

"DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL"



REALIZADO POR:

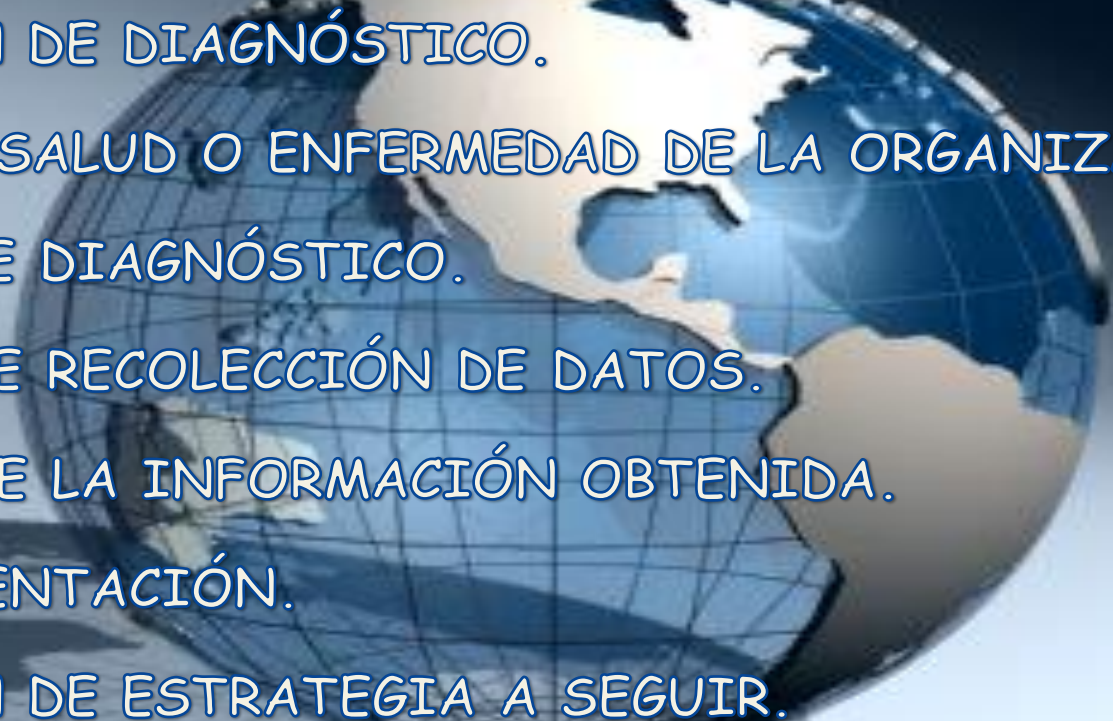
Ph.D.VIRGINIA DEL ROCIO NAVARRO BOULLOSA.

E- mail: . mico0004@yahoo.com.mx

Ph. D.VÍCTOR HUGO GUZMÁN ZÁRATE.

E- mail: dr.victorguzman@gmail.com

CONTENIDO DE LA PRESENTACIÓN.

- 
1. DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO.
 2. ESTADO DE SALUD O ENFERMEDAD DE LA ORGANIZACIÓN.
 3. MODELOS DE DIAGNÓSTICO.
 4. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.
 5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.
 6. RETROALIMENTACIÓN.
 7. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA A SEGUIR.

Diagnóstico Organizacional.



ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO.

Hay tres componentes básicos en todos los programas de D.O., según Wendell L. French/Cecil H, Bell Jr :



- Diagnóstico.

Recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés.

- Acción.

Consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización.

- Administración del programa.

Abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del D.O., vigilar los acontecimientos a lo largo del camino y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL.

Según Wendell L. French/Cecil H. Bell Jr:

Diagnóstico: Representa una recopilación continua de datos acerca del Sistema Total o de sus Subunidades, y acerca de procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés.

Según Mario Krieger:

Diagnóstico: Es la evaluación de los flujos en las organizaciones: de insumos, productos financieros, de información, entre otros, son parámetros con un enfoque sistémico.



DIAGNÓSTICO.

- El primer paso es diagnósticar el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés del cliente, ya sea el sistema total o alguna parte del todo. Considerando aspectos como:
 - Puntos fuertes.
 - Áreas problemas.
 - Oportunidades no realizadas que se están buscando.
 - Discrepancias entre la visión del futuro deseado y la situación actual.
- En el segundo paso, se desarrollan planes de acción para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y conservar las áreas de puntos fuertes.
 - Estos planes de acción son intervenciones del D.O. para abordar aspectos en el nivel individual, de grupo, intergrupo o de la organización.

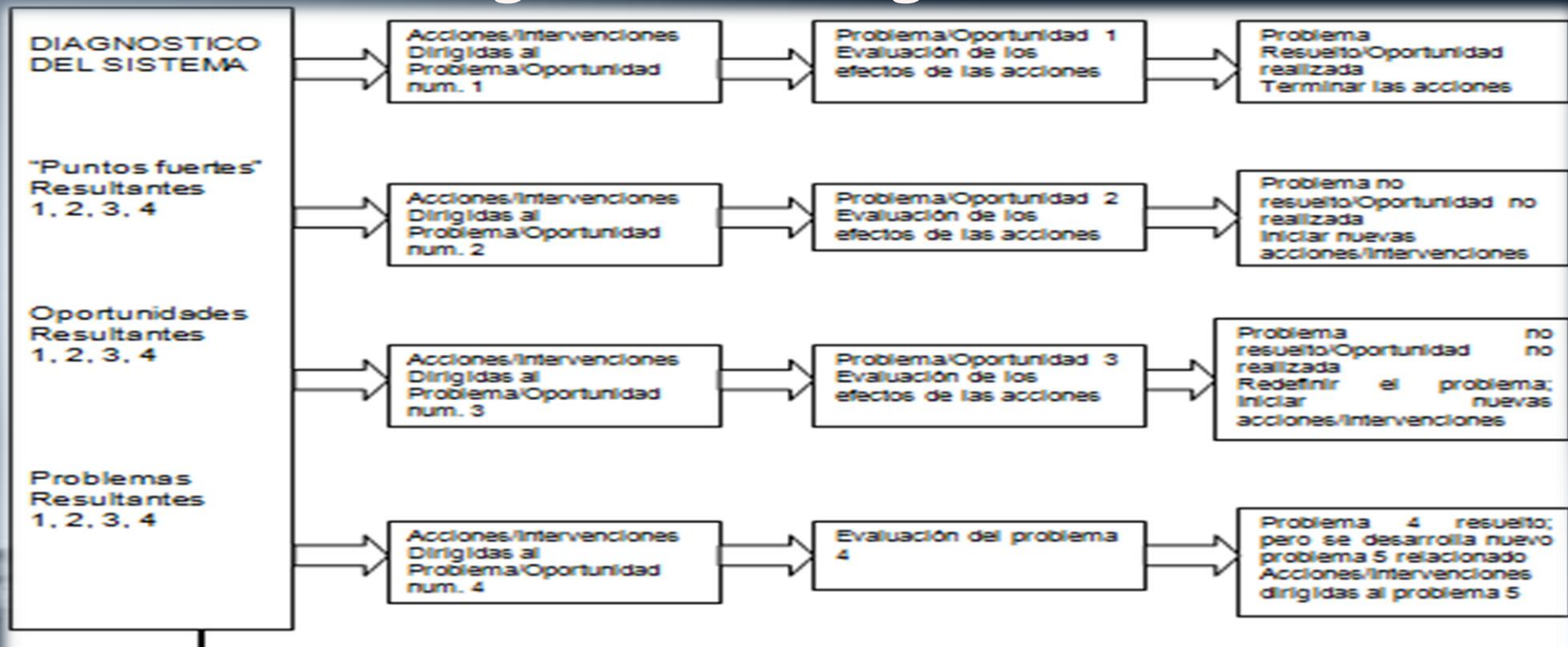
DIAGNÓSTICO.

