

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

COMPANY DIAGNOSIS: A LOOK AHEAD

Claudia M. Valenzuela
Roxana G. Ramírez¹
Mtra. Nora González Navarro
Dr. Roberto Celaya Figueroa²

Resumen:

El diagnóstico organizacional, se define como el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo. Así mismo ha ido adquiriendo cada vez mayor importancia, en la medida que se ha profesionalizado el área y que se ha difundido como una disciplina profesional a la que concurren especialistas de diversa procedencia y formación. El diagnóstico constituye una parte de gran importancia en el proceso de consultoría. Es importante tener presente, sin embargo, que es solo una etapa en un proceso de mayor envergadura.

Palabras claves: Diagnóstico, organización, consultoría, empresa.

Abstract:

The organizational assessment is defined as the analysis is done to assess the situation of the company, its problems, potential and possible ways development. It has also gained increasing importance, as the area has become more professional, the same it's attended by specialists from different origin. The diagnosis is a very important part in the consultation process. It is important to note, however, is only one step in a larger process.

Keywords: Diagnosis, organizational, consulting, company.

¹ Alumnas de la Carrera de Licenciado en Contaduría Pública del Instituto Tecnológico de Sonora

² Profesores Investigadores del Instituto Tecnológico de Sonora

Para tener una idea más clara del medio en el que el presente artículo se desarrolla, es importante conocer la evolución que las empresas han tenido a través del tiempo.

Al principio de la historia, los bienes para satisfacer las necesidades humanas se producían en el seno de cada familia en régimen de autoconsumo. Todos sus miembros colaboraban en la fabricación de todo lo necesario para subsistir. La familia era una unidad de producción y de consumo autosuficiente. Dentro de cada grupo familiar, los individuos más capacitados para realizar una determinada tarea o actividad se fueron especializando paulatinamente en la obtención de un producto útil para los demás. Así apareció una primera división del trabajo. Poco a poco, el nivel de producción fue aumentando y se producía más de lo que se necesitaba para vivir en el seno familiar. En esta segunda fase, los excedentes obtenidos dentro de una familia se dedicaban al intercambio, en el contexto de una economía de trueque, para cubrir otras demandas no satisfechas. Los excedentes de bienes producidos se intercambiaban por los de otras unidades familiares. Las familias continuaron siendo simultáneamente unidades de producción y consumo, pero, poco a poco, fueron perdiendo este carácter. Esta situación forzó la aparición de la figura del comerciante, que compraba los bienes que sobraban a unas familias y los intercambiaba con los de otras familias. Esta triple relación hizo posible la aparición del mercado, que se desarrolló con la utilización generalizada de la moneda en las transacciones. El capitalismo comercial de los siglos XVI y XVII hizo posible un auge de la producción de mercancías y de la circulación entre América y los principales puertos del Mediterráneo y del norte de Europa (Pérez, 2010).

Así se formó un comercio mundial, aparecieron unas industrias urbanas artesanas y se aceleró la circulación monetaria con el crecimiento de los intercambios. En el siglo XVII se consolidan en Holanda, Inglaterra, Italia y Francia las primeras entidades bancarias modernas y se forman las primeras compañías por acciones dedicadas al comercio marítimo. En el plano de la producción, paulatinamente se pasó del sistema doméstico, del comerciante que iba en busca de la mano de obra que suministraban las economías domésticas, al comerciante-fabricante que acumulaba capitales y empleaba a artesanos que trabajaban en sus propios domicilios («sistema de encargados», putting-out o Veriag system), a los que proporcionaba las materias primas. Entre fines del siglo XVIII y la primera mitad del XIX, fue pasándose del taller doméstico a la gran factoría, del trabajo a escala reducida al trabajo a gran escala, del uso de las Máquinas manuales a las mecánicas movidas por el vapor, de la utilización de pequeños capitales a su empleo masivo, una vez producida la necesaria acumulación previa. Con la Revolución industrial nació la nueva empresa capitalista, en el centro neurálgico del nuevo modo de producción (Pérez, 2010).

La productividad, la eficiencia y la calidad han pasado a ocupar un lugar central en la preocupación de hombres de empresa e investigadores. Junto a esto, se ha tomado conciencia de la necesidad de lograr organizaciones que ofrezcan mayores posibilidades de desarrollo a sus miembros. El interés por la creación de organizaciones que sigan formas más adecuadas de configuración y que permitan, así, mayores niveles de productividad y calidad en un clima más humano, ha conducido también a que se tome más conciencia de la necesidad de efectuar diagnósticos acertados acerca del estado de los sistemas organizacionales.

El diagnóstico plantea el problema del conocimiento y, así, lleva a algunas consideraciones que se hacen necesarias para establecer las bases sobre las que se apoya la posibilidad de realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de la organización y, eventualmente, recomendaciones para su cambio. En la vida cotidiana se pueden encontrar cambios haciendo diagnósticos de las diversas situaciones que se puedan presentar. Cada vez que se necesite enfrentar una decisión; cada vez que se necesite evaluar diferentes líneas posibles de acción; cada vez que se quieran anticipar posibles consecuencias; se hace un diagnóstico que pretende evaluar o anticipar las alternativas presentes (Rodríguez, 1999).

Por lo que surge el siguiente cuestionamiento: ¿Es realmente el diagnóstico organizacional un análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo?

Toda empresa necesita o quiere conocer como se encuentra internamente, cuales son las aspiraciones y los problemas que los trabajadores tienen y a su vez para buscar una forma de superación de dificultades en que la empresa se encuentre en ese momento, pero no se conocen las causas de dichos obstáculos, por ello es necesario que toda empresa realice un diagnóstico organizacional para conocer su estado actual y las posibles alternativas de mejora tanto en productividad, finanzas, recursos humanos, administración y demás áreas de la organización.

