

# Capítulo

# 5

La felicidad de hoy no es grano para ser almacenado en una caja,  
No es vid para quedarse en una vasija.  
No puede conservarse para mañana.  
¡Debe sembrarse y cosecharse el mismo día!

ANÓNIMO

Si tu vida no es de la forma que quieres, fíjate en qué estás mintiendo.

ANÓNIMO

## Instrumentos para recopilar información

### Objetivos

Entender:

- El modelo de David Nadler para organizar la información obtenida.
- Los principales instrumentos de recopilación de información.
- Los diversos instrumentos de recopilación de información en cuanto a sus beneficios, limitaciones y sugerencias operativas:
  - Cuestionario.
  - Entrevista.
  - Observación.
  - Información documental (archivo).
- Análisis y retroalimentación de la información.

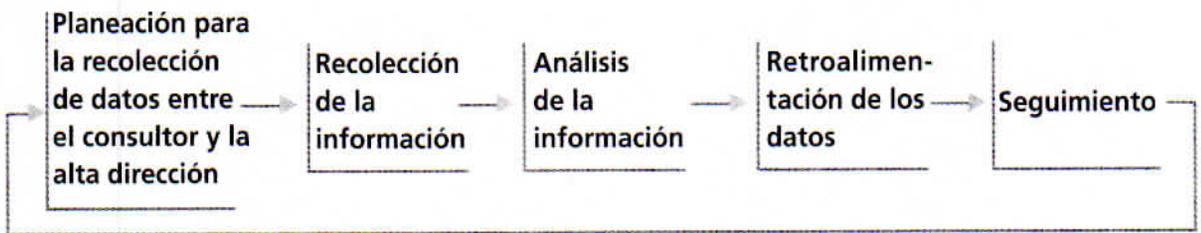
Para realizar un diagnóstico correcto sobre una organización, el consultor en D.O. debe apoyarse en información recolectada mediante diversas herramientas. Es por ello que la recolección de datos consiste en reunir información en diferentes áreas de la organización.

El análisis posterior de los datos se refiere a organizar y examinar la información recopilada para contestar las interrogantes que surgen en la organización sobre diversos procesos (comunicación, actividades y funciones de los miembros del grupo, liderazgo y autoridad, etc.). Esta información permite descubrir las causas de los problemas organizacionales, así como identificar pautas para el desarrollo futuro de la empresa.

Después se procede a retroalimentar la información obtenida, mediante su divulgación entre los miembros del grupo gerencial para, por último, transmitirla a todos los integrantes de la empresa.

La retroalimentación puede involucrar a administradores y empleados, quienes de manera activa pueden interpretar los datos y tomar las acciones que correspondan.

Todo lo anterior se puede representar mediante un ciclo continuo que, según David Nadler, permite organizar mejor la información obtenida:



## PLANEACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

Algunas de las preguntas clave que se pueden plantear en esta etapa son las siguientes:

- ¿Cuál es el problema y qué es lo que parece estar causándolo?
- Dentro del sistema, ¿cuál es el grado de aceptación y resistencia a las diversas posibilidades de cambio?
- ¿Existe conciencia de la necesidad del cambio en todos los niveles?
- ¿Se permite examinar los problemas centrales en todos los niveles de la organización?
- ¿Se conoce en la organización que el cambio tiene su grado de recompensa?
- ¿Se logra algún beneficio si se permanece en la situación actual?

## RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En esta etapa se pueden utilizar los siguientes instrumentos:

1. Cuestionarios.
2. Entrevistas.
3. Observación.
4. Información documental (archivo).

A continuación se explicarán las ventajas y desventajas de estos instrumentos, así como la manera en que se pueden aplicar.

## Cuestionarios

Su contenido tiene por objeto descubrir hechos y opiniones, y reunir datos objetivos y cuantificables; por ello, deben estar integrados con preguntas tendientes a aclarar el objetivo que persigue el diagnóstico.

Toda la información conseguida a través de cuestionarios se debe complementar y verificar con otra información obtenida por medio de otros instrumentos, tales como la entrevista directa. Los cuestionarios son un importante recurso para detectar los sentimientos, es decir, aquello que está ubicado “debajo de la superficie” y que no es fácil de descubrir.

Desafortunadamente, los cuestionarios tradicionales suelen ser inoperantes para producir un cambio significativo dentro de las organizaciones, ya que no impulsan el involucramiento ni el diálogo, que son tan valiosos para cambiar sentimientos y mentalidades. Los datos que proporcionan estos cuestionarios son fríos y la información suele ser anónima y ambigua.

Las respuestas pueden ser interesantes pero carecen de efecto. En los cuestionarios se pregunta “lo que el encuestador quiere saber” y no lo que las personas piensan que “debería saber”; sin embargo, el cuestionario puede ser útil cuando se elabora de manera conjunta entre el gerente y los representantes de la población que se desea sondear.

¿Cuándo se justifica la aplicación del cuestionario?

- Cuando no hay tiempo para llevar a cabo la observación directa o la entrevista.
- Cuando la información que se busca se encuentra dispersa entre diferentes grupos.
- Cuando las fuentes son muy variadas o la información que se requiere exige una larga búsqueda.

## Beneficios

- Resultan económicos para recopilar información de una población grande (puede darse el caso de que se apliquen a toda la organización o a un grupo de empresas).
- Permiten su uso estadístico, esto es, son fácilmente cuantificables.
- Son valiosos para la autoconfrontación, para informarse y como medios para resolver las confrontaciones personales.
- Invertir dinero y tiempo en información de calidad es muy redituable.
- Existe una amplia aceptación de estos métodos.
- Se puede obtener de una sola vez una gran cantidad de datos.

## Limitaciones

- Producen respuestas dentro de ciertos límites, pero pueden utilizarse como un pedazo para la confrontación.
- Existe el riesgo de que las partes involucradas lo contesten en forma mecánica.

- Puede llegarse a una dependencia obsesiva del cuestionario.
- El encuestador no tiene oportunidad de “tener empatía” con el encuestado.
- La organización se enfrenta al natural rechazo del personal a contestar las encuestas, o a que las respondan sólo “para salir del paso”.
- La organización se puede entusiasmar tanto con este recurso que se corre el riesgo de incurrir en la “encuestitis”.

### *Sugerencias operativas*

- A menos que el objetivo sea sólo informativo, es necesario asegurarse de que el cuestionario conduzca a un verdadero involucramiento del personal para lograr una acción constructiva.
- ¡Importante! Se debe retroalimentar al personal con los resultados obtenidos, pues de no ser así, en lo sucesivo, cuando se desee aplicar otras encuestas, se producirá un rechazo a contestarlas, ya que se percibirá que las respuestas vertidas no son relevantes para la organización.

En el capítulo 6 se incluyen algunos tipos de cuestionarios que se pueden aplicar en diferentes áreas funcionales de la empresa.

## **Entrevistas**

Es común aplicar la entrevista a los participantes antes de una actividad en equipo o de una reunión. El entrevistador es por lo general un consultor. El propósito de la entrevista es explorar las maneras en que el grupo puede involucrar su eficiencia.

Las entrevistas descubren opiniones y sentimientos positivos y negativos sobre muchos aspectos: claridad de las metas individuales y de grupo, efecto del estilo administrativo y asuntos personales jamás manifestados.

Las preguntas deben ayudar al entrevistado a expresar todo lo que piensa sobre la vida en la organización. He aquí algunos ejemplos de preguntas abiertas:

- ¿Cómo andan las cosas por aquí?
- ¿Qué cambios le gustaría ver?
- ¿Cómo se podría incrementar la eficiencia de esta organización?

El entrevistador también puede preguntar sobre la administración:

- ¿Cómo describiría usted el hastío administrativo del señor X?
- ¿Cómo piensa que él podría ser más eficiente?

También se pueden hacer preguntas sobre las relaciones internas de la organización:

- ¿A usted con quién le gusta más trabajar?
- ¿Quién tiene mayor influencia en su organización?
- ¿Se mantiene usted informado de lo que pasa?

Sobre las relaciones con otras organizaciones pueden plantearse las siguientes preguntas:

- Cuando hay problemas con otras organizaciones, ¿qué es lo que puede hacer con ellos?
- ¿Puede dar algunos ejemplos de los asuntos no resueltos con otras organizaciones?
- ¿Usted piensa que les podría aconsejar para realizar un mejor trabajo?

Se puede cuestionar a los integrantes del primer nivel de la empresa formulándoles las siguientes preguntas:

- Describa brevemente cómo está conformada la estructura organizacional de su empresa.
- ¿Delega usted autoridad en sus subordinados?
- ¿Cuáles son las razones de que el personal abandone la empresa?
- ¿Cuál es la principal causa del ausentismo?
- ¿Los empleados de la empresa tienen posibilidades de ascenso, es decir, de poder realizar un plan de carrera en la empresa?
- ¿Cómo considera la dedicación e iniciativa de los empleados hacia su trabajo?
- ¿La actitud positiva o negativa de los empleados se debe a factores internos o externos a la empresa?
- ¿Con qué periodicidad se realizan evaluaciones sobre el desempeño del personal?
- ¿De qué manera se retroalimenta a los empleados con los resultados de la encuesta y quién lo hace?
- ¿Los empleados sienten más lealtad hacia usted, hacia el superior de usted, hacia el director general, hacia sus compañeros o hacia la empresa? ¿A qué lo atribuye?
- ¿Cómo califica el nivel de cooperación en los diferentes niveles de la organización?
- ¿Cómo califica su relación con su equipo de trabajo? ¿A qué lo atribuye?
- ¿Con qué periodicidad realiza reuniones con su equipo de trabajo?

