

Diagnóstico organizacional como herramienta de gestión del cambio en las empresas

Mtra. Wendy Yareli Ruiz Méndez

The image features a green semi-transparent rectangular box in the center. Inside this box, the word "COFIDE" is written in a large, white, sans-serif font with a registered trademark symbol (®) to its upper right. Below "COFIDE", the words "CAPACITACIÓN EMPRESARIAL" are written in a smaller, white, sans-serif font. The background of the entire image is a photograph of a man in a grey blazer standing in a meeting room, gesturing with his right hand. In the foreground, there is a wooden desk with several laptops displaying charts and graphs, and some papers.

¿Quién soy?

- Licenciatura en Sociología – UAMI
- Maestría en Gestión y Cambio Organizacional – UADY
- Certificación en Estándares de Competencia Laborales – CONOCER/SEP
 - EC0217.01
 - EC031
 - EC0076
- Trayectoria laboral
 - Público: Cámara Diputados y Senadores
 - Privado: Consultoría y CAME
 - Independiente: Cursos RH y Docencia





¿Quién eres tú?

- Nombre
- Profesión – Formación
- ¿Qué personaje serían?
 - ¿Por qué?

Objetivo general

- Aprenderás qué es y para qué sirve un diagnóstico organizacional e identificarás los pasos, las herramientas y técnicas de investigación para su implementación, con la finalidad saber cómo se genera un proceso de gestión del cambio planeado y ordenado.

Temario



Conceptos
fundamentales



Proceso del
diagnóstico
organizacional



Herramientas de
diagnóstico



Problemas a
identificar



Tema 1

Conceptos fundamentales

Concepto de organización

Las organizaciones son:

- Entidades sociales.
- Están dirigidas por metas.
- Están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada.
- Vinculadas con el entorno.



Para ti,

¿Qué es una organización?



Concepto de cambio



RAE (2021)

- Cambio: Acción y efecto de cambiar.
- Cambiar: Modificar la apariencia, condición o comportamiento.

Cambio organizacional – la organización se modifica en apariencia, condición o comportamiento.

Pool y Van de Ven (2004) Cambio Organizacional

Forma

Calidad

Estado

Entidad
Organizacional

Nivel
Organizacional

Cambio organizacional

Organizaciones del S. XXI bombardeadas y en tensión por

Ambientes competitivos

Ambientes dinámicos y agresivos

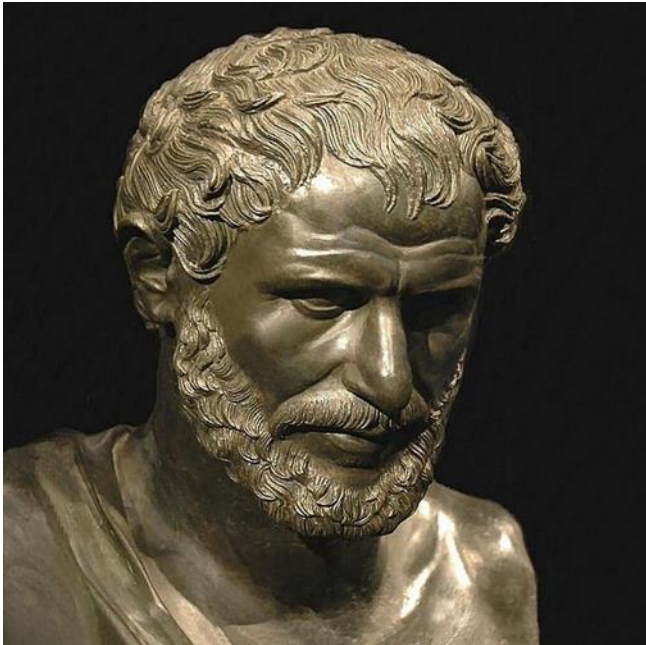
Ya no basta con ser:

- Eficientes (gestión adecuada de recursos)
- Fríamente efectivos (enfoque a resultados)

Armonizar todos los procesos para:

- Generar valor

Cambio organizacional

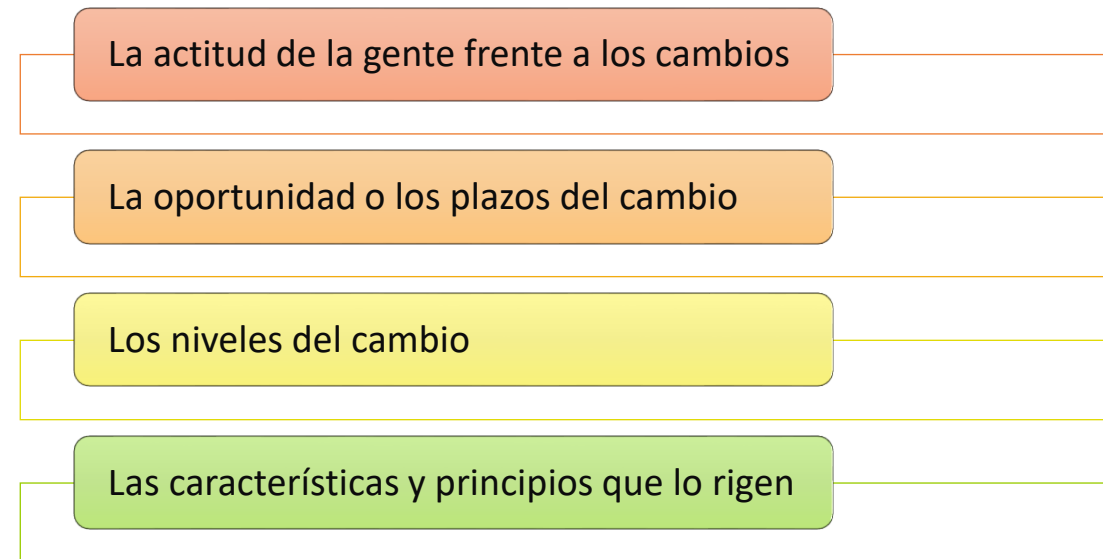
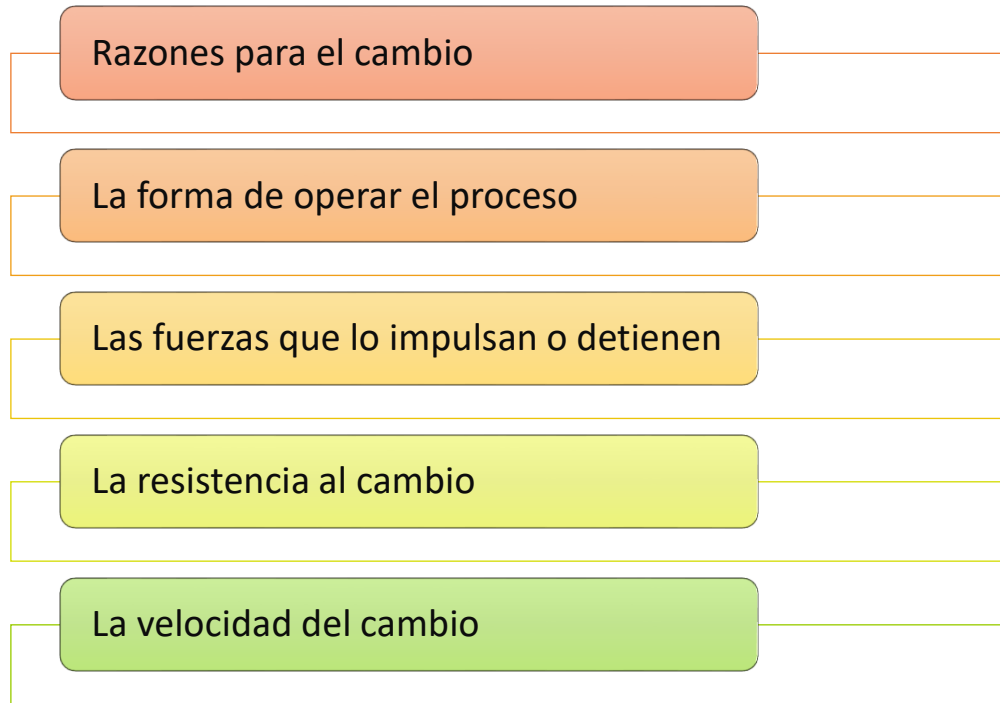