- El tercer paso consiste en descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman. Aspectos como:
 - Si se obtuvieron los efectos deseados.
 - Si se solucionó el problema.
 - Si se aprovechó la oportunidad.

En el caso en que los problemas no se resuelvan, el cuarto paso indica una redefinición y una nueva conceptualización de las áreas problemáticas.

- El quinto, sexto y séptimo pasos se pueden requerir para algunos problemas y oportunidades, pero los pasos adicionales solo son repeticiones de la secuencia lógica de diagnóstico-acción-evaluación-acción.

Comparativo del Proceso de D.O. y etapas del Diagnóstico Organizacional:



Paso 1
Diagnostico del
"Estado de la
organización"

Paso 2
Acciones/Intervenciones
para corregir los
problemas y realizar las
oportunidades.

Paso 3
Evaluación de
los efectos de
las acciones

Paso 4
Nuevas acciones
/intervenciones
según sea
necesario



Diagnóstico del sistema, sus subunidades y procesos

- El **desarrollo organizacional** es la esencia de un programa de acción basado en un información válida acerca de *statu quo*, de los problemas y las oportunidades actuales y de lo efectos de las acciones en lo concerniente al logro de objetivos.

Por lo anterior, el programa de D.O. se inicia con un Diagnóstico y continuamente emplea la recopilación y análisis de datos.

- **Actividades de diagnóstico:** son un tipo de actividad diseñadas para proporcionar un relato fiel de las cosas tal y como son en realidad.

Requerimientos para las actividades del diagnóstico:

1. Conocer el estado de las cosas, o "lo que es".
2. Conocer los efectos o las consecuencias de las acciones.

- **Aspectos significativos en un programa de D.O.**

Los resultados de las actividades de diagnóstico no son únicamente las actividades importantes, sino también lo son la forma en la cual se recopila la información y lo que se hace con ella.

Diagnóstico del sistema, sus subunidades y procesos.

Tipo de enfoque del diagnóstico.

- El diagnóstico puede enfocarse desde la organización como un todo o sistema total, subsistemas o unidades, hasta grupos y individuos.

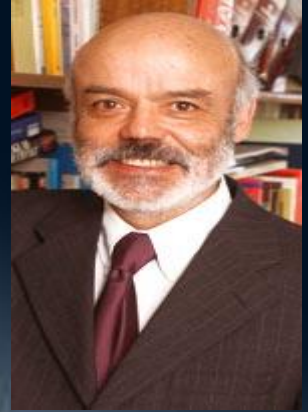
- Otra forma de enfocar el diagnóstico es en los principales procesos de la organización, en la información típica concerniente a los procesos.

Método de recopilar la información.

- Cuestionarios.
- Entrevistas individuales.

- Observación.
- Cuestionarios.
- Entrevistas.
- Registros de la organización.

Darío Rodríguez señala como algunas causas para iniciar un proceso de D.O. los siguientes:



- ✓ Proceso de crecimiento natural de una organización.
- ✓ Proceso natural de deterioro de la organización.
- ✓ Decisión de la empresa por resolver el problema de calidad y productividad.
- ✓ Cuando la organización ha sido sometida o lo será en el futuro próximo a cambios de importancia.
- ✓ El aumento de la complejidad del entorno.
- ✓ La organización requiere conocer su propia cultura, para implementar esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que le permitan mantenerse su identidad vigente.
- ✓ La organización desea mejorar su clima y motivación del personal.
- ✓ Fusión de la organización con otra.

Herramientas de apoyo para el diagnóstico.

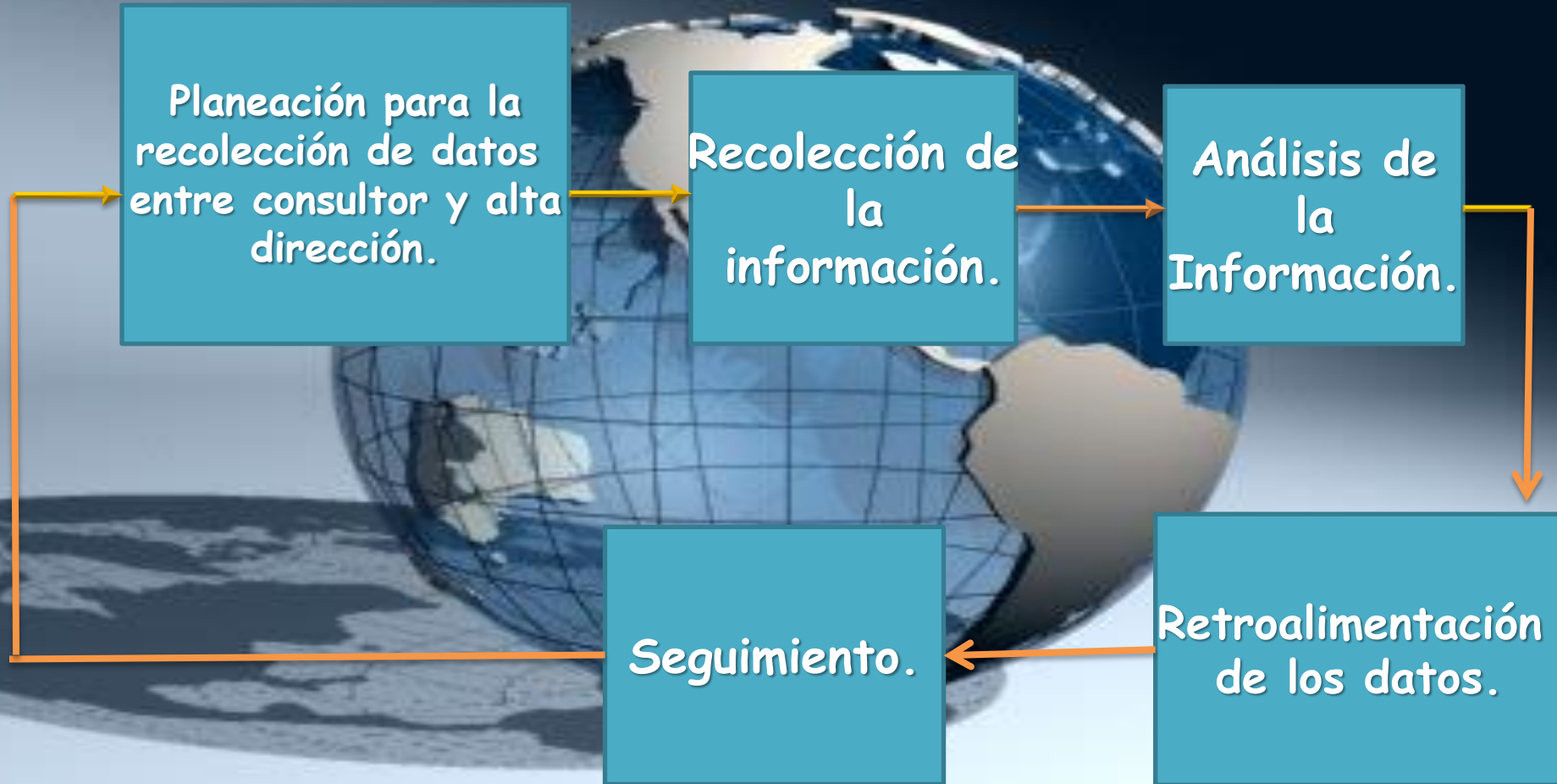
- 1.- Herramientas conceptuales.
- 2.- Técnicas y procesos de medición.
- 3.- Tecnologías de cambio.