Las necesidades de diagnosticar, evaluar, analizar y, eventualmente, iniciar un proceso de desarrollo en la organización, pueden tener diversos orígenes:

- El proceso natural de crecimiento de la organización, que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos anteriores, apropiados para una organización más pequeña, referida a otro mercado, con otra competencia y responsabilidades diversas.
- El proceso natural de deterioro de la organización, es posible que la organización vea envejecer su personal, sus equipos, sus edificios. Es posible, además, que su producto haya ido quedando obsoleto
- La organización ha sido sometida a cambios de importancia. En este caso, se requiere del diagnóstico como una forma de conocer el impacto que estos cambios han tenido en los diferentes sectores y subsistemas de la organización o prevenir las transformaciones que pudieran ser provocadas por los cambios que se implementarán.
- El aumento de complejidad del entorno de la organización demanda un cambio correspondiente en la complejidad de la propia organización. Así mismo como Rodríguez (1999) indica que la organización siempre es menos compleja que su entorno, pero debe mantener con este una cierta relación para actuar selectivamente con la complejidad del entorno. Si la complejidad del entorno aumenta (por ejemplo, con un cambio político, económico, social u otros), la organización se verá obligada a aumentar correspondientemente su complejidad interna. La organización cambia permanentemente, en congruencia con los cambios de su entorno, y suponer que no lo ha hecho equivale a caminar a ciegas, suponiendo que se conoce el camino.
- La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, hacer, en definitiva, más agradable el trabajo dentro de ella. Para esto, se hace

necesario conocer las aspiraciones y los problemas que los trabajadores tienen, para buscar una forma de superación de dificultades y de generación de este nuevo clima laboral más grato (Rodríguez, 1999).

Objetivo

- Elaborar diagnósticos para las organizaciones.
- Determinar por medio del diagnóstico las posibilidades que la organización tiene pero las desconoce.

El diagnóstico es aplicable a cada organización en particular, ya que cada una tiene características únicas.

- Cada diagnóstico tiene características únicas, por ello deben de ser en forma periódica para detectar las limitantes que se encuentre con el paso de los años.

En cada momento de la vida es posible encontrarse en situaciones que originan la realización de un diagnóstico. Y a su vez originan que se deban tomar diversas decisiones después de evaluar las diferentes líneas de acción y a su vez coordinarlas con otras personas, y las consecuencias o reacciones por dichas decisiones tomadas en el proceso, por ello es necesario realizar un diagnóstico el cual permite evaluar, anticipar y ponderar aquellas alternativas presentes.

En cualquiera de los casos, se requiere de conocimientos de información ya disponible o de nuevos datos proporcionados a través de antecedentes, por ello es indispensable buscar

un criterio que permita hacer relevantes algunos elementos y dejar otros a un lado para destacar aquellos de mayor relevancia e importancia.

Rodríguez (1999) define el diagnóstico como “el que plantea el problema del conocimiento, y, así, nos lleva a algunas consideraciones epistemológicas que se hacen necesarias para establecer funcionamientos de la organización y, eventualmente, recomendaciones para su cambio”.

Ante ello se detallan ciertas consecuencias referentes al diagnóstico empresarial:

- El diagnóstico es visto como aquel análisis o estudio que realiza determinado especialista para interpretar aquellos síntomas que la persona interesada tenga.
- La persona especializada tenga capacidad de referir aquella información que es entregada por el cliente de cual es de relevancia para el estudio y cual no.
- Se contempla la realización del diagnóstico como parte del proceso en donde surgirán la adopción de medidas a partir del momento de realización del mismo.
- El problema al que se diagnostica es experimentado por la persona que lo está presentando.
- El especialista a partir de sus conocimientos será capaz de detectar los problemas y los denominara indicadores o guías.
- En el proceso de realización del diagnóstico, el especialista actuara solo como un receptor activo, con la finalidad de encontrar evidencias para afianzar su diagnóstico e indicar la mejor alternativa de solución.

En base a todo ello se puede decir que el proceso de diagnóstico empresarial se origina en el momento que el interesado acude a una consulta con el especialista, en donde se

desarrollan expectativas y se espera que el especialista sea capaz de interpretar la información dentro del marco de sus conocimientos y de proponer soluciones al problema así detectado, en dicho caso la persona que acude a la busque de un experto ya no es una persona o un empresario, ahora es un sistema social, es decir una organización.

Como constituir un sistema organizacional

Una organización puede ser vital como un sistema social que tiene la característica de pertenencia y dicha organización es caracterizada por establecer condiciones que debe cumplir quienes deseen ingresar y ser parte de ella, así es como surgen una serie de condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros que pertenezcan a la organización.

Se puede decir que las organizaciones surgen a partir de coordinar dos contingencias, y estas son la contingencia de reglamentos y normas que la organización ha estableciendo para regular los comportamientos de los miembros y en la contingencia de los compartimientos de los miembros (Rodríguez, 1999).

El diagnostico organizacional

Es el proceso en el que un observador explicara las experiencias que tiene de una organización y de su forma en que opera.

En dicho caso el observador hará uso de esquemas o formatos, los cuales podrán permitir encontrar aquellos puntos rojos dentro de la empresa.

El observador al llevar a cabo el análisis, puede distinguir niveles, grupos o personas que forman parte de ella, además una de las cosas mas importantes dentro de ella, es la de

distinguir quien tiene el poder, como se lleva a cabo la comunicación interna y la forma en que se toman las decisiones.

Como se constituye el diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional es una descripción o una explicación hecha por el observador, de la forma en que una empresa realiza sus actividades diarias.

La explicación o descripción que el observador realiza debe presentar una adecuada explicación de la forma en que opera y que otro observador pueda ser testigo.

El diagnóstico en una empresa no es más que una descripción presentada por un observador de las actividades realizadas en una empresa, dependiendo de su giro o actividad. Dicha descripción debe contener puntos en los cuales se puedan ver de forma clara en que la empresa se encuentra operando.