Es importante que después de cualquier entrevista, igual que en el caso del cuestionario, el consultor proporcione retroalimentación al entrevistado sobre el resultado obtenido mediante la aplicación de este instrumento.

### *Beneficios*

Una excelente manera de indagar sobre los problemas y oportunidades de la organización es la entrevista, ya que tiene la virtud de facilitar la expresión verbal de opiniones o sentimientos que el entrevistado guarda en lo más íntimo de su ser. Un entrevistador sensible puede detectar ideas y emociones que el entrevistado no formula conscientemente. La entrevista también permite desarrollar confianza entre el consultor y los miembros de la organización, la cual es muy valiosa para el trabajo posterior de D.O. Además, esa misma confianza permite obtener información que con un simple cuestionario no se consigue. El lenguaje “no verbal” puede proporcionar información que con un cuestionario no es posible obtener.

### *Limitaciones*

- Una buena entrevista dura de una a dos horas. En las grandes organizaciones suelen consumir más tiempo.
- Un entrevistador hábil corre el riesgo de obtener mucha información de naturaleza personal y, por tanto, amenazante para el grupo, por lo cual éste puede cerrarse, rechazar la información y atacar al entrevistador.
- La entrevista puede fracasar si el entrevistador es inexperto o no es neutral. En estas circunstancias es mejor obtener información por medio de procesos abiertos de grupo, como se analizará más adelante, con la aplicación de una intervención conocida como grupos "T".
- La aplicación de este instrumento implica un gran costo para la organización, debido al tiempo que se requiere para realizar cada entrevista.

### *Sugerencias operativas*

Debe existir un claro acuerdo entre el entrevistador, el gerente y los miembros del equipo sobre la forma en que se utilizará la información, sobre todo con respecto a proteger el anonimato de las fuentes. Normalmente se promete a los entrevistados que la información se presentará en forma anónima. El entrevistador debe ser fiel a esta promesa.

La información puede presentarse literal o temáticamente. La primera causa un efecto mayor, pero no protege la intimidad, además de que algunos datos pueden ser muy peligrosos para ser manejados por el grupo. El material que se presenta en forma temática tiene virtudes opuestas: es más frío, protege mejor lo privado, tiene un efecto menor, y por lo general es más fácil de recolectarse y comprenderse.

Presentar temas y respaldarlos con citas literales constituye otro tipo de reporte.

Si se encuentra una información muy comprometedoras sobre un gerente u otro miembro del grupo, se aconseja al entrevistador informarle de ello al gerente antes de que se reúna con el grupo, con la finalidad de que no sea atacado por sorpresa.

Las entrevistas pueden llevarse a cabo de manera individual o subgrupal; esta última es un medio óptimo para ahorrar tiempo. La entrevista a los subgrupos no proporciona las mismas ventajas de intimidad y sensibilidad, pero la información tiende a ser de un carácter tal que el grupo puede asimilarla. Aún más: la persona que proporciona datos en una entrevista subgrupal normalmente se siente comprometida a confirmarlos en una reunión general.

Una manera de divulgar los resultados de la entrevista es escribirlos y distribuir copias entre todos los miembros del grupo. Las afirmaciones concisas y la información corroborativa pueden escribirse en hojas de rotafolio y fijarlas en las paredes.

A continuación se dan algunas sugerencias importantes para realizar una entrevista de diagnóstico exitosa.

- Al inicio "rompa el hielo" para establecer un clima de confianza con el entrevistado.
- Nunca utilice un escritorio para realizar la entrevista, pues ello constituye una barrera psicológica y física que inhibe al entrevistado.

- Elija una habitación apropiada que impida la distracción y que permita la intimidad.
- Sienta empatía por el entrevistado.
- Durante la entrevista llame al entrevistado por su primer nombre.
- Sea receptivo y reaccione (disipe cualquier duda que surja durante la entrevista).
- Converse en forma clara y abierta.
- Sondee la situación (el clima organizacional).
- No se deje influir por la primera impresión.
- Mire directamente a la cara del entrevistado.
- Mantenga una postura relajada.
- Utilice refuerzos no verbales.

### *Observación*

Esta herramienta sirve de base para corroborar la información recopilada.

### *Beneficios*

- No cuesta nada llevarla a cabo y se puede efectuar en el momento preciso y las ocasiones que se requiera.
- Proporciona información del comportamiento “real”, ya que no se circunscribe a reportes de terceras personas.

### *Limitaciones*

- El observador puede considerar importantes sólo ciertos aspectos aunque realmente no lo sean. En otras palabras, puede “sesgar” la información.
- Además, si la observación se realizó sobre un evento aislado, se corre el riesgo de generalizar con base en él: puede involucrar a una persona, un grupo o incluso toda la organización.
- De la misma manera, la observación puede no ser real ya que, según un principio obtenido de los estudios de Hawthorne, “cuando una persona se siente observada tiende a modificar su comportamiento habitual”, por lo que ya no actúa de manera natural.
- Es difícil codificar e interpretar la información recopilada.
- La mayoría de las veces, el tamaño de la muestra que se quiere observar varía.
- Es costoso.

## **Información documental (existente en un archivo)**

Este material histórico constituye un apoyo inmediato para el consultor, ya que antes de emprender cualquier acción en la empresa puede obtener información de manera rápida

en estadísticas (rotación, ausentismo, índice de accidentes, estudios anteriores, etc.), organigramas y cuadros de procesos, lo que le permite evitar la duplicación de esfuerzos.

### *Ventajas*

- Se encuentra a disposición del consultor y no implica ningún costo.
- Puede representar muchas horas de "ahorro", ya que la información existente en la empresa no se duplica.
- Es fácilmente cuantificable.

### *Limitaciones*

- Puede presentarse el caso de que la información que se consulte sea obsoleta y, por ende, no sea pertinente.
- Además, si se cuenta con demasiada información el consultor se puede "inundar" de información irrelevante que le impida verificar la que es importante para los fines que se pretenden. Por otra parte, si la persona que controla la información de archivo no es competente, podrían "traspapelarse" datos relevantes para la elaboración del diagnóstico.

A continuación se muestra una guía de información que se puede recopilar en el área de Recursos Humanos (ahora conocida también como área de Capital Humano, o de Desarrollo Humano), así como en otras áreas de la empresa.

### **Lista de rubros que se pueden consultar vía archivo**

1 000	Servicios personales
1 100	Remuneraciones al personal de carácter permanente
1 200	Remuneraciones al personal de carácter transitorio
1 300	Remuneraciones adicionales y especiales
1 400	Pagos por concepto de seguridad social
1 500	Pagos para otras prestaciones de seguridad social
2 000	Materiales y suministros
2 100	Materiales de administración
2 200	Alimentos y utensilios
2 300	Materias primas y materiales de producción
2 400	Materiales y artículos de construcción
2 500	Productos químicos, farmacéuticos y de laboratorio
2 600	Combustibles, lubricantes y aditivos
2 700	Vestuario, blancos, prendas de protección y artículos deportivos
3 000	Servicios generales
3 100	Servicios básicos
3 200	Servicios de arrendamiento
3 300	Servicios de asesoría, estudios e investigación
3 400	Servicios comercial y bancario

3 500	Servicios de mantenimiento, conservación e instalación
3 600	Servicios de difusión e información
3 700	Servicios de traslado e instalación
3 800	Servicios diversos
4 000	Transferencias
4 100	Subsidios
4 200	Aportaciones
5 000	Bienes muebles e inmuebles
5 100	Mobiliarios y equipo de administración
5 200	Vehículos y equipos de transporte
5 300	Equipo e instrumental médico
5 400	Herramientas y refacciones
5 500	Bienes inmuebles
7 000	Inversiones financieras
7 100	Concesión de créditos
7 200	Adquisición de valores
8 000	Erogaciones extraordinarias
8 100	Erogaciones contingentes
8 200	Erogaciones especiales

#### Catálogo detalladamente clasificado

1 000	Servicios personales
1 100	Remuneraciones al personal de carácter permanente
1 101	Sueldos
1 102	Sueldos al personal obrero
1 108	Sueldos diferenciales por zona
1 200	Remuneraciones al personal de carácter transitorio
1 201	Honorarios y comisiones
1 202	Salarios al personal eventual
1 204	Compensaciones por servicios eventuales
1 205	Compensaciones por servicios de carácter social
1 206	Retribuciones por servicios de carácter social
1 300	Remuneraciones adicionales y especiales
1 301	Diferencias por salario mínimo
1 305	Acreditación por años de estudio de licenciatura
1 306	Primas de vacaciones y dominical
1 307	Gratificación de fin de año
1 308	Compensaciones adicionales por servicios especiales
1 315	Compensaciones por representación en juntas
1 316	Honorarios especiales
1 317	Participación por vigilancia en el cumplimiento de las leyes y custodia de valores
1 318	Liquidación por sueldos y salarios caídos
1 320	Compensaciones de retiro
1 321	Retribuciones por gastos de representación
1 322	Remuneraciones por obras extraordinarias
1 323	Compensación de servicios
1 324	Prima por perseverancia en el servicio militar

