

00424  
3



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**PROPUESTA DE UNA GUÍA DE DIAGNÓSTICO  
DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN CON ESPECIALIDAD EN  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**P R E S E N T A :**

**METZLI ARENDI/ALCÁNTARA MARTÍNEZ**

ASESORA: LIC. ESPERANZA CABRERA MARTÍNEZ



México, D.F.

Noviembre, 2003

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# **TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

**AGRADECIMIENTOS:**

**Gracias a Juliana Rosario Martínez Iniesta,  
Salvador Alcántara Martínez,  
Mtro. Joaquín Caso Niebla,  
Raúl Aguilar Romero y**

**Rebeca Solís Gómez, por el apoyo en las  
pruebas piloto.**

**También agradezco a Anaximandro Iván Medrano Gutiérrez  
por el apoyo en el diseño de la metodología, así  
como reconozco la asesoría enriquecedora  
de mi asesora Lic. Esperanza Cabrera Martínez.**

**Valoro de igual forma los buenos consejos  
de amigas, Athena Medrano, Mónica López Degante y de  
mi hermana Yoalli Alcántara Martínez.**

*Por SRAMYN*

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la  
UNAM a difundir en formato electrónico el contenido  
del contenido de mi trabajo.

NOMBRE: Metzli Arendé

Alcántara Martínez

FECHA: 05/11/03

FIRMA: [Firma manuscrita]

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

# **PAGINACION DISCONTINUA**

**ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO I LA CONSULTORÍA Y EL DIAGNÓSTICO</b>	<b>9</b>
A. La consultoría	9
B. El diagnóstico en comunicación organizacional	12
C. Propuesta de guía de diagnóstico de comunicación organizacional	17
D. Metodología	19
<b>CAPÍTULO II LO CONCEPTUAL DEL DIAGNÓSTICO</b>	<b>27</b>
A. Perfil de la organización	28
B. Misión, visión y valores de la organización	30
Misión	31
Visión	32
Valores	33
C. Objetivos	35
D. Historia de la organización	38
E. Estructura orgánica	42
Estructura elemental	46
Estructura funcional	46
Estructura divisional	47
Estructura matricial	48
Estructura holding	49
F. Manual de procedimientos y políticas de la organización	50
G. La organización vista por los altos mandos	55
H. La identidad visual	56
Nombre comunicativo	57
El logotipo	57
Los colores	57
Manual de Imagen/Identidad	58
<b>CAPÍTULO III LOS INDICADORES REALES</b>	<b>61</b>
A. Comunicación interna	62
B. Comunicación externa	66
C. Ambiente, clima organizacional y entorno	68
D. Liderazgo	74
E. Identidad cultural en la organización	78
F. Imagen percibida por los públicos	80
<b>CAPÍTULO IV CONSIDERACIONES SOBRE LA GUÍA DE DIAGNÓSTICO</b>	<b>87</b>
A. Valoración de la información	87
B. Detección de áreas con posibilidad de desarrollo y propuestas de optimización	92
C. Aportaciones a la comunicación organizacional	97
D. Perfil del consultor	103
E. Prueba piloto	104
F. Especificaciones de aplicación de la guía	107
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>112</b>
<b>MANUAL DE LA GUÍA DE DIAGNÓSTICO</b>	<b>121</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>130</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>132</b>

## INTRODUCCIÓN

En lo que se refiere al análisis organizacional, antes los modelos eran explicativos, experiencias observables en estudios de caso, pero ahora la tendencia es descriptiva, o lo que es igual, estudiar sistemáticamente los fenómenos tal y como se producen en las organizaciones<sup>1</sup>.

Actualmente se trata de lograr conceptualizar la situación de una organización y al mismo tiempo encontrar principios que vayan más allá de lo aparente, bajo esta perspectiva se pueden llevar a cabo estudios sobre infinidad de organizaciones bajo una misma concepción.

Con esto, deja de ser estricto el criterio de cuáles organizaciones pueden ser vistas a través de qué teoría, ya que los marcos de las disciplinas se encuentran abiertos a integrar un sistema analítico libre de las organizaciones que permita enriquecer aún más su experiencia.

