

## **“Propuesta Metodológica para el Diseño de Diagnósticos Organizacionales Integrales con base en el enfoque de Cultura de Calidad”**

**Por: Lic. Lucía Beristain Monterrosas.**

Entender la complejidad de las organizaciones en México es remitirnos a su historia, y también, a la de las organizaciones internacionales. Esta historia puede seguirse desde épocas ancestrales, pues ha sido el comercio la base principal del desarrollo social. Sin embargo, cuando hablamos de organizaciones contemporáneas es inevitable pensar en la Modernidad, en este fenómeno descrito por Dussel como la reorganización del pensamiento colectivo, marcado por dos sucesos clave: el descubrimiento de América y la aparición de la imprenta de Gutenberg; el primero generó la conciencia de la existencia de “otros”, otorgando la razón a la ciencia; el segundo permite lentamente el acceso al conocimiento documentado - hasta entonces resguardado por el clero-.

Por tanto, los cambios sociales que marcó la Modernidad se pueden observar en movimientos como el Renacimiento, la Ilustración, la Revolución Industrial, la Revolución Francesa... El acceso a fuentes escritas y el auge del pensamiento científico, antes catalogado como herejía, gestaron nuevas formas de relacionarse. La Revolución Industrial trajo como consecuencia que las sociedades modificaran sus formas de agrupación y consumo, dando paso a la movilización de personas de pequeñas comunidades para trabajar en las nacientes fábricas, formándose así las urbes, y con ello, la aparición de otras necesidades –estudiadas tiempo después por los pioneros en los estudios organizacionales-. Bajo estas premisas se desarrollaron las organizaciones modernas.

En el caso de México, se tiene que hasta la década de los setenta, en el país se contaba con más de mil empresas paraestatales y predominaba un

proteccionismo del mercado nacional, por lo que rubros como la tecnología, la capacitación, la innovación en procesos y productos, así como la búsqueda de la satisfacción del cliente, quedaron en segundo plano. En contra parte, a partir de la Segunda Guerra Mundial, con las naciones en recesión financiera por los costos que representó el conflicto bélico, nace el llamado Modelo de Consumo que sigue vigente. Era necesario generar riqueza, y con el apoyo de los crecientes medios de comunicación masiva, **comprar y vender**, se convierten en los ejes económicos fundamentales de toda nación. Aunado a ello, la devastación que sufrió Japón a raíz de las bombas atómicas, transformó su estructura social y sus formas de producción, aprovechando lo poco con lo que contaban para optimizarlo y, de tal forma, levantarse de la crisis en la que se vieron sumergidos. Para lograrlo, llaman a los primeros teóricos de Cultura de Calidad, asesorándose y recibiendo muy bien –debido a sus rasgos culturales- sus asesorías. Este fue el primer paso de muchos otros que dieron hasta convertirse en los más destacados teóricos de este enfoque, siendo cada vez más frecuente escuchar en el argot empresarial palabras como *Kaisen*, *hoshin-kanri*, Diagrama de *Ishikawa*, 5's (*Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu*, *Shitsuke*), entre otros términos característicos de su idioma.

A finales de la década de los ochenta y principios de los noventa, se da un fenómeno internacional: la apertura de los mercados, los Tratados de Libre Comercio. Por su parte, México se encontraba ante una desventaja competitiva amplia: no había invertido en mejorar sus procesos de producción ni en la capacitación de su capital humano, o en preparar a líderes que pudieran no sólo administrar un negocio, sino también dirigir, coordinar y tomar decisiones, ni mucho menos, se exploraron otros nichos de mercado.

Lo anterior ha generado que las organizaciones en México presenten una serie de problemas internos que no les permitan crecer a ritmos sostenidos. Analicemos: más del noventa por ciento de las empresas en el país son PYMES, de las cuales, según datos de la Secretaría de Economía, y cerca del 70% de las empresas que se abren, cierran antes de cumplir los 2 años de vida, lo que

representa una pérdida de fuentes de empleo importantes para el país. De igual forma, se ha creado una fuerte dependencia económica hacia Estados Unidos, pues del total de exportaciones que se generan, el 80% van dirigidas a ese país, siendo este un factor que agravó la reciente crisis en México –impacto directo al PIB nacional-.

