

Diagnóstico Empresarial

Autor: Victor Portugal



Diagnóstico Empresarial / Victor Portugal, / Bogotá D.C.,
Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5460-03-4

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
© 2017, PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
© 2017, VICTOR PORTUGAL

Edición:

Fondo editorial Areandino
Fundación Universitaria del Área Andina
Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia
Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228
E-mail: publicaciones@areandina.edu.co
<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales
Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia
Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

Diagnóstico Empresarial

Autor: Victor Portugal





Índice

UNIDAD 1 Introducción al diagnóstico empresarial

Introducción	7
Metodología	8
Desarrollo temático	9

UNIDAD 1 Teoría General de Sistemas

Introducción	17
Metodología	18
Desarrollo temático	19

UNIDAD 2 Diagnóstico organizacional

Introducción	27
Metodología	28
Desarrollo temático	29

UNIDAD 2 Diagnóstico integral

Introducción	38
Metodología	39
Desarrollo temático	40



Índice

UNIDAD 3 Elementos del diagnóstico empresarial

Introducción	48
Metodología	49
Desarrollo temático	50

UNIDAD 3 Perspectivas fundamentales del diagnóstico empresarial

Introducción	55
Metodología	56
Desarrollo temático	57

UNIDAD 4 Cultura organizacional y clima organizacional

Introducción	66
Metodología	67
Desarrollo temático	68

UNIDAD 4 La comunicación interna

Introducción	78
Metodología	79
Desarrollo temático	80

Bibliografía	87
--------------	----

1
Unidad 1

Introducción al
diagnóstico
empresarial

Diagnóstico empresarial

Autor: Victor Portugal

Introducción

Dentro de las empresas un diagnóstico parte de un problema, con la intención de hallar las causas y generar soluciones. Entre las soluciones encontramos planes de mejora o estrategias.

El diagnóstico empresarial tiene como finalidad detectar las debilidades, amenazas o posibles fortalezas dentro de la organización.

El diagnóstico empresarial permite a la empresa, definir el estado actual de la organización que permita tener unos resultados valorativos, que sirven para tomar decisiones en el factor tiempo para reestructurar la organización y cumplir con las metas proyectadas.

El estudiante encuentra en el inicio toda la información sobre el módulo, que le permite abordarlo y comprender su dinámica de funcionamiento.

En el inicio de modulo encontramos: el mapa conceptual, la ficha técnica, la línea de tiempo, el video de presentación, el glosario y la bibliografía.

En la primera semana se encuentra una evaluación diagnóstica cuyo fin es verificar los conceptos previos que tienen los estudiantes antes de iniciar con el tema.

Para cada unidad el estudiante cuenta con un texto que se conoce como guía de actividades, el cual semana a semana le informa qué actividades tiene para la semana y qué debe hacer. Asimismo le informa las actividades calificables en su módulo. En dicho texto se incluyen los objetivos de aprendizaje de la unidad.

La cartilla le permitirá abordar los temas desde la introducción hasta conocer el enfoque evolutivo del diagnóstico empresarial, con sus antecedentes. Se recomienda leer cuidadosamente y en forma secuencial la información para tener una comprensión adecuada de los temas.

La evaluación diagnóstica, le permitirá al estudiante, conocer el grado de conocimiento referente al tema tratado en este módulo, Diagnóstico empresarial y poder profundizar en aquellos temas que se encuentre más débil.

Se recomienda tener muy presente las lecturas complementarias de la semana donde se puede profundizar en el tema.

Introducción al diagnóstico empresarial

El Diagnóstico empresarial se compone de una herramienta simple de gran utilidad con el fin de conocer la situación actual de una organización y los problemas que imposibilitan su progreso.

Actualmente existen una gran variedad de metodologías para realizar un diagnóstico empresarial, donde algunas se enfocan a algunos aspectos de la empresa. Algunos resultados hacen énfasis a procesos productivos.

Tener una visión clara y detallada de la situación actual de la empresa con relación a su sistema de producción.

Clases de diagnóstico empresarial



Imagen 1

Fuente: <http://www.exitoplano.com/wp-content/uploads/2013/06/Diagn%C3%B3sticoEmpresarial.jpg>

El diagnóstico empresarial los podíamos clasificar la mayoría en cuatro grupos, diferenciándolos por la función de sus características y aplicaciones.

Diagnóstico integral

Está conformado por la aplicabilidad de variables empresariales que se pueden aplicar, el diagnóstico de competitividad es un ejemplo, conocer las oportunidades debilidades, fortalezas y las amenazas de la empresa, y la evaluación de variables empresariales mediante un análisis.

Diagnóstico específico

Permite la supervisión de procesos específicos en concreto, estudiando diferentes aspectos de: estados financieros, procesos de mercadeo, gestión producción de la empresa.

Diagnóstico funcional

El diagnóstico funcional permite establecer los factores incidentes en la comunicación organizacional que afectan a la organización entre los trabajadores en los diversos ámbitos productivos y sociales, este diagnóstico permite mediante el uso de cuestionarios, entrevistas, sistematización de experiencias, análisis grupal establecer los mecanismos de comunicación generales de toda la organización.

Diagnóstico cultural

El diagnóstico cultural reconoce el clima organizacional en función de los principios y valores compartidos por los integrantes de la organización, en donde existen factores sociales, espirituales, materiales y estructurales que definen el comportamiento organizacional, este tipo de diagnóstico

también utiliza técnicas como entrevistas cuestionarios, técnicas proyectivas entre otras, que más adelante se abordaran más ampliamente.

Efectividad del diagnóstico empresarial

La efectividad del diagnóstico empresarial independiente de si es específico e integral, se debe considerar cuatro aspectos importantes que garantizan el trabajo y análisis y permitan lograr excelentes resultados.

Evaluación: se establecen criterios evaluativos que logren evaluar la situación real o el interés por la empresa, concentrándose en los aspectos que consideramos aplicar el diagnóstico, procesos de producción, lo financiero, clientes, etc.

Visión detallada: a través de una recolección detallada de la información por medio de una persona o equipo de trabajo de realizar el Diagnóstico empresarial se concentran en el sistema en concreto de la empresa que se desea estudiar. Por medio de imágenes, gráficos, tablas, entrevistas, etc. Y de más recursos que permitan la recolección de la información y saber el estado de la empresa.

Cálculos: son las reglas aplicables a la información recogida en la fase de la visión detallada para medir el grado de alcance en la medición del parámetro que se halla fijado.

Conclusiones: son el resultado del análisis de la información recolectada, el análisis evaluativo, detectando las posibles causas que impiden alcanzar los objetivos propuestos en su momento, permitiendo proponer posibles soluciones.

Perspectivas del diagnóstico empresarial

Todo este proceso de diagnóstico se puede lograr en diferentes perspectivas de la empresa, sin embargo encontraremos principalmente 4, que vamos a ver a continuación:

Financiera: comprende toda el área contable y de gestión de la empresa, evalúa todos los datos relacionados con números y analiza cuál es la situación actual. Conoce sus inversiones y fuentes de financiación entre otros.

Consumidores: evalúa todos los datos relacionados con el comportamiento de los clientes y su trato.

Proceso interno: estudia principalmente los procesos de producción de la empresa. Estableciendo su calidad y eficacia.

Personal y sus capacidades: hace una comparativa con las capacidades que posee el personal activo de la empresa y las que teóricamente se deberían de tener para alcanzar altos niveles de eficiencia.

Conceptualización básica

Ventajas del diagnóstico empresarial

Cuando se aplica un diagnóstico a una organización se despierta un espíritu grupal con las siguientes características:

- Es participativo.
- Hay compromiso de la gente con las soluciones.
- Se da una estructura lógica y pertinente a la problemática.
- Es un método muy eficiente con relación

al tiempo para detectar los problemas internos.

- Permite conocer la estructura de la empresa, sus procesos internos y por cual debemos iniciar para lograr una mejora inmediata.
- Proporciona la información para establecer una planeación inicial, hasta que la empresa reestructure sus objetivos en busca de nuevas metas.

Existen muchos fines para los que se aplica el diagnóstico empresarial, como medir el grado de madurez de la empresa, cuál es su situación real, y como debe seguir su rumbo para el alcance de sus metas.

Surge la necesidad de realizar un diagnóstico empresarial con miras de detectar y a la vez que ayude como soporte a la toma de decisiones por eso es tan importante realizar un diagnóstico por:

- Pasar de un proceso a otro sin medir las consecuencias.
- Evitar los peligros de pasar de inmediato a las soluciones.
- Detectar los casos críticos y fortalecer situaciones específicas

Procedimientos de diagnóstico empresarial

Un enfoque apropiado para implementar el diagnóstico es; plantear un procedimiento adecuado basado en el grado de madurez de las capacidades que se quiere diagnosticar, vale decir: la aptitud, el talento y la cualidad que dispone la organización para el buen ejercicio de las actividades en la situación futura deseada. Otro elemento importante para el planteamiento del procedimiento, es que este debe ser concebido

bajo un enfoque sistémico, es decir, el sistema debe estar compuesto por subsistemas que cubran el propósito del diagnóstico, los cuales son interdependientes y en conjunto están diseñados para cumplir un objetivo común y que mediante un subsistema de control se realiza la retroalimentación al sistema como un todo y que nos permitirá implantar un esquema de mejoramiento continuo. Por lo expuesto, el diagnóstico debe hacerse sobre el procedimiento predefinido, evaluando la madurez de los procesos que queremos redefinir y establecer el nivel en el que se encuentran, de esta manera al concluir el diagnóstico, se conocerá cual es el nivel de madurez de la situación actual, alineada al procedimiento de referencia y también la brecha existente para alcanzar la situación futura deseada y los niveles por los cuales previamente debe pasar.

Una de las prácticas que afectan directamente para el inadecuado diagnóstico empresarial, es realizar entrevistas, cuestionarios, evaluaciones y mediciones, sin haber definido previamente la situación futura deseada que sirva como patrón de referencia de lo que queremos diagnosticar. Obviamente, diagnosticar sin conocer la situación futura deseada no tiene sentido y por ello es necesario que la organización empresarial tenga un planeamiento estratégico vigente.

Modelo Cíclico del DO

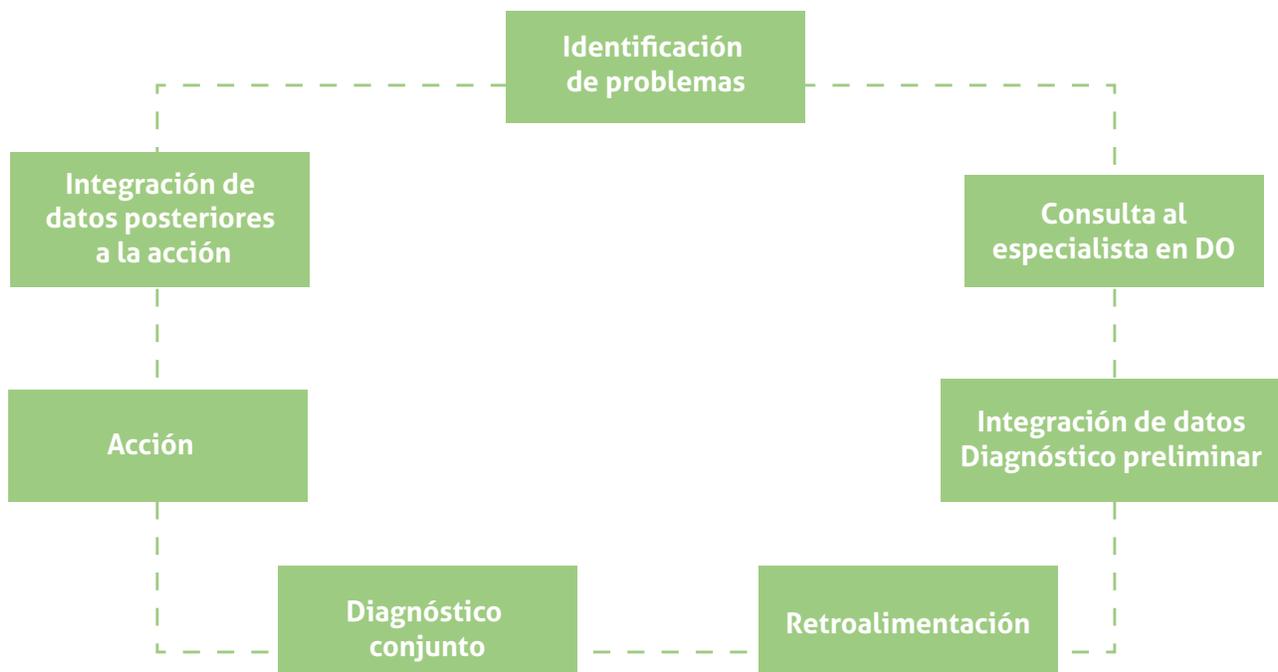


Figura 1

Fuente: <https://ointeligente.wordpress.com/2011/11/26/desarrollo-organizacional/>

Enfoque evolutivo del diagnóstico empresarial

Para concebir el enfoque evolutivo del diagnóstico empresarial es relevante considerar el modelo cíclico del desarrollo organizacional

Para dar cuenta del enfoque evolutivo del diagnóstico empresarial es relevante conocer el devenir histórico de las organizaciones, a partir de las comunidades primitivas en la plena búsqueda de la satisfacción de las necesidades humanas, en donde la familia era la primera forma organizativa de trabajo enmarcada en tareas básicas que permitían la consecución de los alimentos en la cotidianidad, de esta manera aparece la división del trabajo, en donde su perfeccionamiento redundó en la maximización de la productividad. Las actividades iniciales de intercambio entre las comunidades denominadas trueque permitían cubrir las necesidades no satisfechas.

Esta dinámica social fue obteniendo transformaciones dentro del intercambio y se generó el primer medio como fue la moneda y por ende la actividad inicial del comercio. La corriente económica del capitalismo en los siglos XVI y XVII estimuló los intercambios comerciales a través de las naciones, entre los continentes del mundo, parece la industrialización y consecuentemente las primeras instituciones financieras en Europa, se conformó el comercio mundial la producción artesanal e industrial en diversos países del mundo. La revolución industrial cuya principal invención fue la máquina de Vapor permitió una flexibilización de la logística comercial y productiva a fines del siglo XIX e inicios del siglo XX.

Se incrementó el desarrollo empresarial y

por ende la complejidad de las organizaciones siendo necesario efectuar diagnósticos empresariales para la concepción de nuevos modelos que permitan potencializar la dinámica productiva.

Los estudios organizacionales iniciales permitieron dar cuenta de ciertas funcionalidades que podrían transformarse en beneficio de la organización, estos estudios comenzaron a tener mayor auge y periodicidad en las organizaciones con el propósito de efectuar cambios para el mejoramiento de la empresa productora de bienes y/o servicios.

Dentro de las organizaciones se da constantemente la actividad de toma de decisiones que requieren de una constante deliberación por parte de los gerentes y /o directivos, el diagnóstico organizacional permite establecer hallazgos que minimizan el riesgo en la toma de decisiones empresariales.

Toda organización necesita conocer su estado actual y la circunstancialidad en el tiempo, los trabajadores, la tecnología y los recursos organizacionales, estos factores son tópicos fundamentales que el diagnóstico incluye para la superación de dificultades en las diversas áreas de una organización.

La causalidad de los problemas empresariales se develan en el diagnóstico empresarial en las diferentes áreas como producción, talento humano, mercadeo y financiera. La necesidad de determinar las causas y las consecuencias de la acción empresarial son expresadas en valoraciones diagnósticas que permiten interpretar realidades organizacionales que mediante el proceso de diagnóstico empresarial se descubren y así tomar decisiones minimizando el error y la incertidumbre en el medio ambiente empresarial cambiante y competitivo.

Los fenómenos como el crecimiento empresarial, el deterioro de la organización en el tiempo, los cambios empresariales y la complejidad de las organizaciones son circunstancias desencadenantes de transformaciones permanentes en las organizaciones que demandan información para establecer propuestas de intervención en el mejoramiento, no sin antes establecer un diagnóstico empresarial para facilitar la comprensión de estos fenómenos que afectan a las empresas en el factor tiempo presente y futuro.

Contexto del diagnóstico empresarial

Toda empresa cuenta con clientes, cuyas expectativas deben ser efectivamente satisfechas, adicionalmente cuenta con procesos, en muchas ocasiones son sumamente complejos que se ejecutan con el objetivo de satisfacer a sus clientes, toda organización requiere de una fuerza laboral competente para operar sus procesos y servir a sus clientes, toda empresa articula una estrategia visionaria para crecer y ser exitosos.



Figura 2
Fuente: Propia.

Cómo se integra estos elementos para que una empresa sea exitosa y efectiva, si una empresa no atiende las brechas causadas por la falta de integración entre sus elementos no será muy exitosa, se cierran las brechas desde distintas perspectivas, esto causa mayor desalineación entre sus elementos y experimentará grandes conflictos sistémicos, por ello es importante que una empresa logre alinear sus elementos e integrarlos desde una perspectiva holística, estos cuatro elementos estratégicamente integrados persona, estrategia, proceso y clientes existen en toda organización.

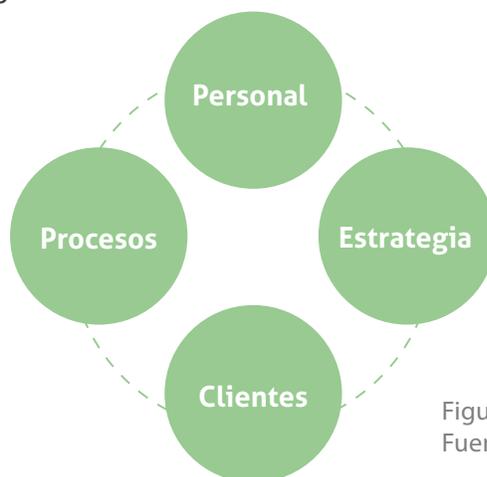


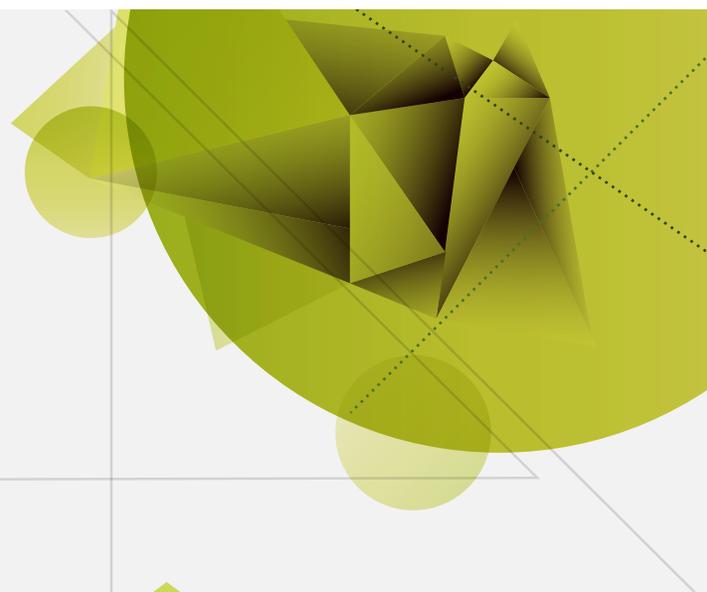
Figura 3
Fuente: Propia.

Una buena estrategia debe estar alineada con sus clientes, con los procesos requeridos y debe ser propicia para integrar efectivamente a su personal, el personal debe estar alineado con los clientes, alineado con operar, mejorar oportunamente los procesos y comprometida con la estrategia definida por la empresa.



1 Unidad 1

Teoría General de
Sistemas



Diagnóstico empresarial

Autor: Victor Portugal

Introducción

Todos los empleados, en general, hacen parte del equipo de trabajo de una organización, que puede ser de diversa naturaleza (como ejemplo podemos mencionar a la familia y la empresa).

