

# 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 hands. In the foreground, there is a wooden desk with several laptops displaying data charts and graphs. The overall scene suggests a professional business or training environment.

COFIDE®  
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

# ¿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

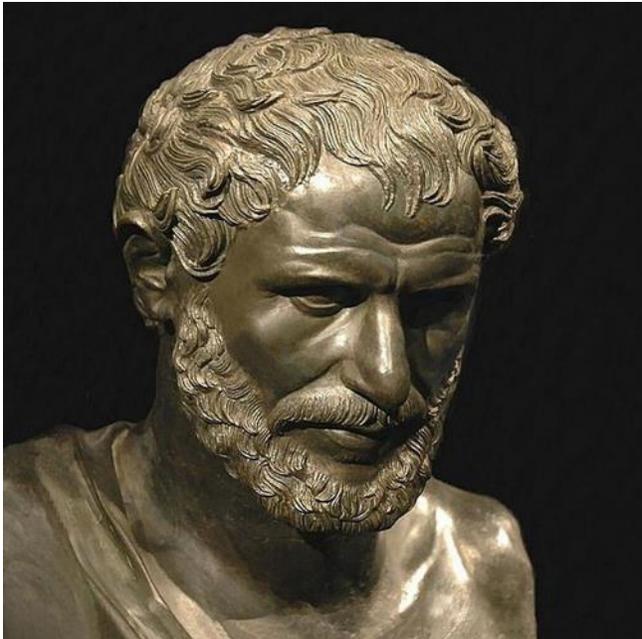
Ya no basta con ser:

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

Armonizar todos los procesos para:

- Generar valor

# Cambio organizacional

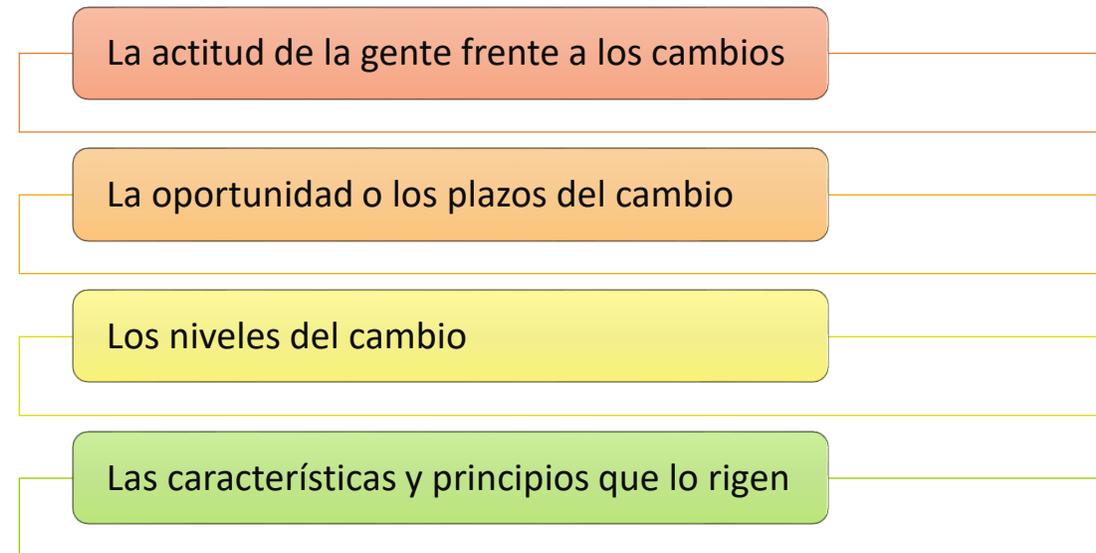
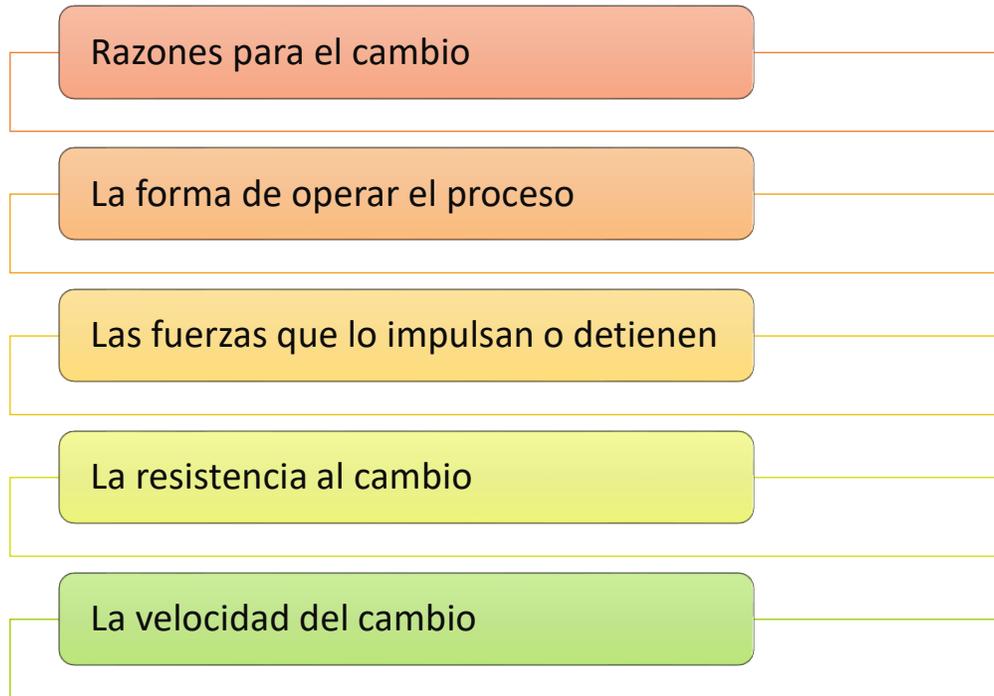