Instrumentos para la recopilación de información:

- Cuestionarios.
- Entrevistas.
- Observación.
- Información documental.

Previo a la definición de instrumentos es necesario generar un proceso:

Planeación para la recolección de datos entre consultor y alta dirección.



Cuestionarios:

Objetivo: descubrir hechos ,opiniones y reunir datos objetivos y cuantificables.

Contenido: debe estar compuesto por preguntas que tiendan a aclarar el objetivo que persigue el diagnóstico.

Toda información conseguida por el cuestionario debe ser complementada y verificada por otro instrumento.

Se justifica:

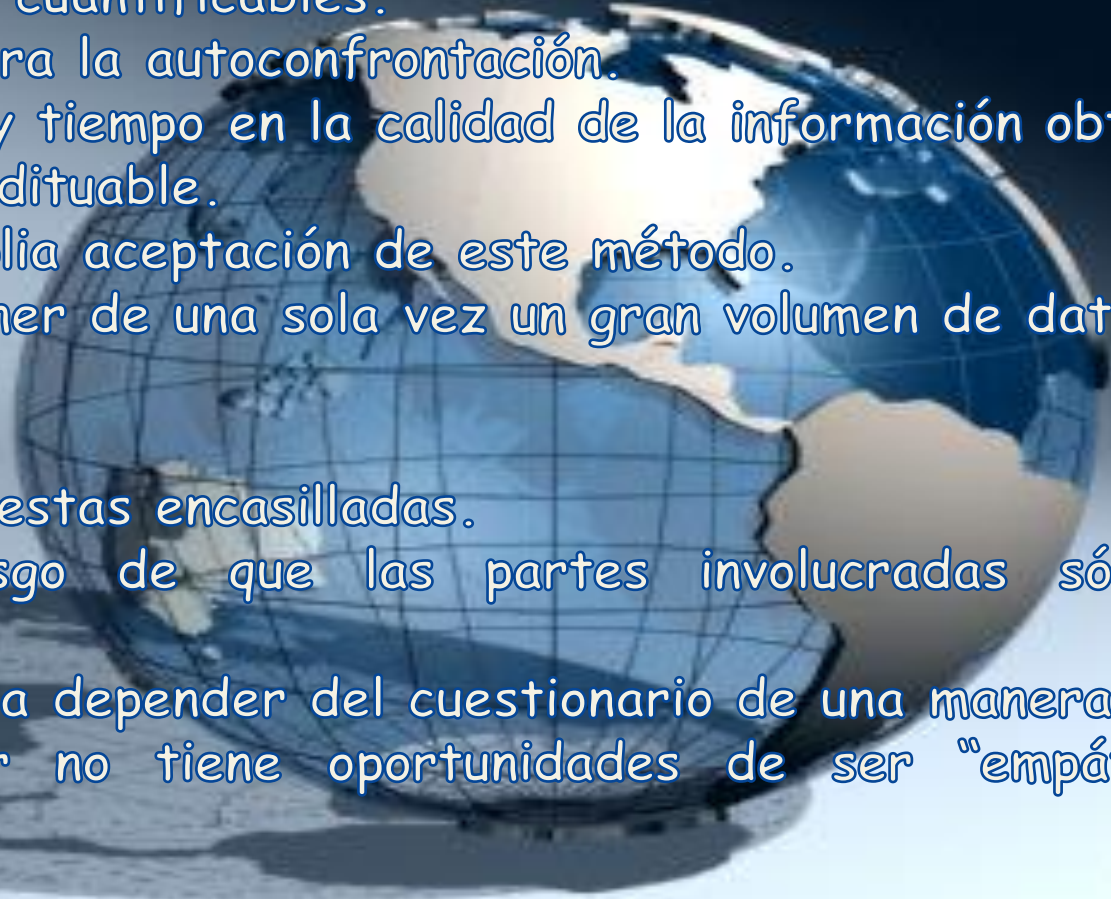
- ✓ Cuando hay poco tiempo para aplicar otro instrumento.
- ✓ Gran dispersión de la información.
- ✓ Gran variedad de fuentes .

Beneficios:

- Económicos para recopilar información de una población grande.
- Son fácilmente cuantificables.
- Son valiosos para la autoconfrontación.
- Gastar dinero y tiempo en la calidad de la información obtenida es una inversión reductible.
- Existe una amplia aceptación de este método.
- Se puede obtener de una sola vez un gran volumen de datos.

Limitaciones:

- Producen respuestas encasilladas.
- Existe el riesgo de que las partes involucradas sólo lo hagan mecánicamente.
- Puede llegarse a depender del cuestionario de una manera patológica.
- El encuestador no tiene oportunidades de ser "empático" con el encuestado.



Entrevistas.

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

Las preguntas deben ayudar al entrevistado a expresar todo lo que existe en sus mente sobre la vida en la organización .

Beneficios.

- Excelente manera de indagar sobre los problemas y oportunidades de la organización.
- Permite captar ideas y emociones que el entrevistado no formula conscientemente.
- Desarrolla confianza entre el consultor y los miembros de la organización la cual es muy valiosa para el trabajo posterior de D.O.
- Permite captar información que un cuestionario no lo permite.

Limitaciones.

- Consume tiempo (duración de 1 a 2 horas).
- Al recoger mucha información personal podría inducir a que el entrevistado se cierre .
- Se requiere de una persona experta de lo contrario puede echar a perder la entrevistas lo mismo si no es neutral.
- Podría ser útil la aplicación de una entrevista grupal.

Sugerencias operativas.

- Normalmente se promete al entrevistado que la información será anónima lo cual debe respetarse por el entrevistador.
- La información puede presentarse en forma literal o temáticamente según sea el efecto que se busca .
- También se puede presentar temas y respaldarlos con citas textuales.

- Si se encuentra una información comprometedor sobre un gerente u otros miembros del grupo se recomienda advertir a las personas previamente.
- La entrevista puede hacer individual o en grupo .

Sugerencias para que el consultor haga una entrevista exitosa.

- Al iniciar 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 un lugar apropiado que impida la distracción y que permita la privacidad.
- Sea empático con el entrevistado.
- Durante la entrevista llame al entrevistado por su nombre.
- Sea receptivo y reactivo(disipe cualquier duda que surja durante la entrevista).

- Converse clara y abiertamente.
- Sondee el clima organizacional.
- No se deje influir por la primera impresión.
- Mire directamente a la cara al entrevistado.
- Mantenga una postura relajada.
- Utilice refuerzos no verbales.

