

LA ENTREVISTA Y EL ANALISIS DE LOS HECHOS EN LA ACTUACION DE ORGANIZACION Y METODOS

Por DOMINGO JOSE VIBBOT

65.01 : 651.01

Sumario: 1. Introducción.—2. La entrevista como método de recolección de hechos.—3. El análisis de los hechos y la formulación de conclusiones.

1. Introducción

El desarrollo completo de un mandato en Organización y Métodos puede dividirse en seis etapas o fases que necesita cubrir sucesivamente el analista para alcanzar la concreción final de su trabajo. Estas etapas pueden denominarse de la siguiente manera:

Primera etapa: Estudio preliminar y determinación del objetivo.

Segunda etapa: Planeamiento de la actuación.

Tercera etapa: Recolección de hechos.

Cuarta etapa: Evaluación de los hechos y formulación de propuestas.

Quinta etapa: Informe definitivo.

Sexta etapa: Control de la puesta en marcha.

Si bien es cierto que estas fases se delimitan perfectamente ante las exigencias didácticas, también es cierto que en la práctica las cuatro primeras se suelen entremezclar en un juego en el que alternativamente intervienen el campo de trabajo y el gabinete de estudio.

En estas páginas he de abordar solamente y en la forma más concreta posible los temas de la *entrevista* y el *análisis* como aspectos concretos dentro de las etapas tercera y cuarta, respectivamente, por considerar que revisten especial interés, y trataré de que la exposición de los citados puntos, en lo que pueda aportar sobre el particular, sirva para que el analista de Organización y Métodos se introduzca en la mecánica de estos procedimientos. Si el presente trabajo lo consigue, aunque sea en pequeña medida, su objetivo quedaría ampliamente cubierto.

La primera etapa nace con una solicitud de colaboración dirigida al servicio de Organización y Métodos. Este, representado por el analista, y después de una serie de contactos y entrevistas preliminares con los jefes del organismo interesado, estará en posesión de los antecedentes e información necesaria al objeto de reconocer el problema y determinar el objetivo de la actuación.

El analista debe extremar su cuidado en este estudio preliminar, puesto que en él se apoya fundamentalmente la fijación exacta del objetivo. Esto equivale a decir, en otras palabras, que cuantos más hechos se recojan en la primera etapa, más perfecto será el mandato y menos arduo será el desarrollo de la tercera fase (1).

Determinado el objetivo se realiza una nueva entrevista con el jefe superior, para obtener del mismo el *mandato*, que no es más que una orden de trabajo dirigida al analista de Organización y Métodos para llevar a cabo una actuación o estudio concreto.

Obtenido el *mandato*, el analista pasa a la segunda etapa (*planeamiento de la actuación*), encaminada a determinar la forma en que se ha de desarrollar el trabajo ordenado, fijando los elementos humanos y materiales y calculando el tiempo aproximado que la actuación ha de requerir. En este punto es conveniente limitar la estimación de necesidades de material y tiempo al mínimo estrictamente necesario, teniendo en cuenta que en todo servicio de Organi-

(1) Con el objeto de evitar dudas es necesario dejar aclarada la diferencia que los servicios de Organización y Métodos suelen dar a los términos *hecho* y *dato*:

Hecho = información verificada.

Dato = información no verificada.

zación y Métodos se debe reflejar siempre la mayor austeridad y eficiencia en el desarrollo del trabajo.

Realizado el planeamiento se entra de lleno en la tercera etapa, denominada en la práctica anglosajona con la expresión *fact-finding*. Es fundamentalmente en esta fase cuando el analista debe desarrollar toda su habilidad, su paciencia, sus conocimientos de psicología individual y de grupo y hacer gala de su experiencia en el campo de las relaciones humanas y públicas. La recolección de hechos determina el choque del analista con la realidad. El experto comienza a actuar a niveles operativos, si debe analizar procedimiento y métodos de trabajo, y a niveles de conducción, si su objetivo son las estructuras, pero tanto en uno como en otro caso los problemas humanos se manifiestan en esta fase con la mayor intensidad.