- 2 000 Materiales y suministros
- 2 100 Materiales de administración
- 2 101 Materiales de oficina
- 2 102 Material de limpieza
- 2 103 Material didáctico
- 2 104 Materiales y útiles de impresión
- 2 200 Alimentos y utensilios
- 2 201 Alimentación de personas
- 2 203 Utensilios para el servicio de alimentación
- 2 300 Materias primas y materiales de producción
- 2 301 Materias primas
- 2 302 Refacciones, accesorios y herramientas menores
- 2 400 Materiales y artículos de construcción
- 2 401 Materiales de construcción
- 2 402 Estructuras y manufacturas
- 2 403 Materiales complementarios
- 2 404 Material eléctrico
- 2 500 Productos químicos, farmacéuticos y de laboratorio
- 2 501 Sustancias químicas
- 2 502 Plaguicidas, abonos y fertilizantes
- 2 503 Medicinas y productos farmacéuticos
- 2 504 Materiales y suministros médicos
- 2 505 Materiales y suministros de laboratorio
- 2 600 Combustibles, lubricantes y aditivos
- 2 601 Combustibles
- 2 602 Lubricantes y aditivos
- 2 700 Vestuario, blancos, prendas de protección y artículos deportivos
- 2 701 Vestuario, uniformes y blancos
- 2 702 Prendas de protección
- 2 703 Artículos deportivos
- 2 900 Mercancías diversas
- 3 000 Servicios generales
- 3 100 Servicios básicos
- 3 101 Servicio postal
- 3 102 Servicio telegráfico
- 3 103 Servicio telefónico
- 3 104 Servicio de energía eléctrica
- 3 105 Servicio de agua potable
- 3 200 Servicios de arrendamiento
- 3 201 Arrendamiento de edificios y locales
- 3 202 Arrendamiento de terreno
- 3 203 Arrendamiento de maquinaria y equipo
- 3 204 Arrendamiento de vehículos
- 3 205 Arrendamientos especiales
- 3 300 Servicios de asesoría, estudios e investigación
- 3 301 Asesoría
- 3 302 Estudios e investigaciones
- 3 400 Servicios comercial y bancario
- 3 401 Almacenaje, embalaje y envase

- 3 402 Fletes y maniobras
- 3,403 Intereses, descuentos y otros servicios bancarios
- 3 404 Seguros
- 3 405 Impuestos de importación
- 3 406 Impuestos de exportación
- 3 407 Otros impuestos y derechos
- 3 408 Comisiones por ventas
- 3 409 Patentes, regalías y otros
- 3 410 Diferencias en cambios
- 3 411 Servicios de vigilancia
- 3 412 Servicios de lavandería, limpieza, higiene y fumigación
- 3 500 Servicios de mantenimiento, conservación e instalación
- 3 501 Mantenimiento y conservación de mobiliario y equipo
- 3 502 Mantenimiento y conservación de maquinaria y equipo
- 3 503 Mantenimiento y conservación de inmuebles
- 3 504 Instalaciones
- 3 600 Servicios de difusión e información
- 3 601 Gastos de propaganda
- 3 602 Impresiones y publicaciones oficiales
- 3 603 Espectáculos culturales
- 3 604 Servicios de telecomunicaciones
- 3 700 Servicios de traslado e instalación
- 3 701 Pasajes
- 3 702 Viáticos
- 3 704 Traslado de personal
- 3 900 Servicios diversos
- 3 901 Servicios asistenciales
- 3 902 Otros servicios
- 4 204 Aportaciones a fideicomisos agrícolas
- 4 205 Aportaciones a fideicomisos industriales
- 4 206 Aportaciones a fideicomisos dedicados al comercio y a otros servicios
- 4 207 Aportaciones a instituciones financieras públicas
- 4 208 Aportaciones a organismos y empresas públicas para pago de pasivo
- 4 209 Aportaciones a organismos y empresas públicas para inversión
- 4 210 Aportaciones a instituciones privadas sin fines de lucro
- 4 211 Aportaciones a estados, municipios y Distrito Federal
- 4 212 Aportaciones para compra o expropiación de predios
- 5 000 Bienes muebles e inmuebles
- 5 100 Mobiliario y equipo de administración
- 5 101 Mobiliario
- 5 102 Equipo de administración
- 5 103 Equipo educacional y recreativo
- 5 104 Bienes artísticos y culturales
- 5 105 Adjudicaciones, expropiaciones e indemnizaciones de bienes muebles
- 5 200 Maquinaria y equipo
- 5 202 Maquinaria y equipo industrial

5 203	Maquinaria y equipo de construcción
5 204	Equipos y aparatos de comunicación y telecomunicaciones
5 205	Maquinaria y equipo eléctrico
5 206	Equipo de computación eléctrica
5 207	Maquinaria y equipo diverso
5 300	Vehículos y equipo de transporte
5 301	Vehículos y equipo terrestre
5 302	Vehículos y equipo ferroviario
5 303	Vehículos y equipo marítimo, lacustre y fluvial
5 304	Vehículos y equipo y transporte aéreo
5 305	Vehículos y equipo auxiliar de transporte
5 400	Equipo e instrumental médico
5 401	Equipo médico
5 402	Instrumental médico
5 500	Herramientas y refacciones
5 501	Herramientas y máquinas-herramienta
5 502	Refacciones y accesorios mayores
5 700	Bienes inmuebles
5 701	Edificios y locales
5 702	Terrenos
5 703	Adjudicaciones, expropiaciones e indemnizaciones de inmuebles

## Análisis y retroalimentación de la información

El análisis de la información obtenida mediante los cuatro métodos ya mencionados en este capítulo (entrevistas, cuestionarios, observación y documentación de archivo) se puede llevar a cabo mediante dos grandes enfoques:

- Análisis cualitativo.
- Análisis cuantitativo.

El primero es fácil de realizar, pero la ponderación de los datos es muy difícil. El segundo provee información más segura, ya que puede ser medido y ponderado. Entre las herramientas cualitativas se pueden considerar:

- Análisis de contenido.
- Análisis de campo-fuerza de Kurt Lewin.
- Diagramas.

Por su parte, entre las populares herramientas cuantitativas se incluyen las siguientes:

- Medias, desviaciones estándar y distribuciones de frecuencia.
- Coeficientes de correlación.

En los textos de consulta estadística se pueden investigar estos temas con mayor profundidad. No obstante, páginas adelante se explican estos conceptos de manera breve.

### Análisis de contenido

Como su nombre lo indica, se utiliza para resumir datos u opiniones dentro de categorías significativas o relevantes. Cuando se hace de manera profesional, permite ahorrar cientos de respuestas agrupándolas en temas o tópicos relevantes que sintetizan las actitudes de un grupo, varios grupos o personas con respecto a algún tema determinado (figura 5.1).

### Análisis de campo-fuerza de Kurt Lewin

Uno de los “gurús” del D.O., Kurt Lewin, elaboró su ya inmortal “diagrama de campo-fuerza” que representa dos tipos de fuerzas:

- Aquellas que propician o ayudan al proceso de cambio, conocidas como “fuerzas impulsoras”, las que se representan con un signo + (positivo).
- Aquellas que bloquean o impiden que el proceso de cambio se lleve a cabo, denominadas “fuerzas restrictivas” ya que restringen el proceso de cambio; se las representa con un signo – (negativo).