El diagnóstico realizado, además de describir, debe servir como un instrumento para generar o basarse en el diseño de un cambio enfocado en la organización, y deberá de cumplir los criterios y validación específica de dichas explicaciones (Rodríguez, 1999)

Además de llevar a cabo el análisis de el estudio realizado en la empresa para conocer el estado actual de la misma, se deberá de tener pláticas o entrevista con los involucrados de las actividades que realizan día con día dentro de dicha empresa, es decir, conocer su organización, como se encuentra en ese momento y su forma de actuar en sus actividades cotidianas.

¿Cómo surgen las organizaciones y su diagnóstico?

Toda empresa requiere la realización de diferentes actividades para llegar a constituirse como tal. Es decir las organizaciones se originan en la aplicación de la racionalidad a la actividad social de las empresas, lo cual hace que la motivación generalizada sea mayor, al igual que las especificaciones y comportamientos que dichas empresas requieren según sus estatutos.

La generación de una empresa u organización da el origen al pago de un salario a cambio de la realización de un contrato de trabajo por la labor realizada.

Dichas actividades a realizar, son más que la prestación de servicios o la de formar parte de una empresa como subordinado, crean nuevas posibilidades y en ocasiones es necesario la recreación del sistema organizacional, por lo cual genera la necesidad de estudiar su situación y las condiciones en que se encuentran y a su vez generar posibles alternativas ante posibles amenazas a las que se pueda enfrentar.

Aunque en la actualidad se conocen grandes empresas, al igual que medianas o pequeñas, dichas empresas tienen la necesidad de conocer su situación actual, es decir, conocer como se encuentran internamente en cada uno de sus departamentos y afrontar los cambios que se generan (Rodríguez, 1999).

Al llevar a cabo un estudio de la organización en las empresas, se debe tener en cuenta que puede existir una reacción entre el personal y principalmente entre el gerente, ya que podrían generarse procesos los cuales podrían afectar y se podrían enfrentar a la resistencia a los cambios por venir.

Por lo que la realización del análisis dentro de una empresa, debe de contener información sobre cuál es su situación actual de la organización, la forma en que los empleados se relacionan entre sí, los grupos de trabajo con que la empresa cuenta, así como los grupos informales, además de enumerar cuales pueden ser los puntos clave para llevar a cabo las mejoras y las posibles dificultades que se presentaran.

El solo hecho de ser una empresa, no origina la razón de realizar un diagnóstico, si no que formar parte de un grupo de organizaciones que incurren en dicho proceso y ellas obligan a las demás a adaptarse a los cambios y realizar dichos estudios o análisis. Lo cual indica que las empresas, se encuentran sometidas a cambios constantes, y que requieren adaptaciones.

Debido a dichas adaptaciones que las empresas requieren llevar a cabo la innovación contante, que es aquella capacidad que puede una empresa disponer para tomar las medidas necesarias a los cambios inherentes y para tener una adecuada dirección y poder ser capaz de adaptarse a los procesos para llegar a su meta final.

Tomando en cuenta dichas variables, el diagnostico empresarial no solo demuestra un punto necesario, si no obligatorio para conocer como está la empresa y poder utilizar positivamente los resultados obtenidos.

Laurence, Paul R. y Lorsch Jayh (2004) dicen que para ser útil un diagnostico organizacional, debe de ofrecer una descripción relativamente simple de realidades organizacionales complejas (Rodríguez, 1999).

Orígenes del diagnóstico

Debido a que dichas necesidades o factores que aquejan la situación actual de las empresas, surgen necesidades de llevar a cabo un diagnóstico debido a:

- Proceso natural de crecimiento de la empresa y la necesidad de cambio a situaciones actuales.
- Cambios organizacionales del recurso humano y material.
- Problemas en calidad o productividad.
- Cambios relevantes en su estructura organizacional o de mercado.
- Complejidad del entorno social, económico, político, etc.
- Determinar por qué adaptar esquemas de calidad y productividad.
- Deseo de mejorar el cambio y las relaciones laborales.
- Fusiones o cambios de dueño originadas por la venta de la empresa.

El desarrollo y diagnóstico de una empresa

Al analizar una determinada empresa, una de las áreas con mayor resultado o puntos a considerar es la forma en que la organización, se desarrolla, en donde se contempla un proceso que a su vez, originan un cambio determinado, esto nos orienta para identificar cual es la situación actual de las empresas y evaluar los cambios propuestos e implementados.

Por ello es necesario llevar a cabo un análisis que se realiza con la finalidad de evaluar las situaciones actuales de la empresa, cuales son los problemas actualmente, están presentes,

aquellos factores claves para llevar a cabo el desarrollo a las cuales se le denomina “Diagnostico Organizacional.” (Rodríguez, 1999).

Perspectivas llevadas a cabo en el diagnostico

Muchas de las organizaciones su principal problemas es la eficiencia o la ineficiencia? esta puede ser definida de forma variada y mediada por diversos indicadores o expectativas como se explican a continuación:

1. Evaluar las funciones y los procesos que una organización lleva a cabo desde el punto de vista del sistema que engloba a la organización.
2. Problemas al estudiar a los ejecutivos, socios o propietarios.
3. Perspectiva interna de cómo cada uno de los departamentos se relacionan entre si.
4. Conocer grupos informales y su forma de interacción.
5. Perspectiva individual, es decir los clientes o proveedores, los cuales siempre esperan algo de la organización.

Herramientas utilizadas en la búsqueda, se dice que en la búsqueda de la eficiencia organizacional se hace necesario contar con tres tipos de herramientas:

1. Herramientas conceptuales: se requiere contar con conceptos y teorías que permitan entender cómo funcionan las organizaciones, como se da el comportamiento dentro de ellas y que diferencia a las organizaciones eficientes de las ineficientes.
2. Técnicas y procesos de medición. Se necesita un instrumento de medición que ayude a la recolección de datos acerca del funcionamiento organizacional eficiente, evaluar la

efectividad de una organización y empezar la acción de funcionamiento de la organización, de su desempeño, tareas y el impacto sobre los miembros.