El trabajo en conjunto de sus empleados es lo que caracteriza a las organizaciones que la componen, en busca de los objetivos propuestos, este tipo de estructura compuesta por la empresa integrada por individuos que están de alguna forma bien coordinados con una estructura bien definida es lo que podríamos llamar sistema.

El contenido de la cartilla le permitirá abordar los temas desde el concepto de la empresa como un sistema, Se recomienda leer cuidadosamente y en forma secuencial la información para tener una comprensión adecuada de los temas.

La actividad evaluativa - quiz, le permitirá al estudiante, conocer el grado de conocimiento referente al tema y poder profundizar en aquellos temas que se encuentre más débil.

Se recomienda tener muy presente las lecturas complementarias de la semana donde se puede profundizar en el tema.

Teoría General de Sistemas

Surgió con los estudios del biólogo alemán Ludwin Von Bertalanffy en los años (1901-1972), y publicados entre 1950 y 1968.

Está proporciona los principios a diferentes generales a todas las ciencias, como son: la Física, la Biología, la Psicología, la Sociología, Administración, Química, etc.

La TGS desde los estudios del análisis de las totalidades y las interacciones que se dan entre estas y el medio, permite la explicación de los fenómenos que se generan de la realidad, logrando en ciertas circunstancias predecir el comportamiento de futuras realidades del sistema.

La teoría de sistema concibe a la administración y a la empresa como un sistema, el interés principal de la teoría general de sistemas son las características y parámetros que establece para todos los sistemas, aplicada a la administración la TGS, la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, de forma individual y colectivamente, desde la TGS los sistemas pueden abarcar subsistemas y este a su vez puede estar dentro de otro sistema mayor, llamado supersistema.

La organización como un sistema:

importancia de las interacciones

¿Qué es un sistema? Es un conjunto de elementos interdependientes que interactúan, de manera lógica y ordena en función a un propósito u objetivo común para obtener resultados satisfactorios.

Según Bertalanffy se deriva dos conceptos, propósito u objetivo y globalismo o totalidad.

El propósito u objetivo es una meta que queremos alcanzar cuando hablamos de un sistema.

El globalismo o totalidad es un cambio en una de las unidades del sistema, con una probabilidad producirá cambios en otras, generando una causa y efecto del sistema.

La definición de sistemas comprende al conjunto de elementos en una constante iteración, logrando metas u objetivos. Lo importante es esta tipo de relación es que se exista una fuerte interrelación, ya que a través de esta forma se logra la productividad de la empresa, logrando alcanzar los objetivos propuestos de forma eficiente. Este es la razón o ser del sistema, en consecuencia se puede afirmar que los objetivos constituyen el factor que integran a todas las partes del sistema.

La variedad o alteración de una de sus par-

tes incide en las demás, y por ende también lo hace en el conjunto, el grado de complejidad del sistema depende de la cantidad de elementos y componentes que lo constituyen y de la cantidad y variedad de relaciones que existen entre ellos.

Todo sistema está conformado por sistemas de menor proporción denominados subsistemas, los cuales a su vez se integran por más y más sistemas.

¿Es la empresa un sistema? ¿Qué características tiene el sistema empresa? Para dar respuesta a estos interrogantes relacionaremos el concepto sistema con el ejemplo del funcionamiento de una empresa.

Inicialmente es un sistema artificial creado por personas, totalmente abierto que le permite recibir sus influencias e influir en el entorno, se dice que es abierto porque se requiere de entradas que sufren una transformación interna y al mismo tiempo producen salida al exterior de lo que se produce en la empresa.

Se vincula al entorno, no puede existir una empresa que no esté relacionada con el entorno o que esté completamente aislada del ambiente que la rodea, debe influir en el entorno, con sus productos, bienes y servicios que van hacia ese entorno con unos límites que le permite abrir y cerrar para no interactuar con ese entorno en ciertas ocasiones, pero puede abrir para recibir materias primas para interactuar con el entorno nuevamente.

Con esto podemos decir que la empresa es un sistema que se llama empresa, organizaciones sociales que transforman los elementos de entrada, por ejemplo la materia prima, el recurso humano, la información que

entra en el sistema y produce una salida del producto o servicio de la empresa.

La teoría de sistemas entrega una forma simple para analizar las organizaciones, poniendo énfasis en el estudio de su estructura y en las interrelaciones entre sus componentes.

Una organización está compuesta de forma sistémica por:

1. Los insumos con los que opera la empresa, entre estos tenemos: el personal, los recursos, la materia prima, la tecnología, el capital, etc.
2. Los procesos que se dan, dentro de la empresa y que permiten la transformación de las entradas al sistema, son actividades u operaciones que se llevan en la empresa, entre las que tenemos como ejemplo: Operaciones, marketing, finanzas, etc.
3. Los resultados que se dan como producto de un proceso dentro de la empresa, están dados por productos y servicios, la satisfacción del cliente, las utilidades generadas, sus trabajadores, el aprendizaje y la experiencia que se logra.

Los resultados de la empresa incluyen productos y servicios, utilidades, satisfacción de necesidades de clientes y trabajadores, experiencia y aprendizaje, entre otros. En esta perspectiva, los demandantes de los resultados de la empresa no son solamente sus clientes, sino también los empleados, los dueños, los proveedores e incluso el gobierno local.

Además de los anteriores, es necesario considerar el papel del entorno de la empresa y los procesos de retroalimentación del sistema. Este último será aclarado más adelante

cuando se analicen los sistemas abiertos.

La siguiente ilustración muestra la forma en que se relacionan estos elementos.

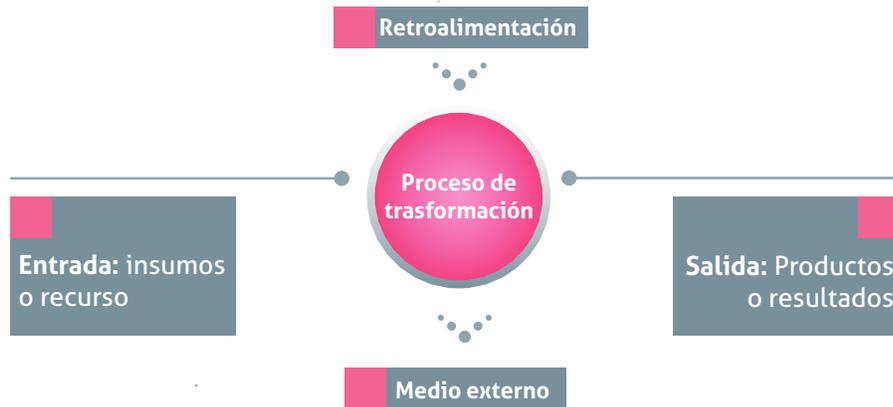


Figura 1
Fuente: Propia.

Los clientes perciben el valor producido por la organización, y reciben el producto y dan algo a cambio que permite la retribución de la organización, entidad y reactiva en funcionamiento consistente de sistema.

La empresa como sistema

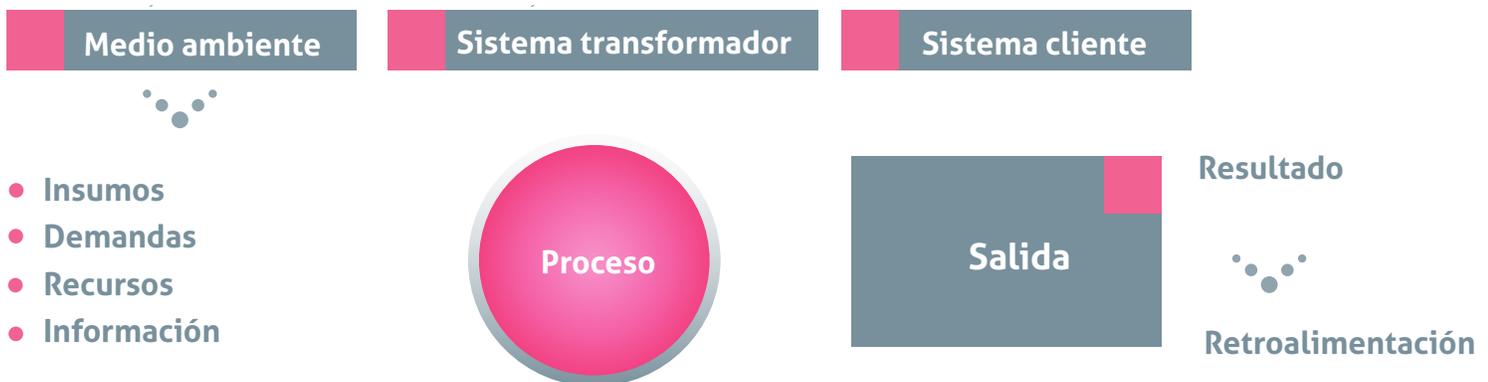


Figura 2. La empresa como sistema
Fuente: Propia.

La empresa como sistema tiene entradas que viene del medio ambiente, a través de elementos de entrada, como son aquellos proveedores, los insumos, demandas, recursos, información que requiere la empresa y que son transformado dentro de los procesos definidos de la empresa, para lograr como resultado una salida hacia el medio ambiente, que puede ser un cliente o el resultado de lo que se elaboró, el servicio que se generó dentro de la empresa, para esto debe existir la retroalimentación del cliente a la empresa, del proveedor a la empresa y viceversa, esto es la que lo conforma como sistema dinámico dentro del sistema empresarial.

Principales componentes del sistema empresarial

La empresa como sistema está centrada en las personas, alrededor de las personas están definidas las estructuras empresariales organigramas los procesos que conforman la empresa la tecnología y todo como conjunto conforma precisamente el sistema de la empresa.

El factor humano: la persona es el único componente que tiene vida y actuación propia, son por si mismos sistemas abiertos que dan vida al sistema de organización e interactúa con cada uno de los factores que tiene la organización.

Procesos: es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en recursos. Los elementos de entrada son generalmente los resultados de otros procesos que se dan dentro de la organización, estos son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas que aporten valor.

Estructura: es el patrón de tareas y conjunto de tareas en una organización, está determinada por las funciones de autoridad y tareas y las relaciones entre los cargos y los grupos de cargos o áreas o departamentos que existen en una organización. Ejemplo está el director, Jefes de áreas o departamentos, personal que está bajo su dirección que conforma la estructura de la empresa de la organización.

Subsistema del sistema empresarial

La empresa como sistema está conformada con subsistemas internos por ejemplo:

El Subsistema Real, Subsistema Financiero, Subsistema Directivo.

El subsistema real: consta de un aprovisionamiento productivo, marketing, recursos humanos.

El subsistema financiero: puede contar con el autofinanciamiento, fondos propios externos o fondos vendidos de la organización.

El subsistema directivo: es el que toma decisiones, organiza, selecciona, forma y distribuye a los empleados.

Veamos un ejemplo dentro de una empresa compuesta por un sistema administrativo, liderado por un Jefe, el cual tiene subordinados para llevar un mejor control de las actividades, estos subordinados tiene a la vez el control de unos operadores, todos interaccionan y conforman el sistema de la empresa, ningún proceso puede llevarse a cabo si existe la ausencia de uno de ellos. Pero cómo funciona este sistema.

Partes que conforma el sistema son:

Las entradas: estas son los ingresos del

sistema, pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información, las entradas constituyen la fuerza de arranque que suministran al sistema, sus necesidades operativas.

El proceso o casualidad lineal: si, con esa materia prima, aplicando un proceso de transformación, se produce un objeto de consumo, (Morin, 2011), es lo que transforma una entrada en salida, este puede ser una empresa, máquina, una computadora, una persona o una tarea realizada por un miembro de la organización, en nuestro ejemplo sería el proceso mediante el cual un trabajador operaría una máquina para elaborar un producto, la teoría general de sistemas no solo abarca las funciones una empresa sino cualquier aspecto de la vida cotidiana. Volviendo a nuestro caso de la empresa. El operario utilizará los elementos entrantes y los procesará de tal forma que obtenga una salida, las salidas de los sistemas son los resultados que obtienen al procesar las entradas. Las salidas son la culminación de la entrada que fue procesada y para lo que el sistema tiene objetivo, "La causalidad circular retroactiva. Una empresa necesita ser regulada. Debe llevar a cabo su producción en función de necesidades exteriores, de su fuerza de trabajo y de capacidades energéticas internas" (Morin, 2011).

La retroalimentación se produce cuando las salidas del sistema o sus influencias en el ambiente vuelven a ingresar al sistema como recursos o información.

Características de los sistemas

La homeostasis (Johansen, 2004), es la propiedad de un sistema que define su nivel de respuesta y adaptación permanente al ambiente, o su tendencia a la supervivencia di-

námica, los sistemas altamente homeostáticos sufren transformaciones estructurales, en igual medida que el ambiente sufre de estas, actuando como condicionantes del nivel de evolución.

Sigamos con nuestro ejemplo de la empresa, procesó y elaboró un producto el cual fue adquirido por sus consumidores, una nueva empresa tiene una mejor idea y decide implementarla, ofrece a los clientes un producto mucho más atractivo o más económico reemplazando el adquirido anteriormente de la empresa inicial. La retroalimentación del sistema es claramente negativa y se ve reflejada en los ingresos que el anticuado producto genera a la empresa inicial, por ese motivo la empresa inicial decide mejorar el producto fabricando otro mejor, el cual es aceptado por sus antiguos clientes, hubo una buena homeostasis entre el ambiente y el sistema, donde ambos interactuaron y ambos a la vez evolucionaron.

La entropía (Johansen, 2004), es el desgaste que el sistemas presenta por el transcurso del tiempo o mal funcionamiento del mismo, los sistemas altamente entrópicos tienden a desaparecer por el desgaste generado de su proceso sistémico.

En el ejemplo que estamos tratando de la empresa desde su interior tenemos al jefe y sus trabajadores operando máquinas de producción, cuando un proceso falla, este transmite la información a los demás elementos del sistema por sus relaciones interactuantes, y en el transcurso del tiempo este colapsa generando un caos, un desorden en su funcionamiento.

Podemos considerar que, de un sistema estructurado pasamos a uno más desestructurado o desordenado (Najmanovich, 2008),

razón por la cual los sistemas ordenados se desordenan espontáneamente, subsistiendo en una relación orden/desorden. Por lo que si se desea restituir el orden original, es necesario incorporarle energía al sistema una sinergia (Calderón, 2013). Debido al mal funcionamiento de este o de su mala organización los elementos inmersos dentro del sistema no pudieron hacer nada al respecto, toda forma parte del todo, y ese todo a su vez forma otro todo tan igual o tan distinto como lo es todo. (Moreno, 2011) El quiebre de la empresa dio origen a otra con un nuevo sistema

Adaptabilidad de los sistemas

Es la habilidad o facultad inmersa que tiene un sistema para lograr su auto transformación con el fin de adaptarse a los requerimientos del ambiente o de otros sistemas, lo que origina la superación o aceptación de una situación crítica que ha puesto en riesgo la estabilidad del sistema o su supervivencia. En este caso la entropía ha sido minimizada, luego detenida y posteriormente superada por el sistema, dando la impresión que el sistema conoce el estado de desorden en que ha caído y realiza un sincronización o adaptación conservando la dinámica con el entorno o con el sistema que afecta su funcionamiento permitiéndole sobrevivir, ya sea ajustándose a su nuevo ambiente asociativo. En nuestro ejemplo de la empresa las variables del ambiente que rodean al sistema, como son proveedores, la competencia, el mercado interactúan con éste, exigiendo transformaciones e innovación de los procesos internos de la empresa para satisfacer las necesidades del sistema.

La organización como sistema se concibe como el conjunto de elementos interdependientes que conforman la organización,

estos elementos están conformados por la dinámica existente entre el talento humano, el conocimiento, la tecnología y los recursos físicos u operacionales que conforman el ambiente interno de la organización y que permite concebir la organización como un sistema abierto que se retroalimenta en un sistema económico donde interactúan la oferta y la demanda.

Tipos de sistemas

En cuanto a su constitución los sistemas pueden ser:

- Físicos o concretos, están compuestos por equipos, maquinaria y objetos tangibles que se puedan tocar.
- Sistemas abstractos: están compuestos por conceptos, planes, hipótesis, ideas y símbolos.

En cuanto a su naturaleza los sistemas pueden ser cerrados o abiertos:

- Sistemas cerrados: estos no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental.
- Sistemas abiertos: presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas, intercambian energía y materia con el ambiente.

Parámetros de sistemas

Los parámetros de sistemas son:

- Entrada o insumos: es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material, energía e insumos necesarios para la operación del sistema.
- Salida o resultado: es la finalidad para la cual se reunieron los elementos y relaciones del sistema, de procesamiento o

transformador del sistema.

- **Procesamiento o transformación:** es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados.
- **Retroalimentación:** es la función de retorno del sistema que tiende a comparar las salidas con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada bajo un criterio o estándar.
- **Ambiente:** es el medio que envuelve externamente el sistema, está en constante iteración con el sistema ya que recibe entradas las procesa y produce salidas.

2

Unidad 2

Diagnóstico
organizacional



Diagnóstico empresarial

Autor: Victor Portugal

Introducción

Toda organización está enmarcada por el cumplimiento de sus estrategias, partiendo siempre de su estructura y los objetivos que estén definidos para lograrlos, es importante ser conscientes de la evolución empresarial que surge a diario y los cambios que se presentan internamente en las organizaciones. El diagnóstico empresarial le permite a las organizaciones conocer el estado actual en que se encuentra su organización.

Para esto es necesario aplicar los métodos correctos para lograr identificar los procesos y el flujo de información que fluye en el sistema que integra la organización.

El diagnóstico funcional y cultural cubre dos aspectos importantes en una organización, donde a través de técnicas como la entrevista, cuestionarios, etc. Se recolecta la información específica para su respectivo análisis.

Es importante llevar el curso de forma secuencial para lograr un correcto aprendizaje del tema, tener en cuenta las recomendaciones que se establecieron al inicio del módulo, la realización de los talleres reforzaran la temática que se desarrolla en el transcurso del tema.

La participación en las actividades ayuda a solucionar las dudas que se presenten en el desarrollo de la cartilla.

Diagnóstico organizacional

Es importante realizar un diagnóstico organizacional de la empresa, este debe partir desde la desde el origen de la empresa, teniendo en cuenta su visión, misión, y propósitos definidos desde la estrategia principal de la organización.

Con base a estos se define la estrategia principal para lograr el alcance de los objetivos.

Cada estrategia definida está encaminada hacia el logro de los objetivos, donde estos deben ser lo más eficientes y claros posibles. Pues estas muchas veces están sujetos a recursos limitados, que bajo una correcta administración se logra el máximo de sus utilidades.

Cuando se inicia una organización las definen estrategias fundamentadas en la misión y visión de la empresa, y cuando se diseñan las estrategias de una organización en marcha, estas deben definirse de la situación real de la empresa con el objetivo de llegar a un punto ideal, y que surja su fundamentación estrechamente relacionada con la misión y visión de la empresa.