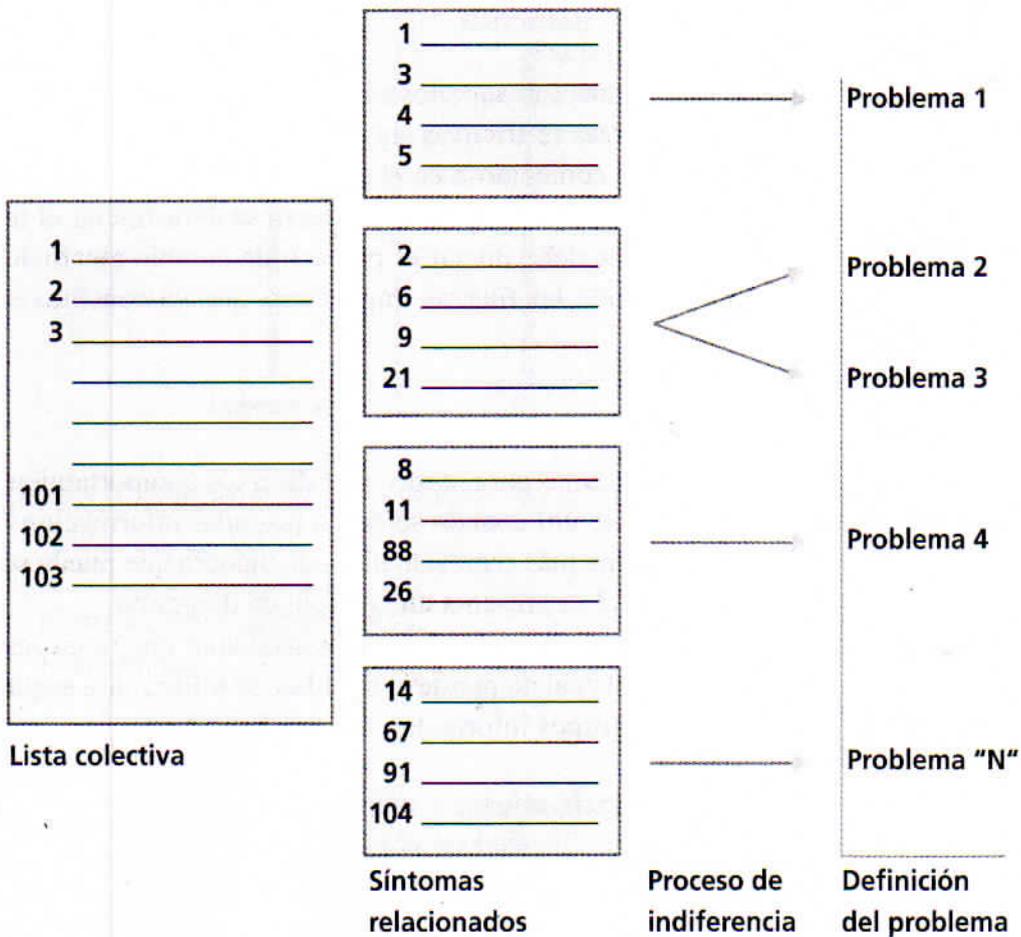
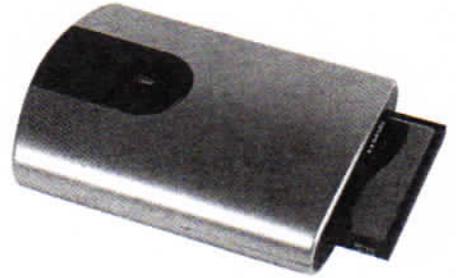


Figura 5.1. Análisis de contenido.



La tecnología coadyuva en gran medida a la recolección y almacenamiento de la información.

¿Cuáles son unas y otras?

Las fuerzas impulsoras son aquellos síntomas de salud que se presentan en la empresa, mientras que las fuerzas restrictivas son síntomas de enfermedad (véase la figura 5.2), además de las que ya se comentaron en el capítulo 4.

La pregunta que se reitera es: ¿por cuál fuerza se debe iniciar el proceso de cambio? La respuesta es obvia: se debe iniciar el proceso de cambio atendiendo las fuerzas restrictivas pero manteniendo las fuerzas impulsoras, que ya constituyen “un activo” para la organización.

### *Diagramas*

Se pueden elaborar diagramas para representar diversos comportamientos organizacionales. Ello es especialmente útil cuando se desea trasladar información obtenida mediante observación a un esquema más representativo, de manera que pueda ser fácilmente comprendida. En la figura 5.3 se presenta un ejemplo de diagrama.

Otro ejemplo de representación de grupos mediante diagramas es el “sociograma o diagrama de Moreno”, el cual no pierde actualidad, se utiliza para esquematizar la conformación sociológica de grupos informales (figuras 5.4 y 5.5).

### *Herramientas cuantitativas*

Se pueden considerar como tales las siguientes:

- Media.
- Desviaciones estándar.

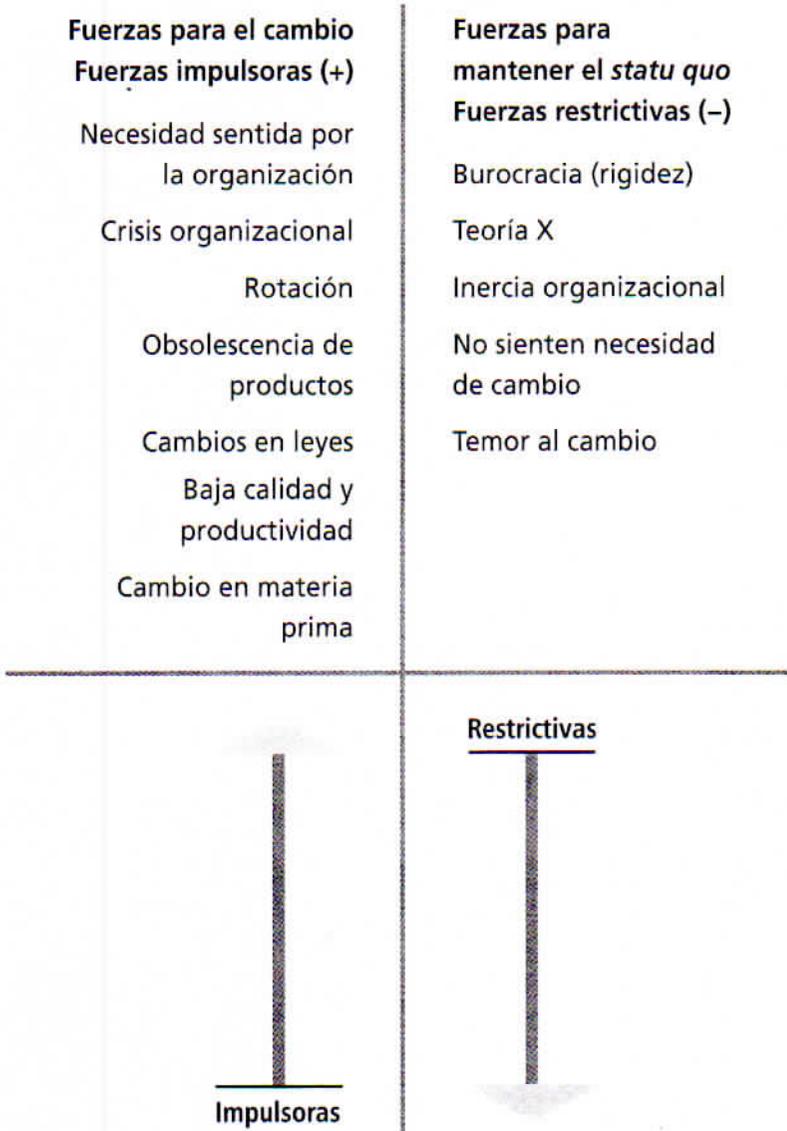


Figura 5.2. Diagrama de campo-fuerza de Kurt Lewin.

- Distribuciones de frecuencia.
- Histogramas.

### Media y desviaciones

Una manera económica de sumar los datos cuantitativos obtenidos en la investigación es calcular la media y la desviación estándar de cada concepto o variable medida, lo cual representa el número promedio de las personas que respondieron, así como la dispersión o variabilidad de las respuestas, respectivamente.