3. Tecnologías de cambio, dado el conocimiento acerca del funcionamiento organizacional teórico y los datos acerca de cómo está funcionando una organización determinada, a través de los instrumentos de recolección de la información pertinente, es posible aplicar métodos y procesos específicos para cambiar pautas de comportamiento mejorando así la eficiencia. (Rodríguez, 1999).

Toda organización deberá de ser considerada dentro de su sistema o entorno al que pertenezca.

Por lo que se denomina a dicho sistema como una estructura con características en donde se indica que todos los sucesos fueron denominados anteriormente como posibilidades, pero debe de considerar que toda estructura es cambiante y dichos cambios pueden ser constantes, y solo se tiene que tener en cuenta que dichos cambios son realizadas por las misma empresa, no por alguien externo.

Modelos de análisis de las organizaciones

Los modelos de diagnóstico son modelos que funcionamiento de las organizaciones, que indican las variables consideradas claves para la mejor comprensión del quehacer organizacional, es decir los esquemas sirven como parámetros, guías de comparación y estudio de las organizaciones, particulares entre si o como patrón para compara estas organizaciones concretas con el modelo abstracto.

A continuación se señalan algunos modelos de análisis organizacional:

1. Modelos de funcionamiento organizacional.
2. Representa a las organizaciones como sistemas sociales o socio-técnicos.
3. Constituyen una abstracción, no encontrándose, por consiguiente, ningún equivalente relevante.
4. Son extremadamente selectivos, en el sentido que no son consideradas todas las variables del funcionamiento de una organización, sino solo las que son estimadas relevantes.
5. Sirven como criterio orientador del análisis.
6. Permiten llamar la atención sobre algunos procesos de la organización.
7. Constituyen parámetros del funcionamiento eficiente de una organización, razón por la cual permiten detectar mal funcionamiento y fallas; así como también potencialidades.
8. Ofrecen explicación, interpretación del devenir organizacional.
9. Hace explícitos las variables y supuestos considerados por el análisis en su diagnóstico.
10. Son prescindibles e intercambiables.
11. Permiten hacer explícitas las perspectivas.

La cultura organizacional

Las organizaciones son caracterizadas por una identidad que no puede quedar capturada en términos generalizados, las particularidades propias de cada organización, las premisas del decidir organizacional, modos acostumbrados de conceptualizar el trabajo, la verdad, lo bueno entre otras cosas.

La cultura de la sociedad en que esta insertada la organización debe ser considerada, dado que ella permitirá, dificultará o incluso, impedirá modos concretos de relación organizacional.

Entre algunos factores culturales que afectan a las empresas se encuentran:

- Mitos del trabajo, definición de lo que es trabajo, definición de un buen o mal trabajo.
- Creencias acerca de las relaciones laborales, cuales deberían ser y cuales son las relaciones de trabajo en esta organización.
- Creencias acerca de los plazos, corto o largo plazo.
- Héroes y villanos, personas que han marcado un estilo en la organización.
- Héroes anónimos
- Aloreos compartidos, un sistema normativo, grado de consenso respecto a las normas, características de la organización ideal.
- Estilo de vida inducido por la organización, contradicciones con el estilo de vida deseado y con el estilo de vida propio de la sociedad.

Comunicaciones

Una organización se constituye mediante la comunicación, cuando se centra el diagnóstico en el sistema comunicacional de la organización, se podrá conocer los principales problemas de dicha empresa, ya que todo problema en el que la empresa se encuentre es un problema de comunicación y puede ser detectado a través del sistema de comunicación de la organización.

Tipos de comunicación

- Comunicación descendente. De órdenes, contractos entre superiores y subsidiarios, boletines, revistas, diarios etc.
- Comunicación ascendente, procedimiento de conducción regular, procedimiento de quejas, sugerencias etc.
- Comunicación horizontal, entre pares, fluyen durante el trabajo, en periodos de descanso etc.
- Sistema de comunicación formal contra el informal. Rumores.

Los conflictos dentro de la organización

Los conflictos son un hecho que siempre pueden presentarse dentro de una organización, reconocer los conflictos en lugar de negarlos o intentar ocultarlos porque se piensa que no podrán ser regularos puede terminar en violencia (Rodríguez, 1999).

El origen de los conflictos en la mayoría de los casos pueden ser por tención, cohesión entre los grupos de trabajo, sindicatos y la dirección, antiguos y nuevos empleados, desigualdades, competencias entre departamentos, etc.

Motivación

Constituye uno de los temas más relevantes dentro del desarrollo del diagnóstico, ya que las empresas solo logran sus metas con el apoyo y compromiso de los miembros de la misma, por lo que para las empresas es necesario motivar a cada uno de sus empleados,

sin importar el grado de responsabilidad que tengan a su cargo, así ellos verán que son tomados en cuenta y que su participación es importante para cumplir los objetivos fijados.

Clima laboral

Mantiene una estrecha relación con la motivación y es creada por los mismos trabajadores, por lo que ellos mismos deben de genera:

- Que el ambiente laboral es grato o genera tensión e incomodidad para los miembros.
- Relaciones conflictivas o de amistad.
- Reconocimiento social del trabajo realizado
- Clima laboral de conformismo o aceptación apática.
- Tumores y comentarios negativos en los grupos de trabajo.
- Intervención como diagnostico

La primera entrevista entre el consultor y la persona interesada, es el primer encuentro que se tendrá con la organización y el éxito dependerá en la mayoría de los casos con la satisfacción final de ambas partes con los resultados que puedan lograrse en el procesos de asesoría (Rodríguez, 1999).

Es necesario que en la entrevista quede muy claro que es lo que el cliente espera del trabajo de consultoría, es decir definir cuál es el problema y darle sentido al mismo y que puedan tener solución durante el desarrollo de la organización.