Heráclito de Éfeso: “...la única constante es el cambio”.

No se trata de cambiar sólo por cambiar, sino de focalizar los cambios hacia:

- La sostenibilidad
- La competitividad
- La generación de valor

Hay que considerar...



Cambio organizacional

Implica tres ideas (Pool y Van de Ven, 2004):

1. Debe generar una diferencia entre el estado en el que se encontraba y el estado al que llegó después de se produjo el cambio.
2. Puede suceder en diferentes momentos temporales.
3. Se debe dar entre diferentes unidades o sistemas organizacionales.





¿En dónde
sucede el
cambio?



Tipos de cambio

Planeado

- Resultado de una reflexión y deseo de ajuste gradual.
- Intenta mejorar la situación de la organización.
- Tiene como punto de referencia un estado final deseado.
- Es fundamental conocer la situación actual de la organización de la cual va a partir el cambio.
- Proceso estructurado.

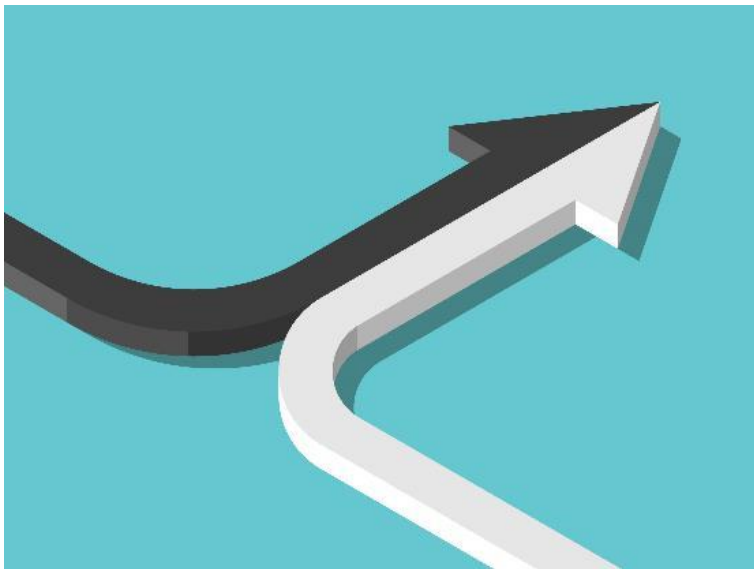
Tipos de cambio

No Planeado

- Suceden de forma inesperada, de manera intuitiva.
- Pueden ser disruptivos.
- No tienen un proceso estructurado.
- Pueden tener efectos peligrosos.
- Son muy comunes.



Tipos de cambio



Revolucionario, transformacional o discontinuo

- Interrupción interna de la organización
- Puede desconectar a los subsistemas, las actividades entre ellas o con el entorno.
- Este tipo es una sacudida (perturbación) del sistema.
- Nada volverá a ser lo mismo.
- Ocurre a pasos agigantados, con aceleraciones e interrupciones.
- Afectará la cultura organizacional.

Tipos de cambio

Evolutivo, transaccional o continuo

- Intenta mejorar aspectos de la organización que conduzcan a un mayor rendimiento.
- La cultura organizacional no se verá alterada.
- Transformaciones leves e incrementales que pueden generar un cambio sustancial.
- La organización es incapaz de permanecer estable.