Heráclito de Éfeso: “...la única constante es el cambio”.

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

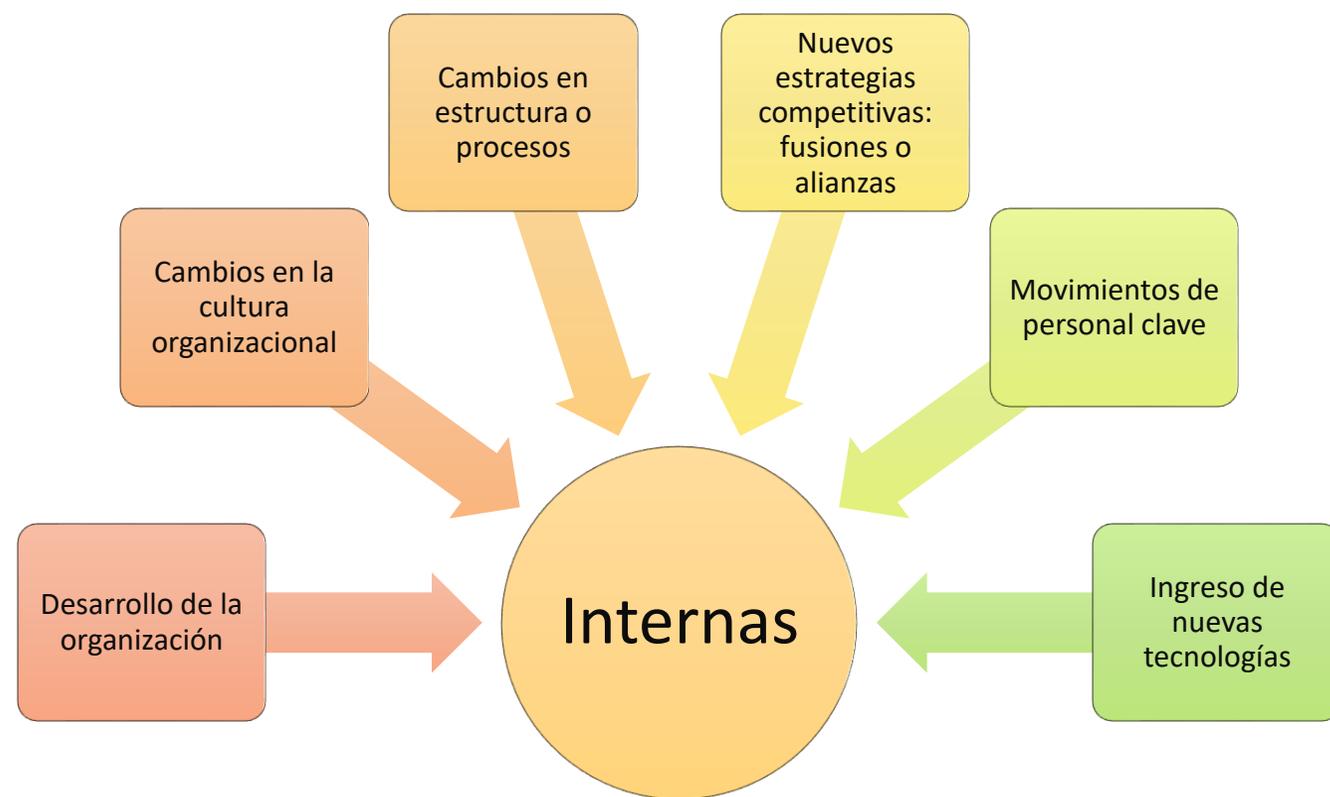
## Episódico

- 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)

