

Asistencia para la inteligencia empresarial

## Métodos y técnicas para el diagnóstico organizacional



## Diagnóstico funcional

Tiene su origen en la perspectiva funcionalista, analiza estructuras formales e informales de la comunicación, prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

En este tipo de diagnóstico, el auditor utiliza un proceso de diagnóstico en el cual asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción de este (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados). Su desarrollo persigue los siguientes objetivos:

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

## Diagnóstico cultural

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad se basa en descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que estos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional. Está diseñado para evaluar:

- El papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura organizacional. 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; debido a esto, 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 (Meza, 2020)

En la tabla 1, se presentan los métodos y técnicas apropiadas para cada tipo de diagnóstico, las cuales ayudan a realizar un excelente análisis del entorno y de las variables, con el fin de dar respuesta a las inquietudes y objetivos que dan origen a su aplicación.

**Tabla 1**

*Métodos y técnicas para el diagnóstico organizacional*

Diagnóstico Funcional	Diagnóstico Cultural
<p><b>Entrevista.</b> 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.</p>	<p><b>Método y técnica cuantitativos</b></p> <p><b>Cuadro de mando integral.</b> Se centra en cuatro indicadores, la perspectiva del cliente, procesos internos del negocio, el aprendizaje y el crecimiento y las finanzas.</p> <p><b>Gestión de la calidad.</b> Se enfoca en asegurar la más alta calidad de las actividades para producir la más alta calidad de productos y servicios para los clientes. Eso incluye diagnosticar errores en las</p>
<p><b>Cuestionario.</b> Permite recoger mayor cantidad de información de más cantidad de gente y de una manera más rápida y económica que otros métodos, y facilita el análisis estadístico.</p>	



### **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 esta.

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.

Diagnóstico Funcional

actividades, así como recomendaciones y acciones para evitar esos errores.

**Gestión por objetivos.** Tiene como objetivo alinear las metas y los objetivos subordinados en toda la organización. Lo ideal es que los empleados obtengan información sólida para identificar sus objetivos y plazos para completarlos; incluye seguimiento continuo y retroalimentación en el proceso para alcanzar los objetivos. Los GPO a menudo se perciben como una forma de planificación.

Diagnóstico Cultural



**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 estas.

**Evaluación basada en resultados.** Se utiliza para evaluar el impacto de los servicios y productos en sus comunidades. El proceso incluye identificar los resultados esperados en un mercado objetivo y así poder asociar indicadores para saber los resultados y llevar a cabo las medidas para evaluar el alcance de los resultados logrados.

**Planeación estratégica.** Proceso de toda la organización para identificar la dirección estratégica, incluida la visión, la misión, los valores y las metas generales. La dirección se persigue mediante la implementación de planes de acción asociados, que incluyen: metas, objetivos, plazos y responsabilidades de varios niveles.

**Gestión de la calidad total.** Conjunto de prácticas de gestión en toda la organización, para garantizar que la empresa cumpla o supere los requisitos del cliente. Fuerte enfoque en la medición y los controles de procesos como medio de mejora continua. GCT es una iniciativa de calidad.

**Análisis de redes de comunicación.** Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quién se comunica con quién, qué 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.

#### **Método y técnica cualitativos**

**Benchmarking.** Uso de medidas estándar en un servicio o industria, para compararlas con otras organizaciones. El fin es obtener una perspectiva sobre el desempeño organizacional.





Diagnóstico Funcional	Diagnóstico Cultural
<p><b>La entrevista grupal.</b> Esta técnica selecciona una cierta cantidad de miembros representativos de la organización, para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.</p>	<p><b>Reingeniería de procesos de negocio.</b> Su fin es incrementar el rendimiento mediante el rediseño radical de las estructuras y los procesos de la organización, incluso, comenzando desde cero.</p> <p><b>Cambio cultural.</b> Es una forma de transformación organizacional que implica cambiar los valores básicos, normas, creencias, etc.</p> <p><b>Gestión del conocimiento.</b> Se centra en la recopilación y gestión del conocimiento crítico en una organización. Su fin es aumentar su capacidad de lograr resultados, por lo que incluye un uso extensivo de la tecnología informática. Su efectividad para alcanzar resultados generales para la organización, depende de qué tan bien se aplique el conocimiento crítico mejorado en la organización.</p> <p><b>Evaluación del programa.</b> Se utiliza para una amplia variedad de aplicaciones, con el fin de aumentar la eficiencia de los procesos. Por lo tanto, se podrán reducir los costos, para evaluar si se alcanzaron o no, los objetivos del programa.</p>

*Nota. Adaptada de Meza (2020).*