Por otro lado, esto también se convierte en un nicho de oportunidad para los profesionistas en comunicación organizacional. México es considerado como un país en vías de desarrollo, por ende, hay una necesidad imperante de las organizaciones por generar **cambios culturales** que permitan enfrentar los retos que demanda la globalización, como el ser competitivos.

Lo que propone este modelo, tiene como base el análisis histórico contextual de las organizaciones, y el enfoque de Cultura de Calidad para formular diagnósticos integrales, y que, con los resultados de dichos diagnósticos, se diseñen planes estratégicos sólidos que apoyen a las organizaciones en su crecimiento y transición.

Tal modelo es una propuesta diseñada a partir de bases metodológicas rigurosas, con un giro cualitativo primordialmente, que permitirá delinear un diagnóstico adaptado a las necesidades de cada organización, pero sin perder de vista las fuerzas y demandas externas que las rigen.

## **PARTE UNO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS.**

### **El enfoque de Cultura de Calidad.**

Cultura de Calidad se ha convertido en el pilar fundamental de las empresas para enfrentar el reto del cambio de paradigma en la forma de hacer negocios. Las razones que obligan al cambio son muchas: los avances tecnológicos, la informática y las comunicaciones; la evolución de los sistemas económicos y financieros mundiales; los dramáticos cambios sociopolíticos, los distintos tipos de

consumidores, entre muchos más. Como se mencionó con antelación, estos cambios han tomado fuerza después de la S.G.M. Por un lado, en Estados Unidos como el gran triunfador de la guerra, por el otro, Japón, como el perdedor. En Estados Unidos los autores más destacados y precursores de los conceptos modernos de Calidad Total fueron W. Edward Deming y Joseph M. Juran, y más recientemente, Mikel Harry (Seis Sigma). En Japón: Kaoru Ishikawa, Shigeo Shingo y Genichi Taguchi.

¿Qué se busca? El objetivo de esta tendencia es: la planeación, control y el mejoramiento de la calidad de productos, servicios y procesos administrativos, que ayuden a las organizaciones a ser más competitivas, para enfrentar los constantes cambios que apremia la globalización.

Este objetivo se logra a partir de principios básicos como: trabajo en equipo, liderazgo, planeación estratégica, evaluación, motivación y reconocimiento, capacitación y educación, análisis de mercados y clientes, planes de relaciones públicas internas y externas, óptimos procesos de comunicación, control y estandarización de procesos, cultura organizacional...

La Calidad Total como estrategia de competitividad para las empresas mexicanas es un tema que está sobre la mesa, y el punto de coincidencia es que se deben adaptar a las condiciones culturales de cada país, partiendo de un análisis que permita la detección de sus principales problemas:

- Una economía que ofrece productos y servicios de baja calidad, poco competitivos en precio y calidad en los mercados internacionales
- La subutilización de la capacidad instalada en las organizaciones, principalmente industriales, sobre todo pequeñas y medianas.
- Debilidad de la pequeña y mediana industria para afrontar problemas económicos como los ocurridos en 1976, 1982, 1986, 1994.95.
- La actividad económica se concentra principalmente en tres áreas metropolitanas: México, Guadalajara y Monterrey, que acumulan más de 70% del valor agregado.
- México no ha sido capaz de desarrollar su propia tecnología, y depende constantemente de la importada, con la consecuente baja competitividad.
- El desorden con el que la economía ha crecido propició el incremento de los niveles de contaminación observados en algunas de las ciudades importantes.

- Insuficiente ahorro e inversión para renovar las instalaciones productivas y crear y mantener la infraestructura económica.

(Cantú, 2006, Pág. 20)

Si bien parece un entramado difícil de desenmarañar, podemos notar que gran parte de lo expuesto responde a cuestiones culturales sumamente arraigadas, y éstas sólo pueden ser modificadas si fomentamos organizaciones orientadas al aprendizaje.

### **Organizaciones orientadas al aprendizaje.**

Los seres humanos, más que seres sociales, somos seres grupales (Goffman, 1963). Desde pequeños pertenecemos a grupos: familia, amigos, grupos escolares, grupos de actividades extracurriculares... Todo el tiempo estamos agrupados. Y es bajo este interactuar con otros que se da el aprendizaje, la mayoría de las veces de forma inconsciente, pues es así como absorbemos las normas culturales que nos rigen –pautas de comportamiento-.

Ahora bien, hay que diferenciar el aprendizaje conductual, del cognitivo; el primero busca la *membresía*, el segundo la comprensión. Ambos se pueden dar al interior de las organizaciones; el conductual genera el sentido de pertenencia, mientras que el cognitivo permite la especialización en áreas de conocimiento específicas.

Una organización que fomente el aprendizaje, tanto conductual como cognitivo, estará mucho más preparada para responder a los retos y demandas del entorno, pues será capaz de dirigirse a metas específicas, responder a sistemas complejos de razonamiento y por ende, estar orientada hacia la eficacia y eficiencia (Reig, Fernández, Jauli, 2003)

Para hilar lo dicho hasta este momento, tenemos entonces que las organizaciones actuales se enfrentan a un mundo globalizado que les exige día a día mucho más; un mundo competido, al que deben adaptarse para no perecer. La Comunicación Organizacional es una de las disciplinas que puede apoyar a las organizaciones en la transición de una cultura deficiente, a una Cultura de Calidad. Para ello, debe apoyarse en diagnósticos organizacionales integrales que le

permitan identificar y entender las problemáticas específicas de cada una, para convertirlas en áreas de oportunidad y que puedan desarrollarse planes estratégicos diseñados para su caso particular, pues si bien en las empresas mexicanas hay patrones generales, las diferencias pueden ser medulares en el éxito o fracaso de las estrategias implementadas.

## **PARTE DOS: PROPUESTA METODOLÓGICA.**

### **El trabajo del comunicólogo organizacional.**

Identificados los puntos medulares a trabajar en las organizaciones actuales, se parte a la delimitación de las funciones a desempeñar por los especialistas en comunicación organizacional.

Horacio Andrade (2006) menciona que la función que debe realizar el especialista es: **contribuir al logro de los objetivos de la empresa**, trabajando directamente con temas medulares (4íes):

- Información: flujo de información necesario para realizar las actividades efectivamente. Proceso comunicativo.
- Identificación: sentido de pertenencia de los miembros para con la organización (cultura corporativa)
- Integración: de la organización con sus colaboradores, gestando así el trabajo en equipo y la participación.
- Imagen: que sea congruente con lo que es y lo proyecte.

Estas áreas de atención deben ser abordadas, como sostiene el autor, desde la investigación, para diseñar estrategias orientadas hacia el logro de objetivos, teniendo como principal aliada a la Comunicación.

De tal forma, el comunicólogo debe partir de la indagación y conocimiento puntual y objetivo de las organizaciones, por lo que podríamos aseverar que los roles principales que desempeña este especialista son: el de **investigador** y **estratega**, de manera interdependiente, pues sin uno no se puede lograr el otro.

Dentro de las organizaciones también podemos identificar áreas o niveles de análisis, entre los que encontramos: el individual, grupal y organizacional. Al tener como sujetos de estudio a las organizaciones como entes con características

específicas, no podemos olvidar que al ser una estructura formada por sujetos, sus formas de comunicación e interacción se mueven entre estos niveles.

El rol de **investigador** demanda del comunicólogo un manejo y dominio de técnicas de investigación, por ende, de una metodología de corte mixto (tanto cuantitativa como cualitativa).

Abordando el papel de investigador que debe cumplir el comunicólogo, se propone el siguiente modelo de diagnóstico integral, que le permita identificar las variables de estudio y técnicas de recolección de datos de acuerdo al caso específico de la organización estudiada.

A continuación el modelo general, del que se describirá cada paso a detalle.



## I. Fase Exploratoria.

El primer paso en el diseño del diagnóstico integral es la **operacionalización de variables**, misma que determinará las categorías temáticas que se evaluarán para medir la efectividad organizacional de acuerdo al enfoque de Cultura de Calidad.

La operacionalización de variables es la **categorización** (estadística aplicada a estudios de índole cualitativa) necesaria para diseñar metodologías rigurosas. Esta operacionalización será la guía que permita identificar –mediante una entrevista a profundidad estructurada- qué de esos temas requieren una atención focalizada en la organización, pues cada caso es distinto y se deben ubicar las necesidades específicas de cada una.

La construcción de la entrevista a profundidad estructura se aplicará con la persona de contacto –interesado en el diagnóstico-, con el objetivo de evaluar la situación de la organización –como el médico que hace una revisión antes de ubicar la zona e indicar los análisis respectivos para la confirmación de sus hipótesis-

VARIABLE	INDICADOR	DIMENSIÓN.
<i>Cultura Organizacional</i>	<b>Filosofía</b>	Historia. Misión, Visión y Valores Ceremonias, Leyendas y Mitología.
	<b>Identidad Corporativa</b>	Manuales de Identidad Corporativa Identidad Gráfica Recursos Simbólicos Opinión Pública e Imagen Institucional
	<b>Clima Organizacional</b>	Satisfacción Laboral Membresía Comportamiento Laboral Comportamiento Individual Desempeño Laboral.
	<b>Liderazgo</b>	Tipos de Liderazgo Toma de Decisiones y Solución de Problemas Delegación de Funciones.
<i>Comunicación</i>	<b>Tipos</b>	Interna Externa. Planes de Comunicación.
	<b>Flujos y redes</b>	Flujo de información Comunicación Formal e Informal Tipo de Red.
	<b>Medios</b>	Generales Específicos
		Planificación Control y Evaluación Productividad



<b>Cultura de Calidad</b>	<b>Procesos</b>	Competitividad Manuales y Formas de Operación (Diagramas de Flujo) Estructura Organizacional. Políticas y Reglamentos Planeación Estratégica
	<b>Recursos Humanos</b>	Selección, Reclutamiento y Entrenamiento del Personal. Capacitación (Conductual y Cognitiva) Trabajo en Equipo Manuales de Inducción y Capacitación Motivación. Productividad. Delimitación de Funciones. Proceso de Selección y Reclutamiento. Inducción. Compensación y Reconocimiento.
	<b>Servicio al cliente</b>	Calidad en el Servicio y Atención al Cliente. Evaluación y Seguimiento. Retroalimentación. Relaciones Públicas
	<b>Proveedores</b>	Atención. Retroalimentación. Evaluación.
<b>Manifestaciones estructurales</b>	<b>Infraestructura</b>	Tipos de áreas. Funcionalidad y Ergonomía.
	<b>Recursos Materiales</b>	Recursos Tecnológicos Material de trabajo.

La construcción de la entrevista con base en la operacionalización, será como la guía médica general que identificará los síntomas de la organización, el formato debe ser simple, con la utilización de Escala Likert, ejemplo:

PREGUNTA	5	4	3	2	1	OBSERVACIONES O COMENTARIOS
Los miembros de la organización conocen la misión de la empresa						
En su organización existen manuales operativos en donde se describe la función de cada departamento y colaborador de la misma.						
Su organización trabaja con base en una planeación estratégica para cumplir los objetivos de la misma, así como los proyectos internos y externos						

Hay que recordar que este guión es para llevar un orden temático, si durante el transcurso de la entrevista, el entrevistador decide omitir o realizar alguna pregunta no contemplada, puede realizarlo. Una vez aplicada la entrevista a profundidad (con lo ítems necesarios, comentarios y observaciones pertinentes del entrevistado), se realiza el vaciado y delimitación de las variables que se trabajarán en el diagnóstico específico para ese caso, generando una nueva operacionalización, ejemplo:

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN
<b>Cultura Organizacional</b>	<b>Filosofía</b>	Misión, Visión y Valores	Análisis de contenido. Encuesta.
	<b>Identidad Corporativa</b>	Identidad Gráfica Opinión Pública e Imagen Institucional	Análisis de contenido Observación no participante
	<b>Clima Organizacional</b>	Satisfacción Laboral Comportamiento Laboral	Encuesta, Entrevista. Grupo Focal
	<b>Liderazgo</b>	Tipos de Liderazgo Toma de Decisiones	Encuesta, Entrevista. Grupo Focal.
<b>Comunicación</b>	<b>Tipos</b>	Informal y formal	Encuesta, Entrevista, Grupo Focal
	<b>Medios</b>	Generales Específicos	Observación no participante, análisis de contenido., encuesta.
<b>Cultura de Calidad</b>	<b>Procesos</b>	Control y Evaluación Manuales y Formas de Operación ( Estructura Organizacional, Políticas y Reglamentos	Work Flow Análisis de contenido. Encuesta.
	<b>Recursos Humanos</b>	Capacitación (Conductual y Cognitiva) Manuales de Inducción y Capacitación Motivación. Productividad. Delimitación de Funciones. Inducción. Compensación y Reconocimiento.	Encuesta. Análisis de contenido Entrevista. Grupo Focal. DNC
	<b>Servicio al cliente</b>	Calidad en el Servicio y Atención al Cliente. Evaluación y Seguimiento.	Encuesta. Entrevista.
<b>Manifestaciones estructurales</b>	<b>Infraestructura</b>	Tipos de áreas. Funcionalidad y Ergonomía.	Observación no participante.

Como puede notarse, cada técnica se repite más de una vez, esto no quiere decir que se apliquen cuatro grupos focales, por ejemplo u ocho encuestas. La tabla únicamente nos ayudará a diseñar los modelos de cada una de las técnicas de manera ordenada y puntual, y además, nos permitirá generar una triangulación de variables sistemática en el análisis.

## II. FASE DE PLANEACIÓN Y DISEÑO.

Si el anterior caso arrojó la aplicación de siete técnicas de investigación, lo siguiente es organizar y diseñar cada una de los modelos de recolección de datos tomando como punto de partida los indicadores sometidos a análisis. Únicamente un modelo de cada técnica. Se recomienda iniciar con la encuesta y que ésta sea completamente cerrada, pues arrojará los datos duros –información de referencia, de carácter demostrativo- para ser confrontados con información que arroje lo cualitativo –carácter descriptivo- y de tal forma, realizar el análisis interpretativo.

En el caso de la encuesta, la observación participante y el análisis de contenido, pueden manejarse de manera cerrada, generando subcategorías que puedan cuantificarse y mostrar frecuencia. He aquí algunos ejemplos:

#### Análisis de Contenido

Unidades	Indicadores
<b>Ítems</b>	Manuales Papelería corporativa Organigrama
<b>Tema</b>	Reseña histórica Filosofía Descripción de puestos Slogan

#### 1. Categorías

Las categorías se determinaron de acuerdo a cada una de las unidades de análisis, quedando de la siguiente forma:

##### Categoría 1

- Agradable
- Poco agradable
- Desagradable

##### Categoría 2

- Buena redacción
- Mala redacción

##### Categoría 3

- Legible
- Poco legible
- No legible

Las categorías para los temas serán con respecto a la redacción, extensión y legibilidad de los temas.

##### Categoría 1

- Buena
- Regular
- Mala

##### Categoría 2

- Larga
- Corta
- Adecuada

##### Categoría 3

- Legible
- Poco legible
- No legible

#### Modelos de análisis

En las tablas de análisis se colocarán las unidades seleccionadas y se les asignará la evaluación correspondiente, de acuerdo a las tres categorías creadas para el análisis.

Ítem	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Observaciones

Tema	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Observaciones

**Observación no participante:**

			E X C E L E N T E	B U E N O	R E G U L A R	D E F I C I E N T E	P É S I M O	OBSERVACIONES
SISTEMA TECNOLÓGICO	ESTRUCTURA FISICA	PINTURA						
		DECORADOS						
		ARQUITECTURA						
		PASILLOS						
		ÁREA DE EVACUACIÓN						
		RED ELÉCTRICA						
		RED HIDRAULICA						
	INSTALACIONES	RECAMARAS						
		BAÑOS						

Cuando se tiene los modelos listos para aplicarse, se pasa a la siguiente fase.

### III. FASE DE TRABAJO DE CAMPO.

El trabajo de campo compete a la recolección de datos, esto significa plasmar la realidad que vive la organización: registrarla.

Aplicados los modelos, se abre paso a la tabulación y vaciado de los datos, durante esta fase se realizan también esas dos tareas, además, una vez ordenada la información, se deben separar dichos datos por variable, pues será así como podrán confrontarse la información obtenida por las distintas técnicas aplicadas, reduciendo así el margen de error y ampliando la confiabilidad de los indicadores estudiados.

VARIABLE	INDICADOR Y TÉCNICA	RESULTADOS PRINCIPALES

### IV. FASE ANALÍTICA.

Con el trabajo de campo y procesamiento de la información, la investigación ha cumplido con la **demostración y descripción** de la situación que vive la organización. La fase analítica tiene como objetivo la **interpretación** de los resultados, para ello, debe realizarse la triangulación de variables, que ayuda a ubicar la correlación de una con otra. Esta fase puede apoyarse en diagramas de análisis como el Diagrama de Pareto, Análisis FODA, Histogramas de Frecuencia, entre otros, que faciliten al investigador conocer en qué orden deben resolverse los problemas encontrados. Con ello, diseñará un Plan Estratégico personalizado, asegurando que cada una de las estrategias y tácticas diseñadas está enfocada a las necesidades reales de la organización.

Cabe resaltar que el rigor metodológico en el diseño y aplicación de cada una de las técnicas a utilizar, durante el diagnóstico, es lo que dará el alto **grado de confiabilidad** que requiere el trabajo de los comunicólogos organizacionales.

El presente documento se orientó en el rol de **investigador**, sin embargo, la capacidad de trazar estrategias, y la creatividad en la solución de lo encontrado, es un tema no tocado en esta investigación por el momento.

El modelo que se presenta, es una propuesta para llevar de manera ordenada y sistemática el desarrollo de un diagnóstico. Cada una de las técnicas de investigación (a excepción de la primera entrevista) debe modificarse a partir del caso de estudio que se esté abordando. Ningún grupo es igual a otro, por ende, ninguna organización es idéntica a otra.

También es importante remarcar que de acuerdo a la formación profesional de los comunicólogos organizacionales, el grado de dominio de los temas aquí tratados (que van desde manejo de recursos humanos, procesos o estadística aplicada), requiere, en ocasiones, que el conocimiento se profundice en determinadas áreas o se integren equipos multidisciplinarios.

## BIBLIOGRAFÍA.

1. CANTÚ, H. (2006). Desarrollo de una Cultura de Calidad. Tercera edición. McGraw-Hill. México.
2. FERNÁNDEZ, C. (2006) La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. México.
3. FERRER, L. (2003) Desarrollo Organizacional. Trillas. México.
4. GOFFMAN, (1963) Behavior in Public Places: Notes on the Social Organization of Gatherings, Free Press of Glencoe.
5. LOSADA, C. (2004) Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. Ariel. México.
6. LIBAERT, T. El Plan de Comunicación Organizacional y Cultura Empresarial. LIMUSA. México, 2000.
7. JOHNSON, ROBERT (1990) Estadística Elemental. Grupo Editorial Iberoamérica, México.
8. MARTÍNEZ DE VELASCO Y NOSNIK, (2006) Comunicación Organizacional Práctica. Manual Gerencial. Trillas. México.
9. NOSNIK, A. (2003). El Desarrollo de la Comunicación Social. Un Enfoque Metodológico. Editorial Trillas. México.
10. REIG, FERNÁNDEZ Y JAULI. (2003) Los Recursos Humanos en las Organizaciones Orientadas a la Eficacia y al Aprendizaje. THOMSON. España.
11. RODNEY W. NAPIER, (2006) Grupos: Teoría y Experiencias. Trillas. México.
12. SAMPIERI, FERNÁNDEZ COLLADO, BAPTISTA, (2006). Metodología de la Investigación. 4ta. Edición. McGraw Hill.
13. SOLER, P. (1997). La Investigación Cualitativa en Marketing y Publicidad. *Barcelona*. Ed. Paidós
14. SILICEO, CESARES. (2003) Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. McGraw Hill. México.
15. RUBIO, J. Y VARAS, J. (1999). El Análisis de la Realidad en la Intervención Social. Métodos y Técnicas de Investigación. (2ª Edición). *Madrid*. Ed. CCS.
16. VALDEZ, S. (2003). Diagnóstico Empresarial. Editorial Trillas. México.