Es necesario dimensionar el problema y conocer sus alcances, definir la situación en que se encuentra la empresa, así como cuáles son sus habilidades, fortalezas, dificultades, potenciales, debilidades y áreas de oportunidad.

Cualquiera que sea la necesidad del cliente, es necesario primeramente realizar una entrevista previa con el cliente diagnóstico? para tomarlo como la primera etapa del diagnóstico, permitiendo llevar a cabo una intervención efectiva basada en la situación concreta de la organización.

Uno de los cambios más evidentes originados por un diagnóstico, es el que dice relación con las expectativas de cambio, es decir el hecho de que la empresa sea sometida a un diagnóstico orienta a que las personas pertenecientes a las mismas se preparen a los cambios por venir.

Proyecto de diagnóstico organizacional

Después de realizar la primera entrevista y aclarar los intereses de cada una de las partes, expectativas a alcanzar y formas de definición de los problemas, deberán de ser señalados los costos que tendrá consigo el trabajo (Rodríguez, 1999).

La estructuración del plan de trabajo se llevara a cabo de la siguiente forma:

Objetivo. En él se presentan los objetivos del diagnóstico, mostrando la importancia del diagnóstico y la conexión con los aspectos o puntos finales perseguidos por la organización y los alcances del diagnóstico.

Metodología. Se debe de estructurar cuidadosamente cual es la metodología a seguir, y explicar los diferentes procedimientos de recolección de información a utilizar, además de explicar el número de personas que se entrevistarías, los cuestionarios a aplicar, el tamaño de la muestra, etc.

Cronograma y plazos: Es conveniente ofrecer un plan de trabajo, que señale los plazos dentro de los cuales se realizará el diagnóstico y los de sus diversas etapas, es recomendable utilizar aquí tiempos medidos en semanas y meses, dejándose además la necesidad flexibilidad para posibles cambios y postergaciones no predecibles anticipadamente.

Costos y formas de pago. El pago comúnmente en este tipo de actividades es mediante número de horas y precio por hora trabajada, alguno de los gastos que la empresa se puede hacer cargo es el de traslado, alojamiento y alimentación del equipo e consultores.

Equipo de consultores. Es necesario establecer quienes formaran parte del equipo de consultores y cada una de sus especialidades en el trabajo a realizar y marcar quien es responsable de cada una de las actividades.

Actividades a realizar durante el diagnóstico organizacional

En la elaboración del diagnóstico sin importar el tipo de empresa, se tiene que realizar una serie de actividades para obtener los resultados esperados, dichas actividades serán descritas a continuación, y serán las que llevarán a la realización del diagnóstico al éxito:

Entrevista

La entrevista consiste en un método de investigación a través de una conversación, en el cual el objetivo principal es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado de estos temas.

También es denominada como una aproximación del diagnóstico ya que se obtiene perspectivas sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de diferentes temas (Rodríguez, 1999).

Una entrevista bien conducida puede conseguir aportaciones de gran importancia para el diagnóstico y las fases sucesivas, las expectativas que todo el entrevistador como el entrevistado tenga sobre posibles resultados de la entrevista van a influir significativamente estos.

Cuestionario

Es uno de los instrumentos de recopilación masiva de información mayormente utilizados. Consiste en un conjunto de preguntas impresas que es administrado masivamente a numerosas personas.

El cuestionario se construye teniendo en vista los objetivos del diagnóstico, es aconsejable que el investigador haya realizado algunas entrevistas anteriormente.

El lenguaje en que se construyen los distintos cuestionarios debe ser aproximados al lenguaje de la organización, y contener preguntas que el cuestionado se encuentre familiarizado para que pueda ejercer una opinión, ya que una pregunta mal planteada en contenido o su redacción puede conducir a que todo el cuestionado será contestado en forma superficial (Rodríguez, 1999).

Además de ello las preguntas deben estar redactadas de forma precisa, no solo en lenguaje sino también en termino en que están formuladas sino que también por su contenido, una pregunta ambigua que infiera por más de un tema o la cual no se sabe cómo responder es

una pregunta pérdida, con lo que cualquier conclusión que pueda desprenderse de ella, será equivocada o irrelevante.

Tipos de preguntas contenidas en un cuestionario

- *Preguntas abiertas.* Cuando se realizan cuestionarios con estas características quienes realicen el cuestionario deberán elaborar las respuestas, previamente desarrollando el tema.

Las preguntas abiertas permiten al encuestado estructurar la respuesta libremente, además de utilizar como una forma de plantear una temática a la reflexión del encuentro. La desventaja que tiene la formulación de este tipo de preguntas radica en la dificultad del trabajo y posteriormente con ellas, a esta dificultad es necesario agregar la derivada del tiempo que se ocupa en la lectura y traspaso de la información a las categorías codificadas.

- *Preguntas cerradas.* Son aquellas que están estructuradas de forma de las alternativas de respuesta, en las cuales el encuestado deberá de seleccionar la respuesta entre alternativas previamente definidas por el investigador.

Este tipo de preguntas pueden utilizarse cuando las alternativas de respuesta son conocidas, las ventajas en las que se encuentran las preguntas cerradas, es la facilidad del trabajo de codificación y recuento de respuestas, y la desventaja en que aporta solo información que esta predeterminada (Rodríguez, 1999).

Diagnostico de la cultura organizacional

La cultura organizacional, en los últimos años ha sido un tema relevante para las empresas en donde no solo se estudian el entorno interno de las empresas, como anteriormente se hacía, si no que actualmente se hacen estudios del entorno global, ya que tiene una gran influencia significativa hacia las mismas.

Cultura organizacional son aquellas presunciones y creencias que son compartidas por los miembros de una empresa, quedando de forma inconsciente en cada uno de los empleados de la empresa, definiéndola como la visión que los empleados tienen hacia ella y la relación con su entorno.