Tipos de cambio

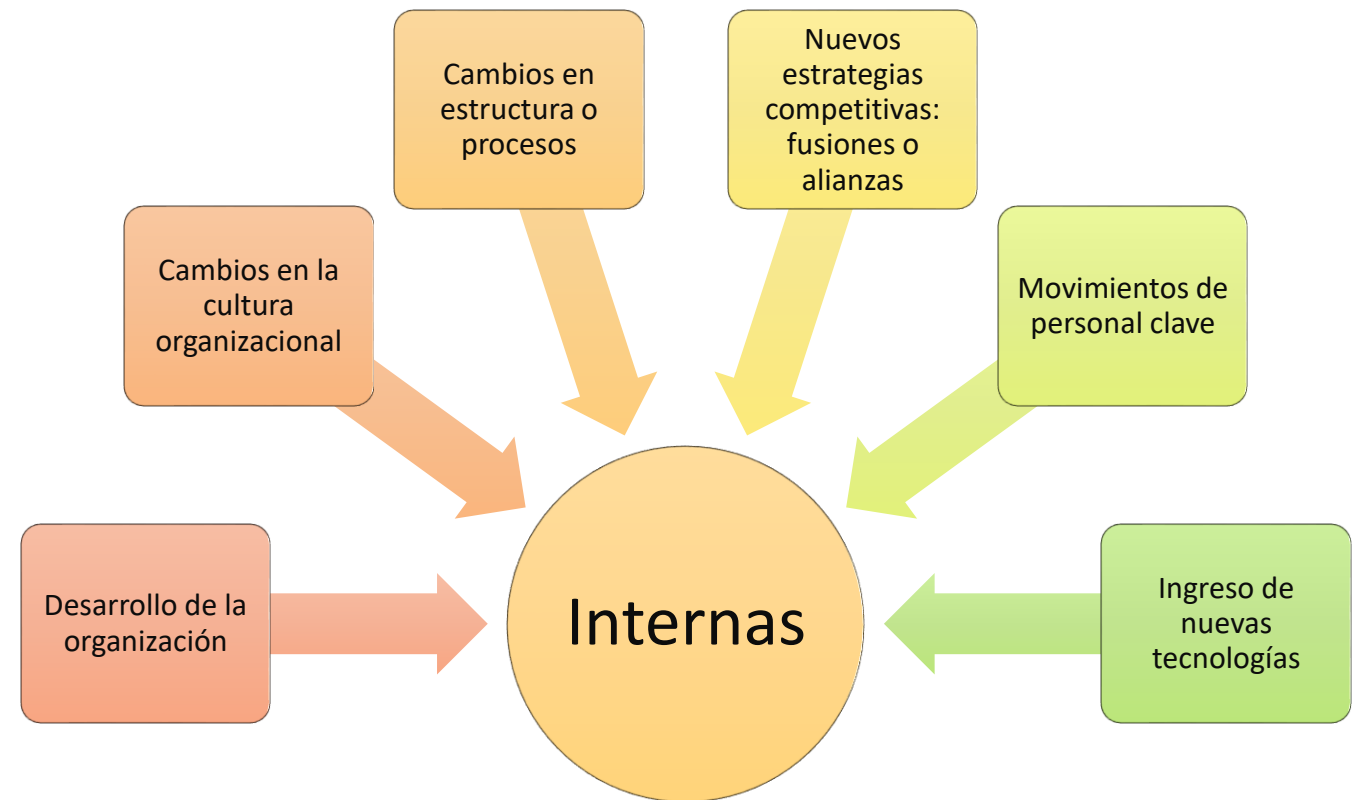
Episódico

- Poco frecuente, discontinuo e intencional.
- Sucede cuando la organización se está alejando de su equilibrio.
- Incapacidad de la organización para responder a los cambios externos.
- Cuando hay eventos como:
 - Cambios tecnológicos (externos)
 - Movimientos de personal clave (interno)

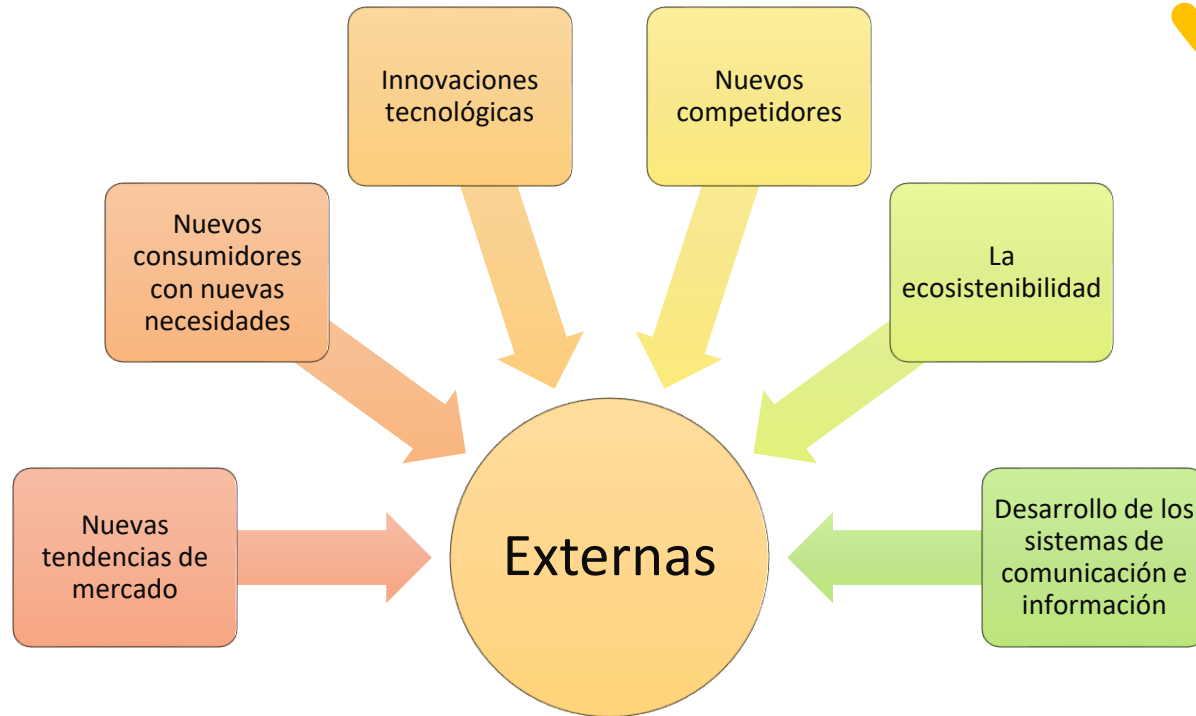
Causas del cambio



Causas del cambio



Causas del cambio



Niveles y velocidad del cambio

Niveles de cambio

- Superficial y Profundidad (Grouard y Meston, 1996)
- Primer orden o transaccionales (Burke y Litwin, 1992)
- Segundo orden o transformacionales (Burke y Litwin, 1992)

La **velocidad del cambio** depende de:

- El nivel de cambio deseado (amplitud y dimensión)
- La cultura organizacional
- El compromiso de la gerencia
- La cantidad de personas involucradas
- Estilos de dirección



Niveles y velocidad del cambio

Superficial – Primer Orden - Transaccional

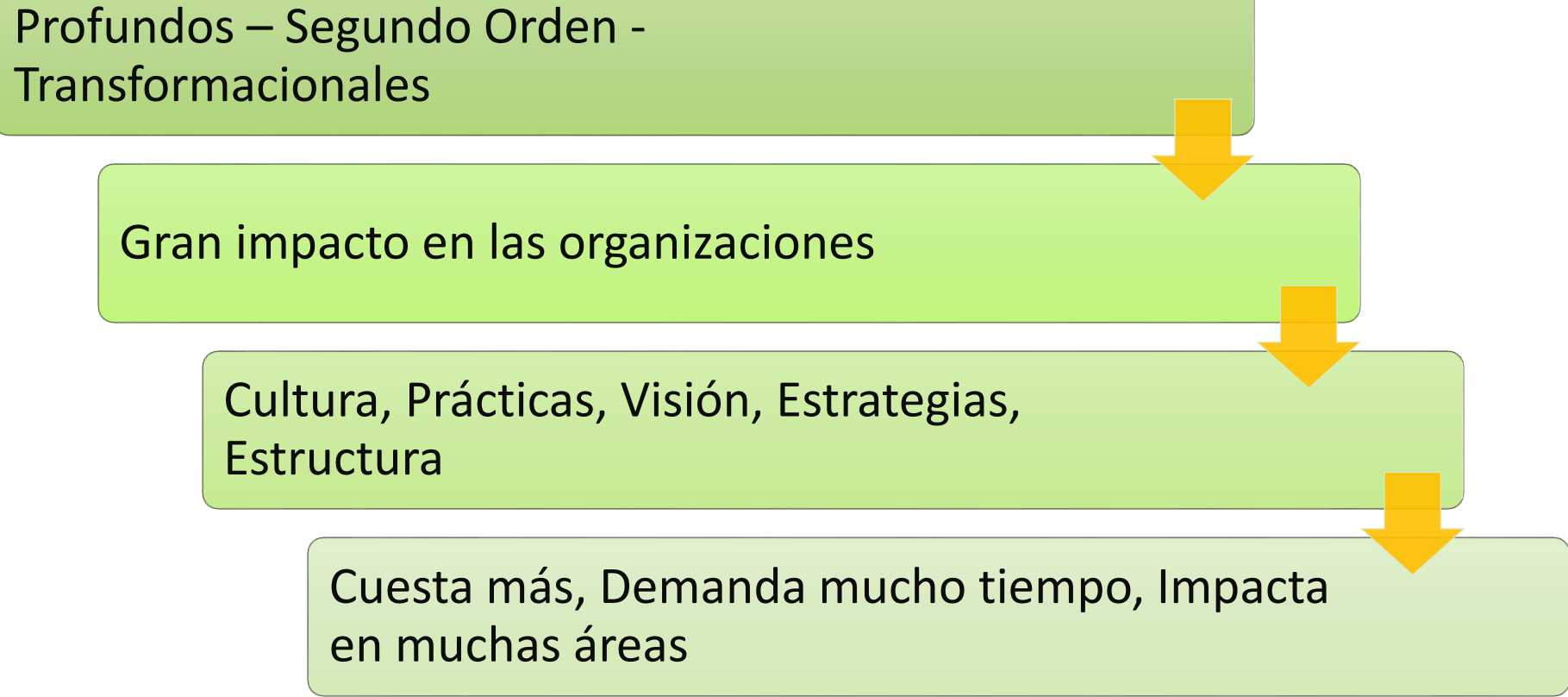
Pequeños y continuos cambios que involucran