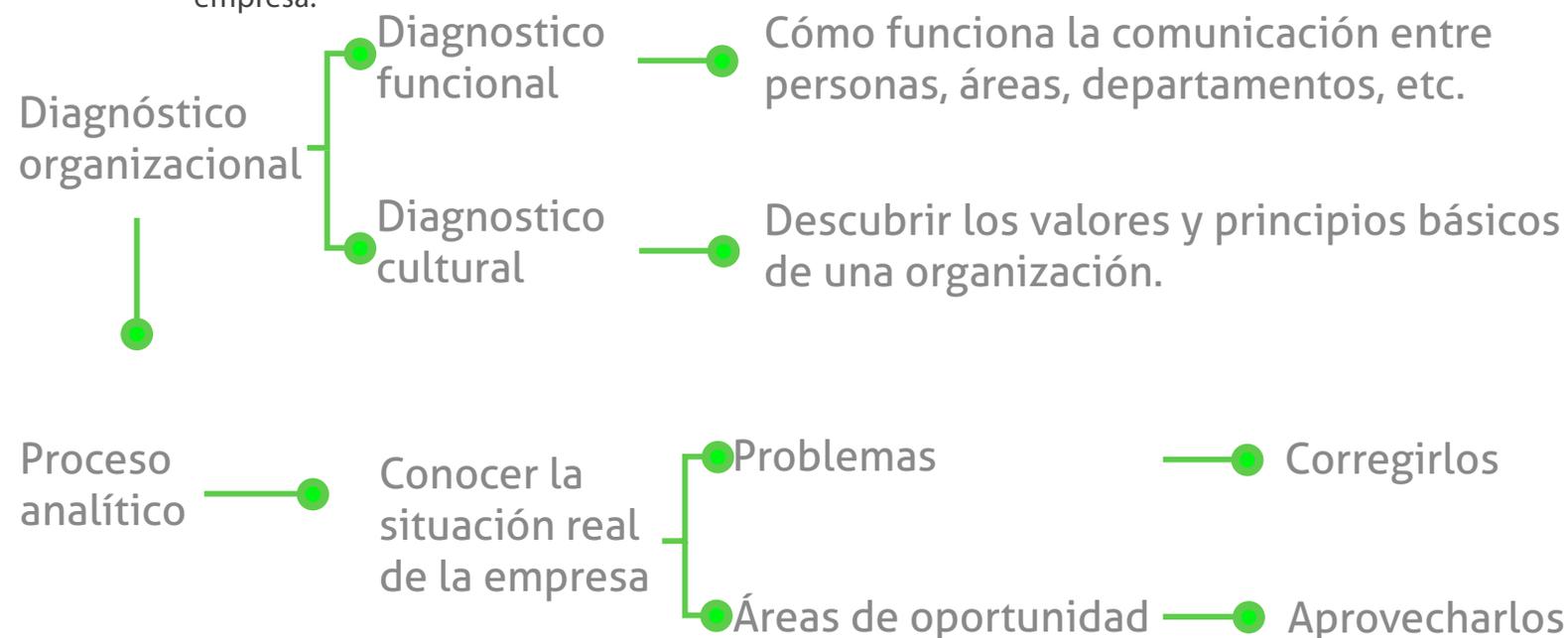


Figura 1. Diagnóstico organizacional
Fuente: Propia.

Condiciones para llevar a cabo el Diagnóstico organizacional

Para lograr llevar con éxito un diagnóstico organizacional, este debe cumplir con los siguientes requerimientos:

1. Al iniciar un proceso es importante contar con la disposición y la intención de **cambio** y el **compromiso** de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional con el fin de designar a la persona o grupo estrechamente interesado en que se realice una transformación interna de su sistema y con la suficiente autoridad para llevarla a cabo. Es decir, que esté dispuesto a realizar y aplicar los cambios resultantes del diagnóstico).
2. El cliente debe facilitar los medios al consultor (interno o externo) para la recolección de la información necesaria y no desviar ni entorpecer el proceso de diagnóstico.
3. Es importante que el consultor maneje de forma confidencial la información que se obtenga del proceso, entregando los resultados generales y las recomendaciones sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información con el objetivo de que sean tenidas en cuenta para el beneficio de la organización.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor.

Elementos que componen un Diag-

nóstico organizacional

El diagnóstico organizacional se puede dividir en tres etapas principales.

Generación de la información

Esta está comprendida en tres aspectos:

1. La forma que se aplica para la recolección de la información, con las herramientas que se utilizan y los procesos detectados de la organización.
2. El método que se utiliza “metodología” para recopilar información, la cual viene desde dos corrientes: los métodos que se utilizan para obtener la información desde el cliente (preguntas, entrevistas, cuestionarios, etc.). Y los métodos usados para obtenerla desde el consultor (la observación, la toma de apuntes, etc.).
3. La recolección de la información que se realiza con frecuencia, la cual depende de la estabilidad del sistema.

Organización de la información

Está definida en tres aspectos fundamentales:

1. El análisis y diseño de procedimientos claros que permitan el correcto funcionamiento lógico de los procesos de la información.
2. El almacenamiento correcto y confiable de la información.
3. La clasificación y ordenamiento de la información, lo cual facilitará las consultas que se le apliquen para la generación de los reportes.

Análisis e interpretación de la información

Esta etapa permite clasificar, organizar la in-

formación de forma ordenada y coherente para su respectivo análisis y detectar las posibles inconsistencias y anomalías planteadas al inicio de la organización.

Perspectivas del diagnóstico organizacional

Está dividido en dos perspectivas importantes dentro de la organización: funcional y cultural, cada una está conformada con sus propios objetivos, estrategias, métodos y técnicas.

Están muy complementadas entre si y de esta se derivan dos tipos de diagnóstico: Diagnóstico funcional y Diagnóstico cultural.

Diagnóstico funcional

Está orientada principalmente a examinar las estructuras, formas e informales de la comunicación, las prácticas utilizadas de la comunicación aplicadas a la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación.

Esta depende casi en su totalidad del auditor, donde asume la responsabilidad del diseño y la conducción del mismo, la definición de los objetivos, la ejecución de los métodos, y la interpretación de los resultados generados.

Objetivos del Diagnóstico funcional

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de **comunicación** y de los diferentes canales de comunicación que utiliza de la organización.
- Evaluar los sistemas que integra su organización, los procesos de la **comunicación** a nivel interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental.

- Evaluar los sistemas y procesos de la **comunicación** externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia, para su correcto funcionamiento.
- Evaluar el papel fundamental, la eficiencia y la necesidad del uso de la tecnología de la **comunicación** organizacional.
- Evaluar el impacto que generan los procesos de comunicación, en el ambiente de trabajo, en la productividad de los procesos, el compromiso y el trabajo que se realiza en equipo.

Métodos y técnicas del Diagnóstico funcional

Dentro del diagnóstico funcional los métodos usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, el análisis de experiencias, y el análisis de la difusión de la información.

Las técnicas son:

- **Entrevista:** esta técnica se puede complementar con el cuestionario y permite recoger información que puede ser analizada de forma minuciosa desde sus detalles desde una conversación personal con los miembros de una organización.
- **Cuestionario:** permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos: facilita el análisis estadístico.
- **Análisis de transmisión de mensaje:** consiste en un cuestionario especializado que descubre los procesos de difusión de un mensaje en la organización desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma

la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quiénes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera de cómo se procesa la información.

- **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 las mismas.
- **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 grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
- **La entrevista grupal:** esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

Diagnóstico cultural

Su finalidad es 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.

Objetivo desde la perspectiva interpretivista.

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que

tiene para 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, por lo que, 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 interno y estructura del poder.
- **Materiales:** tecnología, instalaciones, mobiliarios y equipo.

Métodos y técnicas

El proceso del diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, básicamente podemos hablar de dos enfoques: el **cuantitativo** y el **cuantitativo**.

Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Técnicas cualitativas aplicables

- **Observación:** para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse

en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe, de algún modo, las actividades cotidianas del grupo.

- **Entrevistas individuales:** es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de “simpatía”. Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.
- **Análisis de documentos:** el investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura misma.
- **Discusión en grupos pequeños:** sesiones de grupo con una discusión dirigida.
- **Dramatización:** proporciona datos sobre la percepción en la cual las personas tienen ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
- **Técnicas proyectivas:** consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosa que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.

Técnicas cuantitativas aplicables

Técnicas cuantitativas

Habitualmente las investigaciones cuantitativas se desarrollan a través de encuestas, que permiten la recolección de forma sistemática de la información en una muestra definida de personas y mediante la elaboración de un cuestionario. Se aplica en el momento que se desea obtener resultados proyectables a un determinado *target*, por ejemplo personas que residen en Bogotá y en el área metropolitana y poseen una tarjeta de crédito por lo menos.

Estas técnicas facilitan responder con precisión a preguntas formuladas como “quienes”, “dónde”, “cuántos”, “con qué frecuencia”, o “cuándo”, y están orientadas a obtener datos de medidas numéricas y hechos objetivos, permite analizar hábitos, comportamientos u opiniones. No facilita, ahondar en la pregunta “por qué”, para la cual los métodos cualitativos suelen ser más eficaces.

La elaboración de los cuestionarios deben estar cuidadosamente diseñados y elaborados por profesionales, controlando la no creación de preguntas ambiguas, ni que permita sesgar el estudio, deben ser fáciles entendibles para los usuarios que conforman la muestra, también es necesario que le apunte a los objetivos de la investigación.

La definición de la muestra e implementación de la técnica para el levantamiento de la información, son muy importante para la investigación, de estos dependen el logro y efectividad de los resultados alcanzados de acuerdo a la población estudiada.

- Entrevistas personales.
- Encuestas telefónicas.
- Encuestas auto administradas por correo.
- Encuestas auto administradas por in-

ternet.

Entrevistas personales (cara a cara)

Se pueden aplicar cuando las unidades de muestreo son hogares, personas o aun empresas y otras organizaciones.

Ventajas: se pueden diseñar muestras en las que cualquier persona u hogar del público objetivo tenga la misma probabilidad de participar; pueden usarse estímulos visuales (fotos, material impreso, etc.), y la duración de la encuesta puede ser mayor.

Desventajas: los costos y los plazos son habitualmente mayores que en las encuestas telefónicas, y resulta difícil acceder a los niveles socioeconómicos más altos.

Cuando el público objetivo está constituido por personas físicas, las encuestas personales pueden realizarse según los siguientes formatos:

En hogares: el encuestador aplica la encuesta en el hogar del entrevistado.

En locación central: se convoca a las personas a entrevistar a uno o varios locales. Donde son recibidos por un encuestador que le aplica el cuestionario. Este formato es habitualmente usado para pruebas de productos (alimentos o bebidas) ya que se necesita cierta infraestructura (cocina, heladera, etc.).

Coincidente: se interceptan personas en la calle –peatones o automovilistas–, en ubicaciones que se definen previamente con el cliente.

Encuestas telefónicas

Se pueden aplicar cuando las unidades de muestreo son hogares, personas o aun em-

presas y otras organizaciones.

En cualquier caso debe definirse con precisión quién será el informante: jefe de hogar, ama de casa, cualquier persona que cumpla con determinadas características según edad, sexo u otras variables, decisor de compra, principal usuario o consumidor de un determinado producto o servicio, etc.

Ventajas: los plazos de realización son más reducidos que en las encuestas cara a cara, el costo es generalmente más bajo, y permiten acceder más fácilmente a determinados segmentos de población (niveles socioeconómicos altos, decisores de compra en empresas, etc.).

Desventajas: se excluyen los hogares sin teléfono, no se pueden utilizar estímulos visuales (tarjetas, fotos, etc.), y su duración máxima debe ser inferior a la de las encuestas cara a cara.

Encuestas auto administradas por correo

Se aplican generalmente a públicos muy específicos y cuando se trata de formularios largos y complejos para los que el entrevistado debe coleccionar previamente cierta información. Por ejemplo: médicos que deben coleccionar información de pacientes, empresarios que deben disponer de información de la empresa.

Usualmente se solicita previamente el acuerdo del entrevistado para enviarle la encuesta y luego se recupera el formulario por correo o mensajería.

Encuestas auto administradas por internet

Este formato consiste usualmente en enviar una invitación a una base de datos de e-mails, que contiene un link a través del

cual se ingresa a una encuesta diseñada online. Las personas completan la encuesta y las respuestas se almacenan en una base de datos que luego se descarga para su procesamiento.

Las principales ventajas de esta forma de relevamiento son su rapidez y la posibilidad de encuestar a una gran cantidad de personas a bajo costo. La principal desventaja es la imposibilidad de asegurar la representatividad estadística de la muestra, ya que la tasa de respuesta puede ser muy variable según los segmentos de población y habitualmente es inferior al 5%.

Algunos tipos de muestras

Probabilísticas o aleatorias: cada una de las unidades de muestreo tiene una probabilidad conocida de ser incluida en la muestra.

Aleatoria simple: se “numeran” todos los integrantes de la población a estudiar y se extrae una muestra al azar. Esta forma de muestreo es la más simple pero en los hechos solo es aplicable cuando se trabaja con bases de datos suministradas por el cliente. Cuando la investigación es sobre poblaciones muy grandes se vuelve inaplicable (por ejemplo encuestas nacionales de opinión pública). Una variante de la muestra aleatoria simple es la aleatoria sistemática: se numeran todos los integrantes de la población, pero se elige uno solo al azar y todos los demás se definen según algún algoritmo (por ejemplo uno cada “n” elementos).

Estratificada: consiste en considerar categorías típicas diferentes entre sí (estratos) que sean homogéneas respecto a alguna característica (por ejemplo según el tamaño de la localidad). Este tipo de muestreo

permite asegurar de que todos los estratos de interés estarán representados adecuadamente en la muestra. Cada estrato funciona independientemente, pudiendo aplicarse dentro de ellos el muestreo aleatorio simple o el estratificado para elegir los elementos concretos que formarán parte de la muestra.

Por conglomerados: en lugar de seleccionar directamente los elementos de la población, la unidad muestral es un grupo de elementos de la población que forman una unidad, a la que llamamos conglomerado. Un ejemplo clásico son los circuitos electorales en una encuesta “boca de urna”. Se selecciona aleatoriamente un cierto número de conglomerados y se investigan después todos los elementos pertenecientes a los conglomerados elegidos.

No Probabilísticas: se usan cuando no es posible apelar a las probabilísticas y tienen como limitación que no permiten el cálculo del error de muestreo.

Muestreo por cuotas: se basa generalmente en un buen conocimiento de los estratos de la población y/o de los individuos más “representativos” o “adecuados” para los fines de la investigación. Mantiene, por tanto, semejanzas con el muestreo aleatorio estratificado, pero no tiene el carácter de aleatoriedad de aquél. En este tipo de muestreo se fijan “cuotas” que consisten en un número de individuos que reúnen unas determinadas condiciones, por ejemplo: 20 individuos de 25 a 40 años, de sexo femenino y residentes en Montevideo. Una vez determinada la cuota se eligen los primeros que se encuentren que cumplan esas características.

Muestreo de conveniencia: aquí se seleccionan directa e intencionadamente los

individuos que integran la muestra, en función de la facilidad de acceder a ellos.

Bola de nieve: se localiza a algunos individuos, los cuales conducen a otros, y estos a otros, y así hasta conseguir una muestra suficiente. Este tipo se emplea muy frecuentemente cuando se hacen estudios con poblaciones marginales, de difícil acceso o cuyo número es demasiado pequeño para aplicar otras técnicas de muestreo. Por ejemplo: personas que padecen una determinada enfermedad, o que practican un determinado deporte, o clientes de productos muy selectivos.

2

Unidad 2

Diagnóstico integral



Diagnóstico empresarial

Autor: Victor Portugal

Introducción

Toda organización está enmarcada por el cumplimiento de sus estrategias, partiendo siempre de su estructura y los objetivos que estén definidos para lograrlos, es importante ser conscientes de la evolución empresarial que surge a diario y los cambios que se presentan internamente en las organizaciones. El diagnóstico empresarial le permite a las organizaciones conocer el estado actual en que se encuentra su organización.

Para esto es necesario aplicar los métodos correctos para lograr identificar los procesos y el flujo de información que fluye en el sistema que integra la organización.

El diagnóstico funcional y cultural cubre dos aspectos importantes en una organización, donde a través de técnicas como la entrevista, cuestionarios, etc. Se recolecta la información específica para su respectivo análisis.

Es importante llevar el curso de forma secuencial para lograr un correcto aprendizaje del tema, tener en cuenta las recomendaciones que se establecieron al inicio del módulo, la realización de los talleres reforzaran la temática que se desarrolla en el transcurso del tema.

La participación en las actividades ayuda a solucionar las dudas que se presenten en el desarrollo de la cartilla.

Diagnóstico integral

Conocer el estado actual que refleja una empresa, con relación a su buena administración es muy importante para crecer y evolucionar en el futuro.

La administración es una disciplina que ayuda a organizar y evolucionar su negocio de la forma correcta. El conocimiento que abarca la administración es importante y está integrado por varios elementos fundamentales que facilitan su uso e interpretación y permiten obtener una visualización estratégica de la empresa permitiendo la toma de decisiones.

Uno de los instrumentos que utilizan en las empresas para apoyar a los directores en la toma de decisiones es el diagnóstico integral.

El principal objetivo de este diagnóstico realizar un análisis con las mejores prácticas que se aplican en la empresa, soportadas preferiblemente en los modelos internacionales como son ISO 9000, BMP, etc. Conocer el comportamiento que tiene la empresa frente a las mejores prácticas de calidad mundial.

La información que se obtenga de la aplicación del diagnóstico integral es muy valiosa e importante y es tenida en cuenta tanto

para la planeación estratégica como para la organización, la dirección y correcto control total de la empresa. Con la información recogida y analizada en el diagnóstico, es fácil interpretar y detectar donde se debe trabajar para mejorar los procesos y cuáles son los que mejorar se están llevando a cabo en la empresa; esta información permite analizar y tomar decisiones y diseñando los planes, estrategias y programas para balancear los recursos y obtener un desempeño apropiado, para alcanzar con mayor eficiencia los objetivos planeados de la organización.

El proceso de investigación para la recopilación de información debe incluir las diferentes áreas, funciones y departamentos que integra la empresa, para cubrir cada una de las áreas se recomienda crear cuestionarios de preguntas para lograr determinar la situación actual en que se encuentra con respecto al modelo de referencia.

Otra de las herramientas utilizadas en el análisis estratégico es la matriz FODA

Matriz DOFA

El FODA, es una herramienta para análisis estratégico de la empresa, la cual permite analizar diversos elementos tanto internos como externos de programas y proyectos. Se representa a través que una matriz que permite analizar la situación competitiva de una empresa, utilizando las debilidades,

oportunidades, fortalezas y amenazas.

A través de la matriz FODA permite examinar la iteración de las características internas de la empresa con los factores externos con los que compete.



Figura 1. Matriz FODA
Fuente: Propia.

Estructura de la matriz FODA:

1. Situación interna está compuesta de dos elementos de control
Fortalezas y Debilidades.
2. Situación externa esta se compone de dos elementos no controlables
Oportunidades y Amenazas.

El análisis FODA debe centrarse específicamente hacia los factores prioritarios para el éxito de la empresa. Se debe destacar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al confrontar de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

La siguiente imagen es una plantilla de la matriz FODA, puede servir como guía al momento de definir estrategias de mejoras, que permitan mejorar el desarrollo organizacional de una empresa.

	Oportunidades (O)	Amenazas
	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
Fortalezas (F)	FO Estrategia "maxi-maxi" Estrategia que aprovecha las estrategias para maximizar las oportunidades.	FA Estrategia "maxi-mini" Estrategia que utiliza las fortalezas para minimizar las amenazas.
Debilidades	DO Estrategia "mini-maxi" Estrategia que minimiza las debilidades sacando partido de las oportunidades.	DA Estrategia "mini-mini" Estrategia que minimiza las debilidades y evita las amenazas.

Figura. 2 Plantilla de la matriz FODA
Fuente: Propia.

La matriz ayuda a identificar alternativas estratégicas que contribuyan con el mejoramiento continuo de la organización abarcando preguntas adicionales como:

- Fortalezas y Oportunidades (FO) – ¿Cómo puede utilizar sus puntos fuertes para aprovechar las oportunidades?
- Fortalezas y Amenazas (FA) – ¿Cómo se puede aprovechar sus fortalezas para evitar las amenazas reales y potenciales?
- Debilidades y oportunidades (DO) – ¿Cómo puede usted utilizar sus oportunidades para superar las deficiencias que están experimentando?
- Debilidades y Amenazas (DA) – ¿Cómo se puede minimizar sus debilidades y evitar las amenazas?

En este mismo orden de ideas, mostraremos algunas recomendaciones sobre cómo puede procederse para la generación de las estrategias, a partir de la información que proporciona esta Matriz.