Esta tendencia de análisis organizacional está en proceso de adquirir status científico e implica:

- o Una teoría que se refiere a un objeto de conocimiento, la organización, y por lo tanto es susceptible de distintas interpretaciones (de la sociología, psicología, administración, economía, dirección de empresas, antropología, filosofía, etc.)
- o Un método de investigación acorde con dicho objeto, que permita el acceso a las áreas con posibilidad de desarrollo, original y distinto a cualquier otro método de investigación social
- o Una estrategia de cambio para las organizaciones, pactada entre la dirección, los miembros y el consultor
- o Una práctica profesional susceptible de dar lugar a una forma de consultoría<sup>2</sup>.

La comunicación organizacional es una de estas disciplinas de investigación y posiciones teóricas para la comprensión de las organizaciones sociales, puede trabajar bajo esta perspectiva analítica descriptiva para diagnosticar la situación de una organización y con ello adjudicarse, bajo su teoría, una propuesta de desarrollo para una organización.

---

<sup>1</sup> M. Guiot-Jean; Organizaciones sociales y comportamientos; Biblioteca de Psicología, Edit. Herder, Barcelona España, 1985, pp. 1216.

<sup>2</sup> Schlemenson, Aldo; La perspectiva ética en el análisis organizacional, un compromiso reflexivo con la acción; Paidós, México, 1990, p. 20

Así como otras teorías organizacionales, la comunicación organizacional permite encuadrar la observación de los hechos dentro de un contexto de sentido en un grado de simbolización superior, formulación de principios generales que pueden resolver en un futuro situaciones similares a las de la realidad inmediata <sup>3</sup>.

La comunicación organizacional es una disciplina que se ocupa del funcionamiento de una organización en lo que respecta a cuestiones globales y que tienen que ver con todos los tipos de comunicación entre sus distintos públicos, incluidos los internos.

Sus procesos son de lo más frecuentes y fáciles de observar, ya que abarcan la globalidad de la organización, pero son difíciles de tratar ya que en este campo las propuestas de desarrollo no son universales, aún así la demanda en intervenciones en este tipo de procesos de la organización es importante.

Los objetivos de esta disciplina se adaptan a las tendencias de análisis organizacional antes mencionadas y son el principal móvil de sus intervenciones en búsqueda del desarrollo de las organizaciones que lo requieran y soliciten. A esta metodología de intervención la llamaremos *consultoría*. <sup>4</sup>

La consultoría en comunicación organizacional dirige su atención a los procesos de la organización para entenderla, sus intervenciones son con el propósito de perfeccionar el modo en que se hacen las cosas, esto se basa en uno de los preceptos más evidentes de las organizaciones, el de siempre poder ser más eficaz si se averigua qué procesos necesitan optimizarse.

Una buena intervención sólo se completa cuando se lleva a cabo al tiempo de una investigación, que implica un diseño especial para el tratamiento de los datos que surgen de esa indagación. La intervención la llamamos consultoría y a su cualidad de investigación *diagnóstico*.

Los objetivos de la consultoría se resumen en: optimizar procesos, satisfacer necesidades y fomentar el aprendizaje organizacional, por medio de la investigación situacional y la posterior identificación de áreas con posibilidad de desarrollo, determinación de medios y propuesta de acciones útiles para los objetivos.

---

<sup>3</sup> Schlemenson, Aldo; *La perspectiva ética en el análisis organizacional, un compromiso reflexivo con la acción*; Paidós, México, 1990 p. 25.

<sup>4</sup> Las palabras en *cursivas* son conceptos que se encuentran en el glosario y las letras remarcadas corresponden a títulos o apartados.

La consultoría en comunicación organizacional tiene de nacimiento el objetivo ético de lograr una buena situación y optimizar las circunstancias de la organización, y se enfrenta a dilemas éticos sobre cuáles serán las acciones correctas para ello. Sin los valores a plena consideración no se tiene un marco de referencia adecuado y las intenciones de cambio se ven limitadas.