Es en este momento, por así decirlo, cuando el analista comienza a convivir con el contexto motivo de su investigación, dentro del cual ha de surgir normalmente la resistencia anticipada al cambio. Por ello el experto debe estar alerta y saber capear el temporal, no ignorando que esa resistencia puede manifestarse abiertamente o en forma oculta, pero motivada en ambos casos por razones psicosociales: el operario no teme a una máquina porque le resulte muy complicado el aprendizaje de su manejo, sino que su temor nace porque entrevé la posibilidad de que esa misma máquina pueda, tarde o temprano, suplantarlo en su labor.

Pero, sobre todo, es necesario que el analista conozca exactamente la posición psicológica que asume dentro del grupo en que se encuentra, sin especular con ello en modo alguno. En otras palabras, el experto debe saber que su actuación es el centro de todas las miradas y que sus palabras pueden ser la mecha encendida capaz de provocar la explosión en cualquier momento.

Partiendo de una mala interpretación debida al escaso conocimiento que en la Administración pública se posee acerca de la labor de Organización y Métodos, los funcionarios se resisten a aceptar las posibilidades de mejorar un método rutinario o una estructura anquilosada. El hombre se vuelve contra el hombre y considera al analista como el *factotum* de quien depende la vida o la muerte, la subsistencia o la eliminación de un puesto de trabajo de una sección, de un organismo, etc.

No es de extrañar, por ello, que la doctrina se muestre muy exigente al fijar las condiciones que debe poseer el analista de Organización y Métodos para superar las tensiones o presiones surgidas en el contexto real de su trabajo. En líneas generales esta exigencia

incluye las seis condiciones básicas siguientes:

- *Mente analítica.*
- *Agudeza.*
- *Poder de persuasión.*
- *Espíritu práctico.*
- *Perseverancia.*
- *Entusiasmo.*

Supuesta la existencia de estas condiciones, el desarrollo de la recolección de hechos puede realizarse por cuatro métodos o vías diferentes: a) Observaciones personales y directas; b) entrevistas; c) cuestionarios; d) estudio de la legislación vigente, e, incluso, no vigente.

2. La entrevista como método de recolección de hechos

Sin negar validez a las demás fuentes de información utilizables, considero de fundamental importancia la práctica de la entrevista. En efecto, de su desarrollo, calidad, conducción e interpretación depende que se logre una recolección de hechos veraz o errónea, contundente o débil.

En la práctica de la entrevista pueden distinguirse las tres fases siguientes:

- *Planeamiento.*
- *Desarrollo.*
- *Cierre.*

La primera de estas fases supone una labor de gabinete, mientras que las dos últimas tienen lugar en el campo de trabajo.

2.1 PLANEAMIENTO

Al planear la entrevista el experto debe tener en cuenta el lugar y el momento donde ha de llevarse a cabo. Es conveniente que la entrevista tenga lugar en el campo de trabajo, a fin de que el entrevistado se sienta más cómodo, pero ha de tratarse de crear un ambiente neutral para conseguir el máximo grado de objetividad en la información recogida. Es frecuente, aunque no parece aconsejable, que se aproveche la circunstancia de realizar entrevistas en los propios locales de trabajo para recoger hechos por vía de obser-

vación personal y directa. En todo caso esta dualidad de operaciones debe realizarse con mucho tacto y sin llegar a una inversión del valor concedido a cada procedimiento. Ciertas observaciones directas de pequeña importancia y que ocupen poco tiempo pueden ser compatibles con una entrevista eficaz, pero si se concede mayor importancia o tiempo a la observación que a la entrevista propiamente dicha, el entrevistado puede estimar que no se le presta demasiada atención en momentos en que considera importante la información que está proporcionando, lo cual puede acarrear resultados insospechados y determinar, incluso, que aquél se coloque frente al analista adoptando una actitud hostil y cerrada.

Al planear la entrevista el experto debe aprender con exactitud el nombre y apellidos de la persona a entrevistar, así como el cargo que ostenta, todo lo cual puede ser obtenido partiendo de listas de personal recogidas durante la primera etapa. Además, y fundamentalmente, debe establecer el objetivo de la entrevista, fijando las cuestiones o preguntas que ha de formular y el orden en que deben ser planteadas, para lo cual ha de utilizarse también la información recogida durante la exploración preliminar.