Balanced scorecard

Balanced Scorecard, BSC, es un conjunto de indicadores con un peso de medida, que muestran en un reporte global el estado en que se encuentra la estrategia principal de la empresa.

Para tener una idea del BSC haremos una breve comparación de una empresa con un equipo de fútbol.

El fútbol es un deporte en colectivo, donde los jugadores tiene posiciones estratégicas dentro del terreno, cada jugador está ubicado en una posición única en el juego, el portero, las defensas, los volantes, crear, delanteros, además tiene un técnico, preparador físico, médico, etc. Cada posición en el terreno tiene unos objetivos establecidos por el técnico y muy bien orientados para afrontar el encuentro.

Igualmente las empresas tiene unos objetivos establecidos que apuntan al logro de la estrategia principal que está enmarcada en la misión y visión organizacional, estas organizan a su personal en grupos o equipos de trabajo de acuerdo a sus capacidades, formando departamentos internos en la organización como son: contabilidad, compras, ventas, finanzas, facturación, producción, etc. Y se asignan objetivos claros que cada uno debe en lo posible cumplir para el éxito de la empresa.

Cuando hablamos de indicadores se pueden medir por medio de una matriz que permita visualizar cada indicador, y saber la cantidad bajo una escala de comparación. Teniendo resultados como: cuanto son las ventas diarias, que porcentaje conoce usted del tema, Producción diaria de la empresa, etc.

Volviendo al ejemplo de equipo de fútbol, al portero se le podría medir por la cantidad de goles que le han hecho, evaluar el rendimiento de un delantero estaría ligado a la cantidad de goles que haya logrado, el número de asistencias que ha realizado, su capacidad de rendimiento en cada partido de día o de noche, cuantos remates al arco ha realizado, etc. Con la información generada se puede comparar con otro jugador de la misma posición y saber quién está cumpliendo con el objetivo asignado al inicio del campeonato. Permitiendo tomar decisiones a tiempo. Y así podemos realizar la evaluación con cada jugador para saber el estado del equipo.

De igual forma pasa cuando se aplica esta metodología a una empresa, donde se define una estrategia principal enfocada en la Misión y Visión de la empresa, se definen unos objetivos agrupados bajo unas perspectivas, financiera, cliente, interna, aprendizaje y crecimiento. De los cuales de cada objetivo se definen los indicadores medibles que permitan lograr esos objetivos, y a la vez el logro de estos objetivos, da como resultado el alcance de la perspectiva y el cumplimiento de la estrategia principal de la organización.

Ejemplo de algunos objetivos estratégicos definidos.

Perspectiva financiera

- Aumentar la producción diaria.
- Mantener la rentabilidad fijada por la central.
- Lograr el crecimiento en las ventas.
- Perspectiva del cliente
- Lograr la fidelización los clientes más importantes.

- Captar nuevos clientes.
- Aumentar las ventas de los productos.
- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Se líderes en el mercado.

Perspectiva interna

- Mejorar la calidad del servicio.
- Reforzar la imagen-marca.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Capacitar al personal.
- Potenciar las alianzas claves.
- Captar nuevos inversionistas.
- Mejorar la comunicación interna.

Mapa estratégico

El conjunto de objetivos definidos y agrupados por perspectivas esta complemente relacionados a través de relaciones causales, logrando así un mapa estratégico donde se visualiza toda la actividad de la empresa y convirtiéndose en el aporte más importa del *Balaced Scorecard*, estos permiten evaluar el cumplimiento de las estrategias de forma gráfica y sencilla para la toma de decisiones.

Un error al construir el mapa estratégico es definir muchos objetivos, estos pueden ser agrupados o priorizados de acuerdo a la estratégica global de la empresa.

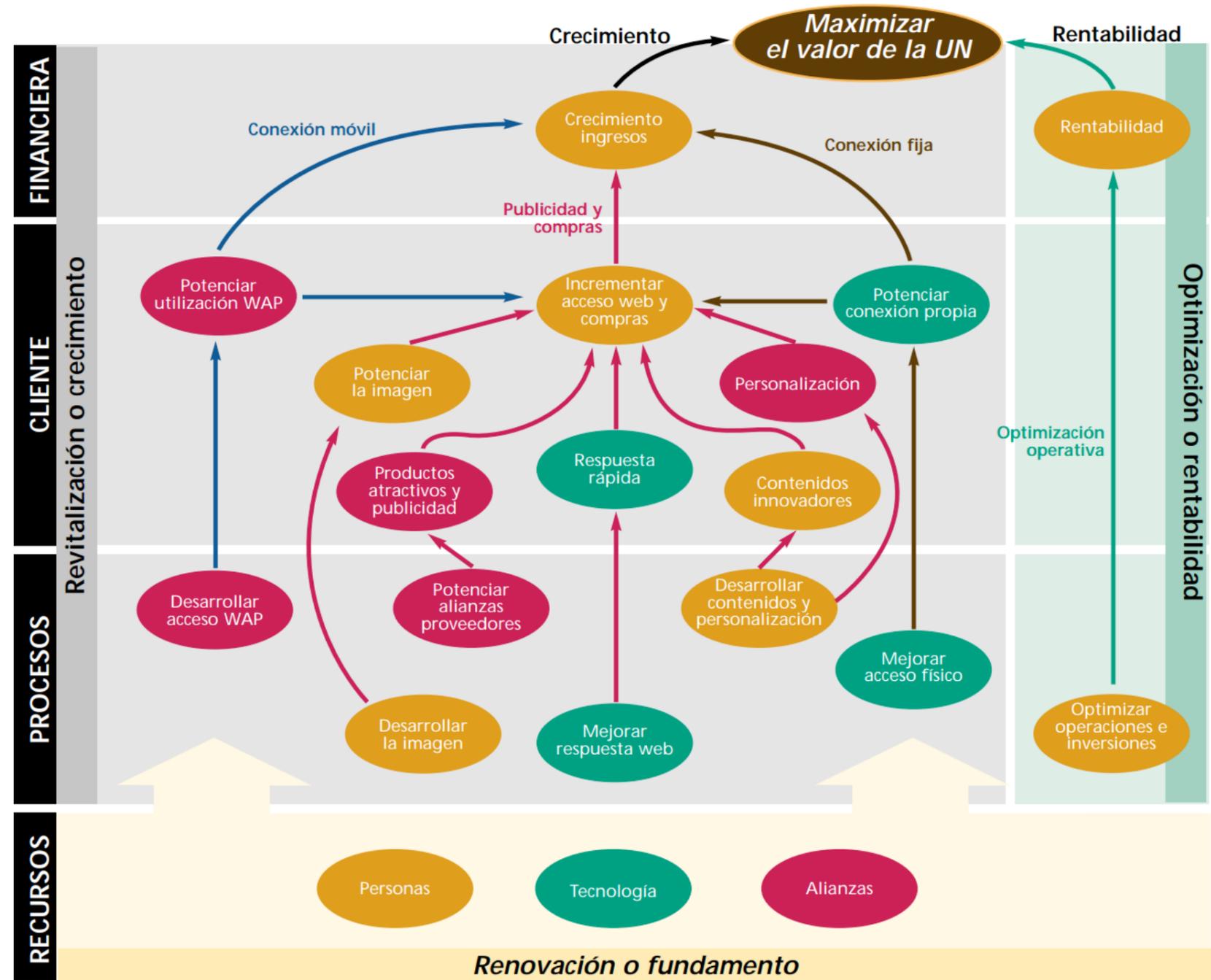


Figura 3

Fuente: <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>

Indicadores y sus metas

Los indicadores son el nivel más bajo que tenemos en esta metodología, y el cual nos permite visualizar a través de su valor si estamos o no cumpliendo con los objetivos estratégicos de la organización.

Un objetivo estratégico como el desarrollo de las capacidades de marketing de los empleados, este puede medirse a través de indicadores y para la medición de un objetivo estratégico se puede tener más de uno.

Existe diferentes tipos de indicadores estratégicos, operativos, acumulativo. En la siguiente figura encontramos varios indicadores.

Heat Map								
Settings Widget Size								
Perspective	Objective	Measure	Good	Bad	2012-03-31	2012-4-30	2012-5-31	
Financial	Decrease Costs	Monthly Material Costs to Gross Revenue ...	30	36	36	33	34	
		Operating Margin	0.27	0.24	0.24	0.22	0.23	
		Gross Revenue	220000	200000	190000	190000	210000	
	Increase Profitability	Scrap %	0.001	0.0045	0.0075	0.001	0.0085	
		overtime	8	10	11	11	12	
		Incoming Damages	0.001	0.0015	0.001	0.0013	0.0017	
		% Share of Market	10	8	11	7	9	
Customer	Increase Market Share	Customer Satisfaction Rating	95	92	92	96	97	
		wait time	1	2	0.0	3	0.5	
	Increase Quarterly Customer Sati...	On Time Delivery	0.99	0.97	1	0.999	0.99	
		Inventory Available	1	0.98	1	1	1	
		Revenue from New Products	13000	10000	12000	12000	15000	
Internal	Excel at Providing Customer Solu...	Sourcing Contract Usage	0.012	0.02	0.01	0.15	0.005	
		Amount of New Functionality Deployed	90	85	90	90	95	
	Deliver Efficiently and Effectively	Accidents	0.0	1	0.0	1	2	
		Output per person	97	95	99	99	99	
		Continuously Develop Leaders	Percent of Managers Attending Training	1	0.97	1	0.96	1
			Key Staff Retention Rate	1	0.9	1	1	1
Learning and G...	Share and Implement Best Practices	% of Departments with Balanced Scorecar...	0.8	0.7	0.9	0.95	0.87	
		Employee Turnover	0.0	0.1	0.0	0.05	0.04	

Imagen 1. Cuadro de mando integral

Fuente: <http://otusanalytics.com/wp/wp-content/uploads/2012/10/balancedScorecard.png>

Cada indicador debe tener un responsable, que es el encargado de lograr que se cumpla dicho indicador y por el cual será evaluado según acciones.

Los recursos necesarios para la ejecución de un *Balanced Scordcard* es muy importante para el buen desarrollo de las estrategias, para esto es importante asignar los equipos claves de cada iniciativa, y el papel de cada persona va llevar a cabo sobre la implementación del *Balanced Scordcard*, se recomienda que cada iniciativa tenga los recursos suficientes para lograr el objetivo. Este debe estar diferenciado del presupuesto operativo, del de inversiones y demás.

Necesidad de implementar un *Balanced Scordcard*.

Para saber si la empresa requiere la implementación del BSC, conteste las siguientes preguntas:

- ¿Están claramente identificados todos aquellos factores que influyen en el logro de sus resultados financieros?
- ¿Qué ocurre si la Planificación estratégica está correctamente definida pero no se está ejecutando de una manera adecuada? ¿Cómo verificar esto?
- ¿Cómo influye la satisfacción del cliente en los resultados financieros?
- ¿Quién garantiza el cumplimiento de sus objetivos y que éstos son los idóneos para la organización?
- ¿Cómo establecer que áreas contribuyen realmente a los resultados de la empresa y en qué medida?
- ¿Qué elementos de juicio tiene la gerencia para llevar a cabo acciones preventivas y correctivas oportunas busquen la excelencia, liderando el mercado y obteniendo el mayor desempeño y rentabilidad?

El *Balanced Scordcard*: simple de entender, difícil de implementar, se propone que haya un primer bloque de actividades de nivel uno, referentes al hábito de la alta gerencia.

El nivel uno o primera etapa, se recomienda que coincida, con la revisión anual o elaboración del plan estratégico. El gerente general o altas directivas deben estar conscientes de que es una herramienta que es necesaria realizar para el beneficio de la organización.

Etapa 1: el resultado es un equipo gerencial, que tienen el entendimiento de los conceptos de *Balanced Scordcard*, en términos de plan estratégico así como un sistema de hojas electrónicas suficientes para comenzar, incluyendo indicadores, objetivos e iniciativas.

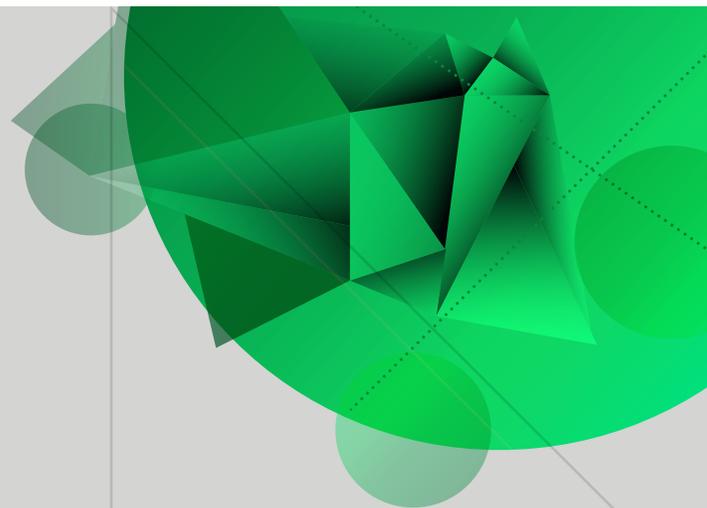
Etapa 2: instrumentalización el control, puede llevar más tiempo e incluso meses, esta se refiere a que el *Balanced Scordcard* y su control sean parte de una rutina o hábito dentro de la organización que tenga el equipo gerencial, que a medida que se desarrolla el BSC le permite al equipo ser más diestro, para identificar el número de indicadores más razonables, en los niveles y metas que deben definirse sin ser inalcanzables, lo que va alimentando el sistema y este es cada vez más confiable con muy poca actualización con los objetivos, indicadores e iniciativas ideales de la organización que pueden ser cargados en la etapa 3.

Etapa 3: sistema control del BSC (Software especializado), donde podemos definir desde la estrategia principal de la empresa, los objetivos estratégicos los cuales se van a desarrollar a través de unos indicadores asignados a sus responsables.

3

Unidad 3

Elementos del
diagnóstico
empresarial



Diagnóstico empresarial

Autor: Victor Portugal

Introducción

En el contexto empresarial actual propende por herramientas que permitan realizar una valoración diagnóstica pertinente a las necesidades reales de la organización, para ello es menester obtener información precisa que permita efectuar las apreciaciones pertinentes a una situación que requiera ser analizada con el propósito de tomar decisiones.

Los métodos de recolección de información deben permitir adaptarse a las demandas de información que se requieran en el contexto empresarial para estudiar los factores incidentes en el medio ambiente interno y medio ambiente externo de la organización. La identificación de factores incidentes dentro de un problema determina la causalidad del mismo obteniendo unos parámetros que en el estado actual de la empresa deben considerarse para obtener unos tópicos valorativos que se convierten en el punto de partida para diseñar unas estrategias.

Las Causas de una situación empresarial que requiere un cambio y/o consideración exhaustiva, consideradas estas como un problema que requiere establecerse. La información es el insumo básico para la identificación de un problema, para ello hay que identificar la tipología de la información, y las estrategias adecuadas para obtenerla.

El estudiante encontrará desde el inicio del módulo la información de manera secuencial, en donde cada tema está interrelacionado entre sí, para facilitar el aprendizaje de una manera procedimental sucesivamente.

Desde el inicio temático partiendo de los elementos del diagnóstico empresarial se tomarán los tópicos iniciales que están demarcados en un que consideran los factores para la generación de información dentro de un diagnóstico empresarial.

Para cada unidad el estudiante cuenta con un texto que se conoce como guía de actividades, el cual semana a semana le informa qué actividades tiene para la semana y qué debe hacer. Asimismo le informa las actividades calificables en su módulo. En dicho texto se incluyen los objetivos de aprendizaje de la unidad.

La cartilla le permitirá abordar los temas desde los elementos del diagnóstico empresarial, para luego considerar las fuentes, condiciones, factores inocentes, perspectivas, técnicas y métodos para realizar un diagnóstico empresarial.

Los contenidos temáticos se retroalimentan directamente a partir de los elementos como componentes del diagnóstico empresarial, el contexto informacional para la generación de conocimiento del diagnóstico, la caracterización del proceso para finalizar con los métodos y técnicas más utilizadas. Se sugiere tener muy presente las lecturas complementarias de la semana donde se puede profundizar en el tema.

Elementos del diagnóstico empresarial

El diagnóstico empresarial posee unos elementos que permiten de manera secuencial recopilar información e identificar los tópicos más relevantes informacionales en concordancia a los demandas de información en la organización. Dentro de los elementos del diagnóstico empresarial se deben considerar las siguientes fases o etapas.

Generación de información

Para generar la información como insumo para el diagnóstico empresarial, se debe tener en cuenta de manera preliminar el aval o permiso de parte de la empresa o cliente para el suministro de la información en relación con las demandas informativas, como también la confidencialidad remanente del manejo de información y los resultados intrínsecos del proceso. Posteriormente establecer los siguientes factores a seguir de manera secuencial considerados en el siguiente esquema:

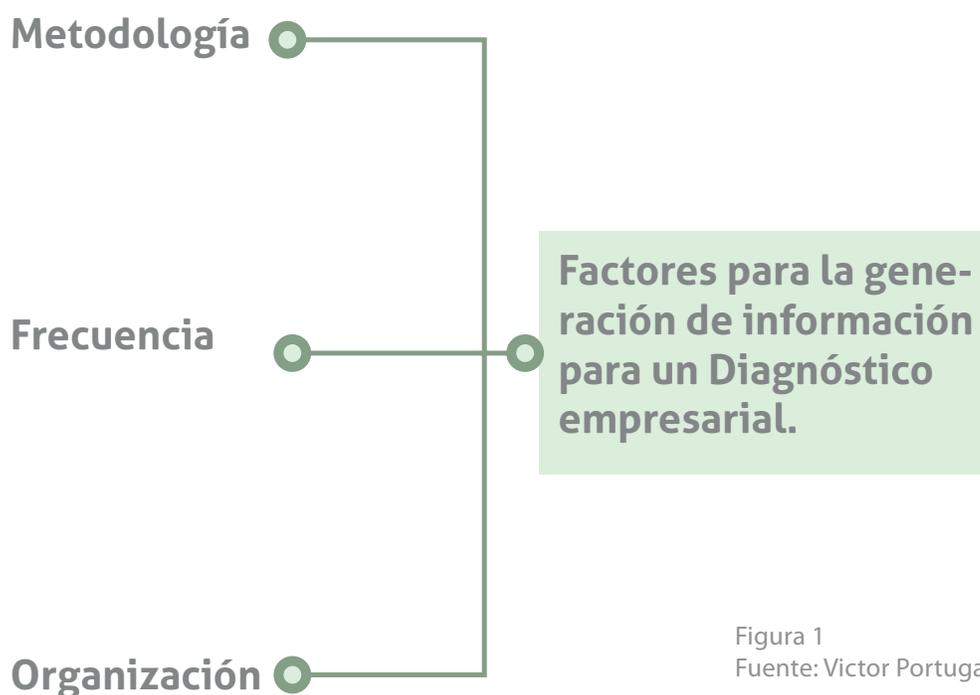


Figura 1
Fuente: Victor Portugal O.

La metodología para la recolección de la información puede ser concebida desde amplias perspectivas, la frecuencia que se puede determinar de acuerdo a la periodicidad en la obtención de la información si es requerido en periodos sucesivos o estacionalidades dependiendo de la estabilidad del sistema y la organización de la información se consideran aspectos de almacenamiento de datos y ordenamiento de la información.