El cómo orientar conductas individuales y sociales para responder a las necesidades de desarrollo y al crecimiento de los miembros que se ven involucrados se convierte en la gran disyuntiva de la consultoría en comunicación organizacional.

La información que requiere el diagnóstico en una consultoría es algo relevante, y se deberá entrar a la organización con disposición a descubrir en el camino la verdadera misión de esta intervención o que es lo mismo descubrir la verdadera necesidad de la organización.

Y es que con frecuencia la dirección de una organización no sabe con precisión qué es lo que busca al solicitar una consultoría sino simplemente conoce que algo puede optimizarse, y aunque ese no fuera el caso, el diagnóstico funge como un traductor de eso que no está funcionando óptimamente a acciones en busca del desarrollo.

Es por eso que la dirección debe comprometerse en la elaboración del diagnóstico, en primera instancia para que al inicio de la consultoría se tengan bien claras las expectativas que se tienen de ella y en segunda instancia para aumentar la posibilidad de aprendizaje del proceso del diagnóstico mismo.

El diagnóstico tendrá éxito en la medida en que:

- o La dirección de la organización detecte correctamente sus necesidades
- o La dirección comunique correctamente al consultor sus necesidades
- o Ésta ponga a consideración las capacidades del consultor para que éste le brinde un buen diagnóstico y alternativas
- o La dirección considere las consecuencias del diagnóstico y los cambios que el consultor pueda recomendar<sup>5</sup>.

Bajo este contexto, en el presente trabajo se plantea como una propuesta de análisis organizacional, desde la perspectiva de la comunicación organizacional, basada en el diagnóstico de la situación actual de una organización, referido al

---

<sup>5</sup> H. Shein, Edgan; Consultoría de procesos, su papel en el desarrollo organizacional; Fondo Educarivo Interamericano, S.A. y Centro Regional de Ayuda Técnica, México, 1973, p.5.

término universal<sup>6</sup>, y que consiste en la descripción de las dimensiones más importantes de ésta, su análisis y evaluación.

La evaluación se refiere a la traducción de la información cualitativa a términos cuantitativos con la intención de desarrollar una herramienta para la justificación de alternativas de cambio. Estas propuestas de optimización también tendrán su base en las incongruencias encontradas en el cotejo de las dimensiones propuestas de la organización, las conceptuales y los indicadores reales.

El concepto de esta guía de diagnóstico en comunicación organizacional se deriva de los estudios teóricos y experimentales de la disciplina, busca ser una contribución más en su haber y se ofrece como una más de sus fuentes documentales.

Está dirigida a profesionales, direcciones de organizaciones, estudiantes, profesores de la disciplina e investigadores al respecto, que requieran una forma de análisis organizacional sintética, rápida, flexible y metodológica con la ventaja de ofrecer resultados cuantitativos, así como de la descripción sistematizada de los aspectos esenciales de una organización.

Esta propuesta de guía de diagnóstico plantea la idea de una intervención no como el análisis de los conflictos específicos, sino como el registro de datos observables básicos de lo práctico y real en una organización y hacer uso de la visión de la comunicación organizacional para lograr conceptualarla rigurosamente y en consecuencia detectar áreas con posibilidad de desarrollo.

En esta metodología la definición de la organización previa a su análisis se pospone y se encuentra dentro del análisis mismo, ya que cualquier organización puede ser sujeto de una observación de los aspectos significativos de su conducta individual y de sus relaciones sociales desde el punto de la comunicación organizacional.

Las dimensiones que se propone serán observadas, si bien pueden no ser de acceso libre, pero con esfuerzos profesionales y metodológicos es posible llegar a profundizar en ellas con el fin de conocer las dinámicas de la organización. El objetivo es buscar, describir, analizar y evaluar los más esenciales fenómenos organizacionales que llamaremos dimensiones o puntos del diagnóstico.

La investigación en sí es cualitativa porque las encuestas están fuera del abordaje de "las motivaciones e intenciones arraigadas en procesos inconscientes"<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Como único requisito tener disposición al cambio.

pero se justifica la evaluación cuantitativa por la necesidad de justificaciones numéricas a posibles tomas de decisiones de cambio.