2.2 DESARROLLO

El desarrollo de la entrevista comienza en el momento en que el analista se enfrenta al entrevistado. En esta fase, y como primer paso, debe ser expuesto el motivo de la entrevista del modo más preciso posible. El analista debe adoptar una actitud de franqueza y cordialidad, demostrando a su interlocutor la importancia y bondad del objetivo perseguido y explicando el alcance de la función de Organización y Métodos para salvar malas interpretaciones y evitar posibles resistencias. El entrevistador debe formular sus preguntas con la mayor claridad, de modo que no lleven implícita una respuesta determinada o hagan pensar en un doble fondo provocando desconfianza o recelo. Además debe abstenerse de realizar ningún comentario o crítica, limitándose a escuchar y valorar en su interlocutor las posibles tensiones o incomodidades derivadas de la limitación de tiempo disponible, del temor a relatar algo que posteriormente pueda comprometerle, de sus desacuerdos o enemistad con otros funcionarios, de su insatisfacción personal hacia su puesto de trabajo o hacia sus compañeros o superiores, etc.

De esto se deduce que el analista debe estar permanentemente alerta y en constante atención para poder entresacar, de toda esa telaraña de posibilidades subjetivas, la información objetiva que

necesita, procurando con preguntas pacientes e inteligentes que el entrevistado retome el hilo de la información cuando por cualquiera de las razones antes dichas derive su conversación hacia otro tema que no sea de importancia para el trabajo de Organización y Métodos.

No es imprescindible que el analista tome apuntes o notas en el curso de la entrevista, pero si así lo hiciera, debe primero poner en antecedentes al interlocutor solicitando su autorización. Del mismo modo, es conveniente que las anotaciones que eventualmente se practiquen se escriban en caracteres grandes y legibles, a fin de que el entrevistado controle, siquiera sea defectuosamente, lo que se anota. Con ello se da mayor seguridad al que proporciona la información.

De lo explicado anteriormente se deduce que las entrevistas no deben ser de larga duración: a) Por el posible agotamiento mental del analista, obligado a un esfuerzo constante para mantener su atención, y b) porque debe tratarse de no producir interrupciones de importancia en la labor diaria. Un posible entorpecimiento de las tareas puede acarrear al analista alguna dificultad posterior.

2.3 CIERRE

La terminación o clausura de la entrevista constituye un momento tan importante como cualquiera de las dos etapas anteriores. La entrevista se puede cerrar por varias razones:

- *Por haber agotado el tema.*
- *Por no haber podido crear el clima necesario.* Ante esta circunstancia, el analista deberá recapitular las causas, y, en caso de no poderlas superar, será necesario que el servicio de Organización y Métodos lo reemplace por otra persona, sin que ello haya de considerarse necesariamente como un fracaso, dado que ciertas personas, en virtud de diversas circunstancias psicológicas, no son aptas para la conducción de entrevistas, aun resultando perfectamente idóneas para otras actividades de Organización y Métodos.
- *Por cansancio.* Aunque el cansancio puede afectar a ambas partes, resulta más peligroso cuando lo sufre el analista, ya que con ello puede perder detalles importantes y no realizar una buena valoración de la información que recibe. Para evitarlo se aconseja que el analista no realice más de dos o tres entrevistas por día, sin rebasar la duración de una hora para cada una.
- *Por interferencias.* Estas pueden producirse por intervención de los jefes del entrevistado o de otras personas durante el curso de la entrevista. Cuando esto ocurre es evidente que podrá resultar aconsejable dar por finalizada la entrevista por no haberse podido crear el clima necesario, cuya ausencia ha sido ya indicada como causa posible de terminación.

En el supuesto de que la entrevista se cierre por la primera de las razones citadas, es decir, por haber agotado el tema después de un desarrollo normal, es necesario que el analista recapitule con el entrevistado los antecedentes obtenidos, tratando de que éstos queden confirmados. Además, al finalizar la entrevista, es normal que en el interlocutor se produzca un aflojamiento o distensión psicológica, momento en el cual suele proporcionar alguna información adicional retenida subconscientemente durante la entrevista. El entrevistador debe tener presente esta circunstancia y estar atento a tales manifestaciones.

Como final, el analista debe retirarse cordialmente, dejando la puerta abierta para un nuevo encuentro que, con motivo de la actuación desarrollada o en el curso de un trabajo futuro, puede siempre resultar necesario para la recolección de nuevos hechos. Esto puede lograrse en virtud de la interacción natural y espontánea, que se produce al llevar la conversación, de modo totalmente informal, a un terreno ajeno al tema tratado durante la entrevista.

3. El análisis de los hechos y la formulación de conclusiones

Aunque al finalizar la tercera etapa—*recolección de hechos*—cabe suponer que el analista posee toda la información necesaria para elaborar la solución adecuada, en la práctica no es normal que esto suceda. Por ello es frecuente que el analista, al comienzo de la cuarta fase, suela volver al campo de trabajo para recolectar algún hecho o confirmar ciertos datos.

Desde la iniciación de su trabajo, el especialista de Organización y Métodos comienza a hacer análisis, pero es en la cuarta etapa donde esta actividad alcanza su máximo desarrollo e intensidad, hasta el punto de que dicha expresión se utiliza en la práctica para designar la citada fase. Más aún, el analista, al desarrollar un mandato, y desde el principio, formula involuntariamente juicios de valor apriorísticos, e incluso imagina soluciones primarias, indudablemente infundadas, ya que hasta ese momento no tiene todavía elementos de juicio válidos y suficientes como para poder sustentar sus conclusiones.

No por esa razón, sin embargo, una solución primaria deja necesariamente de ser buena. Por ello no debe desecharse, sino más bien guardarse hasta nueva oportunidad. Es necesario hacer notar que esta actitud encierra un grave peligro, y es imprescindible que el analista esté en guardia, puesto que puede *enamorarse* de su idea,

y a medida que va desarrollando su acción, sobre todo en la etapa de recolección de hechos, busque intuitivamente los que pueden servir para refrendar su posición primaria sin ocuparse de los demás. Esto no lleva a buen camino si se tiene en cuenta que una de las premisas fundamentales que el analista no debe olvidar es que, dentro de lo que permite su calidad humana, ha de perseguir la mayor objetividad posible. Con estas observaciones, antes de entrar en el examen de la cuarta etapa, se trata de aclarar algunos de los inconvenientes que el analista debe prevenir para poder pasar a realizar la labor de análisis propiamente dicha.

3.1 EL ANÁLISIS DE LOS HECHOS

Salvados los obstáculos propios de las tres primeras etapas, el especialista se sumerge en su laboratorio con el objeto de evaluar, en magnitudes determinadas, los hechos que posee a efectos de elaborar una solución. Esta asignación de determinados valores a los hechos constituye el primer paso de la tarea y señala el momento exacto en que se comienza a efectuar verdadera y fundadamente el análisis administrativo, puesto que al hacerlo se produce la ordenación y clasificación de cada uno de aquéllos sobre la base de sus características comunes.

Así, si suponemos que el mandato asignado permite efectuar un estudio sobre las estructuras y procedimientos de trabajo de determinada organización, todos los hechos que el analista posee quedarán clasificados en grupos, incluyendo cada uno de ellos, exclusivamente, los relacionados con un punto concreto a analizar. De este modo tendríamos:

Grupo A: Hechos relacionados exclusivamente con las estructuras.

Grupo B: Hechos relacionados exclusivamente con los procedimientos.

Grupo C: Hechos relacionados exclusivamente con los *standards* de producción.

Grupo D: Hechos relacionados exclusivamente con los problemas de personal.

Grupo E: Hechos relacionados con más de uno o con ninguno de los grupos A, B, C y D.