Fuentes de información

Fuentes de información del diagnóstico empresarial

Para considerar las fuentes de información del diagnóstico empresarial es relevante referenciar que el insumo básico para la realización de un diagnóstico empresarial es la información, que se deriva de todo el constructo documental enmarcado en las actividades primarias y secundarias de la organización, entendidas las primarias como toda la información concerniente al saber hacer de la empresa, su razón social y sus esquemas procedimentales para poder producir el bien y/o servicio, todas estas fundamentadas en la información de las actividades de producción, talento humano, y el área contable y financiera para poder obtener una plataforma informacional que permita tener una mirada de la situación actual de la empresa en relación con sus objetivos organizacionales. La información concerniente a las actividades secundarias o de apoyo se concibe como todos aquellos procesos que impulsan la dinámica de compra de materias primas y el mercadeo que permiten impulsar la estrategia de expansión de la organización, después de que se ha diseñado y elaborado el bien y/o servicio que produce la empresa.

Áreas de interés del diagnóstico empresarial

Las áreas de interés del diagnóstico empresarial esta representadas en concordancia al contexto empresarial desde la perspectiva interna y desde la perspectiva externa, también denominados MAI y MAE medio ambiente externo y medio ambiente interno, convencionalmente no se consideran aspectos exógenos de la organización, del medio ambiente externo dentro de un diagnóstico empresarial, pero es pertinente hacerlo, toda vez que existen fenómenos que son permeados por variables externas a la organización y que afectan positiva o negativamente el modus operandi de la organización. En el siguiente cuadro se pueden evidenciar las áreas de interés del diagnóstico empresarial.

	Medio	Medio externo
Estructuras y procesos técnicos	Procesos productivos, administrativos y de servicios. Estructura organizacional. Contabilidad y finanzas. Tecnología disponible.	Productos/mercados. Tecnología existente Marco regulatorio y legal Mercado laboral.

Personas y procesos humanos	Procesos de recursos humanos: selección, capacitación, evaluación de desempeño, remuneración, etc. Comportamiento organizacional: poder, liderazgo, trabajo en equipo, motivación, compromiso, cultura, clima, comunicación etc.	Relaciones públicas. Consumidores. Proveedores. Conducta de la competencia.
-----------------------------	---	--

Figura 1
Fuente: Propia.

Tomado del documento Diagnóstico organizacional, un enfoque estratégico y práctico de Andrés Raineri – Andrea Martínez del C.

En el cuadro anterior se demarcan tres columnas en donde se consideran en la primera de izquierda a derecha el contexto determinado por las estructuras y procesos técnicos, en la tercera fila de la columna uno tenemos personas y procesos humanos y en las columnas siguientes tenemos el medio interno y el medio externo.

Las estructuras y Procesos técnicos hacen referencia a todos los procesos que pergeñan la elaboración de un bien o servicio a nivel operativo y mandos medios, las políticas de producción y los estándares operacionales. Las personas y procesos humanos hacen referencia a los mecanismos de retroalimentación en la comunicación ascendente y descendente que se consideran en la estructura organizacional u organigrama, la comunicación formal e informal. En las columnas superiores tenemos el medio y el medio externo que hacen referencia al medio ambiente externo y medio ambiente interno MAI y MAE de una organización.

En esta gráfica se puede conocer explícitamente factores del Medio ambiente interno como son las personas, los recursos, el conocimiento técnico y el conocimiento administrativo y en el medio ambiente externo donde denomina la palabra fuerzas se representa a todas los factores que inciden en la organización y que están fuera de la empresa como: Proveedores, el mercado legal y regulatorio, los competidores, mercado laboral entre otros.

- **Fuerzas externas:** el Medio Ambiente Externo (M.A.E.) produce fuerzas que presionan a la organización. Estas fuerzas son económicas, políticas, culturales, ecológicas, sociales, tecnológicas, etc.
- **Fuerzas internas:** producidas por la organización las que también presionan al medio ambiente externo y contrarrestan la presión ejercida por las fuerzas externas sobre la organización.

Si las fuerzas externas ejercen una presión mayor que la que ejercen las fuerzas internas, la organización tendrá que ceder a esa presión.

Lo mismo sucederá con la presión ejercida por la organización sobre el medio ambiente externo.

Constantemente están las organizaciones produciendo fuerzas, ya sea para contrarrestar las fuerzas del medio ambiente externo o para influir y presionar al medio ambiente externo.

También el medio ambiente externo está constantemente produciendo fuerzas que presionan a la organización. Si la presión del medio ambiente externo es mayor que la que ejerce la organización, no quiere decir que la organización se acabe, sino que debe funcionar de acuerdo a los requerimientos del medio ambiente externo (Colombia, 2015).

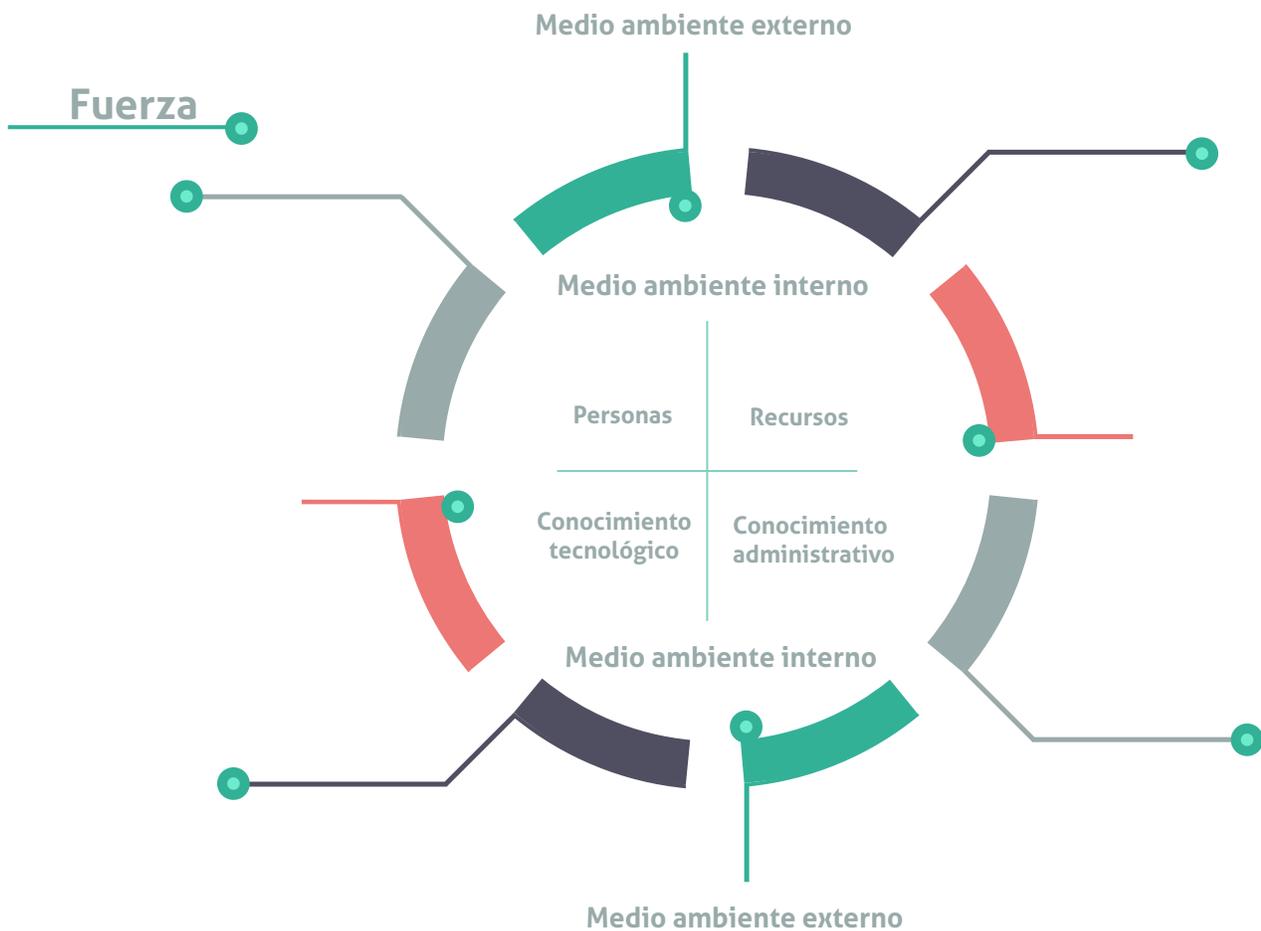


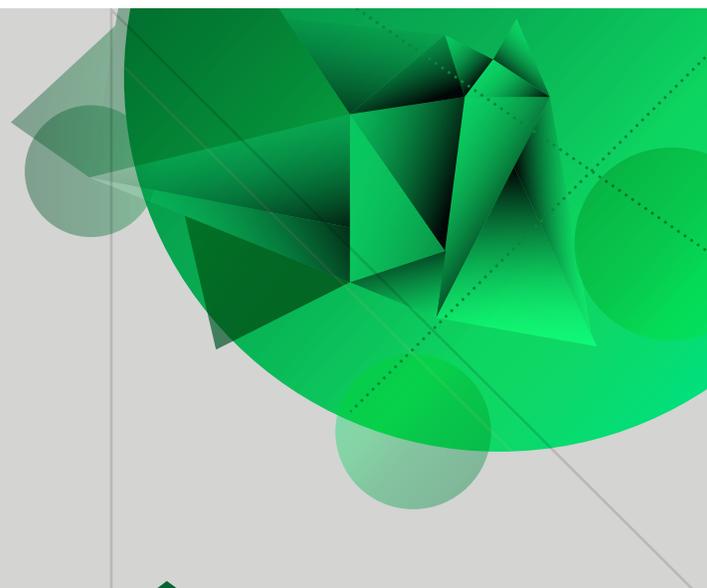
Figura 3

Fuente: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006086/lecturas/tema_2/organizacion_decisiones/elementos.html

3

Unidad 3

Perspectivas
fundamentales del
diagnóstico
empresarial



Diagnóstico empresarial

Autor: Victor Portugal

Introducción

En el contexto empresarial actual propende por herramientas que permitan realizar una valoración diagnóstica pertinente a las necesidades reales de la organización, para ello es menester obtener información precisa que permita efectuar las apreciaciones pertinentes a una situación que requiera ser analizada con el propósito de tomar decisiones.

Los métodos de recolección de información deben permitir adaptarse a las demandas de información que se requieran en el contexto empresarial para estudiar los factores incidentes en el medio ambiente interno y medio ambiente externo de la organización. La identificación de factores incidentes dentro de un problema determina la causalidad del mismo obteniendo unos parámetros que en el estado actual de la empresa deben considerarse para obtener unos tópicos valorativos que se convierten en el punto de partida para diseñar unas estrategias.

Las Causas de una situación empresarial que requiere un cambio y/o consideración exhaustiva, consideradas estas como un problema que requiere establecerse. La información es el insumo básico para la identificación de un problema, para ello hay que identificar la tipología de la información, y las estrategias adecuadas para obtenerla.

El estudiante encontrara desde el inicio del módulo la información de manera secuencial, en donde cada tema esta interrelacionado entre sí, para facilitar el aprendizaje de una manera procedimental sucesivamente.

Desde el inicio temático partiendo de los elementos del diagnóstico empresarial se tomaran los tópicos iniciales que están demarcados en un que consideran los factores para la generación de información dentro de un diagnóstico empresarial.

Para cada unidad el estudiante cuenta con un texto que se conoce como guía de actividades, el cual semana a semana le informa qué actividades tiene para la semana y qué debe hacer. Asimismo le informa las actividades calificables en su módulo. En dicho texto se incluyen los objetivos de aprendizaje de la unidad.

La cartilla le permitirá abordar los temas desde los elementos del diagnóstico empresarial, para luego considerar las fuentes, condiciones, factores inocentes, perspectivas, técnicas y métodos para realizar un diagnóstico empresarial.

Los contenidos temáticos se retroalimentan directamente a partir de los elementos como componentes del diagnóstico empresarial, el contexto informacional para la generación de conocimiento del diagnóstico, la caracterización del proceso para finalizar con los métodos y técnicas más utilizadas. Se sugiere tener muy presente las lecturas complementarias de la semana donde se puede profundizar en el tema.

Perspectivas fundamentales del diagnóstico empresarial

Las perspectivas del diagnóstico empresarial se conciben como escenarios que delimitan los sectores de estudio dentro de la organización que permiten sistematizar la información de manera ordenada y secuencial dentro del diagnóstico este enfoque ha sido propuesto por Norton y Kaplan donde se visualiza la empresa desde cuatro perspectivas integradas.

■ Perspectiva de los procesos internos

En esta perspectiva se analizan los procedimientos y actividades a nivel productivo en donde se observan los métodos aplicados en las áreas de interés, la interacción del medio ambiente interno y sus recursos organizacionales en el entorno productivo.

■ Perspectiva de las capacidades del personal y la organización

En esta perspectiva se estudian las competencias laborales en relación con los puestos de trabajo, la capacidad del equipo y la sinergia dentro de la organización con el propósito de determinar el nivel de desempeño en las áreas funcionales para potencializar la productividad.

■ Perspectiva de los clientes

La perspectiva de los clientes se enmarca dentro de la tipología de clientes a la cual la organización atiende nivel de cliente organizacional, cliente individual, consumidor, comprador y usuario. Se analizan las estrategias aplicadas en mercadeo y el posicionamiento.

■ Perspectiva financiera

La perspectiva financiera se enfatiza en el manejo cuantitativo y de finanzas de la organización analizando las inversiones, las financiaciones, el capital, las políticas financieras, los resultados económicos y el uso de los recursos financieros

Condiciones para el Diagnóstico empresarial

Entre las diversas condiciones que se deben dar para efectuar el diagnóstico empresarial se deben considerar las siguientes:

- El apoyo de la organización en el suministro de información.
- La pretensión del cambio de la organización derivado de la información resultante del diagnóstico.
- La retroalimentación periódica durante el proceso de recopilación y análisis de la información durante la elaboración del diagnóstico.
- La discrecionalidad del proceso de ma-

nejo de información interna de la empresa, está determinada por el manejo de los datos proporcionados de parte de la empresa al consultor o equipo que está desarrollando el diagnóstico.

Factores incidentes en la efectividad del diagnóstico empresarial

La efectividad del diagnóstico empresarial depende en gran medida de los siguientes factores:

- Los acuerdos entre la empresa y el ente consultor.
- La metodología llevada a cabo por el consultor, el manejo de la información.
- Las apreciaciones que emanan de la interpretación de la información.
- La disponibilidad de los recursos para diagnóstico empresarial.
- La Voluntad de la empresa para efectuar las transformaciones que han de seguirse como resultado del diagnóstico organizacional.

Métodos y técnicas para el diagnóstico organizacional

Existen un espectro amplio de métodos y técnicas para la construcción de un diagnóstico empresarial de los cuales se consideran los siguientes: el análisis documental, entrevistas individuales y grupales, cuestionarios, análisis de experiencias, análisis de redes de comunicación, análisis observacional, técnicas proyectivas y la encuesta.

■ El análisis documental

El análisis documental es una técnica cualitativa, una actividad de gran importancia en la fase inicial del diagnóstico

empresarial en donde se identifican y recopilan documentos diversos que requieren ser interpretados, en este análisis documental se refieren datos históricos de la organización como también características propias de la empresa que permiten efectuar apreciaciones de las diversas áreas de desempeño de la organización.

■ Entrevistas individuales y grupales

La entrevista es una técnica cuyo complemento es un cuestionario que está compuesto por preguntas, la entrevistas permite obtener información detallada en un proceso de comunicación oral denominado conversación que puede ser efectuada de manera individual y grupal, los sujetos intervinientes durante el proceso de la entrevista se denominan entrevistado y entrevistados. Para que el proceso de la entrevista sea efectivo se debe tener en cuenta que se debe establecer un clima de confianza entre las partes para facilitar el proceso de comunicación, convencionalmente la entrevista grupal es relacionada con aspectos álgidos de comunicación empresarial.

■ Cuestionarios

Los cuestionarios están compuestos por preguntas de diversa índole y clase, preguntas abiertas y/o cerradas que se aplican a un número mayor de personas de una manera cómoda que facilita la el análisis estadístico.

■ Análisis de experiencias

El análisis de Experiencias sirve para conocer vivencias dentro de un contexto empresarial que pueden ser positivas o negativas, pueden tener un carácter na-

rrativo y circunstancial dentro de una periodicidad de tiempo determinado.

■ Análisis de redes de comunicación

EL análisis de redes de comunicación permite conocer la comunicación formal e informal, la estructura de comunicación de organización, la interacción entre los grupos, la cantidad y el contenido de la información como también los bloqueos existentes en la información difundida.

■ Análisis observacional

EL análisis observacional es una técnica cualitativa enmarcada en la observación, en donde el investigador puede optar por convertirse en un investigador participante o no participante en un ambiente donde su presencia sea aceptada en condiciones de confianza, el investigador debe evitar interferir en la dinámica social organizacional en la cotidianidad del grupo el cual pretende investigar y tener la actitud adecuada evitando el máximo los juicios y las suposiciones, para obtener una aproximación a la realidad objetiva, que en muchos casos lo llevara a descentrarse, es decir tomar distancia de lo observado para minimizar el sesgo existente en la observación.

■ Técnicas proyectivas

Las técnicas proyectivas son técnicas cualitativas que consisten en suministrar un material poco organizado, al grupo o sujeto de interés solicitando que estructure a su criterio para evidenciar tópicos comportamentales y de su personalidad, como ejemplo podremos citar los test de asociación: Asocie una elemento a una experiencia, test de complementación: completar una frase o una historia de

acuerdo a un inicio, el collage entre otros.

■ La encuesta

La encuesta es una técnica que consta de una serie sucesiva de preguntas que permiten recoger información para un análisis cuantitativo con el propósito de conocer e identificar la dimensión de problemáticas que existentes en una organización, el instrumento que suele utilizarse como base de la encuestas es el cuestionario.

Herramientas del Diagnóstico empresarial

Existen ampliamente diversas herramientas de diagnóstico empresarial para la solución de problemas, a continuación se consideran algunos tipos de herramientas comúnmente utilizadas para efectuar un diagnóstico de problemas a nivel empresarial.

Árbol de problemas

Es una herramienta que permite identificar un problema que requiere una consideración importante y/o intervención, para ello se utiliza de manera gráfica la forma de un árbol en sus ramas se ubican los efectos, en el tronco el problema y en las raíces las causas y subcausas.

Árbol de objetivos

El árbol de objetivos se construye tomando como plataforma el árbol de objetivos y se plantean las soluciones posibles a las situaciones negativas.