La traducción cuantitativa obedece a la necesidad de datos precisos para una justificación en la propuesta de alternativas de desarrollo. Suele pasar que la dirección pide legitimar la intervención y la información que se recopila en el diagnóstico muchas veces no significa mucha precisión para ella, así que se requiere de un indicador que acredite, con el respaldo de información válida, las propuestas.

La utilidad de este diagnóstico radica en su metodología, atribuida a la disciplina de comunicación organizacional y su teoría en conformación, esta propuesta de análisis significa una herramienta útil para los intereses de la consultoría y su recurso principal es el de conceptuar a la organización y conocer su realidad.

Este diagnóstico, con su metodología particular, será una forma de acercamiento a las dinámicas organizacionales, su indagación aspira a formar parte del haber acumulado de experiencia en la disciplina. No se trata sólo de sumar simples estudios de caso para lograr contribuir en el tema, sino se necesitan esfuerzos por desarrollar procedimientos científicos para la comunicación organizacional.

Los registros, análisis de información, traducciones cuantitativas, clasificación de sus dimensiones, y esta forma de conceptuar a la organización será información documental, no sobre las organizaciones mismas, sino sobre formas de proceder para diagnosticar en el campo que nos incumbe.

Ya que el saber en el campo organizacional no sólo se adquiere a la hora de diagnosticar y conocer el objeto de estudio, lo que sucede en los estudios de caso, sino con la experiencia que se adquiere por la experimentación de distintas metodologías en el seno de la comunicación organizacional, esta propuesta de guía se justifica ampliamente.

El concepto de diagnóstico se refiere a un "análisis estratégico de una situación concreta y supone un buen nivel de conceptualización puesto al servicio de un enfoque práctico"<sup>8</sup>, expectativa que busca cumplir esta guía, además de ubicarse como documento útil para el ambiente académico y para la práctica

---

<sup>7</sup> Schlemenson, Aldo; *La perspectiva ética en el análisis organizacional, un compromiso reflexivo con la acción*; Paidós, México, 1990, p. 26

<sup>8</sup> IBID p. 26

profesional independiente que obedece a necesidades de demandas de clientes particulares.

Este trabajo tiene la intención de contribuir a la comunicación organizacional con una propuesta de metodología para diagnosticar una organización. Los profesionales en la disciplina, estudiantes, clientes, consultores, verán en este trabajo una fuente documental sobre el tema.

La disciplina crece constantemente y por ello son legítimas las distintas visiones y trabajos al respecto, lo importante de éste es que busca fomentar la cualidad de ser profesional al procurar legitimar cualquier acción de intervención en una organización con información analizada y sistematizada, incluso bajo criterios cuantitativos.

No se garantiza un sistema lleno de certezas pero se ha construido con el ideal de realizar un trabajo científicamente válido. En resumen la guía de diagnóstico consiste en volver a hacer mención y ahondar sobre la consultoría y diagnóstico, en seguida, explicar la metodología propuesta de la guía, sus objetivos y ventajas, lo que se encuentra en el **Capítulo I La consultoría y el diagnóstico**.

El **Capítulo II Lo conceptual del diagnóstico** es una descripción de las dimensiones teóricas de la organización, posteriormente, en el **Capítulo III** se presenta una síntesis de **Los indicadores reales del diagnóstico** y conoceremos las cuestiones comunicacionales normales más allá de su desempeño evidente, ambos capítulos con su consecuente evaluación cuantitativa.

En el **Capítulo IV Consideraciones sobre la guía de diagnóstico** se hacen especificaciones sobre la aplicación del método, como la valoración de la información, para después ir más allá con la detección de áreas con posibilidad de desarrollo y la comparación entre lo conceptual y real.

Además no se pasa de largo hacer la definición del perfil del consultor y el registro de las pruebas piloto que validan las tablas de evaluación. Como parte de las conclusiones se incluye un **Manual para la guía de diagnóstico**, una síntesis paso a paso de las actividades que el consultor debe llevar a cabo para realizar el diagnóstico.

