



Asistencia para la inteligencia empresarial

## Procedimiento para realizar un diagnóstico organizacional



## Procedimiento para realizar un diagnóstico organizacional

En el diagnóstico organizacional, se requieren unas condiciones para llevar a cabo un diagnóstico efectivo; estas son:

- Contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente, 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 maneja la información que se obtenga de este proceso, de forma estrictamente confidencial.
- También se debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico, a las fuentes de las que se obtuvo la información.
- El éxito del consultor del diagnóstico depende, en gran medida, del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor.

## Planeación para la obtención de los datos

La obtención de datos se debe realizar conociendo qué información se espera recoger. Dado que en una organización están disponibles gran cantidad de datos, susceptibles de ser considerados para el diagnóstico, el consultor aplicará el principio de la selectividad para hacer posibles el manejo y el uso de la información.

**Tabla 1**

*Enfoques de los métodos para obtener datos*

MÉTODOS DIRECTOS	MÉTODOS INDIRECTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Generan gran actividad en la solución del problema.</li> <li>● Son más estructurados.</li> <li>● Son más consumidores de tiempo.</li> </ul> <p>Pueden ser cuestionarios, entrevistas, encuestas, sondeo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Generan baja actividad en la solución del problema.</li> <li>● Son menos estructurados.</li> <li>● Son menos consumidores de tiempo.</li> <li>● Puede ser la observación de los procesos o la revisión de documentos.</li> </ul>

*Nota. Tomado de Bravo, Ramos, Tejada & Valenzuela (2019).*



## Paso 1. Obtención de los datos

La obtención de datos requiere la colaboración del cliente, puede llegar a ser un proceso largo indagar en lugares aparentemente ajenos al problema que hay que resolver, y es posible que se tenga que regresar con personas o unidades para confirmar datos obtenidos en otro lado o que, a medida que se ha avanzado, han cambiado su “ubicación” dentro del modelo de trabajo.

En la obtención de datos, el consultor usa uno o más de los métodos para la recolección de ellos. Un factor importante es la adecuada selección y participación de las personas que integran la organización y que están involucradas en las actividades del proceso de consultoría y que aportarán información válida.

Hay cuatro variables que deben considerarse para elegir el método de recopilación de información:

**Tiempo y oportunidad.** Cuando se inicia la etapa de diagnóstico, el proceso de cambio debe iniciar por alguna de las condiciones acerca de las necesidades del cliente (resolver un problema, oportunidad de mejora, responder a una demanda o situación frente a la competencia), o por la necesidad de adoptar una alternativa de las tipologías de la estrategia de cambio. Lo anterior conducirá a determinar con cuanto tiempo contamos para realizar la intervención, el nivel de profundidad y en que subsistema se trabajará.

Algunas de las preguntas pertinentes en esta etapa son:

- ¿Cuál de los métodos de obtención de información nos permitirá obtener datos relevantes?
- ¿Con cuánto tiempo disponemos para la obtención de datos?
- ¿Con cuánto presupuesto se cuenta para la obtención de datos?
- ¿Cuál o qué combinación de métodos para obtener información será más efectivo, para obtener datos, en el tiempo requerido con la mejor calidad y más económicos?

**Costos.** Uno de los puntos importantes que hay que considerar en el proceso de consultoría es que el diagnóstico representa una intervención al sistema cliente en sí mismo; por lo tanto, es susceptible de ser acordado su costo desde el primer contacto. El objetivo de la consultoría será, mantener el grado de confianza en el proceso de obtención de datos y lograr el costo más bajo del proceso.

Hay tres preguntas en esta parte:

- ¿Cuánto costará obtener la información para el diagnóstico?
- ¿Podemos realizar el proceso más eficientemente?
- ¿Cómo puede colaborar el cliente para hacer más económico el proceso?

**Condiciones del sistema cliente.** Cada organización vive condiciones sin necesidades de cambios particulares; el consultor, por lo tanto, debe determinar cuál será la mejor estrategia para obtener datos. En esta etapa, se consideran el tamaño, el tipo de proceso, el tipo de organización, la estructura organizacional, las experiencias previas y la etapa de la vida organizacional en que se encuentra.



Dos preguntas pertinentes que deben hacerse serían:

- ¿Cuál método satisface mejor las necesidades actuales del sistema o subsistemas involucrados?
- ¿Qué enfoque de obtención de información es más adecuado, el directo (entrevistas) o el indirecto (cuestionarios, observación)?