Las empresas extraen premisas de la sociedad en que se encuentra, produciendo coherencia entre organización y su entorno.

Se debe de tener en cuenta que las premisas culturales existen problemas de la sociedad global. Para Laurence, Paul R. y Lorsch Jayh (2004) la sociedad global constituye el entorno al que la organización se encuentra adaptando y en el mismo momento puede perder su adaptación y dicha organización deja de ser viable.

Problemas al realizar el estudio de la cultura organizacional

El estudio llevado a cabo a la cultura de una empresa tiene ciertas dificultades ya que cuenta con problemas que no son vistos desde el interior y se hacen invisibles para quienes se encuentra dentro de la organización.

La cultura es evidente, tanto que quienes se han socializado con ella, parece ser única y tal vez la mejor alternativa para el auditor en ocasiones es difícil mostrar lo que es cultura

para los miembros de la organización y cuando logren hacerlo, tendrán en frente actividades a la defensiva

El estudio es limitado por los esquemas de distinción los cuales en la mayoría de los casos son de carácter cultural.

Diagnostico de clima organizacional

Método de diagnóstico del clima organizacional

Este es uno de los puntos primordiales dentro del diagnóstico organizacional. El clima organizacional permite ampliar las expectativas del análisis desde una visión para analizar el entorno global.

El clima organizacional es planteado desde la necesidad por enfrentar los fenómenos globales de las organizaciones, permitiendo una serie de aspectos multidimensionales, debido a ello, se dice que es la personalidad de las empresas y forman parte de diversas configuraciones de características (Rodríguez, 1999).

Para la mayoría, el concepto de clima organizacional es habitualmente el medio interno por lo que se contemplan una serie de variables consideradas en el concepto de clima organizacional:

- Ambiente físico, tal como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinaria, etc.
- Estructurales, como puede ser el tamaño de la organización, estructura formal o estilo de dirección.

- Ambiente social, en ellos pueden enumerarse los compañeros, conflictos entre personas o departamentos y comunicación.
- Personales como aptitudes, actitudes, motivación y expectativas.
- Comportamiento organizacional como son la productividad, ausentismo, rotación, satisfacción global, tensiones y stress.

Características del clima organizacional

El clima es representado por la referencia constante de sus miembros y puede ser considerado como autorreflexión de las organizaciones.

El clima organizacional se caracteriza por:

- El clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- El clima organizacional tiene pertenencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros y de la organización, y afectan a su vez a dichos comportamientos y actitudes
- El clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo, dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos.

- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima organizacional.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más variables para que el cambio sea duradero (Rodríguez, 1999).

Técnicas para medir el clima organizacional

Una de las técnicas para medir es a través de las tasas de ausentismo y de rotación de personal, lo cual en índices altos marca un mal clima organizacional.

Dicho estudio puede en ocasiones ser complejo pero puede ser fácil diagnóstico a través de cuestionarios estandarizados que cubren cada una de las variables existentes.

Laurence, Paul R. y Lorsch Jayh (2004) ofrece los siguientes instrumentos para medir el clima organizacional:

- *Estilo de autoridad.* Forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
- *Esquemas motivacionales.* Métodos de motivación utilizados en la organización.
- *Comunicaciones.* Forma que adopta la comunicación en la organización y estilos de comunicaciones preferidos.
- *Procesos de influencia.* Métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.
- *Procesos de toma de decisiones.* Forma del proceso de decisiones, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en el, criterios de decisión y distribución de tareas.

- *Proceso de planificación.* Modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.
- *Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.* Método utilizado para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos definidos y los deseados.
- *Procesos de control.* Formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización (Rodríguez, 1999).

Su punto de partida se produce en el momento en que el consultor es requerido por algún representante de la organización, que desea encontrar soluciones para algún problema que ha visualizado en el sistema organizacional. Esta demanda de asesoría puede iniciarse mediante una conversación informal o un llamado telefónico, pero se concreta a través de una entrevista inicial que puede culminar o no en la petición formal de un proyecto de trabajo.

La primera entrevista entre el consultor y el cliente tiene una importancia crucial. Se trata del primer encuentro del asesor con la organización y de su éxito dependerá en gran medida la satisfacción final de ambas partes con los resultados que puedan lograrse con el proceso de asesoría.

Es conveniente tener presente, que es muy posible que consultor y cliente tengan marcos de referencia diferentes, que sus lenguajes sean distintos, que sus expectativas no se correspondan y que, en definitiva, se haga necesario poner en común los temas que

deberán ser abordados, la forma en que lo serán y el alcance de los resultados que será posible obtener.

Es necesario, por lo tanto, que en la entrevista quede muy en claro cuál es la demanda, que es lo que el cliente espera del trabajo de consultoría. El consultor debe dar a conocer las ventajas y limitaciones de las posibles alternativas de intervención y, naturalmente, del diagnóstico.

Además de lo anterior, es necesario dimensionar el problema, conocer sus alcances, definir la situación en que se encuentra la organización, identificando sus potencialidades, sus dificultades, sus fortalezas, sus debilidades y las áreas críticas que deberán ser enfrentadas en la búsqueda de solución.

Parte de las conversaciones que tienen lugar en esta primera entrevista, por lo tanto, se refiere al intento de llegar a un acuerdo respecto a la necesidad y condiciones de un diagnóstico a ser realizado en la organización como fase inicial de cualquier proceso de cambio organizacional.

En estas conversaciones, el consultor debe hacer notar que un diagnóstico es ya una instancia de intervención, razón por la cual, si no hay una decisión efectiva de introducir cambios en la organización, puede resultar más aconsejable no iniciar un proceso de diagnóstico. En efecto este podría generar una dinámica de expectativas que pudiera resultar poco manejable para ejecutivos deseosos de mantener un determinado estado de cosas.