Se anexan las **Tablas de evaluación** al final del trabajo con sus pertinentes instrucciones y el **Glosario** donde vienen incluidos los términos de más uso y relevancia, además de los **Gráficos comparativos** de los resultados de los diagnósticos pilotos que utilizaron esta guía.

El trabajo sugiere el siguiente orden de lectura de los elementos de la guía, para que la evaluación sea más comprensible y fácil para el consultor:

1. Lectura **Capítulo I, II y III** con las necesarias revisiones someras al glosario
2. Posterior o simultánea obtención de datos de las dimensiones de los **Capítulos II y III**, documentación y archivo para la futura evaluación
3. Lectura del **Capítulo IV**, revisión de la metodología y especificaciones de aplicación de la guía
4. Evaluación cuantitativa de las tablas anexas correspondientes al **Capítulo II y III**, ya sea en su versión impresa o en Excel
5. Cotejo cuantitativo de las dimensiones evaluadas del **Capítulo II y III**
6. Retomar apartado **B** del **Capítulo IV** para detectar áreas con posibilidad de desarrollo
7. Propuesta de alternativas de desarrollo
8. Consideraciones propias del consultor

Constantemente se reafirmará la intención del trabajo por contribuir al aprendizaje en la disciplina, las aportaciones se hacen evidentes en el recuento final de esta guía, asimismo se expresará constantemente la determinación de cumplir con las expectativas de la dirección de la organización, respecto al cambio que busca potencie el consultor.

Se espera que los interesados encuentren en la guía un contenido instructivo y herramientas de sistematización de información útiles para sus intenciones de análisis organizacional, la invitación está hecha, la guía se encuentra a disposición de quien la requiera para comenzar un proceso de experimentación bajo criterios metodológicos de todas las dinámicas de la organización que se plantee como objeto de estudio.

## CAPÍTULO I LA CONSULTORÍA Y EL DIAGNÓSTICO

La naturaleza y razón de ser de consultar las organizaciones en el marco de las dinámicas organizacionales actuales serán dignos de mención en este capítulo, se necesita hacer un pequeño recuento de la existencia de este proceder, en especial se recalca la necesidad de desarrollo y/o cambio de las organizaciones a las que obedece la consultoría.

El término *diagnóstico*<sup>9</sup> saldrá al tema cuando se deje ver la relevancia de una metodología para la obtención, sistematización y análisis de información acerca de una organización en este proceso de cambio, se explica cual es la intención de esta herramienta consultiva, sus ventajas y objetivos.

Durante el comienzo de este trabajo se menciona a la organización como un término general, sin especificaciones de perfil, ésta definición tiene su lugar en el **Capítulo II** ya que es parte del diagnóstico mismo más que del planteamiento de la guía.

Se recomiendan revisiones pertinentes al glosario y prestar mucha atención en el enfoque de comunicación organizacional imperante, para comprender más claramente esta propuesta de guía de diagnóstico y sus contribuciones.

### A. La consultoría

Las circunstancias que rodean a las empresas varían constantemente, los deseos de *cambio* están a la orden del día. La reestructuración, desarrollo, optimización, etc., de la situación de una organización, casi siempre con referencia a la tecnología, la producción, relación con el cliente y con los públicos, se vuelve una necesidad básica para permanecer y evolucionar en las dinámicas actuales. Las áreas que abarcan estos cambios abren la posibilidad de una consultoría para las organizaciones.

Aquí se hace referencia a la consultoría, como la acción de consultar, de investigar a la organización y significa la intervención de profesionales en el ámbito de estudio para dar una opinión que posibilite a la empresa continuar con sus funciones correspondientes, mientras que alguien calificado valora la situación de la organización para plantear posibles progresos.

---

<sup>9</sup> Las palabras en *cursivas* son conceptos que se encuentran en el glosario y las letras **remarcadas** corresponden a títulos o apartados

Esta acción puede ser desde el exterior, por medio de una organización especializada en consultoría, o desde el interior, en los casos en que la organización cuente con personal para llevarla a cabo. El consultor, es aquel encargado de encaminar un cambio, con la investigación sobre la organización y sus opiniones de posibilidad de desarrollo.