Ejemplo de Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos

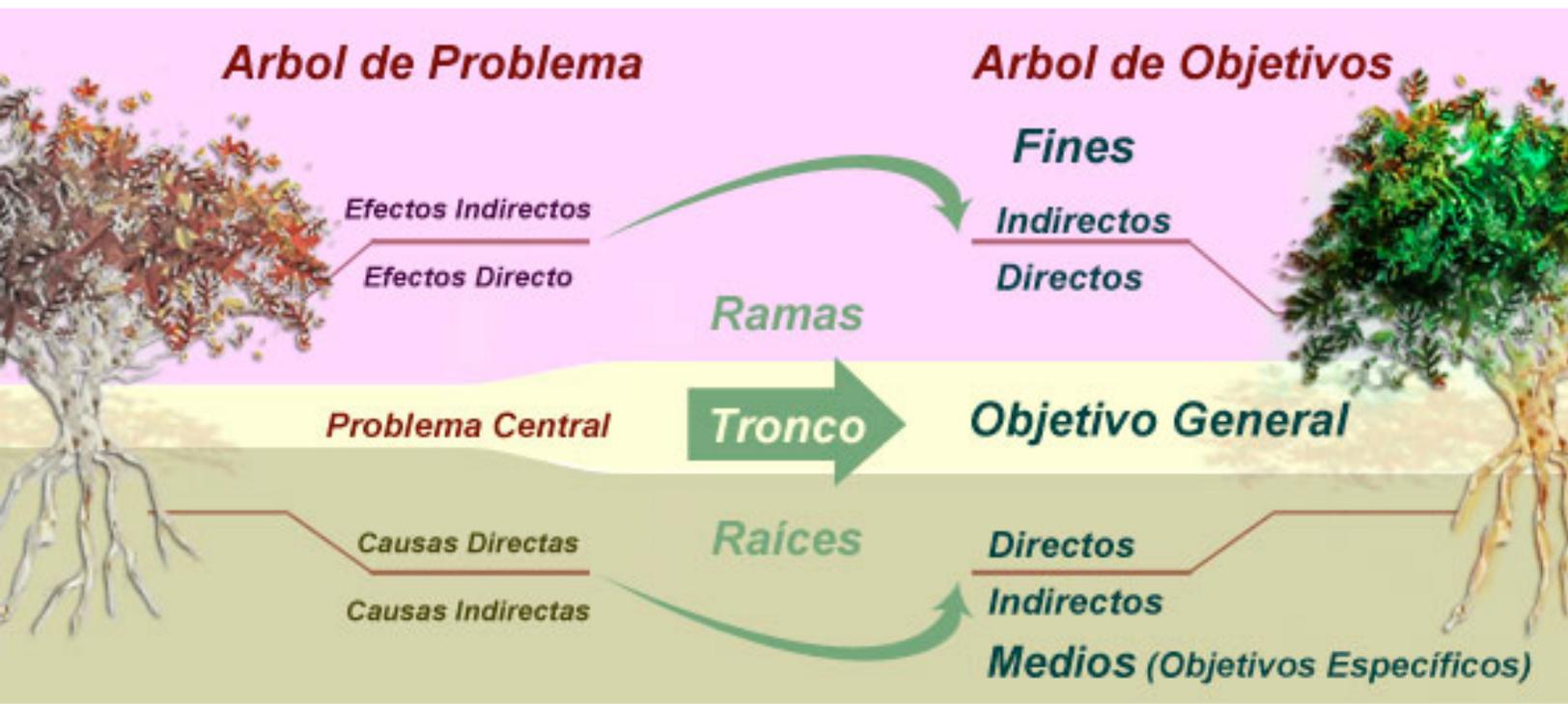


Imagen 1

Fuente: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/eLearning/dnp/2/html/contenido-2.1.5-analisis-objetivos.html>

Diagrama espina de pescado

El diagrama espina de Pescado, conocido como el diagrama Causa - efecto también diagrama de Ishikawa denominado así por el apellido del autor japonés, es una técnica adoptada en diversos contextos y ampliamente conocida, permite dilucidar el problema de manera que se evidencien sus causas su subcausas de manera que se llegue a la raíz principal del problema, la forma del diagrama se asemeja a la forma de un pescado de allí su denominación.

Ejemplo de Diagrama de Ishikawa

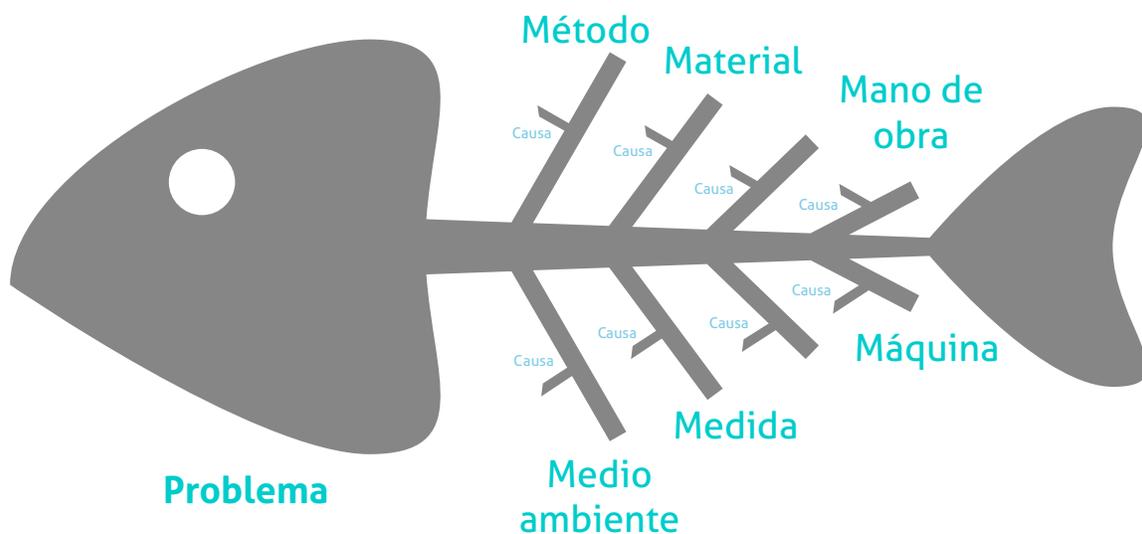


Imagen 2

Fuente: <http://marcaladiferencia.com/como-y-para-que-hacer-un-diagrama-de-ishikawa/>

Matriz DOFA

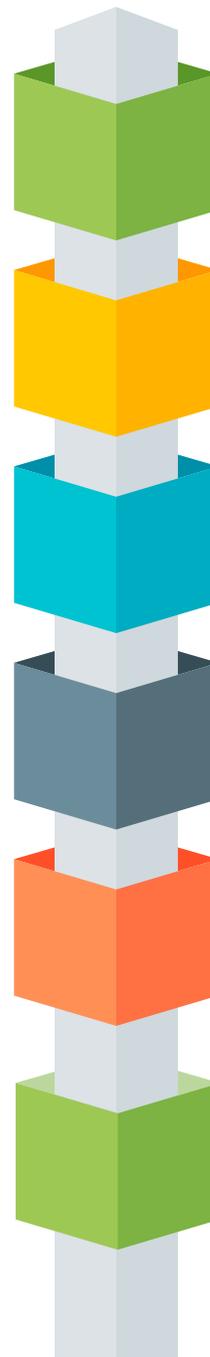
La matriz DOFA se considera como una herramienta de diagnóstico empresarial muy utilizada en los aspectos de gestión de recursos humanos, producción y marketing, este método ha sido adecuado de diversas maneras con el propósito de diseñar estrategias en referencia a sus componentes: D. Debilidades F: fortalezas que son a nivel interno y O. oportunidades, A: amenazas que son a nivel externo. Ejemplo:

	Debilidades (D) Falta de habilidad técnica disminución de ventas.	Fortalezas (F) Posición Financiera Fuerte sistema de distribución
Oportunidades (O) Disponibilidad de mercados extranjeros, gran demanda de servicios de cómputo.	Estrategias (DO) Subcontratar tecnología	Estrategias (FO) Exportaciones
Amenazas (A) Mayor participación en el mercado, leyes desfavorables.	Estrategia (DA) Reducción de plantas.	Estrategias (FA) Diversificación de productos.

Figura 1
Fuente: Propia.

El análisis de la matriz DOFA tiene dos fases el análisis estratégico y la fase de análisis diagnóstica.

Fase Estratégica



Fase Diagnóstica

Figura 2
Fuente: Propia.

Los pasos son:

1. Defina claramente el problema a analizar.
2. Genere una lista de cada uno de los factores.
3. Agrupe los factores para llevarlos a una lista menor.
4. Realice una ponderación de cada factor y elegir los más relevantes.
5. Formule la matriz DOFA.
6. Genere los cruces para el tipo de estrategia a implementar.

En la matriz estratégica se genera los cruces para definir el tipo de estrategia a implementar.

- Definir claramente el problema a analizar: tener un problema bien definido es tener ya la mitad de la solución, en muchas ocasiones las personas se lanzan a buscar la solución sin tener claro cuál es el problema, si el problema no está definido claramente simplemente tendremos una lista de asuntos de interés y la utilidad de dicha lista es bastante dudosa, por eso es importante tener claro el problema a analizar.
- Genere una lista de cada uno de los factores: en esta parte se piensa que ya está el análisis de la matriz DOFA, debido a que se realiza un listado de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, siendo esto una parte del análisis de la matriz.
- Dentro de esta etapa encontramos variables internas y externas.
 - Dentro de las variables internas están: las Debilidades y Fortalezas, se deben considerar todos los aspectos

que se manejan en la organización, recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros, recursos técnicos y tecnológicos, etc.

- Dentro de las variables externas encontramos: las Amenazas y Oportunidades que no depende de la organización, en el análisis externo se deben de considerar todos los elementos de la cadena productiva, los aspectos demográficos, culturales, políticos e institucionales, el factor económico que representan la influencia del ámbito externo de la organización que inciden sobre su quehacer interno. Debido que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo la misión de la organización.
- Agrupe los factores para llevarlos a una lista menor: este se realizado después de haber hecho un listado de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas se debe crear cuatro grupos de ideas claves en grupo de debilidades, grupo de oportunidades, grupo de fortalezas, grupo de amenazas.
- Ponderación de cada factor y elegir los más relevantes: aquí es cuando comienza la parte de operativa del análisis, un método para realizar esta ponderación de los factores es por medio de un criterio de evaluación y plazo de ocurrencia.
- Formule la matriz DOFA: se tiene en cuenta todos aquellos factores que sean más relevantes, después de realizar la ponderación en el paso anterior, arroja los resultados de los factores con valor alto, como se muestra el gráfica.

Variables internas Variables externas	Fuerzas-F	Debilidades-D
	1. 2. 3. Anotar las fuerzas	1. 2. 3. Anotar las debilidades
Oportunidades-O	4. 5.	4. 5.
Amenazas-A	1. 2. 3. Anotar las amenazas	4. 5.

Figura 3
Fuente: Propia.

■ Genere los cruces para el tipo de estrategia a implementar: al cruzar cada uno de los factores se obtiene 4 posibles caminos estratégicos:

- FA
- FO
- DA
- DO

FA: cómo aprovechar las fortalezas para minimizar las amenazas.

FO: cómo usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

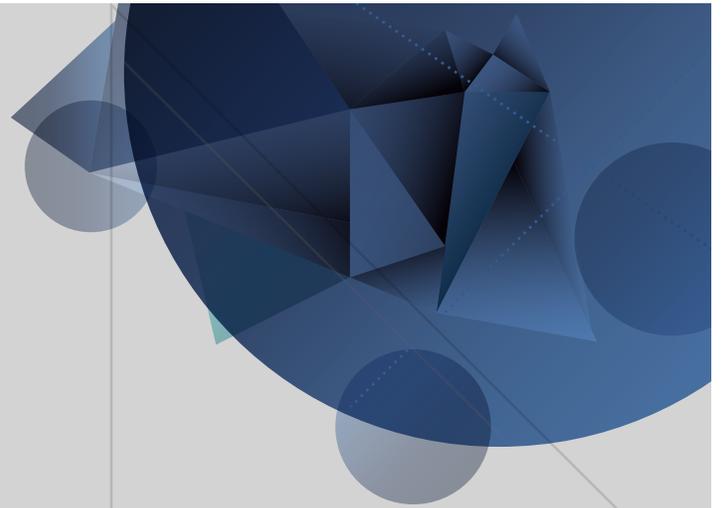
DA: cómo reducir las debilidades y minimizar las amenazas.

DO: cómo superar las debilidades aprovechando las oportunidades.

4

Unidad 4

Cultura
organizacional y
clima
organizacional



Diagnóstico empresarial

Autor: Victor Portugal

Introducción

En las organizaciones oferentes de bienes y servicios existen dinámicas sociales que permean los procesos productivos y que connotan un conjunto de comportamientos, valores, actitudes y hábitos que determinan el contexto interno situacional de la organización. Los grupos dentro de la organización determinan la interacción comunicativa, comportamental que se percibe en la cotidianidad de la organización, estos aspectos producen una serie de fenómenos espacio temporales que permite la consecución de los objetivos planteados o inhiben los avances en pro de los objetivos organizacional, para hallar los factores incidentes dentro de este entorno situacional debemos interpretar de la mejor manera la cultura organizacional que se construye mediante comportamientos colectivos enmarcados en comunicación, hábitos y paradigmas que definen la cultura organizacional, entendida como un constructo de comportamientos generados dentro del contexto de la empresa por los diferentes grupos formales e informales y su relación con la organización para el cumplimiento de objetivos y metas en el factor tiempo. La cultura organizacional es uno de los tópicos relevantes dentro del proceso de diagnóstico organizacional ya que permite dilucidar factores del ambiente interno organizacional que pueden incidir en el proceso de cumplimiento de metas y objetivos en el corto, mediano plazo y largo plazo.

Es importante llevar el curso de forma secuencial para lograr un correcto aprendizaje del tema, tener en cuenta las recomendaciones que se establecieron al inicio del módulo, la realización de los talleres reforzaran la temática que se desarrolla en el transcurso del tema.

La participación en las actividades ayuda a solucionar las dudas que se presenten en el desarrollo de la cartilla. Es importante apoyarse en los videos capsulas para tener una mayor comprensión del tema.

Cultura organizacional y clima organizacional

En el lenguaje común al emplearse términos como cultura y clima organizacional tienden a generalizar ambos conceptos haciéndolos similares dentro de un ambiente organizacional, y en diversas ocasiones no se identifican los rasgos distintivos existentes entre la cultura organizacional y el clima organizacional.

La cultura organizacional ha tenido diversas connotaciones como cultura corporativa, cultura empresarial, cultura de negocios y cultura organizacional. Dependiendo de los contextos en que se utilice la interpretación referencial.

El clima organizacional se refiere a un conglomerado de propiedades que están dentro del ambiente de trabajo de la organización y que pueden ser medidas y percibidas por todos los trabajadores de los diversos niveles de la empresa.

Para considerar las diferencias se tendrán en cuenta las siguientes diferencias en el siguiente cuadro comparativo:

Clima organizacional	Cultura organizacional
El clima organizacional se refiere al medio ambiente interno de la compañía, que está compuesto de las relaciones sociales, culturales, organizacionales, de las cuales se derivan percepciones, sentimientos y emociones que afectan positiva o negativamente a la organización, se puede decir que estas relaciones constituyen la dinámica interna de la organización entre los niveles corporativo, funcional y operativo.	La cultura organizacional se relaciona con todos aquellos mecanismos que hacen explícito la acción empresarial y que deben ser aceptadas y seguidas por el talento humano de la organización, pueden estar determinadas por escrito y otras no. Como ejemplo podríamos tener los manuales de funciones, el plan estratégico, (misión visión valores corporativos) la comunicación formal los mecanismos jerárquicos demarcados en una estructura organizacional. Todas las normas que se refieren a los esquemas procedimentales de la organización.

Cuadro 1

Fuente: Víctor Manuel Portugal Ortiz

En el cuadro anterior se puede evidenciar las diferencias conceptuales entre la cultura y

clima organizacional, como también considerar que tanto la cultura organizacional como el clima organizacional son convergentes, porque están íntimamente relacionados entre sí.

Componentes de la cultura organizacional

La cultura organizacional posee unos componentes que permiten evidenciar aspectos comportamentales de la organización y que a continuación se pueden observar en el siguiente cuadro.



Figura 1. Componentes de la cultura organizacional

Fuente: Sierra, Martín: Seminario Cultura Organizacional. Memorias OpCit.

La ideología y los valores hacen alusión a todo el constructo subjetivo del talento humano de la organización que está concebido a partir de las normas explícitas o no en medios comunicativos de la empresa pero que han sido aceptados por el colectivo de la organización en sus diversos niveles.

Para considerar los métodos de afirmación y artefactos se considerará a continuación el siguiente cuadro de Schein quien propuso el estudio de tres elementos o niveles existentes en la cultura.

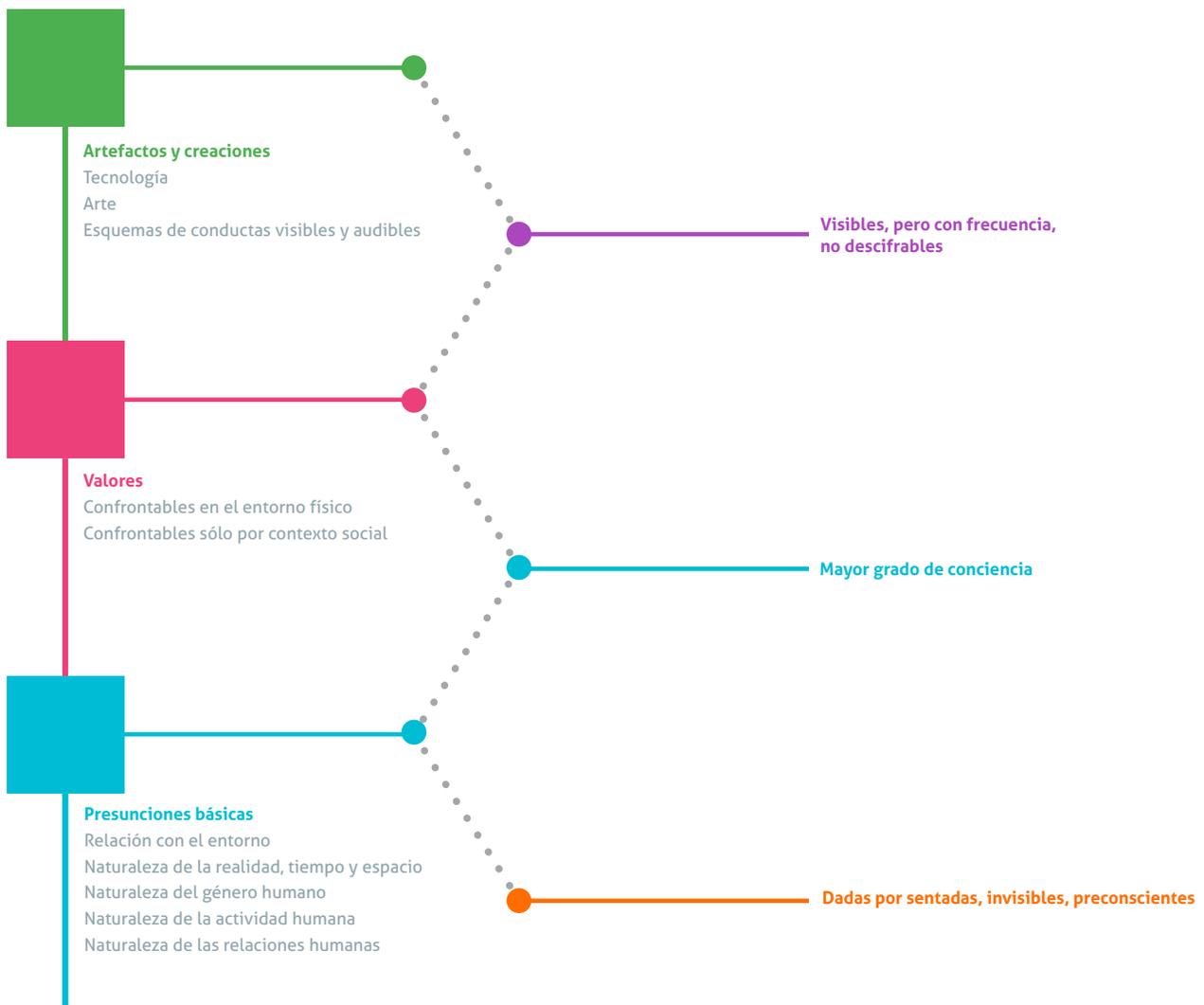


Figura 2

Fuente: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1518-61482002000200005&script=sci_arttext

Los 3 niveles o elementos de la cultura de Schein, permite vislumbrar 3 tópicos relevantes en la concepción de la cultura organizacional, los artefactos y valores están determinados por esquemas procedimentales explícitos en los procesos productivos y los supuestos están determinados a nivel de subjetividad colectiva, es decir el imaginario y pensamiento de todo el talento humano que causan los comportamientos organizacionales.

Componentes del clima organizacional

Dentro de los componentes del clima organizacional se pueden evidenciar las dimensiones del clima organizacional en donde se muestra la retroalimentación entre el sistema organizacional, las actividades y las consecuencias para la organización en el siguiente cuadro.