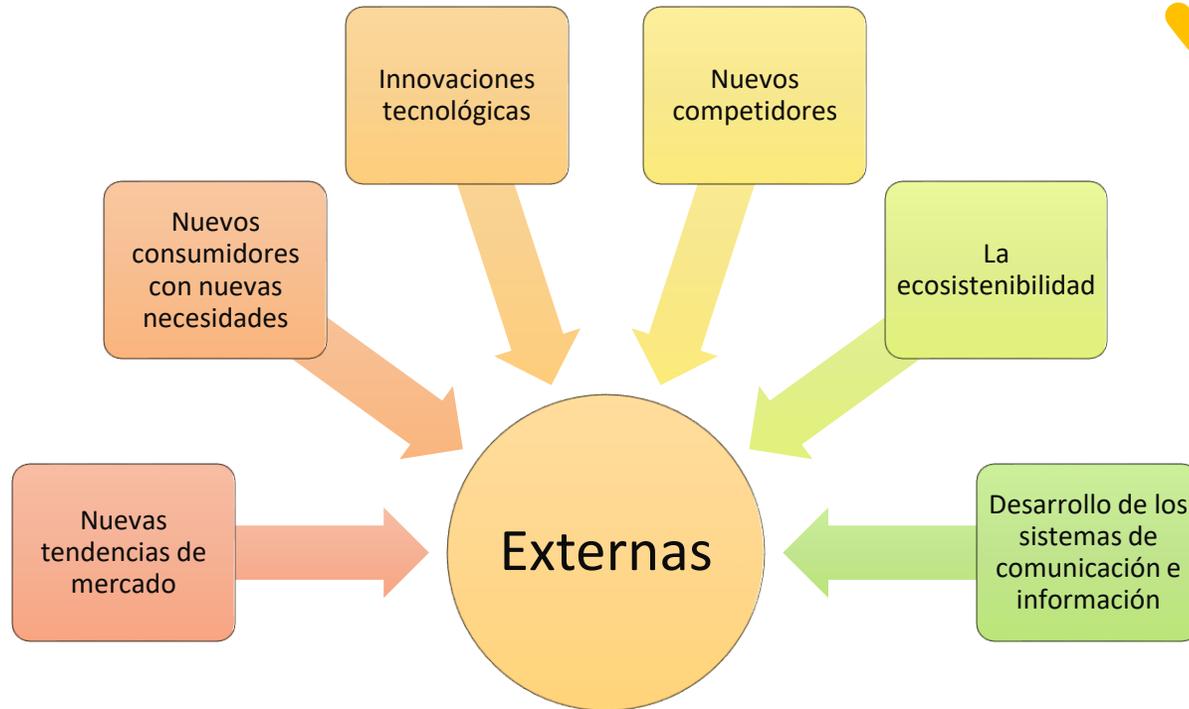
# Causas del cambio



# 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?

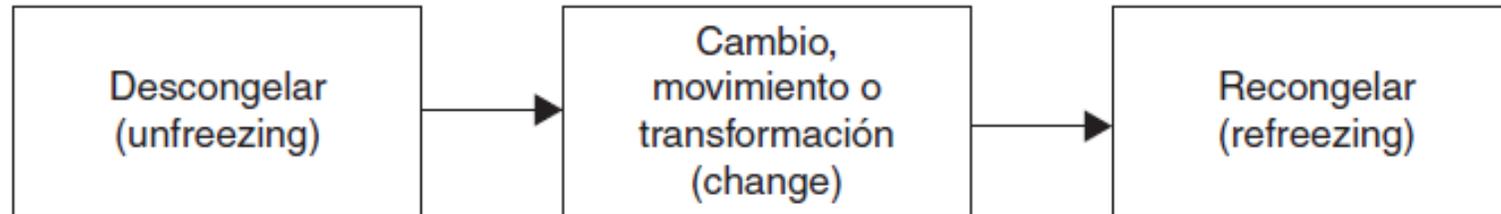
---



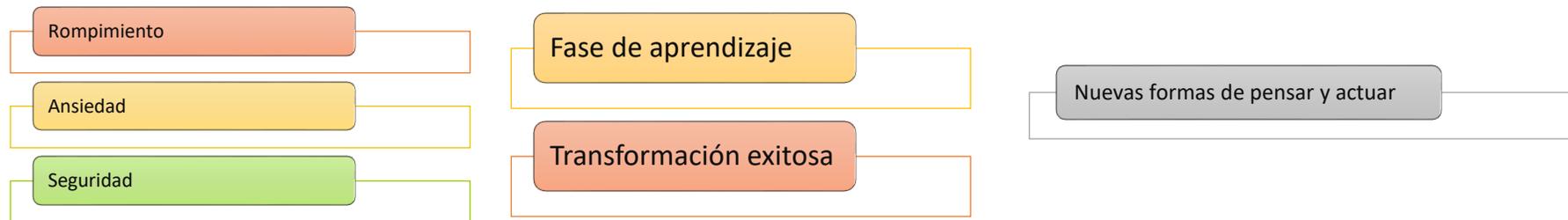
- Sandoval (2014) propone cuatro posibilidades:
  - Cambio por planeación, por anticipación o proactivo.
  - Cambio por inercia o por imitación.
  - Cambio por reacción o como respuesta a las circunstancias.
  - Cambio por tensión final o por crisis.