El primer factor de intervención de un consultor siempre es la disposición de la organización a ser reformada y la conciencia de que sus procesos pueden ser óptimos, en otras palabras, la solicitud de intervención puede darse por la insatisfacción de los resultados o preocupación por necesidades no satisfechas <sup>10</sup>.

Una vez que la dirección se percata de la necesidad de reestructurar sus procesos, con base en los síntomas que logra percibir, tendrá la cualidad de contactar a quien diagnostique y disponga posibilidades de desarrollo.

La consultoría, es entonces la acción de búsqueda del cambio planeado en las organizaciones, acorde con los valores de los clientes, la cual es demandada en muchas de las dimensiones de las organizaciones. Las que con más frecuencia la solicitan son:

- o La administrativa
- o Dirección (para toma de decisiones)
- o Procesos
- o Imagen corporativa
- o Mercadotecnia
- o Comunicación interna y externa
- o Tecnología. <sup>11</sup>

La consultoría plantea estrategias específicas de cambio, en pro de cumplir con los objetivos de la organización. Es un trabajo profesional y especialista que se plantea como objetivo una reforma, con la intención de hacer una labor visionaria, efectiva y productiva.

El trabajo de un consultor es por lo tanto especializado, cuenta con la disposición y tiempo, y posiblemente cumple con una función que nadie puede o está facultado para desempeñar en la organización, un trabajo de investigación, identificación de áreas con posibilidad de desarrollo y planteamiento de estrategias.

---

<sup>10</sup> Chávez Martínez, Víctor Manuel; Teoría y práctica del diagnóstico administrativo, un enfoque sistémico; Trillas, México, 1998, p. 22.

<sup>11</sup> M. Guiot-Jean; Organizaciones sociales y comportamientos; Biblioteca de Psicología, Edit. Herder, Barcelona España, 1985, p.14.

Las intervenciones de consultoría externa especializada tienen las ventajas anteriormente mencionadas, pero también se puede hacer un estudio interno en el caso de que una estrategia organizacional lo requiera, si la organización tiene un departamento o gabinete<sup>12</sup> especializado para ello éste se encargará de la consultoría, también se da el caso de profesionales que son retenidos temporalmente para realizar este tipo de proyectos transitorios.

Muchas organizaciones son capaces de mantener grupos internos de consultores como trabajadores de tiempo completo con la intención de reducir los costos de la consultoría externa, pero con el mismo rol que ésta. Se trate de una consultoría interna o externa, se fomentará la planeación estratégica de la organización<sup>13</sup>.

Cada vez más la consultoría aumenta su valor de demanda en el ámbito organizacional, su especialidad en los procesos de cualquier índole manifiestan una especialización muy útil para orientar a las organizaciones en asuntos específicos.

Los inicios de la consultoría, según Jorge Morfín Hierro, se remontan a fines del siglo pasado y principios de éste, con el desarrollo de la 2ª Guerra Mundial, con la administración científica cuyos mayores exponentes son: Frederick Taylor, H. C Gantt y Frank Gilbreth, su consolidación se demuestra a principios de la década de los 80 cuando los consultores facturaban anualmente 3 mil millones de dólares 25% del gobierno y 75% de la iniciativa privada<sup>14</sup>.

Desde los inicios de la civilización los hombres sabios han ayudado a sus compatriotas a resolver dilemas, antaño no se le nombraba como ahora, pero desde que alguien solicita ayuda a una persona competente para solucionar algo con su conocimiento o por las técnicas que maneja para investigar el problema, se puede llamar consultoría.

Y siempre será así, el tema del que se requieran conocimientos estará demandando especialistas. Al inicio de la era industrial se distinguieron los especialistas en líneas de producción como Frederick Taylor y con la globalización la necesidad de consultorías en negocios se ha acentuado.

---

<sup>12</sup> Lo cual es poco frecuente por los altos costos que implica para la organización.

<sup>13</sup> Biswas, Sugata; Twitchell, Daryl; Management Consulting, a complete guide to the industry; Edit. John Wiley & Sons, Inc., USA, 1999, p. 14.