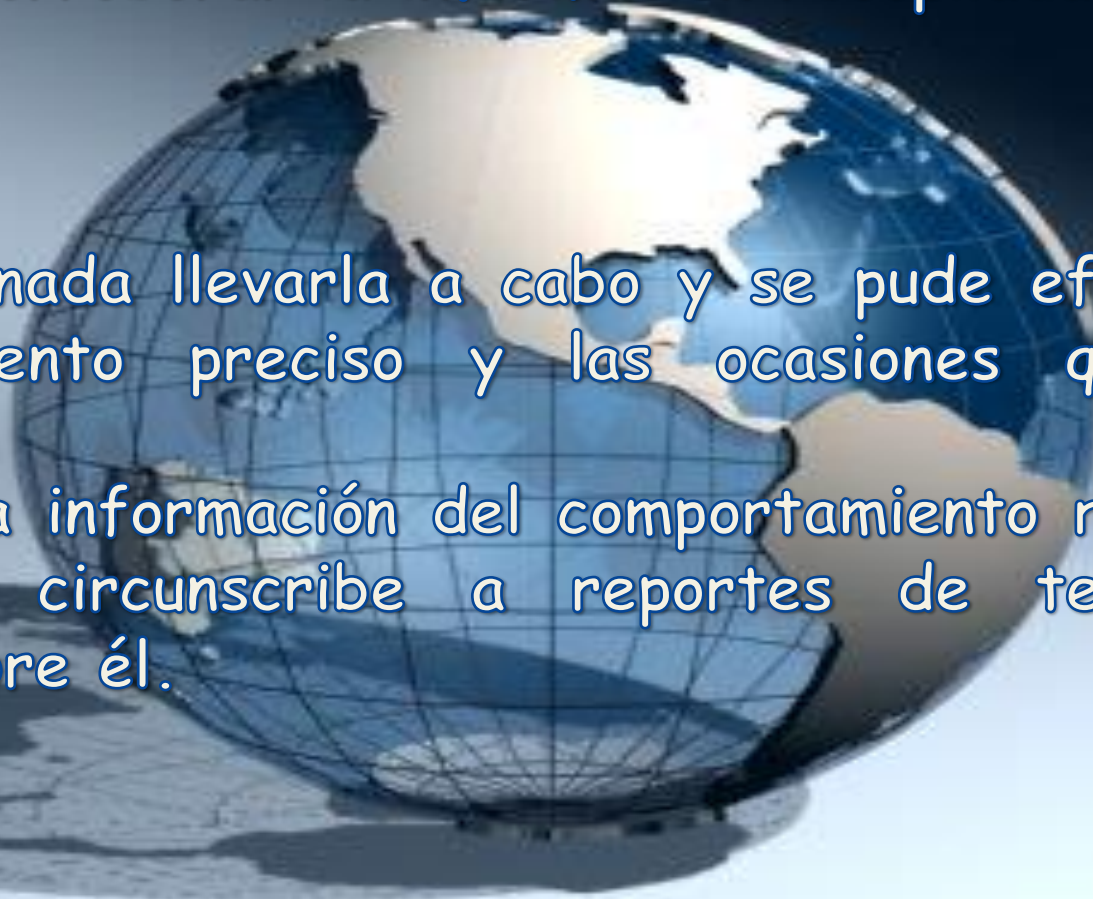


Observación.

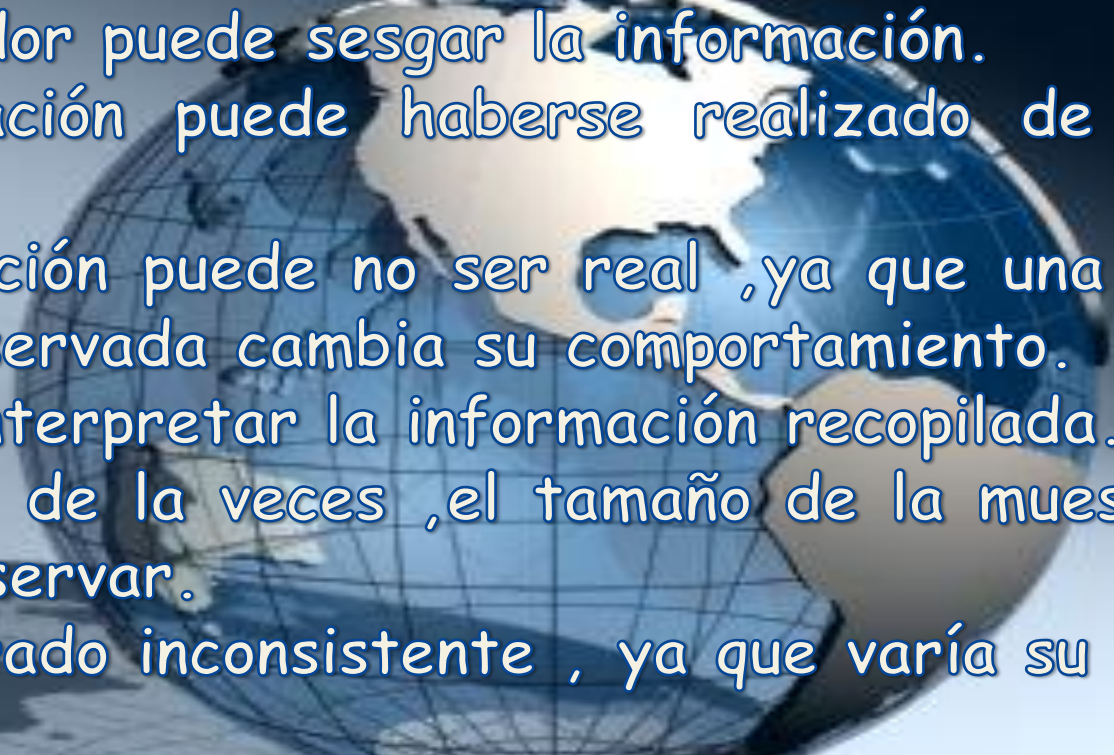
Sirve para corroborar la información recopilada.

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 sobre él.



Limitaciones.

- El observador puede sesgar la información.
 - La observación puede haberse realizado de un evento aislado.
 - La observación puede no ser real ,ya que una persona al sentirse observada cambia su comportamiento.
 - Es difícil interpretar la información recopilada.
 - La mayoría de la veces ,el tamaño de la muestra que se requiere observar.
 - Es considerado inconsistente , ya que varía su tamaño.
 - Es costoso.
- 
- A 3D rendering of a globe with a grid of latitude and longitude lines. The globe is tilted and shows the continents of North and South America in a light tan color against a blue ocean. It is positioned in the center-left of the slide, partially behind the text.

Información documental.

Constituye un apoyo inmediato para el consultor ya que antes de emprender cualquier acción en la empresa , puede obtenerse información de una manera rápida sobre datos estadísticos, organigramas, cuadros de procesos.

Ventajas.

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

Limitaciones.

- Puede presentarse el caso que la información que se consulte sea obsoleta y por ende, no se pueda contar con información pertinente.
- Además si se cuenta con demasiada información se puede dejar de consultar datos relevantes para concentrarse en otros intrascendentes para el objetivo del estudio .
- Por otra parte si la persona que debe controlar la información de archivo no es competente, podría traspapelarse datos relevantes para la elaboración del diagnóstico.