**Características de la organización.** Cada organización tiene su propia cultura. Tomar en cuenta los elementos importantes del sistema cliente, durante la etapa de diagnóstico, es fundamental para el éxito de la intervención.

Son preguntas claves para el consultor:

- ¿Qué valores y creencias rigen la vida de la institución o de algún subsistema en particular?
- ¿Qué factores culturales indican que habrá apertura y sinceridad en la obtención de datos?
- ¿Qué métodos se adaptan mejor a las características culturales?
- ¿Cuáles van en contra?

## Paso 1. Obtención de los datos

Una actividad crítica del proceso de diagnóstico es regresar la información recopilada al sistema cliente. Hasta este momento se ha estado trabajando con los datos que la organización ha generado, pero solamente el consultor conoce los contenidos; se ha generado un clima de incertidumbre entre las personas que han invertido y se han generado expectativas sobre lo que pasará una vez que se conozcan los resultados.

El consultor debe ser muy cuidadoso, ya que el manejo que haga de la información y el impacto que logre con su presentación serán cruciales para, por un lado, continuar con el proceso de consultoría y, posteriormente, el éxito de la intervención. El análisis de la información obtenida se puede llevar a cabo según los siguientes enfoques:

**Tabla 2**  
*Enfoques de análisis de información*

ENFOQUE	EN QUÉ CONSISTE
<b>Análisis cualitativo</b>	<p>Es fácil de realizar, pero la ponderación de los datos es muy difícil.</p> <p>Herramientas: análisis de entrevistas, campo de fuerza de Kurt Lewin, diagramas, modelos de diagnóstico.</p>





ENFOQUE	EN QUÉ CONSISTE
<b>Análisis cuantitativo</b>	<p>Provee información más segura, debido a que puede medirse y ponderarse.</p> <p>Herramientas: gráficas de porcentajes, de frecuencia, promedios.</p>
<b>Análisis de entrevistas</b>	<p>Se usa para resumir datos u opiniones dentro de categorías significativas o relevantes. Permite agrupar las respuestas en temas o tópicos que sintetizan las actitudes: de un grupo, varios grupos o personas con respecto a algún tema determinado.</p>
<b>Análisis de campo de fuerzas de Kurt Lewin</b>	<p>Fuerzas que propician o ayudan al proceso de cambio (fuerzas impulsadoras), síntomas de salud. Fuerzas que bloquean o impiden el proceso de cambio (fuerzas interactivas), síntomas de enfermedad.</p>
<b>Diagramas/modelos de diagnóstico</b>	<p>Sirven para representar varios comportamientos organizacionales.</p>
<b>Reporte de observación</b>	<p>Especialmente útil cuando quiere representarse información obtenida de la observación de los procesos de la organización: instalaciones, equipos, grupos, procesos de transformación, ejecución de métodos, sistemas, procedimientos, condiciones de trabajo, clima organizacional.</p>

*Nota. Tomado de Pedraza, Sastoque, Serrano & Tarazona (2016).*



### Paso 3. Retroalimentación de la información

El diagnóstico es para el cliente, por lo tanto, la información ordenada y tematizada debe ser regresada al cliente. Generalmente, se lleva a cabo una sesión de retroalimentación de la información, con la persona clave del proyecto y, posteriormente, con el grupo involucrado.

El propósito de la primera sesión individual es evitar sorpresas y ayudar al responsable a identificar o generar las alternativas de solución y preparar la sesión grupal. La retroalimentación de la información tiene la intención de identificar sus aspectos positivos y sus aspectos por mejorar, por áreas de desempeño y de manera general como organización.

En este punto, es importante recordar que en el contrato psicológico se debió aclarar que, durante el diagnóstico, se mantendría la confidencialidad de las fuentes de los datos, con el objetivo de garantizar la apertura y la honestidad de las personas que participaron en la generación de datos.

El objetivo del diagnóstico es preparar la acción; simultáneamente, se realiza la recolección de datos y se están captando ideas de cómo se pueden resolver los problemas. De igual manera, se está construyendo el vínculo con la siguiente etapa del proceso de consultoría (planeación de la acción). Es importante para el consultor, establecer la relación lógica entre datos del diagnóstico y la generación de alternativas de acción. (Bravo, Ramos, Tejada & Valenzuela, 2019).