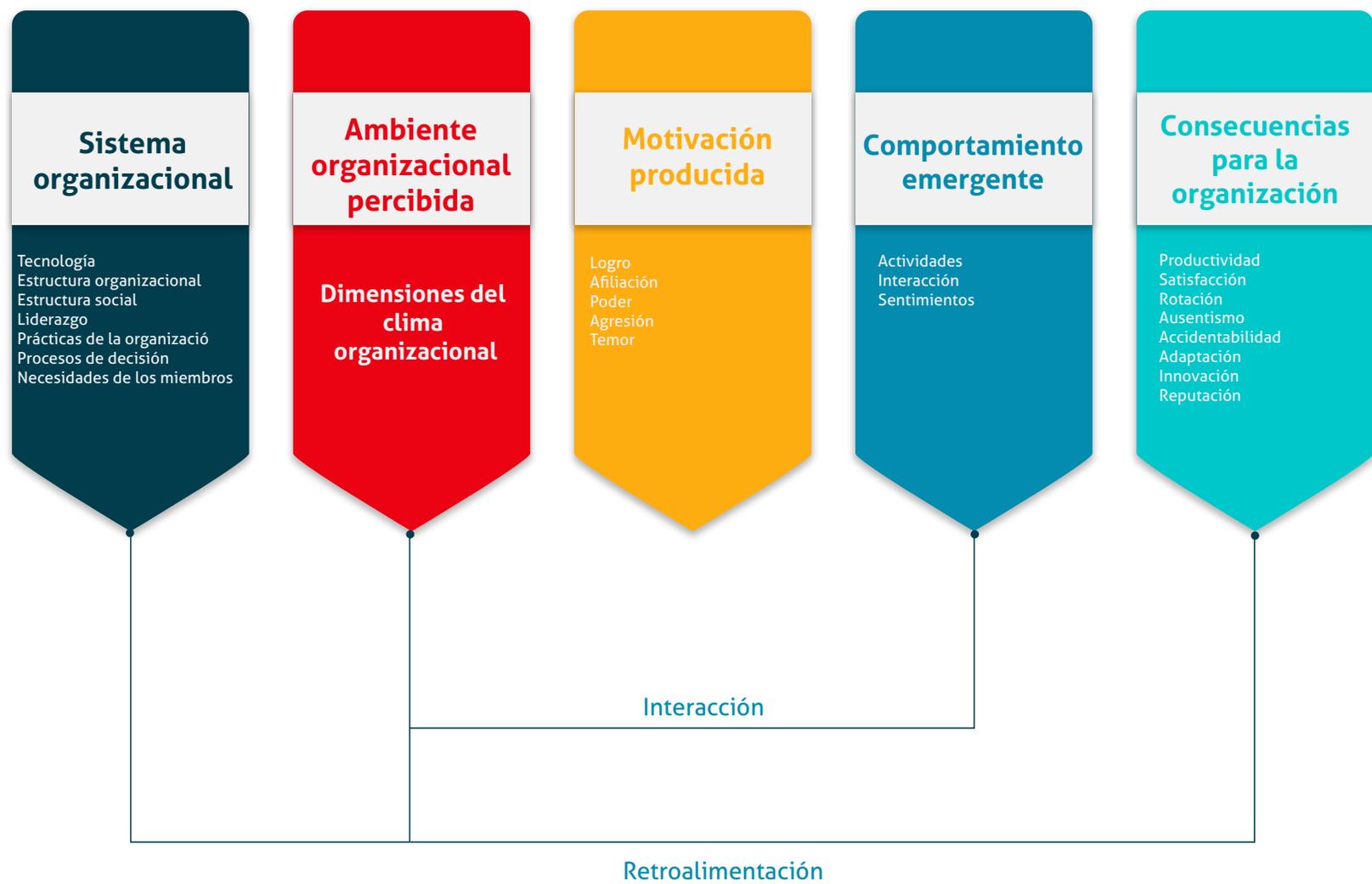


Figura 3
Fuente: (Gonçalves, 2015)

Variables del clima organizacional

Para efectuar una mirada del clima organizacional de una empresa se deben tener en cuenta las siguientes variables:

El MAI y el contexto: el medio ambiente interno general lo constituye las percepciones que tiene el trabajador de la dinámica laboral y productiva, su afectación positiva y/o negativa y su participación en el proceso.

La estructura organizacional: el organigrama de la compañía muestra la estructura jerárquica y los diversos niveles en cuanto a la planeación refiere, permite ver la centralización y descentralización en la toma de decisiones, dando un panorama de las relaciones formales de la organización el grado de flexibilidad de la empresa en cuanto a su comunicación formal, aspecto constituyente del clima organizacional.

La gestión del talento humano: los procesos de apoyo y dirección en el trabajo, en cuanto al bienestar de los trabajadores y sus oportunidades para el mejoramiento de su calidad de vida.

Los Microclimas: entendidos como las diversas áreas, departamentos o divisiones de la empresa de la empresa, evidenciar la percepción de cada área de la empresa en cuanto al sistema organizacional, comportamental y social.

Aspectos a considerar en un análisis de clima organizacional:

El ambiente físico: que comprende toda la infraestructura, espacios, instalaciones, maquinaria y equipos, temperatura entre otros.

Estructura: se considera la estructura organizacional el tamaño número de empleados

totales y por áreas, número de áreas, mecanismos staff, centralización, empoderamiento y descentralización.

Ambiente social: se estudian las relaciones informales, compañerismo y conflictos presentados entre los grupos interactuantes dentro de la organización, políticas de estímulos e integración.

Características personales: se analizan las expectativas, motivaciones del personal, el estado psicológico de los trabajadores entre otros aspectos.

Comportamiento empresarial: se analizan las dinámicas laborales enmarcadas en las capacidades, competencia de trabajo en equipo, comunicación, empatía y logro de objetivos.

Dimensiones y componentes de la cultura organizacional

A pesar de los avances registrados en su estudio, el tema de la cultura organizacional resulta complejo y en ocasiones hasta difuso. Se encuentran propuestas, críticas e intentos realizados por los estudiosos para esclarecer y definir el término, como también en las cuestiones ontológicas (del ser) y metodológicas del estudio de las organizaciones y su cultura³. Interesa registrar tales asuntos, especialmente en sus dimensiones y componentes.

Debido a que la cultura involucra fenómenos sociales que ayudan a definir el carácter y las normas de la organización, el rango de componentes es amplio y variado. Para facilitar la labor de identificación, Schein (1985) y Lundberg (1990) han establecido un marco de tres capas o dimensiones básicas que encuadran sus distintos elementos. En con-

sonancia –y a partir de la conceptualización de Schein–, otros estudiosos han asimilado las capas de la cultura a las de una cebolla (ver figura 3), donde la capa externa comprende aspectos observables, mientras que las internas encarnan lo invisible o idealizado (National Research Council Staff, 1997: 68).

Dimensión esencial

Aquella definida como el conjunto de premisas o preceptos que impactan vigorosamente la gran mayoría de pensamientos y acciones organizacionales. Es considerada la capa más profunda y está constituida por cuatro componentes: los valores, los supuestos, las ideologías y el conocimiento (Lundberg, 2000: 701).

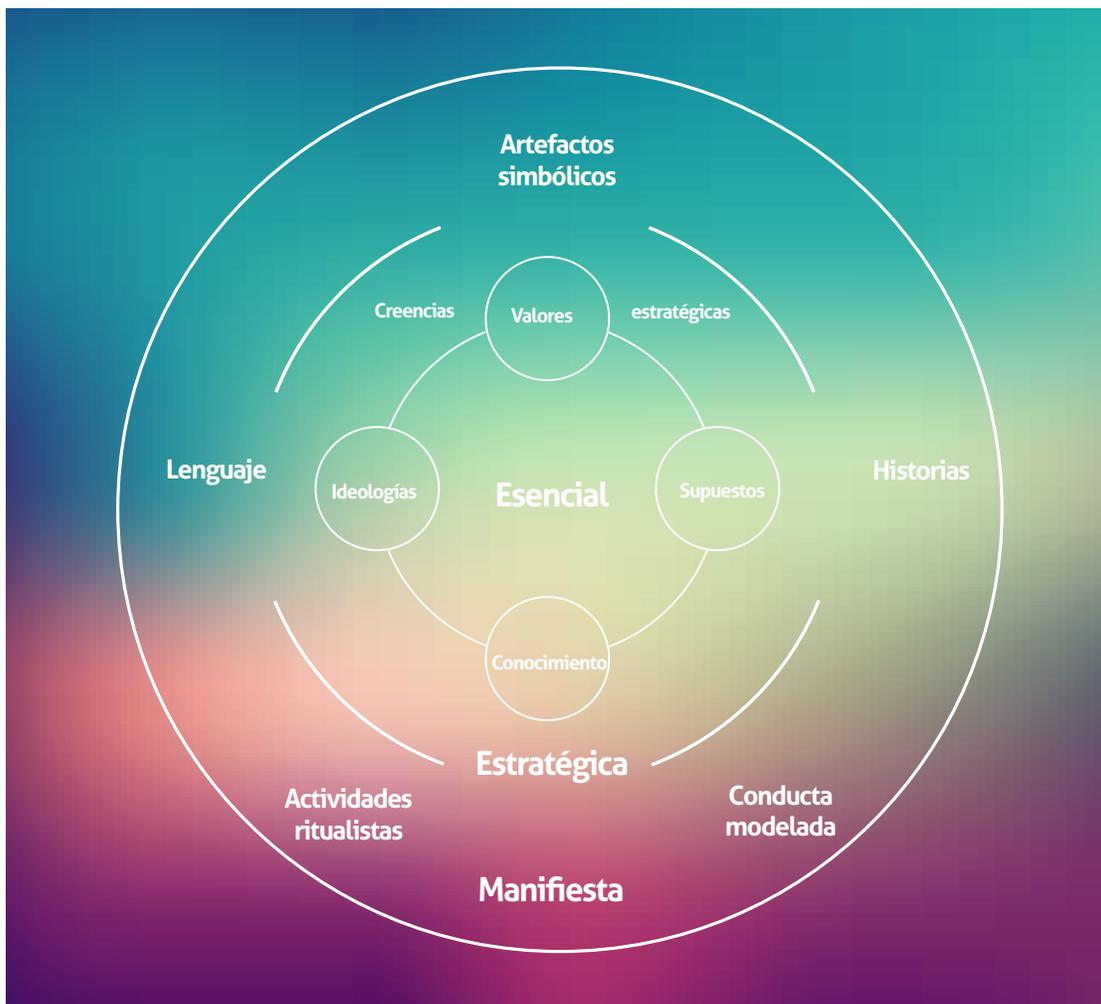


Figura 3. Dimensiones de la cultura organizacional
Fuente: Claudia Eugenia Toca Torres- Jesús Carrillo Rodríguez.

Dimensión estratégica

Las creencias estratégicas son el único componente de este nivel intermedio y no tienen que ver con planes a largo plazo o pronunciamientos de los voceros organizacionales, sino más bien con convicciones y certezas de sus líderes.

Dimensión manifiesta

Los elementos de esta dimensión externa son relativamente visibles y llevan a que los miembros identifiquen de forma similar los problemas y experimenten de manera semejante eventos, actividades y situaciones organizacionales, dentro de los límites considerados como aceptables y hacia propósitos comunes (Claudia Eugenia Toca Torres-Jesús Carrillo Rodríguez).

Factores incidentes en el desarrollo del clima organizacional

Dentro del proceso de generación del clima organizacional existen unos factores que poseen incidencia en el desarrollo del Clima organizacional los cuales han sido extractados de rrhh-web.com la web de los recursos humanos y el empleo considerados a continuación:

- Factores físicos adecuados como un lugar de trabajo confortable, tranquilo, en el cual se encuentren todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente la labor del trabajador. Además, el puesto o lugar donde desarrollar sus funciones debe estar bien iluminado y reunir condiciones higiénicas óptimas.
- Factores psicológicos los cuales deben incluir la forma cómo el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve. Además, debe dar la confianza necesaria, para que las

personas puedan poner a prueba sus ideas y cometer errores sin temor.

- Sistema de comunicación interna y externa apropiados para que todos los involucrados estén plenamente al tanto de las necesidades y metas de la organización y viceversa
- Procesos que garanticen la retribución de ideas potencialmente útiles que pueden ayudar a los colaboradores a realizar sus funciones de una forma más fácil y eficaz mejorando, a la vez, los rendimientos de la empresa mediante sistemas de méritos basados en premiar, ya sea con un aumento de salario o a través de promociones o capacitaciones, a aquellos empleados que puedan crear e implementar ideas innovadoras (tomado de http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional)

Para que un gerente o directivo determine en su organización oferente de bienes y servicios el estado del clima organizacional, requiere establecer unos mecanismos informacionales que le permita obtener una mirada acertada del clima organizacional actual, debe identificar y recopilar los datos pertinentes a las áreas de trabajo utilizando técnicas como encuestas, entrevistas, análisis observacional grupos de atención, sistema de sugerencias entre otros para conocer el estado actual y obtener hallazgos que susciten problemas en el medio ambiente interno de la organización.

Diseñar un mecanismo de comunicación efectiva donde los trabajadores puedan expresar su sentir y proveer información que contribuya al mejoramiento continuo de los procesos internos laborales

Los factores citados anteriormente pueden

concebirse como el conjunto de aspectos que poseen relevancia en el ambiente interno de la organización y que se convierten en indicadores de medición para obtener información necesaria para establecer cánones en la percepción del clima organizacional.

Es relevante tener en cuenta que toda organización posee sus propias particularidades y que estas difieren de en unas y otras, haciendo que cada organización posea un identidad reflejada en su clima organizacional que esta permeado por su misma cultura empresarial.

Diagnóstico de clima organizacional

Brunet, (1987) menciona que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir (Maria Guadalupe Garcia Ramirez, 2015).

Medición del clima organizacional

La evaluación del clima organizacional requiere de métodos para la identificación, recopilación y análisis de la información como cuestionarios, observaciones, directas, en-

trevistas, grupos focales entre otras.

Para efectuar un diagnóstico de cultura organizacional y efectuar precisiones concernientes se requiere considerar 2 enfoques fundamentales, el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo. El enfoque Cualitativo y cuantitativo permiten dar cuenta de de aspectos intrínsecos que definen la cultura organizacional de una empresa, dependiendo de su caracterización y podo de operar, los dos enfoques permiten predecir la dinámica laboral productiva y la fenomenología existente en la organización referente a su clima organizacional.

EL enfoque cualitativo del clima organizacional permite evidenciar aspectos concernientes a la cultura organizacional, la identidad del talento humano de la organización frente a los objetivos y metas organizacionales, uno de los aspectos que omite el estudio cualitativo es hallar particularidades medibles de las circunstancias en el medio ambiente interno. EN los estudios cualitativos se destaca la investigación etnográfica que permite dar cuenta de la interacción social de los grupos dentro de la organización, este trabajo etnográfico concibe una participación directa del investigador durante el proceso utilizando la participación, la comunicación y la observación, para una comprensión de la multiculturalidad y los cambios internos organizacionales.

Un método comúnmente utilizado en el enfoque cualitativo tenemos el focus group o grupo focal, herramienta que permite la asociación participativa de opinión, y propuestas frente a temáticas internas organizacionales. Otros métodos aplicables a nivel cualitativo en la elaboración de diagnóstico empresarial tenemos las técnicas proyectivas.

En la categoría de instrumentos para la validación de cultura organizacional se encuentran las escalas desarrolladas por Gomide Jr. E Martins (1997) a partir de los cuatro tipos de cultura de Handy (club, función, tarea y existencial). Tamayo y Godim (1996) construyeron una escala con la intención de verificar una estructura de 38 valores de las organizaciones, distribuidos en cinco factores o dimensiones relacionados con la eficacia y la eficiencia organizacional (Ferreira, 2002. págs. 4-5).

Dentro de los instrumentos cuantitativos más usados se pueden citar: el Cuestionario de la Ideología Organizacional de Harrison (Harrison's Organization Ideology Questionnaire, 1972), el Modelo de Valores en Competencia (Competing Values Framework, 1981), el Inventario de Cultura Organizacional (Organizational Culture Inventory, 1987), el Cuestionario de Cultura Hospitalaria (Hospital Culture Questionnaire 1993), el Cuestionario de Cultura de MacKenzie (MacKenzie's Culture Questionnaire, 1995), la Encuesta de Calidad de la Cultura y Clima Organizacional (Quality Culture and Organizational Climate Survey), el Cuestionario de Prácticas Culturales (Practice Culture Questionnaire, 2000) y el Cuestionario de Cultura Corporativa (Corporate Culture Questionnaire) (Claudia Eugenia Toca Torres- Jesús Carrillo Rodríguez).

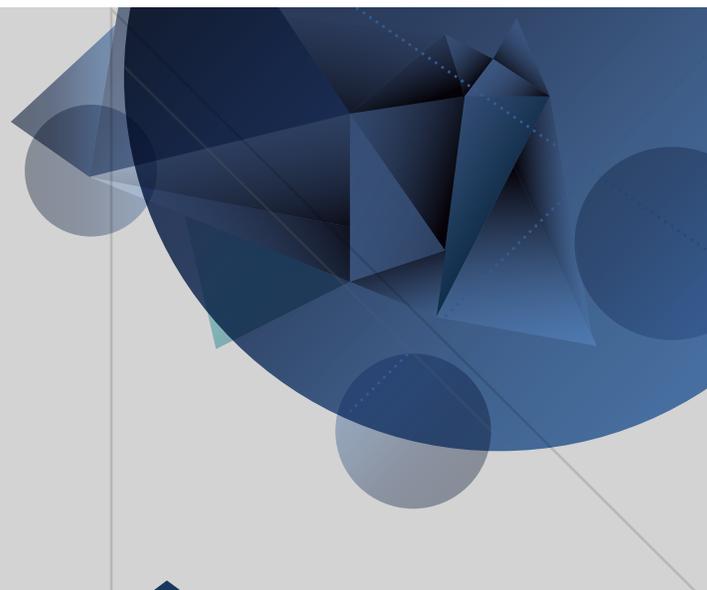
Es importante considerar que dentro de la amplia gama de diversidad de modelos y herramientas para diagnosticar la cultura organizacional existen modelos híbridos que han sido ajustados en concordancia a las demandas de información y tipologías de las organizaciones, en algunos casos se diseñan modelos propios que los investigadores y/o directivos crean con el propósito

de concertar elementos en áreas de desempeño como alternativas nuevas de obtención de información de clima organizacional.

4

Unidad 4

La comunicación
interna



Diagnóstico empresarial

Autor: Victor Portugal

Introducción

En una organización los mecanismos de procesamiento bienes y servicios poseen formas de comunicación diversas que permiten que talento humano interacciones en pro de los objetivos organizacionales, esta interacción se cimienta en un ambiente social que está permeado por intereses colectivos y funcionales que constituyen el ambiente social, existen diversas maneras de concebir este ambiente como clima social y que deben ser analizados mediante mediciones y con procedimientos éticos para la elaboración de un diagnóstico organizacional. Estos aspectos serán considerados al interior de esta cartilla con la que se finaliza la unidad 4 en el cierre del curso de diagnóstico organizacional.

Es importante llevar el curso de forma secuencial para lograr un correcto aprendizaje del tema, tener en cuenta las recomendaciones que se establecieron al inicio del módulo, la realización de los talleres reforzaran la temática que se desarrolla en el transcurso del tema.

La participación en las actividades ayuda a solucionar las dudas que se presenten en el desarrollo de la cartilla.

La comunicación interna

La comunicación es la parte vital de una organización, a través de ella es cómo podemos alcanzar los objetivos planteados, lograr el éxito profesional y personal.

La comunicación interna revisa los flujos de información, como se estructuran los mensajes al interior de la empresa, como se envían finalmente y como le reciben y lo perciben los integrantes de la organización, la estructura de los mensajes, sintaxis, semántica y objetivo, Medio de envío carta, persona a persona, mural o cartelera y como perciben el mensaje, la respuesta del equipo humano ante el comunicado.