# Modelo Kurt Lewin (1947)

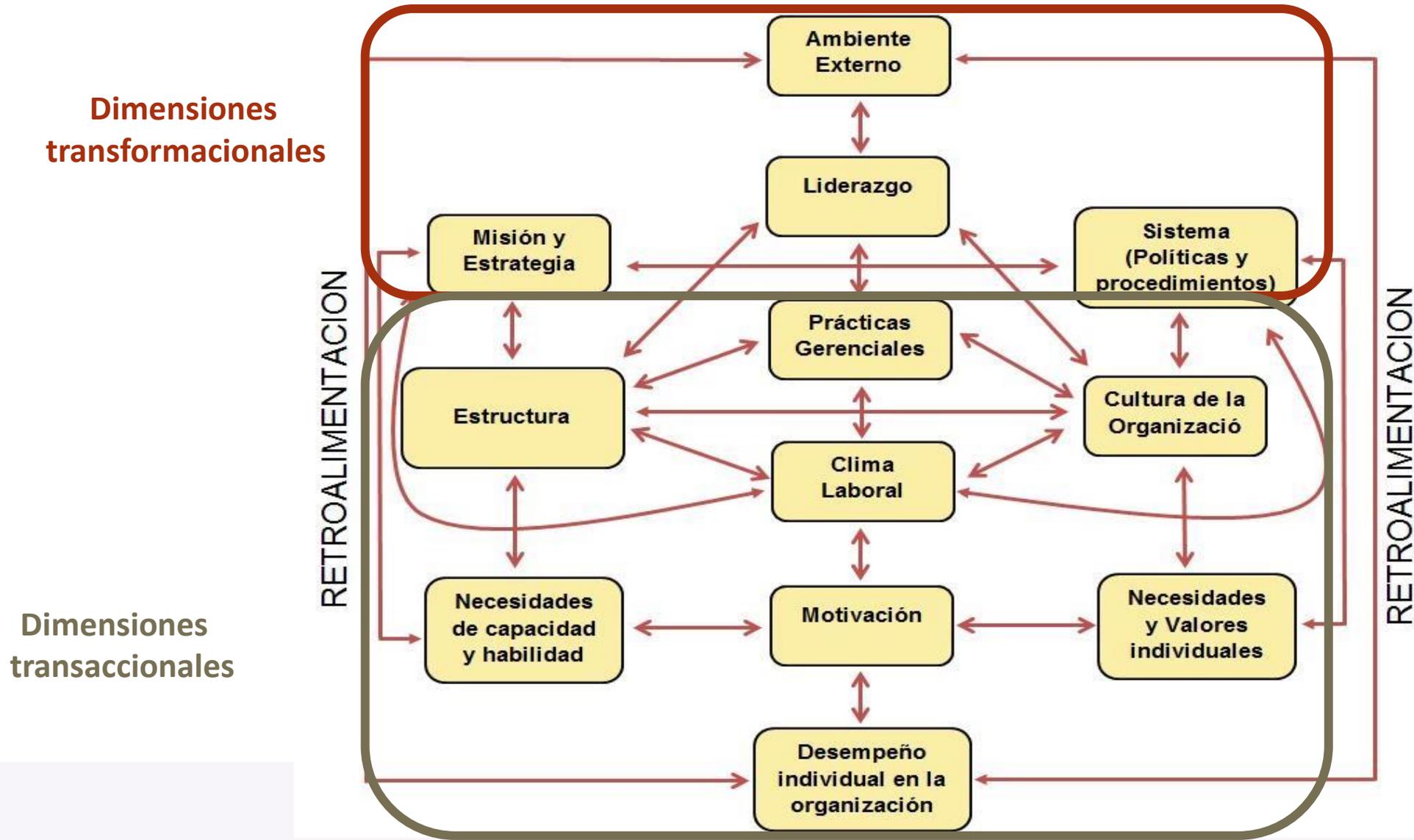
Fuente: J.L. Sandoval Duque / Estudios Gerenciales 30 (2014)



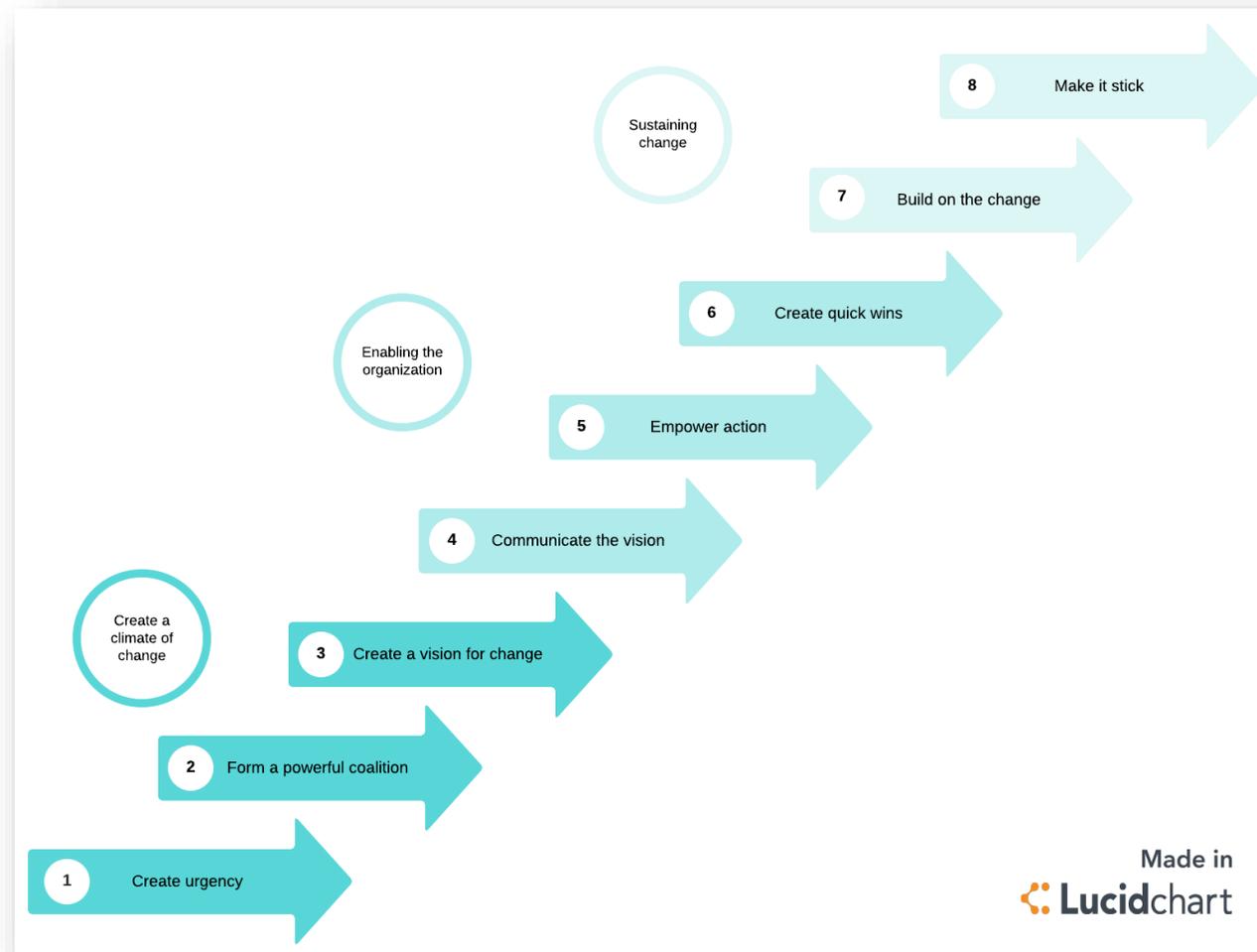
# Modelo Shein (1987)



# Modelo Burke - Litwin



# Modelo Kotter





# Modelos de cambios

---

Independientemente del modelo usado se debe considerar que los cambios:

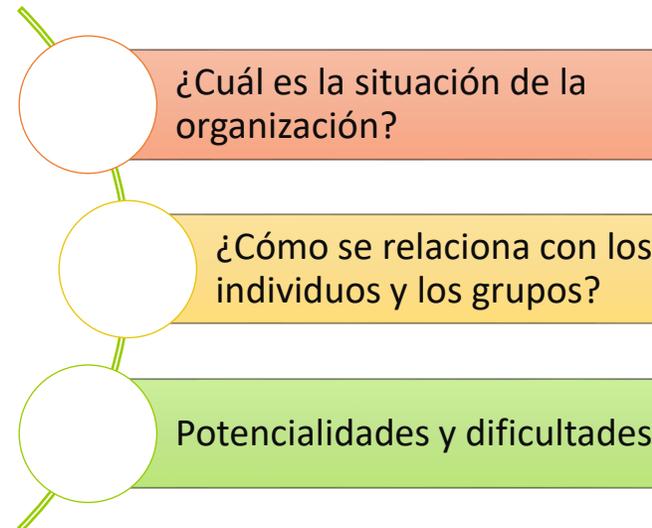
- Deben partir de los planes estratégicos.
- Factores internos y externos.
- Generar cambio en organización, grupos e individuos.
- Fuerte compromiso.
- Objetivos claros por parte de los gerentes para conseguir resultados.

