

Antología Diagnóstico Cultura Organizacional



Michael Quesada

Los artículos empresariales compilados en esta antología han sido seleccionados a modo que el lector pueda familiarizarse con las tácticas y estrategias más comunes para el diagnóstico de la cultura en la organización actual.

Maestría en Estudios en
Psicología Grupal

Supervisión Grupal de la
Práctica de Coordinación

Artículo investigación empresarial no. 1

El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas

Diagnóstico Organizacional

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
2. El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
3. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor

Elementos del diagnóstico organizacional

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

1. **Generación de información**, la cual abarca a su vez tres aspectos:
 1. La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
 2. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
 3. La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

Organización de la información, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:

El diseño de procedimientos para el proceso de la información.

El almacenamiento apropiado de los datos.

El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

1. **Análisis e interpretación de la información**, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

Perspectivas del diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

- Diagnóstico funcional
- Diagnóstico cultural

Diagnóstico funcional

El diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

Objetivos del diagnóstico funcional

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.

Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

Métodos y técnicas

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

Las técnicas aplicables son:

- **Entrevista.** Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- **Cuestionario.** Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.
- **Análisis de transmisión de mensajes.** Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la

organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.

- **El análisis de experiencias críticas de comunicación.** Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas.
- **Análisis de redes de comunicación.** Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
- **La entrevista grupal.** Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

Diagnóstico cultural

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Objetivos desde la perspectiva interpretivista

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

Categorías de análisis del diagnóstico cultural

Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico.

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- **Espirituales:** Ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.
- **Conductuales:** Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.
- **Estructurales:** Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- **Materiales:** Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

Métodos y técnicas

El proceso del diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, básicamente podemos hablar de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Técnicas cualitativas aplicables:

- **Observación.** Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.
- **Entrevistas individuales.** Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.
- **Análisis de documentos.** El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.
- **Discusión en grupos pequeños.** Sesiones de grupo con una discusión dirigida.
- **Dramatización.** Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
- **Técnicas proyectivas.** Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.

Técnicas cuantitativas aplicables:

- **Encuesta.** La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

Lic. Adriana Meza B. y Lic. Patricia Carballada González

Artículo investigación empresarial no. 2

Métodos y técnicas

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

Las técnicas aplicables son:

Entrevista. Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.

Cuestionario. Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.

La entrevista grupal. Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional

Observación. Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.

Entrevistas individuales. Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado

Análisis de documentos. El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.

Discusión en grupos pequeños. Sesiones de grupo con una discusión dirigida.

Dramatización. Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.

Técnicas proyectivas. Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.

Técnicas cuantitativas aplicables:

Encuesta. La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario

Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico. El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.

El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor

Referencias bibliográficas.

- DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Principios y aplicaciones. Rafael Guisar M. Ed. McGraw-Hill Interamericana. México, D. F. 1998

Diagnóstico de fuerzas impulsoras y restrictivas

Cuestionario de bloqueos

Cuestionario de apoyos

Cuestionario para diagnosticar la necesidad de formar equipos

EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Las técnicas que se empleen para realizar un diagnóstico de la cultura Organizacional deben apuntar a la facilitación del codiagnóstico, vale decir que a través de ellas es necesario conseguir la participación activa de los miembros de la organización no solo en la entrega de información relevante, sino que además y centralmente en la interpretación de la información recogida.

METODOLOGÍA ESCALONADA PARA MEDIR LA CULTURA EN UNA ORGANIZACIÓN:

I – CONTACTO INICIAL:

Se debe determinar que lo que se necesita es un estudio de la cultura organizacional. Es el consultor quien al darse cuenta de las dimensiones, contenido y características de la situación, descubre que lo requerido es un estudio de este tipo. En este contacto inicial, por lo tanto, el consultor deberá explicar a su contratante la necesidad, utilidades y características del diagnóstico de la cultura., así como de la adecuación de este tipo de trabajo para los requerimientos de la organización.ç

El consultor, debe solicitar toda la información impresa existente en la organización:

- Organigramas
- Slogans
- Historias oficiales
- Creencias
- Premios
- Definiciones de fechas importantes, etc.

II – EXAMEN DE ARTEFACTOS CULTURALES

Se debe realizar en esta etapa, un estudio de los diferentes escritos de la organización, tales como, organigramas, declaraciones públicas, diarios y revistas internos, decálogos, documentos de seguridad industrial, historias oficiales, documentos de publicidad interna y externa, bases o condiciones para otorgar premios (de producción, antigüedad, etc).

Cabe aclarar que lo que se encuentra impreso en estos documentos no es toda la cultura organizacional, sino sus aspectos oficiales, aquellos que son reconocidos como válidos y convenientes para las instancias formales de la organización. Muchas veces esta documentación representa los valores, normas e imagen organizacionales que son ofrecidos a sus miembros como parte del esfuerzo de

sus autoridades para crear en ellos un sentido de pertenencia e identificación con la organización y sus ideales.

Una lista de chequeo que se puede emplear para evaluar los artefactos presentes en una organización es la siguiente:

ELEMENTO		EXISTE	NO EXISTE	OBSERVACIONES
1	<i>Revistas Internas de la organización</i>			
2	<i>Anécdotas publicadas</i>			
3	<i>Publicidad Interna y Externa</i>			
4	<i>Esloganes</i>			
5	<i>Fechas Memorables</i>			
6	<i>Personaje Representativo de la organización</i>			
7	<i>Parámetros para otorgar reconocimientos y premios</i>			

II- ENTREVISTA CON INFORMANTES CALIFICADOS:

La selección para escoger a los informantes debe ser hecha atendiendo a los criterios de representación de los principales grupos que pudieran ser estimados, - por el consultor, atendiendo a su examen de los documentos, o por la contraparte organizacional del consultor – como relevantes por sus posiciones, su estructuración o por sus eventuales aportes a la cultura organizacional. (Sea porque constituyen subculturas o porque tienen una significación central en ésta).

Esta entrevista debe ser semiestructurada y dirigirse a la reconstitución de la historia de la organización, sus principales momentos e hitos, recuerdo de personas notables “héroes” y “villanos” que hayan quedado grabados en la memoria organizacional, sus hechos más sobresalientes y sus características centrales. Adicionalmente se debe indagar respecto a los diferentes ambientes sociales que se vivieron en la organización como producto de las diferentes coyunturas históricas por las que ha atravesado la sociedad en la que la organización está inmersa.

Se deben generar preguntas direccionadas acerca de valores, creencias, normas y otras premisas del decidir organización la que puedan estar presentes en la imagen actual de ésta.

A esta indagación corresponden preguntas como:

- ¿Qué significa para usted ser miembro de esta organización?
- ¿Qué consideraciones se toman en cuenta para decidir la contratación y despido de las personas?
- ¿Qué piensa el resto de los miembros de esta organización acerca de trabajar en ella?
- ¿Cuán compartida es la filosofía de esta organización?

IV- ENTREVISTAS GRUPALES:

Se intenta a través de éstas, obtener información adicional y complementaria a la que se haya recogido en las entrevistas individuales. La dinámica de esta entrevista conducirá a resultados diferentes. Los temas pueden ser presentados bajo la forma de solicitud de ayuda para comprender mejor el estilo de la organización y ciertos usos, costumbres, o símbolos que por no ser habituales han asombrado al investigador.

En esta etapa el trabajo con pruebas de tipo proyectivo es muy útil. Se puede solicitar, por ejemplo, que el grupo elabore en conjunto una historia, a partir de imágenes tales como las utilizadas en el Test de Apercepción Temática (TAT) de Mc Clelland. Otra posibilidad es entregar al grupo una hoja grande y lápices, solicitándoles que dibuje una imagen que represente en la forma más fiel posible lo que la organización significa para los integrantes del grupo. Una vez hecho el dibujo se solicita a los integrantes que lo expliquen, interpretando cada uno de los símbolos utilizados.

V – REUNIÓN DEL EQUIPO CONSULTOR CON LA PARTICIPACIÓN DE INFORMANTES INTERNOS:

Una vez se ha llegado a esta etapa, se ha acumulado suficiente información, que debe ser discutida y puesta en común, tanto al interior del equipo consultor, como con los informantes o consultores internos. El objetivo de estas reuniones es analizar la información obtenida, comentar interpretaciones y sugerencias de parte de los consultores internos. Se busca comprobar, por ejemplo, si las interpretaciones de los grupos son consideradas válidas por los consultores internos y si las interpretaciones de los consultores externos logran hacer sentido desde la experiencia de los consultores internos.

VI – DETERMINACIÓN DE HIPÓTESIS Y DE LOS PRINCIPALES ÍTEMES CULTURALES:

En esta etapa se procede a establecer o elaborar las hipótesis acerca de los fenómenos culturales de la organización, los principales ítems que conforman dicha cultura y las formas en que los elementos culturales se relacionan, así como la forma de operar de la Cultura Organizacional. En el resto de trabajo diagnóstico las hipótesis elaboradas se deben poner a prueba con el fin de corroborar y verificar la existencia de tal Cultura preestablecida.

VII- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS PRELIMINARES ANTE UN COMITÉ INTERNO:

Esta presentación cumple con la función de informar a la parte contratante el estado de avance de la investigación, lo que habitualmente es requerido por la propia organización, que quiere conocer con prontitud los resultados y si éstos coinciden con sus expectativas.

La retroalimentación o feedback, tiene una importancia crucial, por cuanto permitirá al equipo de investigación conocer la mejor forma de presentar sus resultados, las dudas y obstáculos que es necesario resolver. El lenguaje en que deben ser escritos los informes y además, las dudas y expectativas que deberán ser satisfechas y sobre las cuales es todavía necesario recopilar información adicional.

VIII – ELABORACIÓN DE CUESTIONARIOS:

Debido a que en ocasiones no se conoce con exactitud por parte de los miembros de una organización la distribución, la difusión de los ítemes culturales es importante y conveniente elaborar cuestionarios con preguntas cerradas en el que sea posible encuestar a todo el colectivo laboral o a una muestra significativamente alta de éste.

El propósito de los cuestionarios es el de conocer cuán difundidos se encuentran los elementos culturales que ya han sido detectados a través de los instrumentos descritos en las anteriores etapas.

A continuación se presenta una muestra de este tipo de cuestionarios:

	AFIRMACIONES	TA	PA	PD	TD
1	Las directivas y líderes de esta organización protegen a su personal.				
2	Lo más importante en esta organización es el bienestar de las personas que trabajan para esta.				
3	En esta organización las personas tienen su futuro asegurado.				
4	En esta organización es mejor tener un "padrino" o amigo poderoso e influyente que trabajar y esforzarse.				
5	En esta organización se recuerdan todas las fechas, historias y anécdotas que han ocurrido desde sus inicios.				
6	Las autoridades de esta organización piensan que todas las personas son perezosas y que hay que controlarlas frecuentemente.				
7	Quienes fundaron esta organización quisieron crear una organización justa para todas las personas que trabajen en ella.				
8	En esta organización los superiores exigen lealtad total, sin dar explicaciones.				
9	En esta organización se puede expresar opiniones sin ser ignorado por los líderes.				
10	Esta es una organización en la que se confía en el ser humano.				
11	Para esta organización la mano de obra es simplemente un recurso más.				
12	En esta organización se interesan por mejorar cada día más el bienestar de sus empleados.				
13	Siento sentido de pertenencia con la organización en la que trabajo.				
14	Los líderes de esta organización toma en cuenta las apreciaciones de sus empleados en una toma de decisiones.				
15	Si tuviera la oportunidad de trabajar para otra organización en este momento lo haría.				

XI – ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL:

En este informe es importante presentar de forma coherente y sistemática los distintos elementos que conforman la Cultura Organizacional y la forma en que se relacionan, formando un todo. Es conveniente enfatizar que la cultura de la organización constituyen las premisas que guían la toma de decisiones de la organización y que operan muchas veces en el inconciente y que una vez conocidas e posible realizar intervenciones mucho más efectivas.