La finalidad de profundizar en los flujos de información es estructurar mensajes ciertos que permitan agilizar los procesos productivos de la empresa y a su vez permita reforzar la identidad, compromiso y responsabilidad del equipo humano. La implementación de análisis y estrategias de comunicación interna son la clave del éxito para comunicar, escuchar y actuar en la toma de decisiones que impacten directamente en mayor productividad, definir cuál es el tipo de comunicación más adecuada, elaborar mensajes claros y certeros, enviarlos por el medio más adecuado, eliminar los rumores, mayor participación por parte del equipo

humano.

La información circula dentro y fuera de la organización, como evidenciar si la comunicación circula con mensajes adecuados y precisos, la comunicación organizacional tiene como función facilitar y agilizar los flujos de información, dirección de los mensajes y en algunos casos modificar y reforzar, algunas actitudes y conductas están compuesta de tres elementos comunicativos.

- a. Cultura y clima organizacional.
- b. Comunicación interna.
- c. Comunicación externa.

El análisis de la comunicación interna para un diagnóstico organizacional se enmarca en dos etapas:

- La primera con mandos directivos para conocer, que es y que hace la empresa delimitando las funciones de cada área.
- La segunda etapa contempla entrevista directa y aplicación de cuestionarios a mandos administrativos y personal de trabajo, conocimiento y pertenencia a la organización, ambiente laboral y clima organizacional, conocimiento y realización de puestos de funciones específicas.

En los procesos de producción y atención al cliente, se aplican cuestionarios y entrevistas enfocados a los modos de producción y

atención con un diagnóstico de los flujos de información en los niveles de comunicación tanto al interior como al exterior de la empresa, donde se calificara la calidad de las relaciones empresariales, de sus servicios proveedores y cliente.

Con el apoyo del nivel directivo directivos se revisan y analizan los resultados del diagnóstico proponiendo una o varias líneas de acción de acuerdo al área de oportunidad, proponiendo los alcances y ventajas de cada propuesta, así como los requerimientos y necesidades. Se adecuan las estrategias de comunicación en concordancia a los lineamientos y hábitos de la empresa.

Dentro de la empresa se deben determinar los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, las herramientas de comunicación utilizadas a nivel interno comúnmente utilizadas son:

- Soluciones audiovisuales.
- Diseño y aplicaciones gráficas.
- Editoriales.
- Interactivos y web.
- Estrategias en logística.
- Publicidad.

Clima social: se refiere a la atmosfera que está constituida dentro de la organización y que esta permeada por los valores, actitudes, creencias, experiencias personales y generales de los trabajadores. Dentro del clima social se implementan estrategias que fomenten la cultura empresarial, contribuye detectar el nivel emotivo de identificación, integración Interacción, aceptación, conocimiento, actitud, motivación y efectividad dentro del equipo humano.

La finalidad es direccionar el lado subjetivo, actitudes y precisiones de cada miembro de la empresa en una meta común de bienestar liderazgo y crecimiento continuo, la implementación de estas herramientas ayuda a la cultura y al ambiente laboral con repercusiones significativas como:

- El incremento de participación en la toma de decisión y mayor compromiso.
- Transmitir un sentido de identidad.
- Establecer lineamientos previos a una toma de decisiones.
- Mejorar la relación con el equipo de trabajo y estabilidad del método laboral.

Profundidad en el conocimiento de la empresa, su filosofía, las sanciones como su recompensa, el organigrama entre otros. Un camino a seguir más claro y con mejores bases.

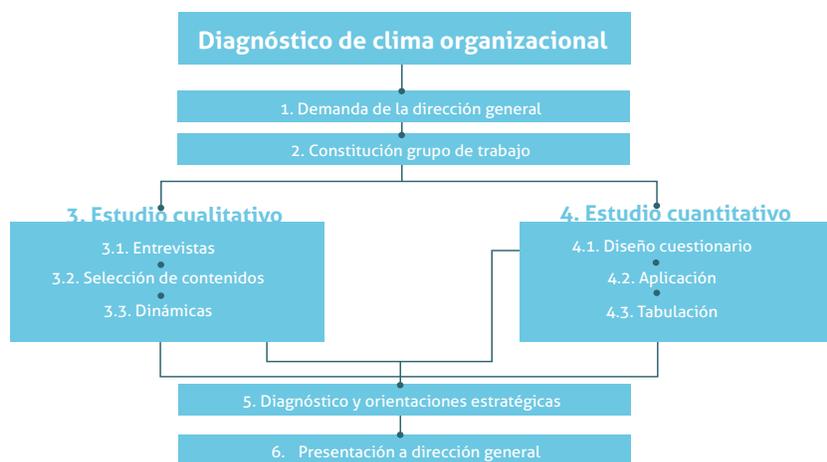


Imagen 1. Diagnóstico de clima organizacional
Fuente: <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientaci%C3%B3ndepersonal/clima01.htm>

Aspectos para el fomento del clima social en la empresa

- Crear un entorno físico agradable: el ambiente o espacio también comunica, el crear un entorno apropiado para el surgimiento de las ideas es indispensable.
- Impulsar el compromiso social: el acercamiento a la comunidad y al medio ambiente, permite a las personas conocerse mejor y además pueden comprender la visión de la organización, en temas como la responsabilidad social empresaria.
- Permitir que la gente revise las redes sociales: el uso de la tecnología hace que estemos en constante iteración con otros usuarios, sede debe transmitir un mensaje de seguridad y responsabilidad sin prohibiciones terminantes, aislar a las personas en un mundo hiperconectado no es aconsejable en la empresa, ya que las redes pueden ser una herramienta formidable de comunicación para las propias organizaciones.
- Actualizar las herramientas tecnológicas: es muy molesto lidiar con problemas, técnicos ni quedarse atrasado con la tecnología, la gente se siente valorada cuando se le permite trabajar acompañado de las últimas tendencias.
- Transmitir la visión, misión y valores de la organización de manera adecuada y permanente, todo deben sentirse integradas a la organización y esto solo puede conseguirse si conocen su filosofía y si asumen como propia la misión que la guía.

Comunicar en forma constante con un plan bien diseñado y combinando múltiples plataformas de comunicación es esencial para lograrlo. Porque romper con la sensación de aislamiento y cambia el clima es una de las

principales funciones de la comunicación interna.

El clima social y laboral son complementarios y representan un alto porcentaje de la productividad de un equipo de trabajo, todo se logra implementando acciones vista en esta cartilla y muchas otras que permitan traer un aire nuevo a su grupo de trabajo

El clima Social también se puede definir como la manera en que el colectivo de personas de la organización percibe a la empresa, su gestión productiva y su satisfacción dentro de su labor.

La métrica en la gerencia de recursos humanos

Dentro de la gran variedad de alternativas que posee un director de talento humano frente al diagnóstico del ambiente interno de la organización, ha existido la necesidad de determinar resultados tangibles para la adopción de estrategias empresariales, esta necesidad parte de que dentro de los procesos de análisis de la información cualitativa en el clima organizacional surgen propuestas que no permiten medir la incidencia de aspectos concernientes a la cultura organizacional, las dinámicas sociales organizacionales y los problemas del contexto interno de la organización. Dentro de la amplia gama de métodos existentes para evaluar y consolidar información de la gestión de talento humano, muchos de estos métodos no permiten evaluar tangiblemente los resultados basados en la información, por eso se hace necesaria considerar enfoques basados en mediciones entre ellos la métrica en la gerencia de recursos humanos.

Actualmente existen cuatro grandes enfoques sobre medición en RR.HH. El primero

se centra en los indicadores de eficiencia de las prácticas de Recursos Humanos. Desde este enfoque se ve la función de gestión de personas como una unidad administrativa y un centro de coste.

Su lógica es, por tanto, la reducción del coste. Una pregunta característica sería qué ahorraríamos si externalizáramos tal servicio.

El segundo enfoque consiste en el estudio de las mejores prácticas. La lógica es que las prácticas que han conducido al éxito de otras empresas son replicables y que esta circunstancia refuerza su credibilidad. La pregunta que conviene hacerse aquí es qué condiciones deben darse en nuestra organización para que estas

Prácticas sean realmente efectivas. Los cuadros de mando integrales

(*Balanced Scorecards*) caracterizan el tercer enfoque. Estas herramientas ampliamente conocidas ayudan a categorizar las medidas en función de los intereses de los grupos de interés. Facilitan la focalización en las necesidades reales de aquellos (especialmente clientes y accionistas) y en la mejora de la eficiencia de los procesos internos. La pregunta que requieren responder es cuáles son los indicadores más críticos.

El cuarto enfoque corresponde a los modelos de cadena causal. Estos modelos buscan la relación entre las prácticas de Recursos Humanos, las actitudes y actuaciones de los empleados, la respuesta de los clientes y su impacto en la cuenta de resultados. Encontrar esta relación de causalidad es, sin duda, el gran desafío de los profesionales de la gestión de personas.

En todo caso, conviene recordar la sabia recomendación de Cascio y Boudreau de que “el mejor enfoque sería presentar unas medidas relativamente simples que conecten claramente con los esquemas mentales que resultan más Familiares a los directivos”. No olvidemos tampoco que medir es adquirir un doble compromiso de transparencia de los resultados y de adopción de medidas consecuentes con los mismos; sin este compromiso, mejor no meterse en el berenjenal (Ricard Serlavós).

Aspectos éticos del diagnóstico organizacional

La ética en su concepto básico estudia lo que es moral, y la moral del latín *moris* que significa costumbre va ligado a las normas de comportamiento que rigen la conducta del ser humano en un ambiente social.

La empresa como sistema abierto se relaciona con el medioambiente, tanto la empresa como sus contextos pertenecen al ámbito de lo social, desde una mirada cotidiana, en muchas ocasiones la práctica de un diagnóstico organizacional omite aspectos a concernientes a lo ético, toda vez que el interés particular de la empresa se enfoque en aspectos productivos, técnicos administrativos y financieros. La actividad de valoración diagnóstica organizacional involucra aspectos éticos que deben ser considerados de total relevancia, porque implica que en el proceso asesor o consultor se deben tomar decisiones que involucran y afectan el equilibrio y la equidad de los procesos laborales internos de la empresa y que estas decisiones permean la voluntad e intereses de las personas de la organización.

A continuación se consideran tópicos relevantes que hay que tener en cuenta durante

el proceso del diagnóstico organizacional.

Identificación de la información

EL insumo del diagnóstico está determinado por la información como ya se había citado anteriormente, Esta información debe tener un criterio de validez enmarcada en los datos, que deben estar legitimados por hechos o evidencias y a su vez estas evidencias deben ser congruentes a una realidad empresarial.

Dentro del proceso de diagnóstico organizacional en su fase inicial se efectúa el proceso de identificación de la información, proceso que debe darse con un criterio real sobre las necesidades de información que se pretende manejar en referencia a áreas de interés o áreas problema delimitando lo estrictamente necesario, para el proceso de recopilación de la información.

Recopilación de la Información

Dentro del proceso de recopilación de la información se sugiere establecer categorías de análisis que permitan manejar de manera organizada, todos los documentos, archivos y evidencias, con el propósito de organizar y no perder de vista un requerimiento informacional importante, la pérdida de un documento o información interna de la empresa acarrea efectos graves para el desarrollo del proceso de consultoría y para los intereses de la empresa.

Discrecionalidad implicaciones del manejo de la información

Toda información que se obtiene dentro de la empresa puede afectar a otros, toda decisión que se toma dentro del diagnóstico esta permeada por los valores de la organización, es pertinente resaltar que el manejo de la información debe tener un criterio

discrecional, los datos referentes a una organización a nivel interno son particulares y específicos de toda organización y por esa especificidad deben ser tratados con discreción por parte del consultor, una fuga de información relativa a la ventaja competitiva o a nivel financiero puede acarrear serio problemas para la empresa plataforma del diagnóstico y para el ente consultor.

“Algunos autores han estudiado en forma más específica las dimensiones éticas de diagnóstico y consultoría organizacional (Mirvis y Seashore 1986; Hench, Chrisman y Schweiger 1992). A nuestro juicio, son tres los temas éticos más importantes y comunes que se presentan en la práctica del diagnóstico organizacional.

Estas consideraciones éticas se basan en el supuesto de la buena intencionalidad de todas las partes y por ende promueven la transparencia, honestidad e Intercambio de información como mecanismos para la toma de decisiones más éticas o equitativas.

La primera consideración ética se refiere a la necesidad de dar una garantía de

Confidencialidad a las personas entrevistadas o evaluadas, respecto a la divulgación de la información que ellas entreguen. Aquellas personas a las que se les pida información, deben saber claramente quiénes conocerán sus opiniones y respuestas y quiénes conocerán que ellos fueron los que entregaron esa información. Este punto es particularmente relevante para aquellos estudios que requieren que las personas evaluadas entreguen opiniones que puedan comprometer a la organización o a sus miembros. Esta garantía, además de proteger a los informantes de represalias por entregar información necesaria para el estu-

dio, facilita que los evaluados entreguen sus opiniones en forma honesta, sin que sientan presión de grupos o personas para responder de una manera determinada.

Una segunda consideración ética se refiere a explicar a los participantes los objetivos, propósitos y consecuencias del estudio. El consultor o investigador debe acordar y aclarar en forma precisa, con todas las partes involucradas, los objetivos y alcances del estudio y el uso que se le va a dar a la información que se recoja. Esto permitirá a todos los participantes conocer las condiciones según las cuales están entregando información.

Por último, una tercera consideración ética de importancia es el rol que el

Investigador o consultor cumple al intervenir en la organización. El consultor y la

Organización deben definir con claridad cuáles son las responsabilidades y límites de acción de cada parte. Lo esperable en estas circunstancias es que el consultor no desarrolle actividades para las que no fue requerido. Sin embargo, si la situación define como recomendable que el consultor asuma roles para los que no fue contratado, se deberá pedir consentimiento a las partes involucradas antes de asumir un nuevo rol. Por ejemplo, si un consultor es llamado a dar su opinión en calidad de experto en algún tema o procedimiento no debiera transformarse en un facilitador de alguna actividad sin tener el consentimiento de las partes involucradas en la aceptación del estudio según su diseño original” (Andrés Raineri, Andrea Martínez del C).

Confiabilidad y validez en el diagnóstico organizacional

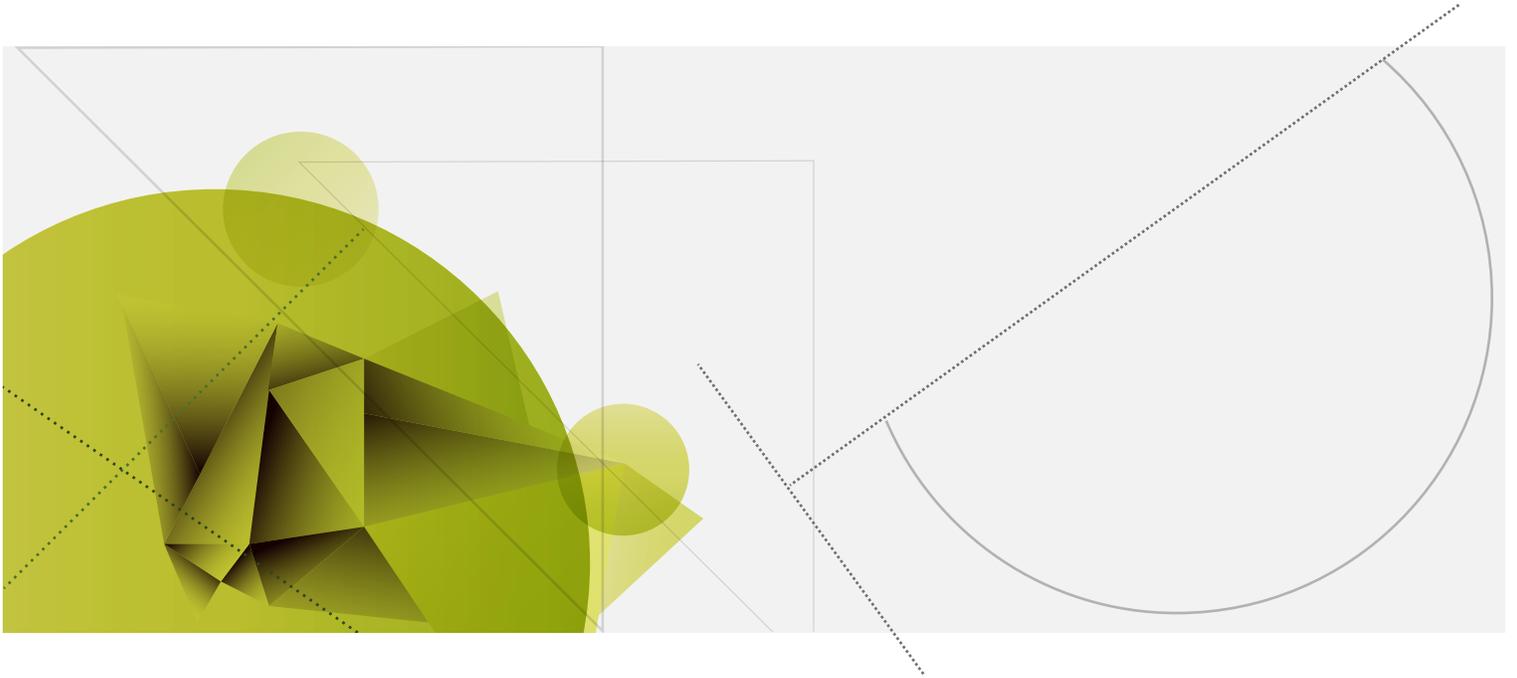
- La confiabilidad y la validez en el diagnóstico empresarial está determinada por los resultados del diagnóstico que se expresan en la información brindada por los participantes, en este sentido se podría considerar los siguientes tópicos para determinar algunos criterios de confiabilidad y validez en el diagnóstico empresarial.
- La idoneidad del equipo executor y/o consultor del diagnóstico organizacional, las competencias profesionales del consultor deben ser adecuados para efectuar los procesos de análisis y de valoración diagnóstica de la organización, el consultor debe conocer mecanismos organizacionales y procedimentales que permitan recavar y analizar información susceptible de ser interpretada con un rigor metodológico.
- La legitimidad y autenticidad de los participantes al emitir la información:
- La legitimidad está enmarcada por la veracidad de los datos que han suministrado los participantes.
- La confiabilidad de los resultados encontrados en las fuentes documentales y fuentes informativas de entrevista que han permitido determinar orientaciones en la búsqueda de información
- La representatividad de la muestra evidenciada en la cantidad de documentos que han sido escogidos a criterio del consultor para el análisis y sus respectivas clases o categorías de análisis para la interpretación.
- La consideración de los diversos propósitos del diagnóstico utilizando las técnicas, combinando las variables más adecuadas que sean pertinentes a la fenomenología de la organización.

Dentro de los esquemas procedimentales del diagnóstico empresarial existe liberalidad en cuanto al diseño del método, toda vez que las condiciones y características de las organizaciones difieren entre sí, como también los objetivos y disponibilidad de recursos para llevar a cabo la tarea de diagnóstico empresarial.

Bibliografía

- Calderón, A. (2013). *Conciencia, complejidad y caos, sistemas complejos en las ciencias sociales*. Bogotá: Mingobierno.
- Garcia, M. (2015). *Diagnóstico de clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. Recuperado de
- Johansen, O. (2004). *Introducción a la teoría general de sistemas*. México: Limusa.
- Moreno, M. (2011). *¿Qué es la Teoría general de sistemas?* Recuperado de
- Morin, E. (2011). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Najmanovich, D. (2008). *Mirar con otros ojos*. Biblos.
- Toca, C. (2015). *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional*.

Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre
Tipografía Myriad Pro 12 puntos
Bogotá D.C.,-Colombia.



AREANDINA
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO