

Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (CDO)

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CDO)

Instrucciones: Traslade sus puntajes promedio de la hoja de puntaje del CDO a las casillas apropiadas en la figura de la siguiente página. Luego, estudie la información básica y las sugerencias de interpretación que se muestran a continuación.

Información Básica

El CDO es un instrumento de encuesta-retroinformación, destinado a recopilar datos sobre el funcionamiento. Mide las percepciones de las personas de una organización o unidad de trabajo, para determinar áreas de actividad que se beneficiarán de un esfuerzo de desarrollo organizacional. Se puede usar como técnica única de recopilación de datos o en conjunto con otras técnicas (entrevistas, observación, etc.)

El Modelo Organizacional de Seis Casillas de Weisbord (1976) es la base del cuestionario, el cual mide siete variables: propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo, mecanismos útiles y actitud hacia el cambio. Las seis primeras áreas son del modelo de Weisbord, mientras que la última se añadió para darle al consultor/facilitador ideas sobre la disposición al cambio.

El instrumento y el modelo reflejan un enfoque sistemático para analizar las relaciones entre las variables que influyen la forma en que se administra una organización. El CDO mide los aspectos informales del sistema. Puede que sea necesario que el consultor/facilitador también reúna información sobre los aspectos formales y examine las brechas entre los dos.

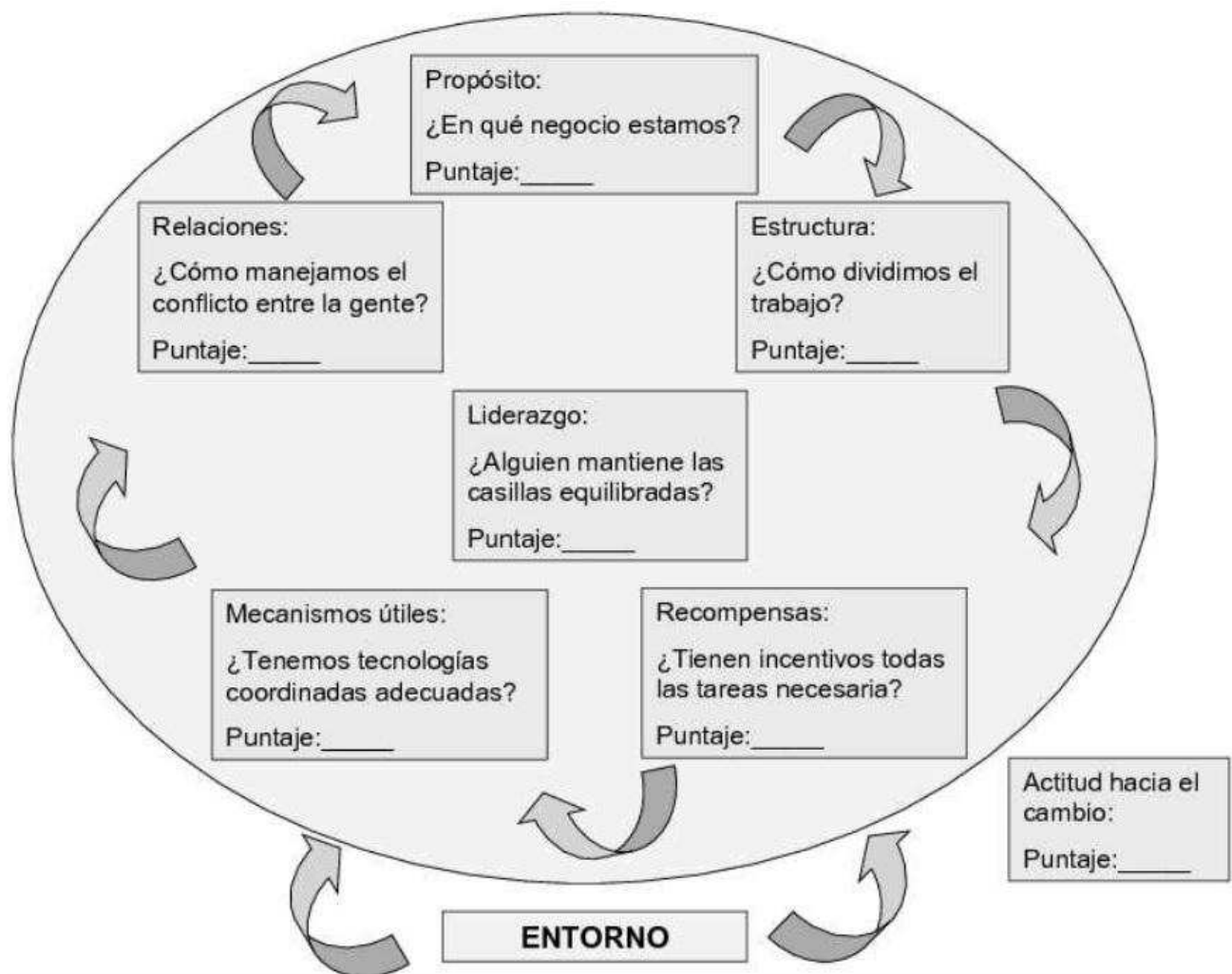
El uso del CDO es el primer paso para determinar las intervenciones apropiadas en los esfuerzos de cambio organizacional. Su uso como instrumento diagnóstico puede ser el primer paso que mejore la capacidad de una organización o unidad de trabajo para atender a su clientela.

Interpretación y Diagnóstico

Una consideración crucial es el diagnóstico basado en la interpretación de los datos. El diagnóstico más sencillo sería evaluar el grado de variación para cada una de las siete variables en relación con un puntaje de 4, que es el punto neutro. Los puntajes mayores de 4 indicarían un problema con el funcionamiento organizacional. Mientras más se aproxime el puntaje a 7, más serio sería el problema. Los puntajes menores de 4 indican la ausencia de problemas, mientras que un puntaje de 1 indica el funcionamiento óptimo.

Otro enfoque diagnóstico sigue los mismos lineamientos de evaluación, en relación con el punto (puntaje) neutral de 4. El puntaje de cada una de las 35 frases del cuestionario puede revisarse para producir información más exacta sobre áreas problemáticas. De esta forma, el diagnóstico sería más preciso. Por ejemplo, supongamos que el puntaje promedio en la frase número 8 es de 6.4. Esto indicaría no solo un problema en el propósito organizacional, sino también un problema más específico, porque hay una brecha entre las metas organizacionales y las individuales. Este esfuerzo diagnóstico más preciso, probablemente, conduzca a una intervención más apropiada en la organización que el enfoque diagnóstico generalizado, descrito en el párrafo precedente.

El diagnóstico apropiado debe examinar las relaciones entre las casillas para determinar lo interconectado que se encuentran los problemas. Por ejemplo, si hay un problema con relaciones, ¿podría ser que el sistema de recompensas no premia el comportamiento de relaciones? Esto podría suceder si el puntaje promedio en la frase 33 fuera mucho mayor de 4 (5.5 o más) y todas las frases relaciones (4, 11, 18, 25, 32) promediaron más de 5.5.



CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL (CDO)

De vez en cuando, las organizaciones consideran que es importante analizarse a sí mismas. Es necesario averiguar, entre las personas que trabajan en la organización, que es lo que ellas creen, si se quiere que el análisis tenga algún valor. Este cuestionario ayudará a la organización donde usted trabaja a analizarse a sí misma.

Instrucciones: No ponga su nombre en ninguna parte de este cuestionario. Por favor responda todas las treinta y cinco (35) preguntas. Sea **abierto y franco**. Para cada una de las 35 frases, ponga un círculo alrededor de únicamente **un (1)** número para indicar lo que usted crea.