Uno de los cambios más evidentes desatados por un diagnóstico, es el que tiene relación con las expectativas de cambio. Este se refiere a que el hecho que la organización sea sometida a una investigación evaluativa, hace que las diferentes personas pertenecientes a la organización se preparen para cambios futuros en ella.

El resultado de todo esto es que la organización diagnosticada no vuelve a ser la misma, luego del diagnóstico.

Por las razones antedichas, el consultor debe ser extremadamente claro y franco al exponer la necesidad de un diagnóstico. Este solo es conveniente si existe en la organización la voluntad de realizar las modificaciones que pudieran desprenderse del diagnóstico; si existe, en último término, el deseo de conocer situaciones y opiniones que pudieran no resultar de todo el agrado de la alta gerencia y autoridades de la organización.

Una vez establecido un vínculo al nivel de decisión adecuado, se hace necesario llegar a un contrato en que se dejen en claro las expectativas de ambas partes, las consecuencias y efectos esperados del diagnóstico y las condiciones de trabajo y entrega de los informes correspondientes.

Una vez realizadas las primeras entrevistas y aclarados los distintos intereses, expectativas y formas de definición de los problemas en lo que hemos llamado contrato psicológico, usualmente el consultor debe poner por escrito los resultados de ese contrato, indicando lo que se propone hacer en la organización, los plazos, los objetivos buscados y la utilidad de los resultados esperados. Debe señalarse además, los costos que tiene este trabajo.

El proyecto generalmente ha sido discutido en las entrevistas iniciales, de modo que solo constituye una ratificación por escrito del acuerdo al que se ha llegado entre el consultor y el cliente. Sin embargo, en algunas ocasiones las entrevistas iniciales no pueden ser sostenidas con quienes adoptan la decisión última respecto a la ejecución del trabajo. En este caso, el proyecto debe ser evaluado por la alta gerencia o el directorio de la organización, que decidirán sobre la realización del diagnóstico atendiendo a lo que se ofrece en el proyecto.

En este caso, el proyecto debe ser confeccionado teniéndose presente que es necesario que contenga todos los antecedentes necesarios para que se pueda tomar la decisión.

1. *Objetivos.* El proyecto consta de una primera parte en que se presentan los objetivos del diagnóstico. Es indispensable que en estos objetivos se muestre la importancia del diagnóstico, en conexión con los fines perseguidos por la organización. Es en el proyecto en que se debe redefinir el problema presentado por el cliente. Al respecto cabe hacer notar que el cliente puede definir su problema en forma muy vaga, o demasiado amplia, o buscar para las soluciones que se desprenden de su propio planteamiento y que son impracticables o sumamente riesgosas. Cabe hacer hincapié, por otra parte, en que el diagnóstico es siempre un autodiagnóstico, que su éxito dependerá, en gran medida, de la participación de los miembros de la organización y que sus resultados deberán volver a quienes contribuyeron a generarlos.
2. *Metodología.* En el proyecto debe hacerse constar cual será la metodología a seguir. En este acápite deberán explicarse los diferentes procedimientos de recolección de información que se utilizarán. También es necesario indicar el número de personas a

ser entrevistado, la cantidad de cuestionarios que será aplicada, el tamaño y conformación de las muestras. Es conveniente que la metodología sea explicada con detención, para evitar malos entendidos, que pudieran provocar dificultades en el momento de la puesta en ejecución de las diversas etapas del diagnóstico.

3. *Cronograma y plazos.* Es conveniente ofrecer en el proyecto un plan de trabajo, que señale los plazos dentro de los cuales se realizara el diagnóstico y los de sus diversas etapas. Es recomendable utilizar aquí tiempos medidos en semanas y meses dejándose además la necesaria flexibilidad para posibles cambios y postergaciones no predecibles anticipadamente. La experiencia ha demostrado que los clientes tienden a ser muy exigentes con el cumplimiento de los plazos programados e incluso se muestran muchas veces ávidos por obtener información previa a la entrega del informe final.
4. *Costos y forma de pago.* La forma habitual de cobrar por el trabajo consiste en establecer un número de horas y un precio por hora, debido a que así resulta más sencilla la coordinación del trabajo de todo un equipo formado por varios profesionales, que pudieran tener distintas dedicaciones o establecer diferentes precios por sus servicios. Es necesario además, establecer otros costos que pudieran ser de cargo de la organización, tales como gasto de traslado, de alojamiento y alimentación del equipo consultor y, en el caso de grupos de diagnóstico que se realicen fuera de las dependencias de la organización, los costos del local en que se llevaran a efecto, cafés y alimentación y si es necesario, alojamiento para todos los participantes en el grupo. También debe dejarse estipulado si otros costos, tales como los de reproducción de materiales de apoyo, serán de cuenta de la organización o si los asumirá el equipo

consultor. La forma de pago debe ser incluida, de manera de evitar malos entendidos que pudieran generar dificultades por parte de los consultores o los clientes. Generalmente se solicita un 50% del pago al firmarse el acuerdo y el resto al entregarse el informe final.

5. *Equipo consultor.* Finalmente es necesario indicar en el proyecto quienes conformaran el equipo consultor y sus especialidades, así como otros antecedentes que pudieran ser útiles a quienes deberán adoptar la decisión respecto a la realización del estudio. En este punto debe quedar constancia de quien es el responsable del trabajo.

Resultados

Una vez realizado el diagnóstico en la empresa, se obtuvieron resultados importantes en el diagnóstico y a su vez que reflejaba ciertos puntos desfavorables para la empresa en cuestión administrativa, pero que su solución era fácil y rápida.

Primeramente se obtuvo que la empresa carecía de una misión y visión establecida, esto originando que en cierta parte los empleados no se sintieran parte de la organización, o a su vez no tuvieran claro cual era su misión dentro de la empresa, diseñándola y colocándola en lugares estratégicos los empleados se sentirían mas parte de la empresa, y a si vez realizarían su trabajo marcando claramente cual es su objetivo a alcanzar, y los clientes a través de ellos podrán saber que la empresa esta preocupado por préstale mejor calidad y servicio.