# Diagnóstico organizacional

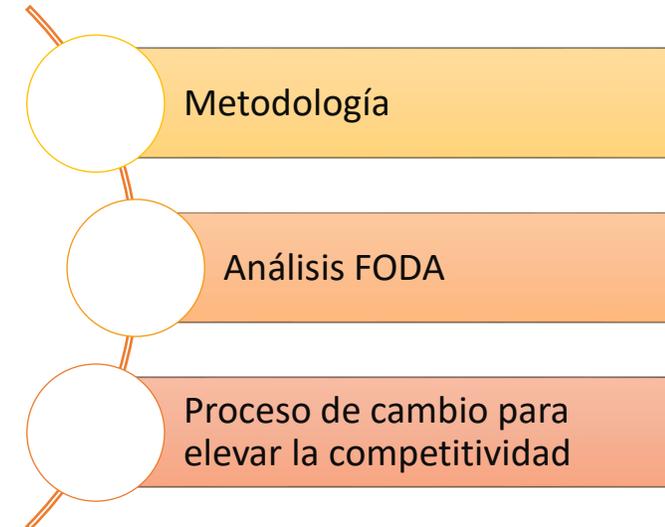
## Vidal (2004)



## Rodríguez (2005)



## Fleitman (2008)



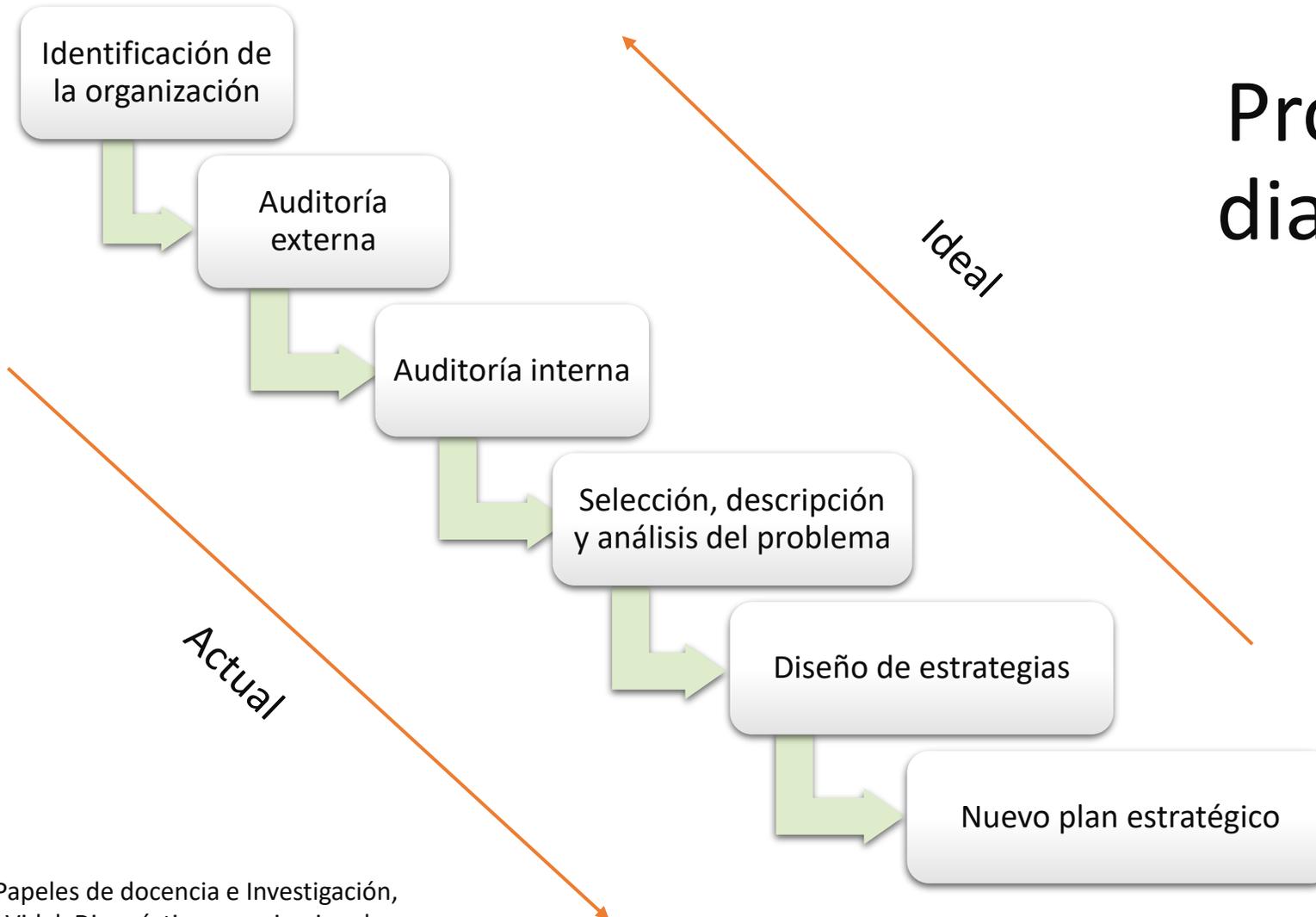


# Módulo 2

## Proceso del diagnóstico organizacional

# Evolución del proceso de diagnóstico

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

---

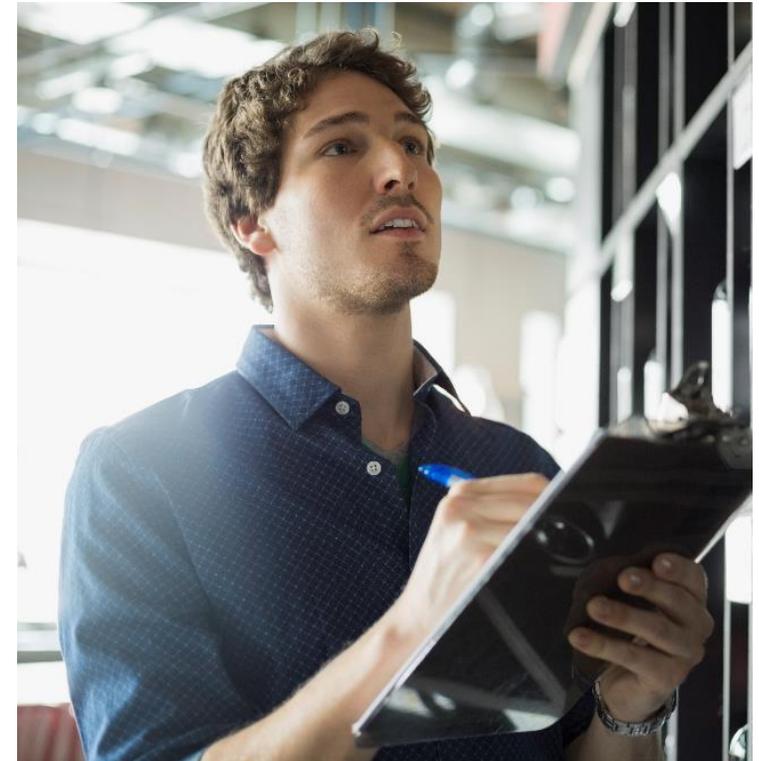
- Guía de preguntas para moderar la reunión.
- No más de 1:30 de duración.
- Máximo 3 sesiones.
- Se reúne a las personas que:
  - Formen parte de una misma área.
  - Trabajen sobre un mismo proceso.
  - Sean del mismo nivel jerárquico.



# 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**<sup>®</sup>  
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

# CONTÁCTANOS



## PÁGINA WEB

[www.cofide.mx](http://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