- 7 **Muy de acuerdo**
- 6 **De acuerdo**
- 5 **Levemente de acuerdo**
- 4 **Neutral**
- 3 **Levemente en desacuerdo**
- 2 **En desacuerdo**
- 1 **Muy en desacuerdo**

1. Las metas de esta organización están claramente enunciadas.
1 2 3 4 5 6 7
2. La división del trabajo de esta organización es flexible.
1 2 3 4 5 6 7
3. Mi supervisor inmediato apoya mis esfuerzos.
1 2 3 4 5 6 7
4. La relación con mi supervisor es armoniosa.
1 2 3 4 5 6 7
5. Mi puesto me ofrece la oportunidad de crecer como persona.
1 2 3 4 5 6 7

6. Mi supervisor inmediato tiene ideas que no son útiles para mi grupo de trabajo.
1 2 3 4 5 6 7
7. Esta organización no pone resistencia al cambio.
1 2 3 4 5 6 7
8. Estoy personalmente de acuerdo con las metas expresadas de mi unidad de trabajo.
1 2 3 4 5 6 7
9. La división del trabajo de esta organización es propicia a que se alcancen sus metas.
1 2 3 4 5 6 7
10. Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso.
1 2 3 4 5 6 7
11. Siempre puedo hablar con alguien del trabajo, si tengo un problema relacionado con el trabajo.
1 2 3 4 5 6 7
12. La escala salarial y las prestaciones de esta organización tratan equitativamente a todos los empleados.
1 2 3 4 5 6 7
13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo.
1 2 3 4 5 6 7
14. Esta organización no introduce suficientes políticas y procedimientos nuevos.
1 2 3 4 5 6 7
15. Comprendo el propósito de esta organización.
1 2 3 4 5 6 7
16. La manera en que se dividen las tareas de trabajo es lógica.

1 2 3 4 5 6 7

17. Los esfuerzos de liderazgo de esta organización hacen que la organización cumpla con sus propósitos.

1 2 3 4 5 6 7

18. Mis relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo son amistosas, lo mismo que profesionales.

1 2 3 4 5 6 7

19. Existe la oportunidad de ascender en esta organización.

1 2 3 4 5 6 7

20. Esta organización tiene mecanismos adecuados para aglutinarse.

1 2 3 4 5 6 7

21. Esta organización favorece el cambio.

1 2 3 4 5 6 7

22. Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados.

1 2 3 4 5 6 7

23. La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada.

1 2 3 4 5 6 7

24. Para mí es claro cuando mi jefe trata de guiar mis esfuerzos de trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

25. He establecido las relaciones que necesito para desempeñar apropiadamente mi trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

26. El sueldo que recibo es conmensurado con la labor que desempeño.

1 2 3 4 5 6 7

27. Otras unidades de trabajo son útiles para mi unidad de trabajo, siempre que se solicite asistencia.

1 2 3 4 5 6 7

28. Ocasionalmente, me gusta cambiar cosas acerca de mi trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

29. Deseo menos aportes para decidir las metas de mi unidad de trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

30. La división del trabajo de esta organización ayuda a sus esfuerzos para llegar a las metas.

1 2 3 4 5 6 7

31. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los demás miembros de la unidad de trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

32. No hay ninguna evidencia de conflicto no resultado en esta organización.

1 2 3 4 5 6 7

33. Todas las tareas que se han de lograr se asocian con incentivos.

1 2 3 4 5 6 7

34. Los esfuerzos de planificación y control de esta organización son útiles para su crecimiento y desarrollo.

1 2 3 4 5 6 7

35. Esta organización tiene la habilidad de cambiar.

1 2 3 4 5 6 7

Sugerencias

Organizacional _____

HOJA DE PUNTAJE DEL CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL (CDO)

Instrucciones: Traslade las cifras encerradas con un círculo en el cuestionario a los espacios en blancos que se muestran a continuación, sume cada columna y divida cada suma entre cinco. Esto le dará puntajes comparables por cada una de las siete áreas.

Propósitos

1 _____
8 _____
15 _____
22 _____
29 _____
Total _____
Promedio _____

Estructura

2 _____
9 _____
16 _____
23 _____
30 _____
Total _____
Promedio _____

Liderazgo

3 _____
10 _____
17 _____
24 _____
31 _____
Total _____
Promedio _____

Relaciones

4 _____
11 _____
18 _____
25 _____
32 _____
Total _____
Promedio _____

Recompensas

5 _____
12 _____
19 _____
26 _____
33 _____
Total _____
Promedio _____

Mecanismos útiles

6 _____
13 _____
20 _____
27 _____
34 _____
Total _____
Promedio _____

Resistencia al cambio

7 _____
14 _____
21 _____
28 _____
35 _____
Total _____
Promedio _____