Estrategias, Estructuras, Proceso,
Transformaciones físicas

Fácil de aplicar, Rápidos de implementar, Costo limitado

Niveles y velocidad del cambio

Profundos – Segundo Orden -
Transformacionales



Gran impacto en las organizaciones

Cultura, Prácticas, Visión, Estrategias,
Estructura

Cuesta más, Demanda mucho tiempo, Impacta
en muchas áreas

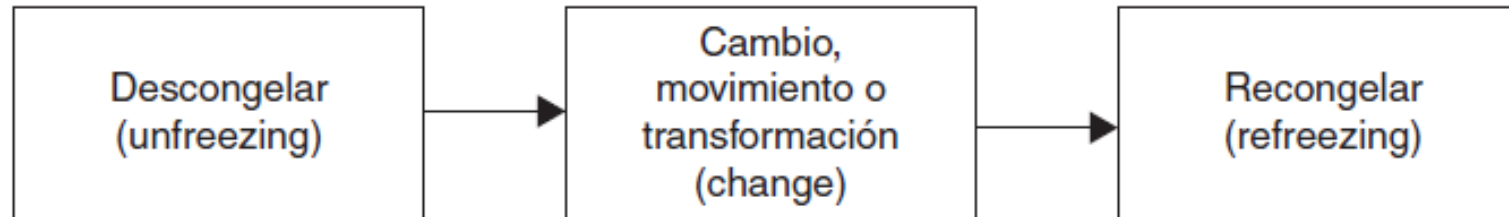


¿Cuándo llevar a cabo un proceso de cambio?

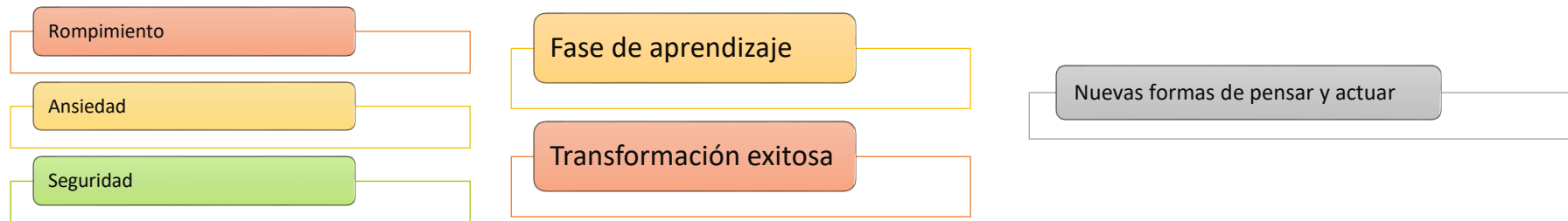
- Sandoval (2014) propone cuatro posibilidades:
 - Cambio por planeación, por anticipación o proactivo.
 - Cambio por inercia o por imitación.
 - Cambio por reacción o como respuesta a las circunstancias.
 - Cambio por tensión final o por crisis.

Modelo Kurt Lewin (1947)

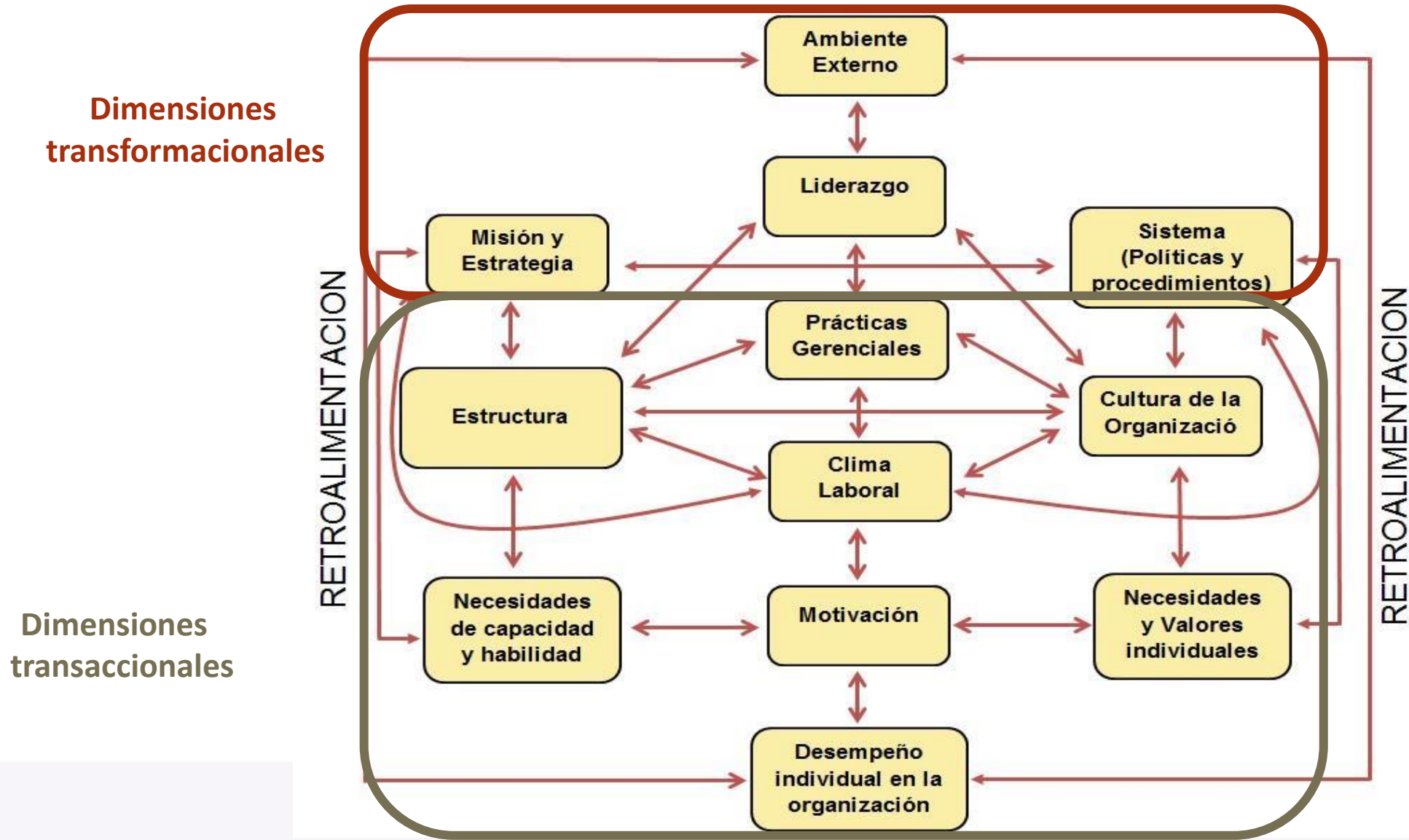
Fuente: J.L. Sandoval Duque / Estudios Gerenciales 30 (2014)



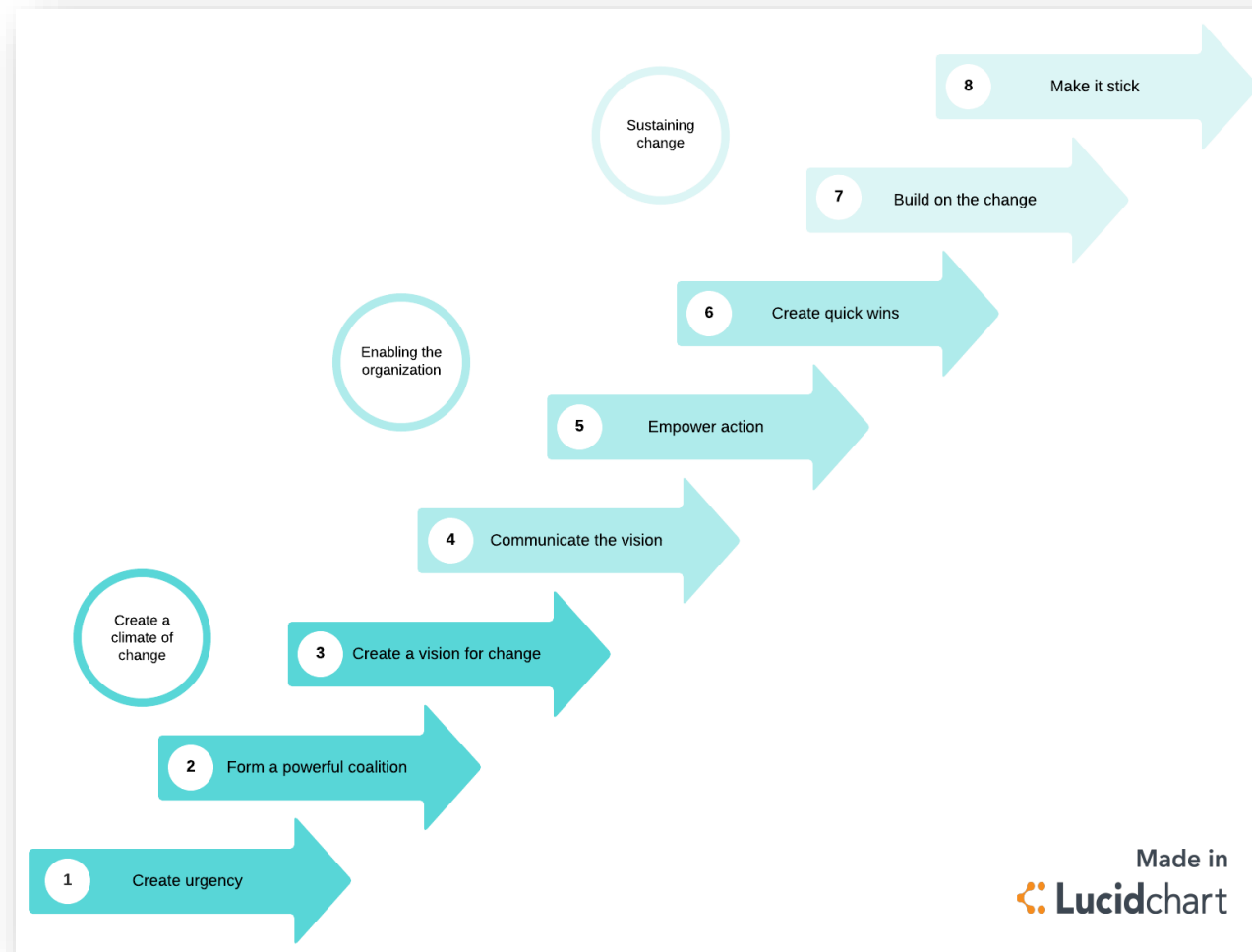
Modelo Shein (1987)



Modelo Burke - Litwin



Modelo Kotter





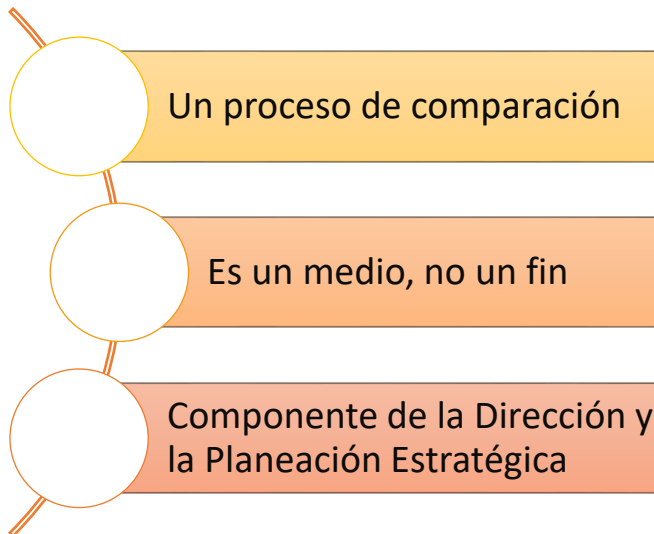
Modelos de cambios

Independientemente del modelo usado se debe considerar que los cambios:

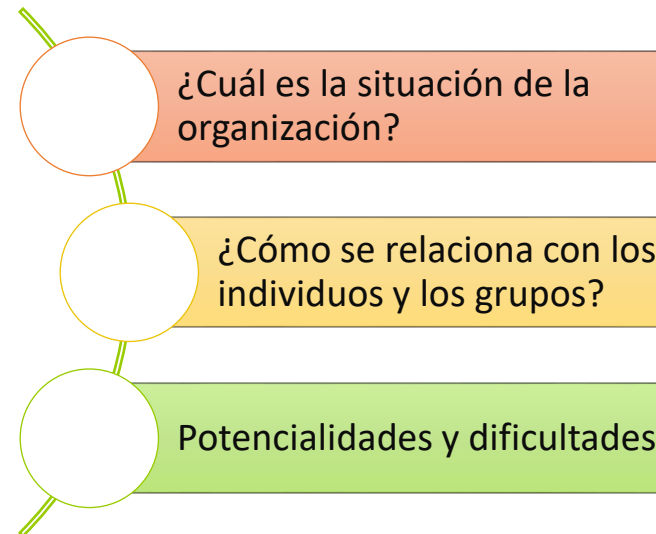
- Deben partir de los planes estratégicos.
- Factores internos y externos.
- Generar cambio en organización, grupos e individuos.
- Fuerte compromiso.
- Objetivos claros por parte de los gerentes para conseguir resultados.

Diagnóstico organizacional

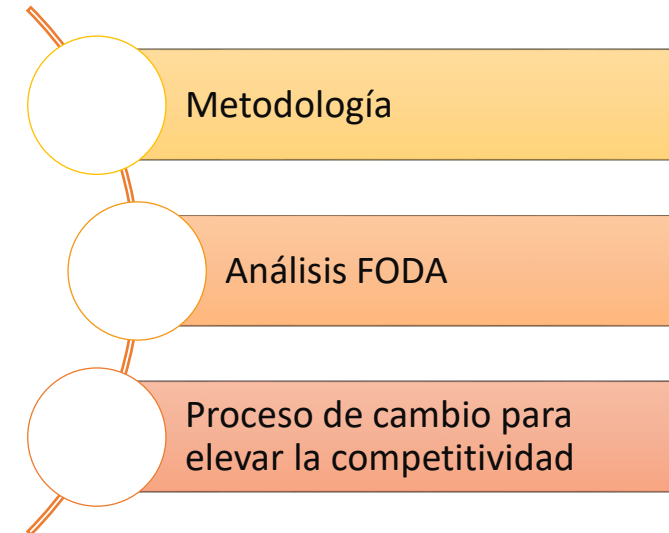
Vidal (2004)



Rodríguez (2005)



Fleitman (2008)



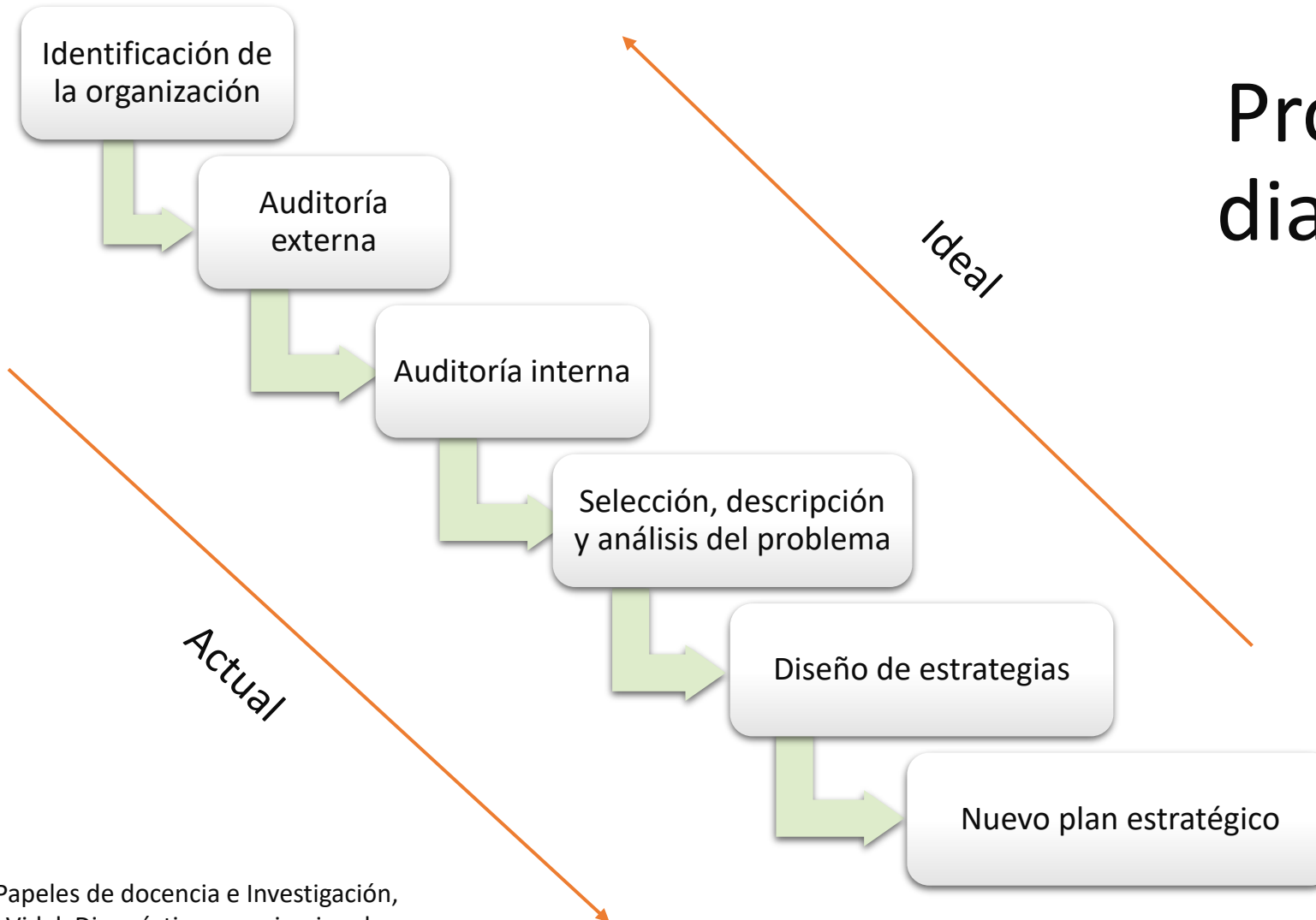


Módulo 2

Proceso del diagnóstico organizacional

Evolución del proceso de diagnóstico

Antes	Ahora
	1. Evaluación del entorno: fuerzas externas, cadenas productivas, clusters, competitividad.
1. Procesos administrativos: planeación, organización, mando, control.	2. Direccionamiento estratégico: misión, visión, políticas, objetivos, metas, estrategias, e-Process.
2. Finanzas: contabilidad, costos, análisis financiero, cartera presupuestos, auditoría.	3. Finanzas: contabilidad, costos ABC, análisis financiero, finanzas cruzadas, activos intangibles.
3. Producción: materias primas, programación y control, producción, métodos de distribución en planta, mantenimiento, control de calidad, seguridad industrial.	4. Procesos internos (cadena de valor): procesos de innovación, procesos de operación (fabricación, diseño, logística interna y externa), procesos postventa.
4. Mercadeo: Investigación de mercados, precios, publicidad y promoción, canales de distribución, fuerza de ventas.	5. Cliente: sistemas de investigación de mercado, CRM, satisfacción del cliente.
5. Recursos Humanos: reclutamiento y selección, inducción, capacitación y entrenamiento, clasificación y valoración de cargos, administración de salarios, bienestar y salud ocupacional.	6. Formación y crecimiento (humano): selección y evaluación por competencias, indicadores de productividad, retención-rotación, cualificación y recualificación de colaboradores, motivación, empoderamiento.



Proceso de diagnóstico

Fuente: Vidal, E. Papeles de docencia e Investigación, Bogotá (2003) en Vidal, Diagnóstico organizacional (2004)

Objetivo

La evaluación permitirá, entre otras cosas:

- Determinar puntos débiles y fuertes.
- Analizarse con respecto a los escenarios futuros.
- Determinar las amenazas y oportunidades.
- Conocer el estado real de la administración y operación de la empresa.



Diagnóstico Preliminar

Diagnóstico preliminar

- Visión general de la empresa.
- Visión general de la problemática.
- Se visitarán las instalaciones de la empresa.
- Se realizarán las primeras entrevistas (Directivos).
- Se llevará a cabo una investigación documental y de campo del:
 - Ambiente interno de la organización
 - Ambiente externo de la organización

Ambiente interno

Entrevista con dueño, directivo y colaboradores directos para obtener información sobre:

- Historia de la empresa.
- Constitución de la empresa, socios, consejo administrativo, organigrama.
- Visión, Misión, Valores, Cultura.
- La situación del contexto externo.
- Clientes, Mercado, Proveedores, Competidores.
- Logros, acontecimientos, cambios y hechos relevantes en la vida de la empresa.
- La problemática que considera tiene la organización, acciones de solución hasta el momento.
- Situación general de las principales funciones de la organización, Planeación estratégica.





Documentos a solicitar

- **Base legal:** actas constitutivas, leyes, reglamentos, acuerdos, decretos, etc.
- **Informes:** consejos directivos, de auditorías internas y externas, estudios especiales.
- **Manuales:** organización, sistemas y procedimientos, políticas institucionales, catálogos.
- **Planes, programas y presupuestos** generales y específicos.
- Controles institucionales.
- **Información financiera y contable:** facturas, remisiones, documentos por cobrar y pagar, pólizas, etc.
- Plantilla de personal, contratos.
- Estrategias de comercialización e imagen.
- **Información comercial:** competidores, penetración en el mercado, productos que elabora/comercializa, proveedores, clientes, estadísticas de ventas, números de pedidos y de clientes.

Ambiente externo

Investigación documental sobre:

- Entorno económico
- Entorno político
- Entorno social
- Entorno tecnológico
- Entorno cultural
- Entorno ambiental



Diagnóstico preliminar

- Herramientas a utilizar
 - Entrevista
 - Cuestionario
 - Investigación documental
 - Observación (aún no de forma exhaustiva)

- Información a entregar
 - Primer reporte de la situación general de la empresa derivado de toda la investigación.
 - Visión general que ayude a los evaluadores a tener la información ordenada y entendida.
 - Plan de trabajo para la siguiente etapa.



Diagnóstico Integral

Diagnóstico integral

- Identificar las áreas críticas de la organización (relacionadas con la problemática señalada por el directivo).
- Recabar la información de las diferentes áreas de la organización.
- Identificar y dimensionar las amenazas, oportunidades, así como las fortalezas y debilidades.
- Hay que recabar evidencia de los hallazgos detectados.

Diagnóstico integral

Análisis por área, encaminado al examen general del entorno y medio ambiente de la organización:

- Estructuras
- Objetivos
- Programas
- Procedimientos
- Controles
- Eficiencia en el manejo del personal y la economía.
- Eficacia en los recursos materiales, financieros y técnicos.
- Planes comerciales, financieros y de operación.
- Programas y proyectos específicos.
- Planeación estratégica y prospectiva del negocio



Diagnóstico integral

Herramientas a utilizar

- Entrevistas a personal clave de cada área o a todo el personal.
- Análisis financiero: Check list de funciones financieras, razones financieras, análisis Dupont, apalancamiento financiero.
- Análisis FODA
- Evaluación de la competitividad.
- Cuestionarios: por personal de la empresa, evaluar el sistema de gestión de la calidad, modelo de las 6 cajas de Weisbord.





Diagnóstico Específico

Diagnóstico específico

Identificada la problemática:

- Analizar exhaustivamente el área o proceso crítico que se haya decidido evaluar.
- Comenzar a definir las acciones viables para su mejora.

Herramientas a utilizar:

- Entrevistas
- Cuestiones
- Revisión de documentos
- Matriz de priorización
- Diagrama de Ishikawa



Matrices

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

- Resume y evalúa las fortalezas y debilidades de la organización, y proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

- Identifica las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización.
- A diferencia de la matriz EFI, la calificación se asigna de acuerdo con la eficacia con la que responden las estrategias actuales de la organización a ese ambiente externo.

Matrices

Matriz de Priorización

- Permite jerarquizar una serie de elementos para saber cuál es más importante atender.
- Definiendo un criterio para establecer una comparativa entre estos elementos, el cual será en este caso ¿cuál es el más viable a corto plazo?
- Para ello se eligen los factores más relevantes de la matriz EFI, donde normalmente se usan las debilidades que tengan una calificación ponderada alta.





Opiniones y Recomendaciones

Opiniones y recomendaciones

En esta etapa deberán:

- Interpretar y analizar los resultados obtenidos en las etapas anteriores, considerando los orígenes y causas del problema, una vez que se ha determinado su magnitud, se han valorado y se han determinado sus efectos.
- Lo anterior, se realizará con la finalidad de poder dar las opiniones, recomendaciones y cursos de acción viable, aplicable y respaldada para ejecutar el cambio dentro de la organización.

Opiniones y recomendaciones

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA Y RECOMENDACIONES

INEFICIENCIAS	CAUSAS	CONSECUENCIAS	RECOMENDACIONES
<p>SON TODAS AQUELLAS ACCIONES QUE NO REPORTAN UNA PRODUCTIVIDAD Y QUE SIN EMBARGO SE UTILIZAN EN EL DESEMPEÑO DE LAS LABORES.</p>	<p>ANOTAR LOS MOTIVOS QUE OCASIONAN ESAS INEFICIENCIAS.</p>	<p>LOS EFECTOS DE LOS PROBLEMAS QUE CAUSA O PUEDE CAUSAR LA INEFICIENCIA</p>	<p>SUGERENCIAS DE ELEMENTOS BÁSICOS QUE CORRIJAN LA INEFICIENCIA.</p>
<p>REVISÓ:</p>		<p>FECHA:</p>	

Fuente: Fleitman / Evaluación integral (2008)



Implementación

Implementación

- Una vez determinadas las recomendaciones junto con las áreas involucradas y en coordinación con el órgano de auditoría o control interno de la organización, se elabore un programa de implementación de recomendaciones.
- Este programa posteriormente se llevará a la práctica y durante el curso de la implementación se tendrán que ir revisando:
 - Los avances
 - Los éxitos
 - Los fracasos
 - Los cambios
 - Las correcciones en las acciones implementadas.

Implementación

¿Quién debe llevar a cabo la implementación?

- Especialista en el área del problema.
- El consultor inicial.
- Persona interno y externo.
- Participación de los Directivos.
- Participación del área o áreas involucradas.



Implementación

¿Qué acciones se recomiendan llevar a cabo?

- Se establecen los objetivos esperados.
- Se establecen tiempo de inicio y fin (Diagrama de Gantt)
- Establecer fechas donde no es posible implementar el cambio.
- Informar a la organización y a los involucrados.
- Se puede solicitar ayuda de un Sponsor.
- Ir haciendo revisiones cada determinado tiempo.
- Se entrega un informe de todo el proceso así como los resultados.



Evaluación de mejoras

Evaluación de mejoras

- Dejar pasar algún tiempo razonable después de implementar las recomendaciones para poder evaluar las mejoras obtenidas.
- Se deben realizar reuniones periódicas con los directivos de la organización para evaluar:
 - El seguimiento
 - Los logros obtenidos resultado del diagnóstico
 - La propuesta de cambio y de la implementación.





Módulo 3

Herramientas de diagnóstico

Herramientas de diagnóstico



Cuestionario

- Cuestionario /Check list/Encuesta
- Función: crea un primer acercamiento.
- Obtienes información general.
- Ejemplo: cuestionario para el diagnóstico preliminar.





Entrevista estructurada

- Es un formulario estandarizado.
- Las preguntas son idénticas y en el mismo orden para todos los sujetos.
- Los entrevistados puede elegir 2, 3 o menos respuestas.
- Se puede aclarar el propósito del estudio, especificar qué información se necesita y aclarar preguntas y respuestas.
- Permite observar el lenguaje no verbal.
- La información puede ser muy superficial y poco profunda.

Entrevista semi estructurada

- Es flexible y abierta, pero regida por los objetivos de la investigación.
- Las preguntas, su contenido, orden y formulación es controlado por el investigador, el que puede adaptarlas dependiendo de las situaciones y características de los sujetos en estudio.
- El entrevistado también cuenta con libertad para dar sus respuestas.
- Se utiliza un instrumento guía que contiene las orientaciones de los temas a tratar.
- Muy útil para estudios exploratorios, descriptivos y cualitativos.
- Ejemplo: Guía Jefe Almacén



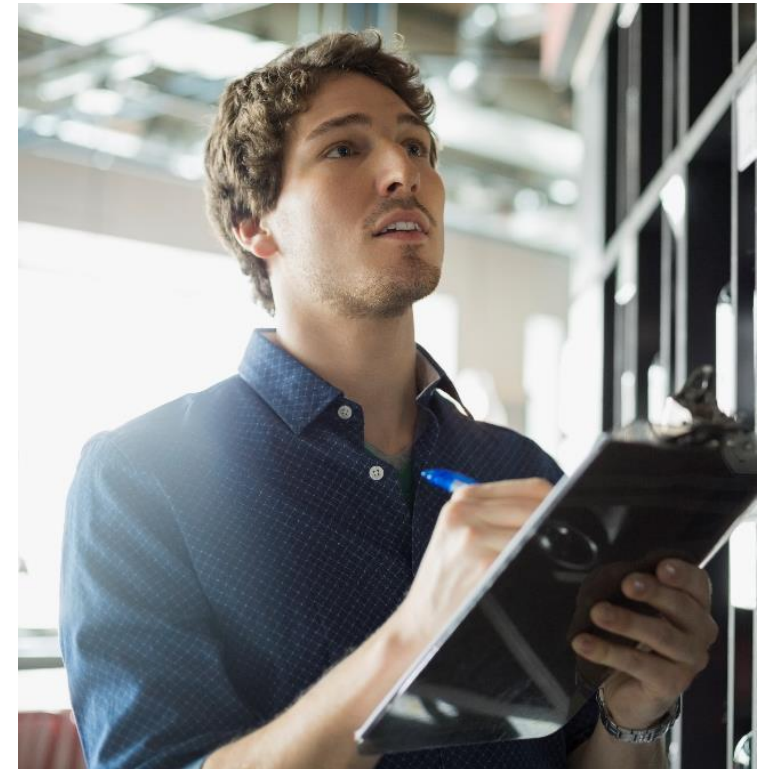
Focus group

- Guía de preguntas para moderar la reunión.
- No más de 1:30 de duración.
- Máximo 3 sesiones.
- Se reúne a las personas que:
 - Formen parte de una misma área.
 - Trabajen sobre un mismo proceso.
 - Sean del mismo nivel jerárquico.



Observación

- Permite obtener datos cualitativos y cuantitativos.
- Se observan características y condiciones de los individuos.
- También conductas, actividades, características o factores ambientales.
- Tipos de observación
 - Participante
 - No participante





Módulo 4

Problemáticas a identificar



Cultura Organizacional

- Misión
- Visión
- Valores
- Planeación estratégica
- Cultura forma e informal (uniforme, reuniones, celebraciones, juntas)
- Flexibilidad laboral
- Inclusión
- Oportunidad de crecimiento

Procesos

- Manuales
- Implementación
- Políticas
- Normas
- Certificaciones
- Responsabilidad social
- Responsabilidad medio ambiente
- Servicio al cliente

Financieros/Legales

- Liquidez
- Inversionistas
- Costos de expansión
- Tipo de figura legal que se constituyó la empresa
- Demandas (personal, empresas, clientes, proveedores)
- Uso de marcas
- Patentes
- Secretos industriales



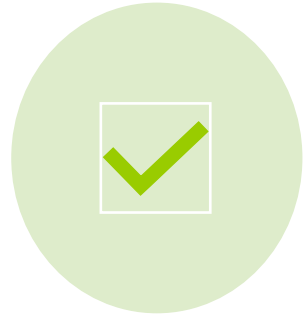
Producción/Logística

- Materiales (tipos, costos, escasez, sobre demanda)
- Flexibilidad en la producción
- Almacenes
- Inventarios
- Equipo de trabajo
- Innovación y Desarrollo
- Maquinaria
- Tecnología
- Rutas de envíos, embarques



Recursos Humanos/Capacitación

- Plan DNC
- Compensaciones (premios, vacaciones, SGM, regalos)
- Sueldos
- Evaluaciones de desempeño
- Evaluaciones de clima laboral
- Reclutamiento y Selección
- Perfiles y descriptivos de puestos (competencias)
- Objetivos
- Planes de desarrollo, carrera, sucesión



Conclusiones



Fuentes bibliográficas

- Burke, W. (2018). Organization change. Theory & Practice. Fifth Edition. Estados Unidos de América: SAGE, Publications Inc.
- Burke, W. y Litwin, G. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. Journal of Management: Official Journal of the Southern Management Association, 18, 523-545.
- Daft L., Richard (2013), *Teoría y diseño organizacional. Undécima edición.*, Vanderbilt University, Cengage Learning, Massachusetts, Estados Unidos.
- Fleitman, J. (2008) Evaluación integral para implantar modelos de calidad. México: Editorial Pax México.
- Pérez, L., Vilariño, M. y Ronda, G. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. Ingeniería Industrial, 37 (3), 286-294.
- Poole, M. y Van de Ven, A. (2004). Handbook of Organizational Change and Innovation. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Rodríguez M., Darío (2008), *Diagnóstico Organizacional. Sexta Edición*, Alfaomega Grupo Editor, México.
- Romero, J., Matamoros, S., Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 23(50), 32-52.
- Sandoval Duque, José Luis, *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*, Estudios Gerenciales, vol. 30, núm. 131, abril-junio, 2014, pp. 162-171, Universidad ICESI, Cali, Colombia Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108008>
- Vidal, E. (2004). Diagnóstico organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Bogotá: Ecoe Ediciones.

**POR SU
ATENCIÓN
¡GRACIAS!**

COFIDE®
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

CONTÁCTANOS



PÁGINA WEB

www.cofide.mx



TELÉFONO

01 (55) 46 30 46 46

DIRECCIÓN



Av. Río Churubusco 594 Int. 203,
Col. Del Carmen Coyoacán, 04100
CDMX

SIGUE NUESTRAS REDES SOCIALES



COFIDE



Cofide SC



Cofide SC



@cofide.mx