Análisis y retroalimentación de la información.

Recogida la información por los métodos señalados ,el análisis de la información se puede llevar a cabo según dos grandes enfoques:

I. - Análisis cualitativo , de fácil realización pero la ponderación de los datos es muy dificultosa.

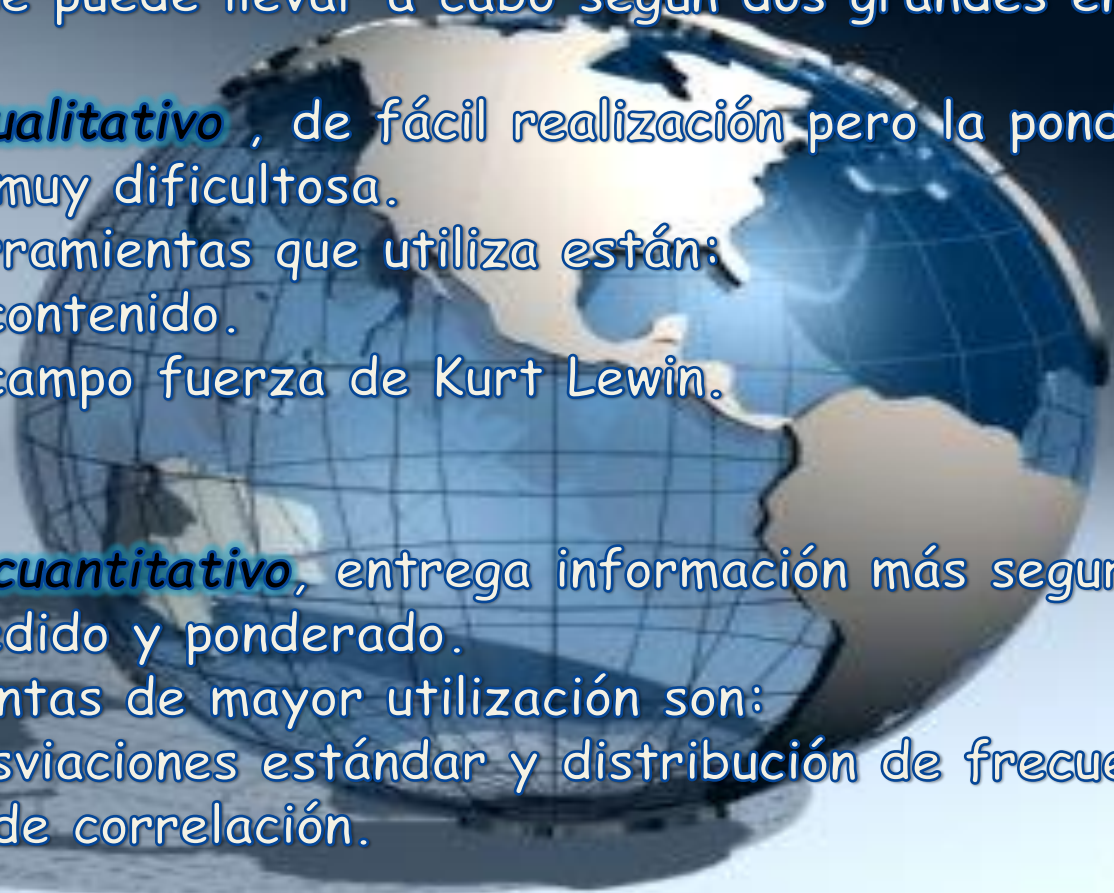
Entre las herramientas que utiliza están:

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

II. - Análisis cuantitativo, entrega información más segura , ya que puede ser medido y ponderado.

Las herramientas de mayor utilización son:

- Medias , desviaciones estándar y distribución de frecuencia.
- Coeficiente de correlación.



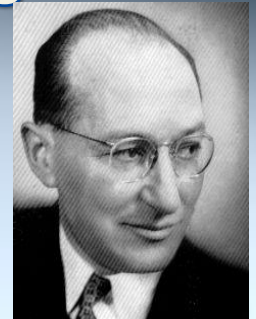
1.1 Análisis de contenido.

Se utiliza para sumarizar datos u opiniones dentro de categorías significativas o relevantes. Realizado de manera profesional permite ahorrar muchas respuestas agrupandolas en temas o tópicos relevantes que entrega las actitudes de un grupo, personas o varios grupos con respecto a algún tema determinado.

1.2 Análisis de campo-fuerza Kurt Lewin.

Representa 2 tipos de fuerzas:

- Las que ayudan al proceso de cambio que representan signos de salud de la organización.
- Las que bloquean o impiden el proceso de cambio, representan síntomas de enfermedad.



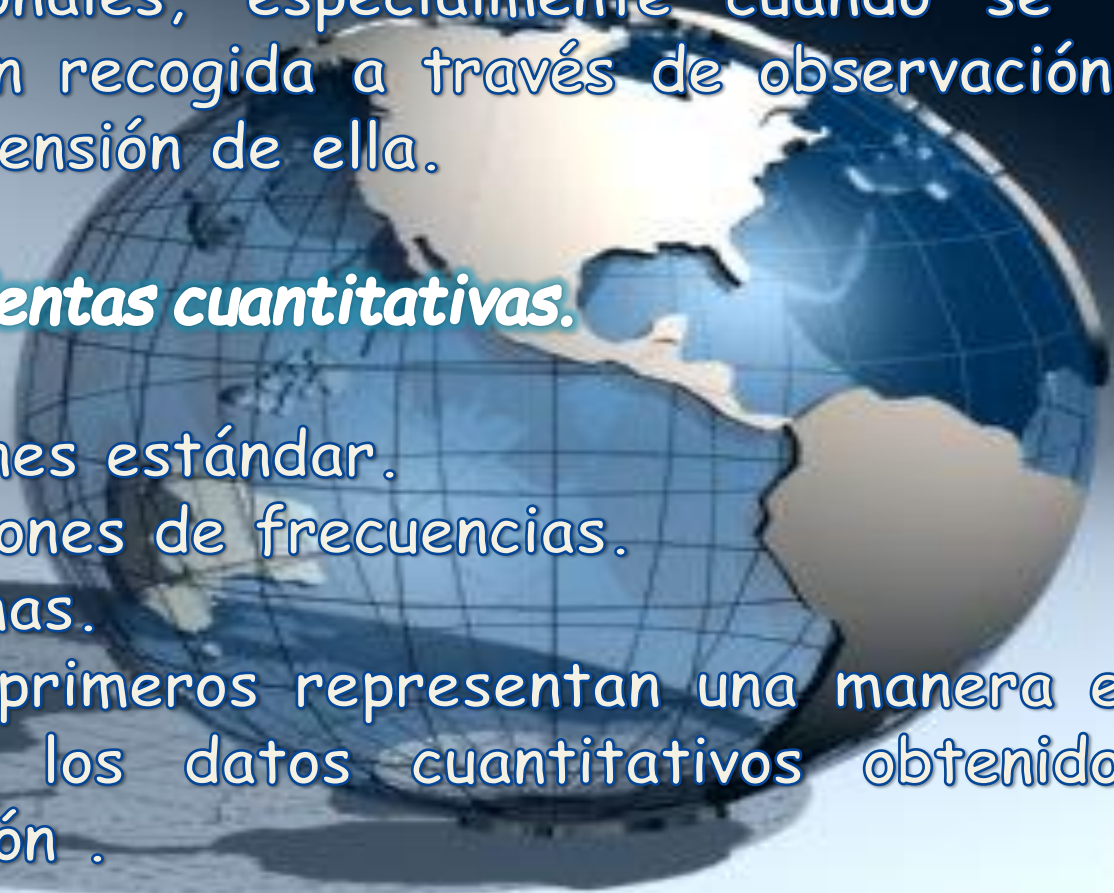
1.3 Diagramas.

Son útiles para representar comportamientos organizacionales, especialmente cuando se trata de información recogida a través de observación y ayuda a la comprensión de ella.

2. Herramientas cuantitativas.

- Media.
- Desviaciones estándar.
- Distribuciones de frecuencias.
- Histogramas.

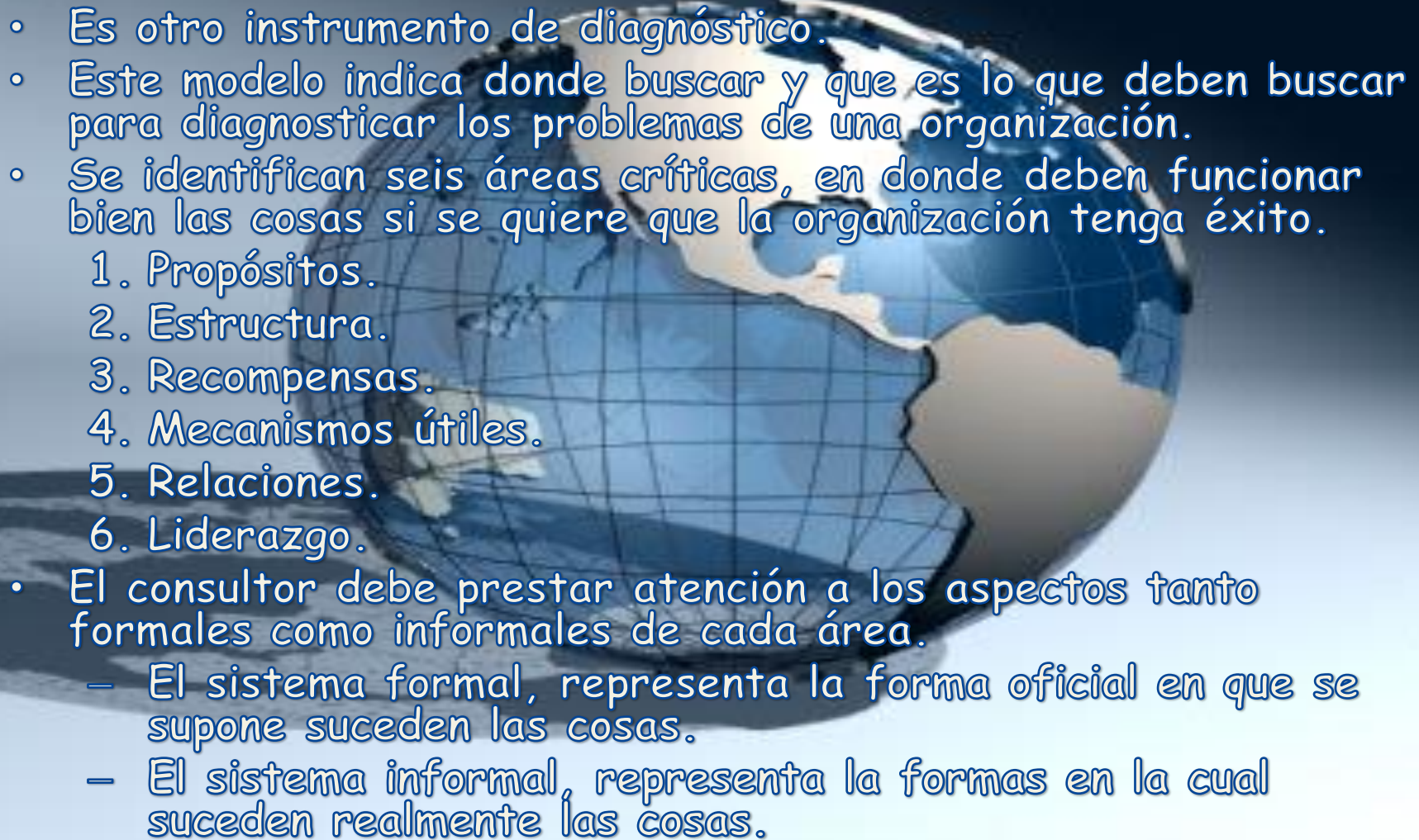
Los tres primeros representan una manera económica de sumar los datos cuantitativos obtenidos en la investigación .



Modelos de Diagnóstico.



EL MODELO DE SEIS CUADROS

- 
- Es otro instrumento de diagnóstico.
 - Este modelo indica donde buscar y que es lo que deben buscar para diagnosticar los problemas de una organización.
 - Se identifican seis áreas críticas, en donde deben funcionar bien las cosas si se quiere que la organización tenga éxito.
 1. Propósitos.
 2. Estructura.
 3. Recompensas.
 4. Mecanismos útiles.
 5. Relaciones.
 6. Liderazgo.
 - El consultor debe prestar atención a los aspectos tanto formales como informales de cada área.
 - El sistema formal, representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas.
 - El sistema informal, representa la formas en la cual suceden realmente las cosas.

Modelo Organizacional de seis cuadros.

PROPOSITO:
¿a que negocio nos
dedicamos?

ESTRUCTURA:
¿Cómo dividimos
el trabajo

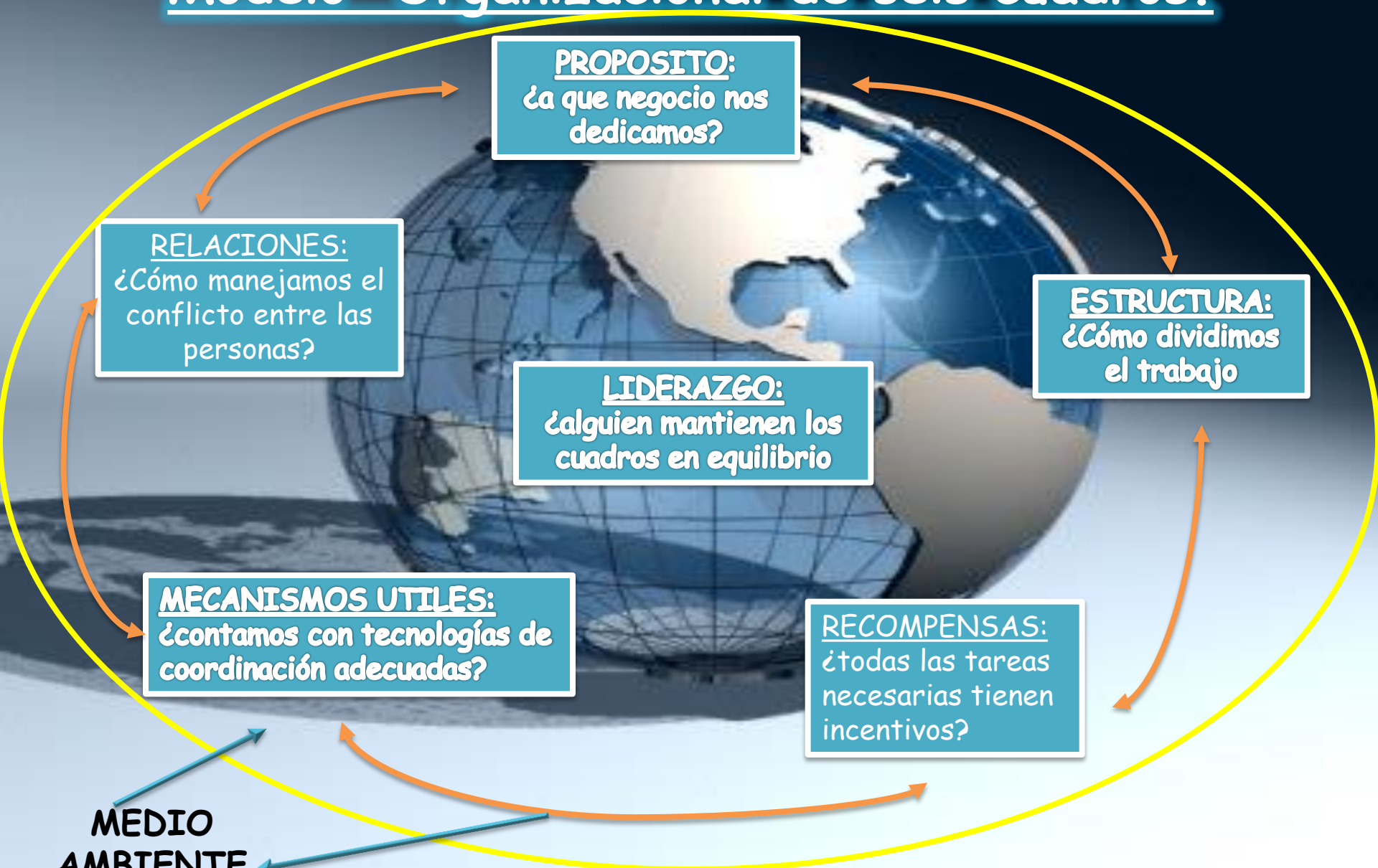
LIDERAZGO:
¿alguien mantienen los
cuadros en equilibrio

RELACIONES:
¿Cómo manejamos el
conflicto entre las
personas?

MECANISMOS UTILES:
¿contamos con tecnologías de
coordinación adecuadas?

RECOMPENSAS:
¿todas las tareas
necesarias tienen
incentivos?

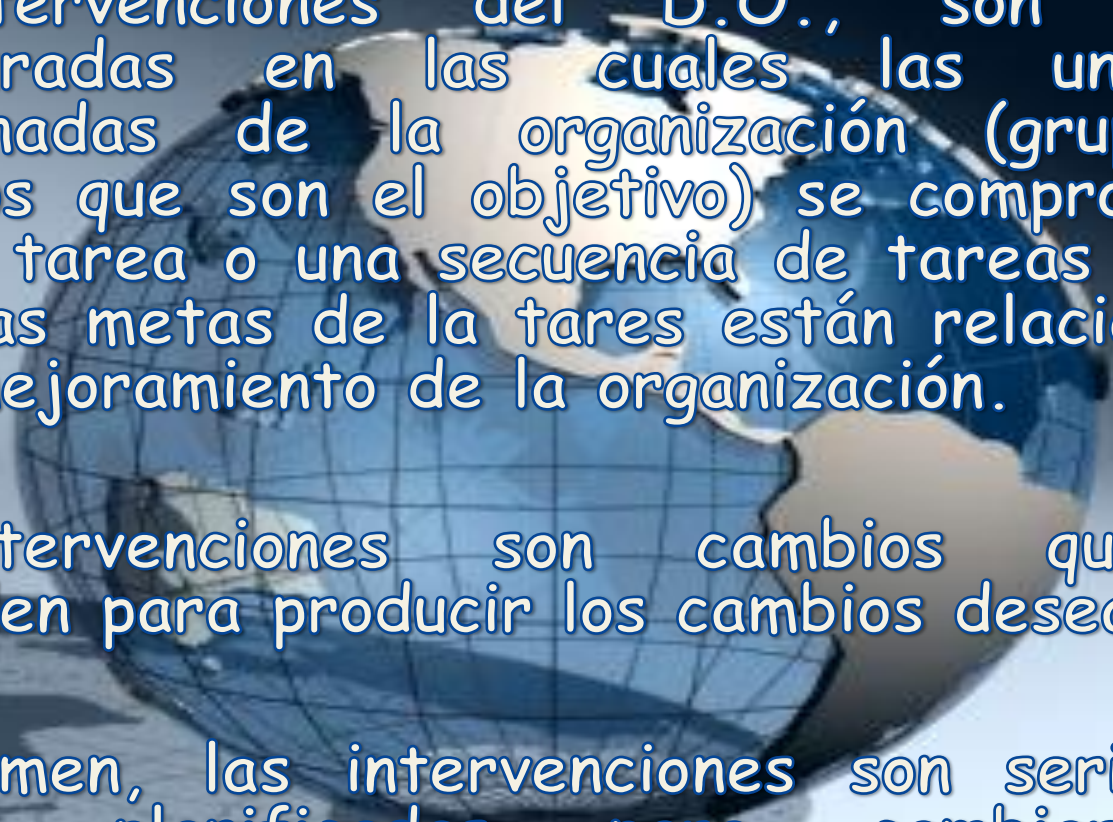
MEDIO
AMBIENTE



Consultoría de la Tercera Ola.

- La "tercera ola" se refiere a la aseveración futurista de que el mundo ha progresado a través de la revolución agrícola (primera ola) y la revolución industrial (segunda ola) y que esta suspendido al borde de una revolución de la información y tecnológica (tercera ola).
- Cuatro prácticas útiles para el consultor de la "tercera ola":
 1. Evaluar el potencial para la acción (buscar las condiciones en las cuales hay un liderazgo comprometido, buenas oportunidades de negocios y personas con energía).
 2. Reunir a "todo el sistema" en una habitación.
 3. Enfocarse en el futuro.
 4. Estructurar las tareas que las personas pueden desempeñar por si mismas.

LA ACCIÓN: INTERVENCION DEL D.O.

- 
- Las intervenciones del D.O., son series estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se comprometen con una tarea o una secuencia de tareas en las cuales las metas de la tarees están relacionadas con el mejoramiento de la organización.
 - Las intervenciones son cambios que se emprenden para producir los cambios deseados.
 - En resumen, las intervenciones son series de acciones planificadas para cambiar las situaciones de la organización que sus miembros desean cambiar.

LA ACCIÓN: INTERVENCION DEL D.O.

La naturaleza de las intervenciones.

- Intervenir en el sistema cliente es interponer o interpolar algunas actividades en las actividades normales de la organización, de tal manera que las actividades de intervención se llevan a cabo además de las actividades normales, o en vez de ellas.
- Un programa de D.O. se despliega conforme a una estrategia o plan de juego, llamado estrategia general de D.O.
- La estrategia se basa en aspectos como:
 - Metas generales de cambio y mejoramiento del programa.
 - Partes de la organización que esta mejor dispuesta y son mas receptivas del programa.
 - Puntos ventajosos clave de los individuos o de la organización.
 - Recursos disponibles.



ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.



Proceso de Investigación, labor del consultor de D.O.

Definición de Investigación:

Es la acción de indagar a partir de un vestigio , huella ,rastro o indicio , para descubrir algo.

Investigación Científica :

Es la búsqueda orientada , mediante un método viable y confiable a adquirir nuevos conocimientos acerca de leyes que rigen la naturaleza o la sociedad.



Observación :

Es la pieza clave de la investigación

La Observación científica es una actividad conciente que ayuda a reducir el grado de error cuando se aprecia un hecho .

La observación puede realizarse :

- a) Sobre un solo sujeto , para generalizar las conclusiones obtenidas a los demás sujetos de la misma clase.
- b) Sobre una muestra representativa de la totalidad de la población .
- c) En todos los casos ,es muy difícil ,inútil y costosa.

Recopilación :

Son las generalizaciones que el investigador hace ante un hecho o un Acontecimiento .

En este caso deben estudiarse los patrones de comportamiento de un grupo o sector social , no los hechos aislados.

Variables:

Atributo : Es una característica tal como decir hombre o mujer ,joven o viejo.

Variable: es un grupo lógico de atributos.

Clasificación de variables:

Variable Independiente: Es el factor que el experimentador manipula , es la causa o el antecedente.

Variable dependientes : Es la variable no manipulada ,aquella que se observa en relación con la variación de la variable independiente. Es el efecto.

Tipos de pensamientos:

- inductivo.
- deductivo.

Inducción :

Es el proceso de encontrar un principio general , basándose en la evidencia de casos específicos.

Aun cuando el proceso del pensamiento inductivo no siempre conduce a obtener resultados exactos ,es un método valioso para descubrir conclusiones posibles.

Deducción :

Es el razonamiento a partir de los hechos aceptados.

Se acepta una proposición general y se razona a partir de ella para obtener una conclusión particular.

- Deducir implica sacar consecuencias.
- Inducción implica sacra de los hechos particulares una conclusión general.

Robert Angell.

La sociología aplicada.

Cuando un sociólogo actúa en función científica.

- Enriquece un campo de . Lo verifica . Lo crítica . Lo expone conocimientos .

Los problemas con que se enfrenta son teóricos y metodológicos.

El sociólogo que trabaja en el campo de las aplicaciones toma de decisiones instrumentales.

PASO 1	PASO2	PASO 3	PASO 4	PASO 5
<ul style="list-style-type: none"> • Aspecto de la realidad organizacional que desean investigar. • Si se trata de investigación - acción, relevar la óptica y prediagnostico que tiene el cliente acerca de la realidad problemática. • Contratación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plantear el problema de investigación. • Resignificar la óptica y el pre diagnóstico que tiene el cliente acerca de la realidad problemática. • Establecer objetivos de investigación. • Desarrollar las preguntas de investigación. • Conservar con el cliente la resignificación y los pasos a seguir en investigación diagnóstica dentro de la organización. 	<p>Elaborar el marco teórico: revisión de la literatura, consulta, recopilación de interés, constitución del marco teórico.</p>	<p>Definir si la investigación es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exploratoria, descriptiva o explicativa. • Selecciona el diseño de investigación experimental. <ul style="list-style-type: none"> • No experimental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las hipótesis. • Detectar las variables, definir las teorías y operativamente Hallar los indicadores e ítems capaces de asumir valores para cada unidad interna dimensión de la variable. • Verificar la confiabilidad de los indicadores. Verificar la economicidad de los mismos al momento de recolección de la información.

Paso 6	Paso 7	Paso 8	Pasó 9	Paso10
Las unidades de análisis. Utiliza las técnicas establecidas de muestreo correspondientes.	Selección de la muestra: Determinar el universo. Extraer la muestra.	Recolección de datos: Elaborar el o los instrumentos de medición. Calcular su validez y confiabilidad. Codificar los datos.	Analizar los datos: Seleccionar las pruebas estadísticas. Elaborar el problema del análisis.	Presentar los resultados: Elaborar el informe. Presentar un informe de investigación. Si se trata de investigación - acción, elegir las técnicas de intervención más adecuada y desarrollar la estrategia con la cual operar la transformación organizacional. Consensuar todo con el cliente.

Investigación Social :

Los usos más comunes son: Exploración, descripción y la explicación.

Exploración:

Se utilizan para lograr los siguientes objetivos:

1. Satisfacer la curiosidad del investigador para entender mejor una situación.
2. Probar la factibilidad de llevar a cabo un estudio más cuidadoso.
3. Desarrollar los métodos que se emplearán en este último.

Descripción :

Se describen situaciones o eventos.

El investigador debe observar y describir lo que observó, porque la Observación científica es cuidadosa y deliberada.

Ejemplo de investigación social descriptiva es el Censo.

Explicación :

Se entrega una explicación respecto de un hecho por ejemplo explicación del IPC negativo del mes de abril, los datos puros seria descripción.

Unidades de Análisis .

- Individuos.
- Grupos.
- Organizaciones.
- Artefactos sociales (libros , pinturas).



Confiabilidad y validez :

Es una herramienta que se utiliza para determinar si una técnica en particular , aplicada repetidamente con el mismo objetivo , produce el mismo resultado en cada ocasión .

Son todos aquellos procesos tendientes a determinar la coherencia d las pruebas o cuestionarios aplicados.

Técnicas para minimizar los problemas de confiabilidad:

1. **Método de re-examen** : Hacer la misma medición más de una vez.
2. **Método de partir a la mitad (seccionar)** : Hacer más d una medición dividiendo el grupo en dos . Luego a cada mitad se le pregunta exactamente lo mismo, lo cual asegura una confiabilidad mayor.

3. Reúso de medidas : reutilizar para el estudio medidas que han sido utilizadas y probadas en estudios anteriores.

Validez

Es el grado en el cual la investigación o el test que se aplique mide o aprecia exactamente lo que pretende medir o apreciar. Por esto es importante tener definido el atributo objeto de la investigación.

Tipos de validez:

- **Predictiva.** Basada en algún criterio externo relativo a la eficacia de las pruebas aplicadas para anticipar el nivel de ejecución o de realización de una persona de un determinado tipo de conducta.
- **De contenido:** Se emplea frecuentemente en pruebas tendientes a apreciar el dominio de un individuo en una actividad específica.

De construcción :

A través de la construcción de estructuras teóricas influyen sobre los resultados de las pruebas .

Construcción de cuestionarios:

Son un método para recolectar dato mediante preguntas para investigar ciertos sectores de la población están d acuerdo o en desacuerdo sobre determinado tema , o utilizados en experimentos , investigación de campo y otras actividades de recolección de datos.

Como regla general el cuestionario debe contener exactamente las preguntas que deban ser formuladas: sólo las necesarias.

La mejor manera de diseñar las preguntas es mediante cuadros adecuadamente espaciados .

Formatos de respuestas

Si

No

No sé.

Bibliografía.

1. KRIEGER, MARIO (2001) *SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES*, PRENTICE HALL

