribar a un diagnóstico equivocado. También consiste en dejar de formular hipótesis que nunca llegaron a aparecer, simplemente porque nuestra forma de mirar las volvió invisibles.

Antes de pensar en herramientas, conviene hacerse una pregunta previa: ¿desde dónde estamos mirando la organización que tenemos delante?

La calidad de un diagnóstico depende, en buena medida, de la calidad de la observación.
Toda mirada revela algo. Y toda mirada, también, deja algo fuera de cuadro.

Entro donde el mapa dice 'dragones'.