Así mismo, al diseñar la visión de la empresa, los clientes y empleados puede ver que se tiene fijado una meta hacia futuro, se establece que se quiere llegar aun mas allá de donde se encuentra en la actualidad.

A la vez, a través del diagnóstico, se pudo llegar a la culminación de una de las propuestas presentadas a la empresa, que es el diseño de un contrato de trabajo, en donde, a través de ese documento se crea la formalidad del empresario ante sus trabajadores, para tener de una forma legal de beneficio tanto para el empresario como para el trabajador, y sobre todo tener en claro cuales son las obligaciones y los compromisos de cada una de las partes.

Además de ello, es necesario para los trabajadores cuenten con un manual de inducción, para que al iniciar sus actividades en la empresa conozcan de forma completa su estructura, cual es su misión y visión ante la comunidad y los mismo trabajadores y como se encuentra constituida jerárquicamente, por lo que a través del diagnóstico se decidió el diseñar lo correspondiente a un manual de inducción.

Con ello se concluyo el diagnóstico realizado a la empresa, y se busca como finalidad afianzarla aun más en el negocio, que los empleados y clientes vean el compromiso que se tiene ante ellos, y que como empresa tenga mas seguridad de seguir adelante en el mercado de la repostería.

Conclusión

En el presente artículo se ha tratado de ofrecer una visión panorámica de los principales temas del diagnóstico organizacional, desde una perspectiva particular: aquella que se desprende de la teoría de sistemas y que considera a las organizaciones como sistemas auto-poéticos de decisiones.

El diagnóstico constituye una parte de gran importancia en el proceso de consultoría. A partir de un diagnóstico acertado podrán implementarse cambios deseados en el sistema organizacional, podrán insinuarse tendencias de desarrollo, podrán hacerse proyecciones y planificaciones que guarden relación con las posibilidades de la organización. El diagnóstico es una etapa necesaria de cualquier intervención en las organizaciones y su utilidad como instrumento adecuado para el conocimiento de la organización y para la planificación racional de su devenir ha sido crecientemente reconocida por los hombres de empresa de nuestro país y del mundo. Es importante tener presente, sin embargo, que es solo una etapa en un proceso de mayor envergadura.

El diagnóstico de una organización puede ofrecer una imagen de la situación característica por la que atraviesa el sistema organizacional en un momento determinado. Esta imagen es de gran utilidad por cuanto permite contar con una base sólida para cualquier acción que se desee intentar.

Un diagnóstico bien hecho puede ser una herramienta de gran utilidad en manos de las personas que toman las decisiones en la organización, que podrán ahora orientar su toma de decisiones con conocimiento exactos de las fortalezas y debilidades del sistema organizacional, así como de las posibles dificultades que deberán ser enfrentadas en la búsqueda de implementación de los cambios y transformaciones deseados.

Una vez que el diagnóstico ha sido entregado a la alta dirección de la organización, es conveniente difundir la información de esta etapa a todos los miembros de la organización. Todos los integrantes de la organización, han participado de alguna manera en las diversas instancias del trabajo de diagnóstico. Todos han contestado cuestionarios, han participado

en grupos o semanarios, han sido objeto de entrevistas grupales o individuales, etc. De alguna manera, es el resultado del esfuerzo conjunto de todos los individuos que conforman la organización. Por las consideraciones anteriores, es conveniente hacer una difusión amplia de los resultados del diagnóstico. Es aconsejable, además, involucrar al mayor número de personas en los grupos de análisis o en el acceso individual a los datos, en caso que se opte por esta alternativa. Es necesario tener en consideración la estructura jerárquica, el estilo de autoridad prevaleciente y las opiniones de las jefaturas, con el objeto de conseguir que el diagnóstico sea una herramienta que preste la utilidad para la que fue solicitado.

El diagnóstico de organización constituye una aproximación investigativa a uno de los fenómenos sociales de mayor importancia en nuestra época. Las posibilidades de intervención abiertas desde el permitirán construir organizaciones más humanas, en las que cada persona encuentra un espacio para desarrollarse con plenitud. Los conocimientos acumulados por las ciencias del hombre pueden ser puestos al servicio de este objetivo. El desafío de productividad solo puede asumirse desde una perspectiva que considere las necesidades de la persona humana y no solamente las de un sistema productivo impersonal altamente tecnificado. Esta última consideración no solo tiene un fundamento ético, que es importante, sino que además se ha demostrado que solo pueden conseguir altos y sostenidos niveles de productividad aquellas organizaciones en que los seres humanos tienen oportunidades de expresión y desarrollo.

El diagnóstico organizacional se ha profesionalizado crecientemente, de tal modo que los especialistas encuentran día a día nuevas técnicas a su disposición. La necesidad de estar

al tanto de estas nuevas técnicas y métodos lleva a que los expertos y consultores se encuentren constantemente probando en sus labores estas diferentes tecnologías.

Por lo que se concluye que cuestionamiento realizado si, ¿Es realmente el diagnóstico organizacional un análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo?, la respuesta es si, a través del diagnóstico la empresa puede conocer en cuales problemas se encuentra actualmente, y como puede salir de ellos por medio de su potencia y cuales pueden ser sus alternativas de desarrollo.

Bibliografía

Laurence, P. y Lorsch Jayh, (2004) *Diagnostico Organizacional*, 1er edición, Centro Regional de Ayuda Técnica, México D.F.

Pérez, A. (2010). *Aparición de la Empresa*. 12 de abril de 2010,
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Aparicion-De-La-Empresa/235001.html>.

Rodríguez, D. (1999), *Diagnóstico Organizacional*, Alfa omega Grupo Editor, S.A. de C.V., 3ª Edición, México, D.F.