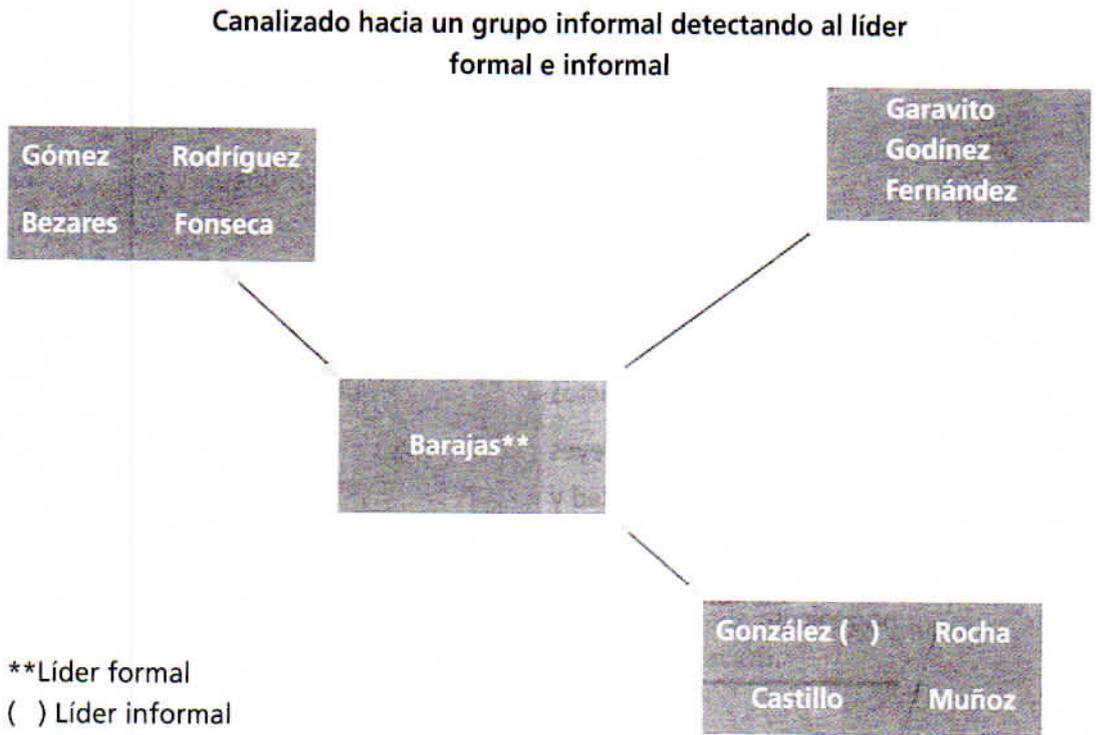


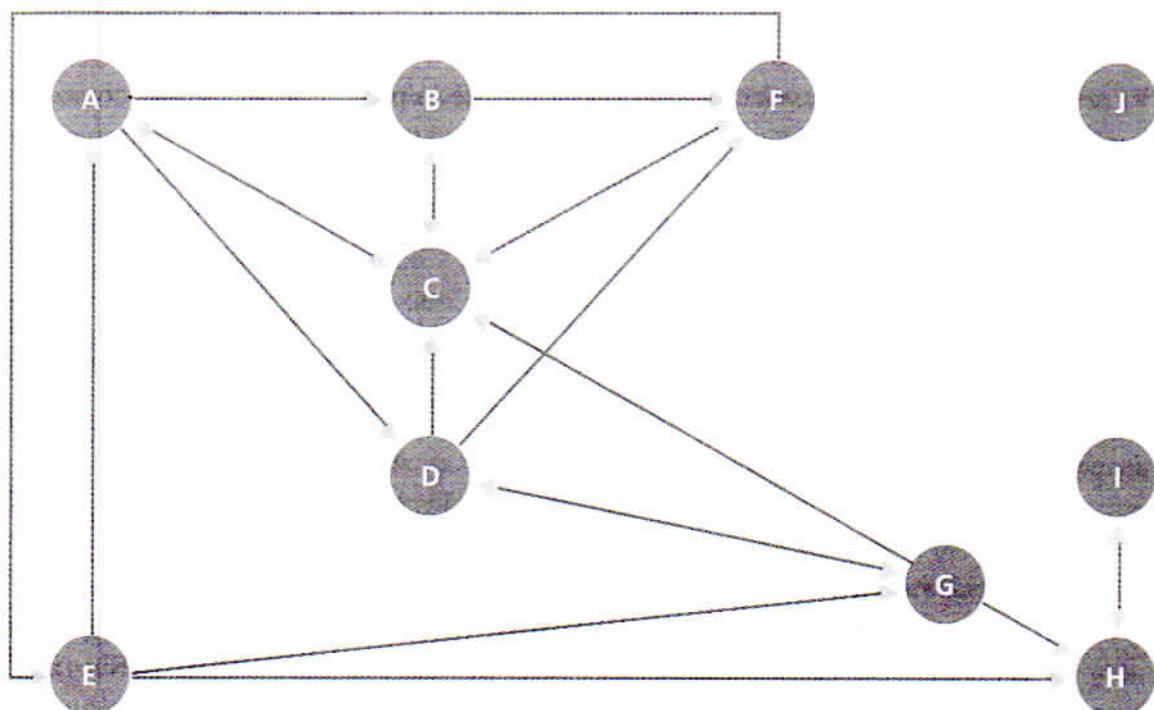
Figura 5.3 Diagrama típico.

Persona	Preferencia
A	B, C, D
B	C, F
C	B, A, F
D	C, F, G
E	A, G, H
F	C, E
G	C, D, H
H	I
I	H
J	Nadie

Figura 5.4. **Sociograma de Moreno:** representa la conformación sociológica de grupos informales.

La fórmula para calcular la media es la siguiente:

$$\frac{X + X + X + \dots + X}{n}$$



Observaciones: Como se aprecia en el esquema anterior, pueden obtenerse las siguientes conclusiones:

- Líder informal \_\_\_\_\_ C Hay cinco personas canalizadas hacia C.
- Mancuerna \_\_\_\_\_ I, H También tienen canalización de G y E, pero H, I, no la tienen hacia nadie.
- Enlace \_\_\_\_\_ G Hacia la mancuerna I, H, G es el enlace con el resto del grupo.
- Aislamiento \_\_\_\_\_ J No existe canalización hacia J, pero éste tampoco se canaliza hacia nadie.
- Camarilla \_\_\_\_\_ B, C, D, F Es un grupo informal con una clara interrelación.

Figura 5.5 Representación gráfica del diagrama de Moreno.

donde  $X$  es el número de elementos o unidades muestrales consideradas y  $n$  el número total de esos elementos.

La desviación típica estándar de la población se calcula como a continuación se indica:

$$S = \frac{\sqrt{\sum^n (x_i - \bar{x})^2}}{n - 1}$$

la cual también puede ser llamada *desviación media geométrica*. Además, como es la raíz cuadrada de la media de los cuadrados de las desviaciones de la media, utiliza las mismas unidades de medida que los datos originales.

Análisis de datos:

- ¿Ha realizado el investigador todos los análisis relevantes? ¿Ha examinado todas las variables apropiadas?
- ¿Es posible que la correlación observada entre dos variables fuera causada por una tercera variable que convirtiera las relaciones observadas en fraudulentas o “espurias”?
- ¿Se han utilizado las pruebas de significancia estadística? Si es así, ¿han sido interpretadas en forma correcta?

Reporte de datos:

- ¿El investigador ha incluido su proyecto en el contexto de investigaciones previas acerca del tema?
- ¿Esta investigación añade, modifica, contradice o refuta estudios previos?
- En general, ¿ha reportado el investigador todos los detalles del estudio?
- ¿El investigador ha reportado alguna falla u omisión en el diseño del estudio o en su ejecución? ¿Ha hecho algunas sugerencias para mejorar las futuras investigaciones sobre el tema?

Estos dos resultados pueden ser comparados a través de diferentes medidas o subgrupos.

En la siguiente tabla se representa un ejemplo determinado:

Reconocimientos organizacionales	Media	Desviación estándar
Cambiar a otro puesto (ascender)	4.8	0.58
Incremento salarial	4.5	0.65
Acumular diplomas	4.0	0.50
Otorgamiento de becas de capacitación	4.0	2.43
Bono adicional al sueldo	3.4	0.90
Bono para vacaciones	2.7	1.30

En este ejemplo se muestra la media y la desviación estándar de seis preguntas, en una encuesta realizada entre 100 empleados acerca del valor que para ellos tienen las re-

compensas o reconocimientos organizacionales. Se basó en una escala de 1 a 5 en la que: 1 = muy bajo y 5 = muy alto.

Los datos sugieren que los dos factores iniciales (cambiar de trabajo a otro puesto y una mejora en el pago) son los más importantes para los encuestados. El bono adicional al sueldo y un viaje de vacaciones no son altamente considerados. Los reconocimientos monetarios y el otorgamiento de días de descanso tampoco.

Aun así, el cálculo de la media puede no ser tan representativo como único aspecto por considerar, puesto que sólo describe el promedio de las respuestas, pero no muestra la distribución de éstas.

Puede darse el caso de que diferentes patrones o distribuciones de respuesta arrojen el mismo resultado en cuanto a la media. Por ello se requiere de otro indicador que proporcione resultados más representativos: la desviación estándar, que muestra el número de veces que se repitió una misma respuesta. Por ejemplo, en la tabla anterior se puede observar que tanto la respuesta referente a *acumular diplomas* como la concerniente a *otorgamiento de becas de capacitación* arrojan un resultado de 4.0, pero al considerar la desviación estándar se observa que esta medida es muy diferente: 0.50 y 2.43, respectivamente.

En términos generales se puede decir que cuando la desviación estándar es alta, existe un considerable desacuerdo entre las respuestas de los encuestados, pues algunos pueden estar a favor y otros en contra de determinada cuestión.

Al contrario, cuando la desviación estándar es pequeña, significa que las respuestas fueron muy similares con respecto a un indicador determinado.

En el ejemplo anterior existe un gran desacuerdo en los indicadores *otorgamiento de becas para capacitación* y *bono para vacaciones*.

### *Coeficiente de correlación*

El coeficiente de correlación es un número que suma o totaliza los datos en un histograma, cuyo rango de valor oscila entre +1.0 y -1.0.

Un coeficiente de correlación de 1.0 significa que existe una relación perfecta, positiva entre dos variables; por ejemplo, entre el número de estudiantes de carreras profesionales y la situación socioeconómica de los mismos.

Por el contrario, un coeficiente de correlación de -1.0 significa una relación negativa perfecta entre dos variables; por ejemplo, los estudiantes de un colegio de clase alta y los que viven en determinada colonia de la ciudad.

Una correlación de 0 significa que no hay ninguna relación entre dos variables.

En la figura 5.6 se representan gráficamente cada una de las correlaciones mencionadas.

Se pueden aplicar diferentes cuestionarios en distintos momentos para corroborar la llamada contabilidad y validez de los resultados, conceptos que se abordan en el capítulo 6.

Fritz Heider, en su conocido *Modelo de atribución*, sostiene que “si es posible entender la manera en que las personas asignan causas a lo que ven, entonces se contará con mejores posibilidades para predecir y afectar su comportamiento futuro”, esto es, si

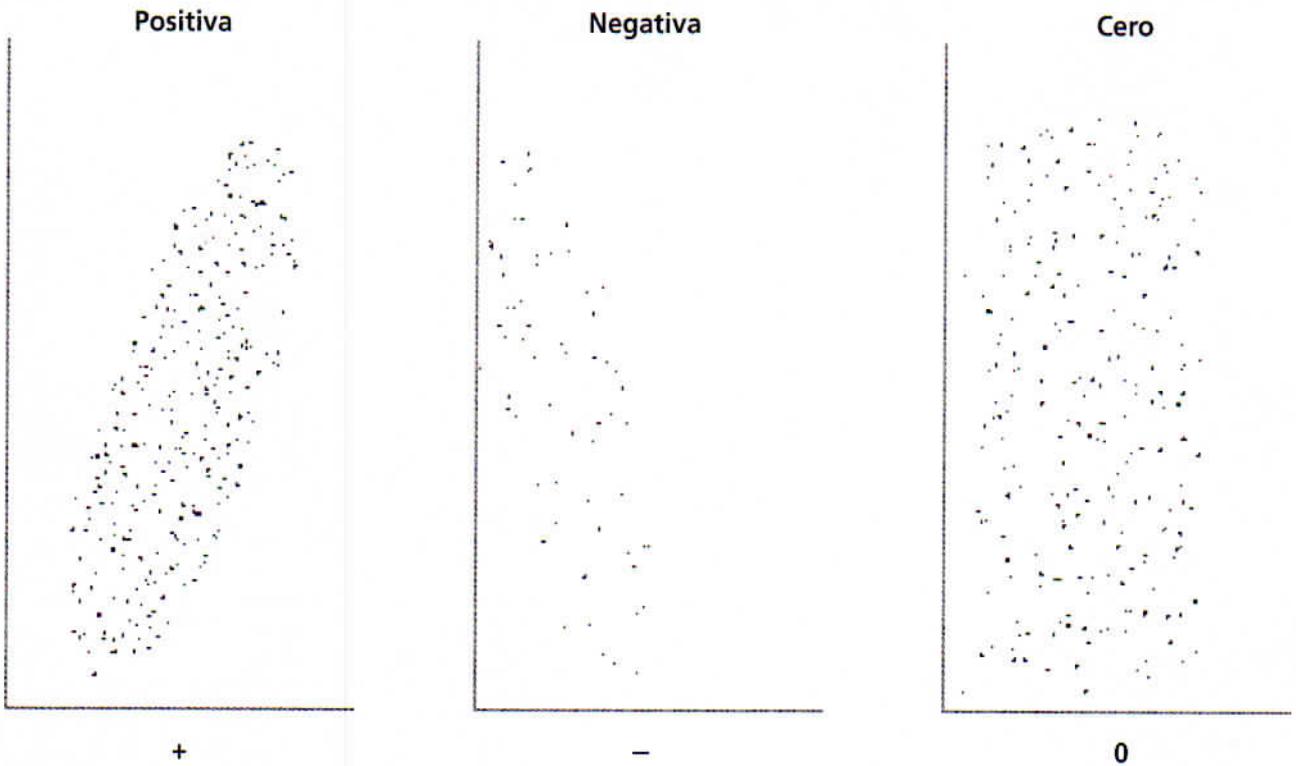


Figura 5.6. Representación gráfica de la correlación entre variables.

las personas le atribuyen a determinado hecho una causa, puede darse el caso de que al pretender aplicárseles un cuestionario piensen que podría ser utilizado para fines muy diferentes a los que persigue la alta dirección.

Por ejemplo, la intención de la alta dirección podría ser: “es una herramienta de re-  
 troalimentación que sirve para detectar las necesidades del personal”.

Sin embargo, el personal puede suponer que la alta dirección desea aplicar el cuestionario para decidir a quién despedir.

Se puede observar que la intención que percibe cada una de las partes involucradas es totalmente diferente.

A continuación se presenta una útil herramienta conocida como “Cuestionario Bloqueos”, el consultor en D.O. puede aplicarlo de manera rápida, permitiendo que su posterior cuantificación se realice con facilidad.

El cuestionario (denominado “bloqueos”) debería presentarse con una orientación “positiva”, en el sentido de que ahora se denomine “apoyos”. (Véanse ambos tipos de cuestionario en las páginas 121 a 127.) Así, la información que arrojaría sería exactamente la misma, pero el personal eliminaría sus suspicacias.

Cuando se pretende aplicar el cuestionario bajo el título “bloqueos”, la alta dirección, de manera casi automática, cuestiona la finalidad del mismo. La situación cambia cuando se lo presenta bajo la denominación “apoyos”.

Es por ello que se presentan los dos enfoques.

## Cuestionario "Bloqueos"

1. Estoy insatisfecho con nuestra política general de reclutamiento.
2. Algunos administradores actúan como si las líneas de responsabilidad no fueran claras.
3. La mayoría de los administradores no parecen tener una comprensión clara de lo que causa nuestros problemas.
4. Nos faltan las habilidades necesarias.
5. En ciertas áreas de la compañía, el personal no muestra mucho interés por sus trabajos.
6. El personal no toma la iniciativa para poner en práctica las nuevas ideas.
7. Existen conflictos entre departamentos.
8. Nuestro enfoque se basa en el supuesto de que el dinero es la única motivación del personal.
9. No estamos desarrollando de manera correcta a los sucesores de nuestros empleados clave.
10. No se dedica suficiente tiempo a la planeación para el futuro.
11. Al personal le cuesta demasiado llegar a una norma de desempeño aceptable.
12. Algunas personas no ven definidos con claridad sus trabajos.
13. Muchos administradores no delegan lo suficiente.
14. No parece haber bastante tiempo para tomar en serio la capacitación.
15. El personal parece no responder a los incentivos.
16. Tendemos a no aceptar de buena gana las ideas no convencionales.
17. El personal no se reúne para trabajar en problemas comunes.
18. Muchos administradores creen que para incrementar los resultados se debe ejercer una supervisión más estrecha.
19. Muchas veces tenemos que contratar administradores externos.
20. Uno de mis principales problemas es que no sé cómo enfrentar el ambiente externo.
21. Parece que cada año disminuyen los requisitos para ocupar las posiciones subordinadas.
22. Necesitamos actualizar nuestra organización.
23. Sentimos que la mayoría de las decisiones deben ser tomadas por la alta dirección.
24. Los diferentes departamentos tienen actitudes diversas respecto de la capacitación. Algunos la toman en serio, otros no.
25. Parece que no podemos recompensar al personal por un esfuerzo especial.
26. Tendríamos más éxito si tomáramos más riesgos.
27. El personal de la compañía parece no estar dispuesto a decir lo que piensa en realidad.
28. Los administradores parecen creer que el personal es indolente.
29. No planeamos el desarrollo sistemático de nuestro personal.
30. Es difícil hacer evaluaciones válidas de personal porque tenemos poca información sobre este aspecto.
31. Un elevado porcentaje de los nuevos empleados se van rápidamente.

32. Diferentes áreas de la organización se enfilan en distintas direcciones.
33. No sé qué talento hay disponible.
34. Las habilidades técnicas y manuales se aprenden sobre la marcha.
35. Creo que algunas personas se sienten explotadas.
36. Según los antecedentes, creo que recompensamos más la conformidad que la innovación.
37. Existe más disciplina cuando se aplica presión.
38. Algunos administradores quisieran volver a los tiempos cuando la disciplina era lo más importante.
39. Podríamos hacer mucho más para desarrollar a los empleados potencialmente más capaces.
40. Muchas veces creo que los objetivos personales de los empleados tienen poco que ver con las metas de la empresa.
41. No tenemos suficientes miembros de *staff*.
42. Los altos directivos están muy ocupados en asuntos detallados.
43. No es fácil disponer de la información necesaria para tomar decisiones.
44. Nuestros administradores tuvieron que aprender por el camino difícil y creen que los demás deben hacer lo mismo.
45. El personal de la organización no recibe una explicación completa sobre la manera en que se evalúa su desempeño.
46. Las empresas de la competencia parecen tener ideas brillantes.
47. Los administradores de los departamentos no son suficientemente abiertos entre sí.
48. Al final, mi única responsabilidad es hacer dinero para los accionistas.
49. El personal no sabe lo que la empresa tiene en mente para él en el futuro.
50. Tendemos a juzgar al personal con base en sus características personales y no con base en sus contribuciones.
51. Parecemos incapaces de seleccionar nuevos ejecutivos confiables.
52. Algunos departamentos tienen exceso de personal y su número no justifica su contribución.
53. La organización opera con ideas antiguas.
54. La capacitación de la alta dirección parece errática.
55. Si la situación se complicara, no creo que los subgerentes pudieran hacer lo suficiente para ayudar a la empresa.
56. Rara vez se cuestiona una política establecida.
57. Las juntas no son bien recibidas porque por lo general no son productivas.
58. La mayoría de los administradores no tiene un interés serio en la felicidad del personal en el trabajo.
59. La sucesión y el desarrollo administrativos no pueden ser planeados. Influyen demasiadas variables.
60. Los planes a largo plazo de la organización no están tan bien desarrollados como deberían.
61. No existe mucho talento en la organización.
62. Es demasiado frecuente que las cosas importantes no se hagan o se hagan dos veces.

63. Los administradores no reciben en forma regular estadísticas acerca de la rotación de personal.
64. Los administradores encuentran difícil ajustar el cambio.
65. Por lo general el clima organizacional no es de apoyo.
66. Ésta es una época dinámica, y la compañía no está moviéndose con la suficiente rapidez.
67. Las lecciones que se aprenden en un departamento no se transfieren a otros.
68. No hemos tratado de que los trabajos sean interesantes y llenos de sentido.
69. Desarrollamos a muchas personas que luego se unen a nuestros competidores.
70. Algunos administradores expresan los objetivos en términos muy vagos.
71. Hemos cometido errores muy serios en nuestras contrataciones.
72. Algunos gerentes están sobrecargados de trabajo, mientras que otros hacen muy poco.
73. No sabemos qué tan competitivos son nuestros salarios, porque no contamos con parámetros para hacer comparaciones.
74. Tenemos problemas para que el personal se actualice.
75. En general, entre los subgerentes se perciben síntomas de frustración.
76. La alta dirección no considera la creatividad como parte de su trabajo.
77. La competencia interna es tan dura que se vuelve destructora.
78. Necesitamos mayor profundidad administrativa.
79. Parece imposible darles suficiente experiencia administrativa a los gerentes.
80. Las prioridades no parecen ser comprendidas con claridad por toda la compañía.
81. Cuando reclutamos, nos es difícil separar el trigo de la paja.
82. La reorganización es especialmente difícil debido a la existencia de actitudes muy rígidas.
83. No se genera información sobre dónde se necesita el control administrativo.
84. La calidad se incrementaría si nuestro *staff* estuviese más capacitado.
85. El personal está insatisfecho con nuestra estructura de pagos.
86. Los administradores no son suficientemente sensibles ante los cambios en el ambiente externo.
87. Los empleados podrían ayudarse más entre sí, lo cual parece no importarles mucho.
88. A los administradores no se les llama por sus nombres "de pila".
89. La educación administrativa tiene poca utilidad para nosotros.
90. Nuestro proceso de planeación no puede enfrentar los cambios rápidos en el entorno.
91. No tenemos políticas de reclutamiento para toda la compañía; cada gerente hace lo que mejor le conviene.
92. Nuestra estructura administrativa parece inhibir la comunicación.
93. El control administrativo parece disminuir cada año.
94. Es difícil para el nuevo personal ajustarse a nuestros métodos.
95. Creo que el personal vería con buenos ojos un mayor reto en sus trabajos.
96. Los problemas no se enfrentan de manera franca y abierta.
97. Los equipos no emprenden acciones para mejorar su forma de trabajo.
98. Muchas veces los gerentes tienen conflictos entre ellos.

99. Preferimos no ser abiertos acerca de las posibilidades futuras de nuestro personal.
100. Nuestros procesos de toma de decisiones son demasiado largos.

## Cuestionario "Apoyos"

1. Estoy de acuerdo con nuestra política general de reclutamiento.
2. Todos los administradores actúan con líneas de responsabilidad claramente definidas.
3. La mayoría de los administradores comprenden con claridad lo que causa nuestros problemas.
4. Todo el personal tiene las habilidades requeridas para desempeñar sus funciones.
5. En ciertas áreas de la compañía, la empresa muestra interés en sus trabajos.
6. El personal tiene iniciativa para poner en práctica nuevas ideas.
7. No existen conflictos entre departamentos.
8. Nuestro enfoque se basa en la suposición de que el personal trabaja por motivadores que no son exclusivamente económicos.
9. Desarrollamos de manera correcta a los sucesores de nuestros empleados clave.
10. Existe tiempo suficiente para la planeación del futuro.
11. Al personal no le cuesta demasiado llegar a una norma aceptable o requerida de desempeño.
12. Las personas de mi departamento tienen sus trabajos claramente definidos.
13. Los administradores delegan en forma adecuada.
14. Existe suficiente tiempo para tomar en serio la capacitación.
15. El personal responde a los incentivos.
16. Tendemos a aceptar de buena gana las ideas no convencionales (innovadoras).
17. El personal se reúne a trabajar en problemas comunes.
18. Son pocos los administradores que creen que la manera de incrementar los resultados es por medio de una supervisión más estrecha.
19. Por lo regular, no contratamos administradores externos a la empresa.
20. Una de mis principales fortalezas es que sé cómo enfrentar el ambiente externo.
21. Los requisitos para ocupar determinado puesto se mantienen constantes y de acuerdo con las exigencias de productividad.
22. Como organización, nos mantenemos actualizados.
23. Creemos que la mayoría de las decisiones deben ser tomadas por la alta dirección.
24. Los diferentes departamentos asumen con plena responsabilidad la capacitación impartida.
25. Se recompensa al personal por un esfuerzo especial.
26. Tenemos éxito porque asumimos los riesgos.
27. El personal parece estar dispuesto a decir lo que piensa.
28. Los administradores creen que el personal se esfuerza en su trabajo.
29. Planeamos el desarrollo sistemático de nuestro personal.
30. Se llevan a cabo evaluaciones válidas pues se cuenta con la información necesaria para ello.
31. Los nuevos empleados que ingresan a la organización permanecen en ella.

32. Todos los departamentos trabajan por un objetivo común.
33. Yo sé qué talento está disponible en la empresa.
34. Existe capacitación para adquirir las habilidades técnicas y manuales requeridas para el desempeño del puesto.
35. El personal cree que se le remunera justamente por su trabajo.
36. De acuerdo con los antecedentes de la empresa, creo que recompensamos más la innovación que la conformidad.
37. No existe necesidad de aplicar medidas disciplinarias en situaciones de presión.
38. Algunos gerentes quisieran volver a los tiempos cuando la disciplina era lo más importante.
39. Llevamos a cabo las acciones adecuadas para desarrollar a aquellas personas con altos logros.
40. Muchas veces creo que los objetivos personales de los empleados están relacionados con los objetivos o metas de la empresa.
41. Tenemos el número suficiente de miembros *staff*.
42. Los altos ejecutivos pueden delegar los asuntos rutinarios o detallados.
43. Se dispone con facilidad de la información necesaria para tomar decisiones.
44. Nuestros administradores tuvieron la oportunidad de aprender sus funciones con facilidad, pues existió inducción para ello.
45. El personal de la organización recibe una explicación completa acerca de la manera como se evalúa su desempeño.
46. Las empresas de la competencia no tienen ideas brillantes como las nuestras.
47. Los gerentes de los departamentos son suficientemente abiertos entre sí.
48. Mi responsabilidad no es sólo “hacer” dinero para los accionistas.
49. El personal sabe lo que la empresa le reserva para el futuro.
50. Tendemos a no juzgar al personal con base en las características personales y sí con base en sus contribuciones.
51. Somos capaces de seleccionar nuevos ejecutivos de manera confiable.
52. Algunos departamentos tienen el personal adecuado y su contribución está justificada.
53. La organización opera con ideas nuevas.
54. La capacitación de la alta dirección se basa en un plan establecido.
55. Si las cosas se tornaran difíciles, tengo la certeza de que los subgerentes podrían apoyar lo suficiente a la empresa.
56. Por lo general, una política establecida rara vez se pone en duda.
57. Las juntas son bien recibidas porque casi siempre son productivas.
58. La mayoría de los administradores se interesan en que el personal sea feliz en su trabajo.
59. La sucesión y el desarrollo administrativos pueden ser planeados, pues conocemos las variables que intervienen.
60. Los planes a largo plazo están muy bien desarrollados.
61. En la organización tenemos mucho talento.
62. Es nuestra norma que las cosas importantes se hagan cuando sea necesario.

63. Los administradores reciben en forma regular estadísticas sobre la rotación de personal.
64. Los administradores aceptan con facilidad ajustarse al cambio.
65. Por lo general, el clima organizacional brinda apoyo para desarrollarse.
66. Ésta es una época dinámica, y la empresa se adapta con facilidad a ella.
67. Las lecciones que se aprenden en un departamento se transfieren a otro.
68. Hemos tratado de que los trabajos se tornen interesantes y llenos de sentido.
69. Desarrollamos a muchas personas que rechazan los ofrecimientos de la competencia.
70. Todos los administradores explican con claridad los objetivos.
71. No se han cometido errores en nuestras contrataciones.
72. Las cargas de trabajo de nuestro personal están balanceadas.
73. Sabemos con claridad qué tan competitivos son nuestros salarios, pues hay cifras comparativas disponibles.
74. No tenemos problemas para intentar que el personal actualice sus habilidades.
75. Los subgerentes se sienten satisfechos con su trabajo.
76. La alta dirección considera la creatividad como parte de su trabajo.
77. La competencia dentro de la organización es proactiva y se manifiesta con honradez.
78. Creemos que la administración actúa de manera adecuada.
79. Es posible darles a los administradores la experiencia administrativa idónea.
80. Las prioridades son comprendidas con claridad en toda la compañía.
81. Cuando reclutamos, lo hacemos con amplio conocimiento de quién es quién para el puesto requerido.
82. La reorganización es posible.
83. Se genera información acerca de dónde se necesita el control administrativo.
84. Consideramos que, en gran parte, la calidad lograda se debe a nuestro personal de apoyo (*staf*).
85. El personal está satisfecho con la estructura de pagos.
86. Los administradores son suficientemente sensibles ante los cambios en el ambiente externo.
87. Los empleados se ayudan entre ellos cuando surge algún problema laboral.
88. A los gerentes se les llama por sus nombres "de pila".
89. La educación administrativa es muy útil para nosotros.
90. Nuestro proceso de planeación puede enfrentar los cambios rápidos en el entorno.
91. Tenemos políticas de reclutamiento para toda la compañía, las cuales son apoyadas por todos los administradores.
92. Nuestra estructura administrativa fomenta la comunicación.
93. El control administrativo es el adecuado de acuerdo con las necesidades.
94. El nuevo personal se adapta con rapidez a nuestros métodos.
95. Creo que el personal acepta de buen grado el reto que implica su trabajo.
96. Los problemas se enfrentan de manera franca y abierta.
97. Los equipos emprenden acciones para mejorar su forma de trabajo.
98. Por lo general, los gerentes se apoyan mutuamente para lograr los objetivos de la organización.

- 99. Preferimos estar abiertos acerca de las posibilidades futuras de nuestro personal.
- 100. Nuestros procesos de toma de decisiones son los adecuados.

## Hoja de respuestas para los cuestionarios "Bloqueos" y "Apoyos"

Siga con cuidado las instrucciones que se dan a continuación:

- En la siguiente matriz hay 100 cuadros, cada uno con el número correspondiente a una pregunta. Si usted considera que la respuesta en su sentido más amplio es verdadera, marque el número correspondiente con una X. Deje sin marcar el número si cree que la frase no es correcta en sentido amplio. Llene el primer renglón, trabajando del lado izquierdo hacia el derecho, luego el segundo renglón, y así sucesivamente. Tenga cuidado de no pasar por alto ninguna pregunta.
- Cuando haya considerado todas las declaraciones, obtenga el total de números marcados en cada columna vertical y continúe con la siguiente página. Pase los totales al diagrama de interpretación de resultados (figura 5.7 o 5.8), según haya seleccionado el cuestionario "Bloqueos" o "Apoyos".

Es importante enfatizar que en caso de aplicar el cuestionario "bloqueos", el puntaje más alto significa que se detectan más bloqueos en la organización, se sugiere iniciar el proceso de intervención para atacar dichos bloqueos con los 2 o 3 que hayan obtenido los puntajes más altos, previa sesión de acuerdo con el equipo gerencial de la empresa.

Asimismo, en caso de aplicar el cuestionario "apoyos", aquellos puntajes más altos implican los principales apoyos o fuerzas impulsoras con las que cuenta la empresa, mientras que los puntajes bajos implican los bloqueos que deben atenderse, se sugiere también que se inicie precisamente por aquellos 2 o 3 bloqueos más bajos, previo acuerdo con el nivel gerencial de la empresa.

Se puede presentar la situación de que al solucionar el bloqueo más importante de acuerdo con el puntaje, se solucionen otros bloqueos detectados.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100

Totales

- |          |   |
|----------|---|
| <b>A</b> | 1. Reclutamiento y selección. (¿Cómo podemos encontrar personas más apropiadas para los trabajos?)  |
| <b>B</b> | 2. Organización confusa. (¿Podemos reorganizar para tratar con más eficiencia nuestra tarea y las necesidades del personal?)                                |
| <b>C</b> | 3. Falta de control. (¿Cómo se puede mejorar la información, la comunicación y la toma de decisiones?)  |
| <b>D</b> | 4. Mala capacitación. (¿Cómo podemos ayudar al personal a aprender habilidades relevantes con más rapidez?)   |
| <b>E</b> | 5. Baja motivación. (¿Por qué el personal no se preocupa lo suficiente por la empresa y cómo podría cambiar esta situación?)                                |
| <b>F</b> | 6. Baja creatividad. (¿Cómo podemos crear y usar más ideas buenas?)   |
| <b>G</b> | 7. Mal trabajo en equipo. (¿Cómo puede trabajar la gente en conjunto con mayor eficiencia?)   |
| <b>H</b> | 8. Filosofía administrativa inadecuada. (¿Cómo podemos actualizar nuestras actitudes?)  |
| <b>I</b> | 9. Falta de planeación para la sucesión y capacitación administrativa. (¿Cómo podemos desarrollar de manera sistemática nuestros recursos administrativos?) |
| <b>J</b> | 10. Metas no claras. (¿Cómo podemos definir nuestra misión y nuestros objetivos de manera más precisa?)   |

Figura 5.7. Concentrado del cuestionario “Bloqueos”. Interpretación de resultados: es probable que los bloqueos que tienen puntajes más altos sean los más significativos para su organización y requieran atención inmediata.

Ejemplo: si se atiende el bloqueo 7, “mal trabajo en equipo”, de seguro se puede resolver el bloqueo 5, “falta de motivación” o bien con una detallada atención al bloqueo 1, “reclutamiento y selección”, se puede mejorar el bloqueo 9 “falta de planeación para la sucesión o falta de capacitación administrativa” al ingresar a la organización personal más facultado y con posibilidades de lograr ascensos en la empresa.

- |   |   |
|---|---|
| A | 1. Reclutamiento y selección. (¿Cómo podemos encontrar personas más apropiadas para los trabajos?)  |
| B | 2. Organización clara. (¿Podemos reorganizar para tratar con más eficiencia nuestra tarea y las necesidades del personal?)                        |
| C | 3. Estándares de control. (¿Cómo se puede mejorar la información, la comunicación y la toma de decisiones?)                                       |
| D | 4. Adecuada capacitación. (¿Cómo podemos ayudar al personal a aprender habilidades relevantes con más rapidez?)                                   |
| E | 5. Alta motivación. (¿Por qué el personal no se preocupa lo suficiente por la empresa y cómo podría cambiar esta situación?)                      |
| F | 6. Alta creatividad. (¿Cómo podemos crear y usar más ideas buenas?)   |
| G | 7. Buen trabajo en equipo. (¿Cómo puede trabajar la gente en conjunto con mayor eficiencia?)  |
| H | 8. Filosofía administrativa apropiada. (¿Cómo podemos actualizar nuestras actitudes?)   |
| I | 9. Planeación para la sucesión y capacitación administrativa. (¿Cómo podemos desarrollar en forma sistemática nuestros recursos administrativos?) |
| J | 10. Metas claras. (¿Cómo podemos definir nuestra misión y nuestros objetivos de manera más precisa?)  |
- Los puntajes más altos corresponden a los apoyos con los que cuenta la organización.  
 Los puntajes más bajos representan los bloqueos con los que cuenta la organización.

Figura 5.8. Concentrado del cuestionario "Apoyos".

## Términos y conceptos de repaso

Ciclo de organización de información de David Nadler  
 Cuestionario  
 Entrevista  
 Observación  
 Información documental (en archivo)  
 Herramientas cualitativas:

- Análisis de contenido
- Análisis de campo-fuerza de Lewin

Herramientas cuantitativas

## Preguntas para análisis

1. ¿Cuál es la utilidad del modelo de Nadler?
2. Mencione tres preguntas clave que se pueden plantear en la etapa de planeación de la información recopilada.
3. Cite tres beneficios y dos limitaciones de cada instrumento de recopilación de información.
4. Sugiera cuatro medidas para realizar una entrevista exitosa.
5. Explique qué funciones desempeñan en el análisis y la retroalimentación de la información cualitativa, el análisis de contenido, el análisis de campo-fuerza y los diagramas.

Como parte importante de la sección de este capítulo correspondiente a ejercicios y aplicaciones, se incluye un interesante **Inventario de habilidades de consultoría** que sin duda constituirá una herramienta de análisis periódica a la que debe acudir. ¡Adelante!

### Inventario de habilidades de consultoría

Esta lista de evaluación está diseñada para ayudarle a pensar sobre varios aspectos de las conductas involucradas en las habilidades de consultoría. Le dará la oportunidad de evaluar sus habilidades y de fijar sus propias metas para el crecimiento y el desarrollo. Los pasos para su uso son:

1. Lea la lista de actividades y decida cuáles son las que está haciendo bien, cuáles son las que necesita hacer más y cuáles las que necesita hacer menos. Marque cada punto en el lugar apropiado.
2. Algunas actividades pueden ser importantes para usted, pero no están incluidas en la lista, escribalas en las líneas blancas.
3. Lea otra vez toda la lista y ponga un círculo en los números de las 3 o 4 actividades que en la actualidad desea mejorar.

Habilidades generales	Bien	Necesito más	Necesito menos
-----------------------	------	--------------	----------------

1. Pensar antes de hablar.
2. Sentirme cómodo con mi preparación profesional.
3. Ser breve y conciso.