En este primer paso el analista clasifica y ordena, pero al mismo tiempo valora los hechos al relacionarlos entre sí y al apreciar su continuidad, dando a cada uno de ellos un marco de referencia lógico. A veces, al valorar las relaciones, se hace necesario diferenciar subgrupos dentro de cada uno de los anteriores apartados. Cabe aclarar, por otra parte, que los grupos básicos mencionados ante-

riormente sólo constituyen un ejemplo, ya que sería imposible establecer un esquema general aplicable a la diversidad de casos que la práctica presenta.

El segundo paso del análisis consiste en la revisión de la clasificación realizada, comenzando siempre por el último grupo señalado, que podríamos llamar «grupo de los hechos varios». Dicho apartado debe ser siempre examinado al objeto de subdividirlo en dos categorías:

- *Hechos que no tienen ninguna relación con el problema.* La existencia de estos hechos es una realidad normal en todo análisis administrativo, y, aunque a primera vista parece lógico que deban desecharse, conviene que, en vez de ello, el analista se pregunte *por qué* se producen.
- *Hechos que tienen relación con más de un grupo.* Estos se reagrupan dentro de aquellos apartados con cuyo contenido presentan mayor incidencia, y no con aquellos hechos a los que aparecen vinculados en forma débil o accidental.

De esta manera, y en virtud de dicho reagrupamiento, el analista queda en condiciones de pasar al análisis sistemático sobre la base de interrogantes-clave. Este análisis parte de los principios de la duda metódica de Descartes, pero su aplicación no afecta a la existencia de los hechos—porque los hechos son—, sino que sólo se refiere a su valor. En otras palabras, el analista debe considerar el hecho válido como fenómeno, pero debe dudar de su necesidad.

Por ello, este paso consiste en someter sistemáticamente cada uno de los hechos al siguiente conjunto de preguntas:

Preguntas que determinan la dimensión esencial del hecho ...	$\left\{ \begin{array}{l} \text{¿Qué?} \dots\dots \\ \text{¿Por qué?} \dots \\ \text{¿Para qué?} \dots \end{array} \right.$	Da la definición del hecho, es decir, su naturaleza.
		Da el acto antecedente que origina el hecho, es decir, su razón de ser.
		Da la dirección teleológica del hecho, es decir, su propósito.
Preguntas que determinan la dimensión instrumental del hecho	$\left\{ \begin{array}{l} \text{¿Quién?} \dots\dots \\ \text{¿Cómo?} \dots\dots \end{array} \right.$	Da el factor humano o mecánico que interviene en la ejecución del hecho.
		Da la instrumentación material, es decir, la forma de ejecución (implica el <i>¿con qué?</i>).
Preguntas que determinan la relación tiempo-espacio del hecho	$\left\{ \begin{array}{l} \text{¿Cuándo?} \dots \\ \text{¿Dónde?} \dots\dots \end{array} \right.$	Da la relación secuencial del hecho en el tiempo.
		Da la posición geográfica del hecho, es decir, su ubicación funcional.

Entre los interrogantes anteriores existen dos que obligan especialmente a que el analista deba cuidar de que sus respuestas encierren una verdad absoluta. Estas preguntas son el *¿para qué?* y el *¿por qué?* La primera implica la averiguación de lo que se pretende y la segunda requiere que el analista se pregunte si la razón que motivó el hecho subsiste en ese momento.

Al ser sometidos los hechos al citado conjunto de preguntas-clave, se penetra en cada uno de ellos intensamente, pudiendo conocerlos en sí mismos y en toda su potencialidad, con lo cual el analista queda en poder de la materia prima necesaria para poder pasar a la fase siguiente.

3.2. LA FORMULACIÓN DE CONCLUSIONES

En esta nueva etapa el especialista debe adaptar los hechos a una matriz de ideas de cuya aplicación comienzan a obtenerse soluciones, no necesariamente ideales, surgidas de la circunstancia de que unos hechos tienen relevancia sobre otros. La matriz de ideas en cuestión comprende los apartados siguientes:

- *Eliminar.*
- *Agregar.*
- *Combinar.*
- *Ordenar.*
- *Sustituir (2).*

Eliminar.—Este primer apartado constituye el paso fundamental, el objetivo de la simplificación. Pero por esa misma circunstancia el analista corre un gran riesgo de ser tentado por la aplicación de este procedimiento. Ha de tenerse en cuenta que un hecho aislado que, mirado de ese modo, tal vez no tiene valor, adquiere en unión de otros un valor incalculable. Ante esta circunstancia, el analista debe examinar si combinando u ordenando el hecho permanece constante su valor. Por otro lado, las soluciones que entrañan eliminación o supresión pueden provocar mayor resistencia en los individuos, ya sea por tendencia natural al conservadurismo o por temor a la pérdida del actual *status*. No por ello el analista debe evitar la eliminación de hechos, puesto que en su aplicación juega el principio ético de la causa de doble efecto (3). Además, lo que importa es que

(2) La lectura en vertical de las iniciales de las cinco reglas iniciales nos ofrece, como regla nemotécnica, la expresión EACOS.

(3) Sobre el principio ético sobre la causa de doble efecto, *vide* ANTONIO LANZA-PIETRO PALAZZINI: *Principios de Teología moral*, I.—Moral general, páginas 152-153, Ediciones Rialp, Madrid, 1958.

se asegure perfectamente bien, antes de aplicar la regla siguiente, de que el hecho es realmente imprescindible. La duda sobre este punto desaparece si a la pregunta «¿Qué sucedería si el hecho no se realiza?», la respuesta fuese negativa.

Agregar.—Es tan importante como eliminar. El analista no debe temer añadir algo si, una vez realizado y revisado todo el estudio, se demuestra la necesidad de lo agregado para la consecución del objetivo perseguido. En otro caso, la incorporación de algo nuevo resultaría contradictoria con el fin del análisis e incompatible con la idea de eficiencia. Con ello, al hacer jugar este apartado, el analista ha de ser consciente de que maneja un arma de doble filo.

Combinar.—Se aplica fundamentalmente cuando el analista observa una defectuosa situación en materia de división del trabajo. Es, en términos generales, fundir en un acto dos o más existentes y separados. Pero la aplicación de esta regla requiere determinar las consecuencias de la combinación en toda su intensidad, a fin de decidir si tal medida está plenamente justificada. No ha de olvidarse que junto a un hecho puede existir una serie de valores que lo enmarquen, condicionando la supervivencia del mismo o su combinación con otros. Así, por ejemplo, si la fusión de varios actos determina la necesidad de confeccionar un nuevo juego de formularios, existiendo en depósito 100.000 ejemplares, utilizados en el proceso actual para realizar dichos actos por separado, convendría que el analista se pregunte si la pérdida de dicho material queda compensada por la disminución de costos de ejecución o si, por el contrario, resulta más aconsejable dejar la combinación para más adelante.

Ordenar.—En muchas ocasiones, combinar y ordenar se complementan, puesto que es posible que de una combinación de hechos surja una nueva ordenación del conjunto. La diferencia entre ambas estriba en que la ordenación supone la modificación de la secuencia de los actos que integran el proceso, pudiendo operarse incluso sin introducir combinaciones.

Sustituir.—Es la suma de eliminar y agregar ($S = E + A$). Equivale a reemplazar una cosa por otra, pero de tal modo que la eliminación no puede operarse hasta que no surja la agregación. Con la aplicación de esta regla se mejora el proceso o situación estudiada, ya que el acto incorporado supera al que se elimina en lo relativo a su grado de idoneidad para asegurar la consecución del objetivo perseguido.

Después de someter todos los hechos a la aplicación de las matrices de ideas, es necesario que el analista verifique si las soluciones halladas no son contradictorias con la realidad. Si esto ocurriera, debe volver a revisar lo actuado para modificar en los puntos necesarios las conclusiones obtenidas.

Llegado este momento, es decir, al final de la etapa de análisis de los hechos, el especialista ha alcanzado soluciones parciales que, sometidas a las pruebas de aceptabilidad, aptitud y factibilidad, pueden convertirse en solución definitiva, que habrá de servir de base para la elaboración del Informe de Organización y Métodos.