<sup>14</sup> Morfín Hierro, Jorge; Consultoría para el cambio dentro y fuera de la empresa; Edit. Gernika, México, 1993, p. 9.

Desde 1990 todo lo relacionado con consultoría gerencial ha crecido más del 10% por año<sup>15</sup> y algunas firmas han tenido hasta el 20% o 30%, el crecimiento ha sido en su mayoría en el sector privado, pero se han realizado considerables inversiones en el público.

Los consultores en estas épocas, son solicitados sin importar la situación económica (en inestabilidad, recesión o crisis) y son uno de los factores que le atribuyen dinamismo a las organizaciones actuales por ser potenciadores de cambio, ya que se encargan muchas veces de estrategias de sobrevivencia en la mecánica global, ya que reestructuran, reducen costos y ayudan a la de fensa ante la competencia.

También ayudan a mantener o acelerar el crecimiento de las organizaciones, al capturar mercado de los competidores y a lograr una visión de las circunstancias que sirve de preparación para cualquier contingencia.

Uno de los sectores que con frecuencia requiere de la consultoría es la comunicación dentro de las organizaciones, para desarrollar estrategias organizacionales en cualquier asunto que se refiera al sistema de gestión de los flujos de información dentro y fuera de una organización.

Los consultores dedicados a esta disciplina tendrán que estudiar mensajes, flujos, propósitos, actitudes, la dirección de éstos y su uso, así como el factor humano con sus conductas, sentimientos, relaciones y habilidades para comunicarse<sup>16</sup> manifestadas en el ámbito de la organización.

## **B. El diagnóstico en comunicación organizacional**

Dentro de la metodología que sigue la consultoría, el diagnóstico es un primer paso para el acercamiento a la organización y comenzar el proceso de identificación de áreas con posibilidad de cambio.

Es una identificación inicial de la dimensión de la organización, sus objetivos, y dinámicas, así como la percepción de la dirección y de la propia organización de cuales son las áreas que se deben reformular, su objetivo es captar una impresión lo más completa posible: una foto general de la organización.

---

<sup>15</sup> Biswas, Sugata; Twitchell, Daryl; *Management Consulting, a complete guide to the industry*; Edit. John Wiley & Sons, Inc., USA, 1999, p. 19.

<sup>16</sup> Apuntes de clase de la materia "Gestión de comunicación en las organizaciones" impartida por el Profesor Carlos Ávila Toscano, semestre 2001-2

El diagnóstico juega un papel muy importante en el *cambio*, como base de información para cualquier propuesta de reestructuración en el área tratada de la organización, en el caso de un diagnóstico de comunicación organizacional el objetivo es la determinación y análisis de las dimensiones esenciales de la organización preliminares a las propuestas para optimizar el sistema.

Significa un previo a todo intento de diseño o rediseño de la organización, o dicho en otras palabras, es igual a un cambio, ya que constituye un método de condicionamiento de la situación actual de la organización y de orientación, al plantear una estructura y funciones de acuerdo a las expectativas y objetivos detectados en la investigación.

El diagnóstico consiste en una serie de pasos para la recolección y descripción de información de la actualidad e historia de la organización, su estructura tiene como fin proporcionar un modelo analítico de la realidad que permita la identificación de áreas con posibilidad de desarrollo y fomente su reestructuración.

Su definición se puede adaptar de la medicina a nuestra disciplina "averiguación del estado de salud de una persona y, en caso de enfermedad, determinación de los factores de ésta y de las necesidades más urgentes de curación... referido en este caso a una organización en su conjunto o a un sector administrativo".<sup>17</sup>

Dentro del enfoque situacional, el diagnóstico, pretende el conocimiento de la asignación de recursos y transacciones entre los individuos y agentes participantes en la actividad de la organización, es decir, el conocimiento de la situación o contexto de sí misma y de su interacción con su entorno.

En el mismo sentido que la medicina el término se refiere a "diagnosticar o descubrir e interpretar los signos o las causas que puedan explicar el estado en que se encuentra la organización... pretende conocer tanto las capacidades y recursos existentes como las limitaciones e influencias que afectan el logro de la efectividad y eficacia organizativa"<sup>18</sup>

La raíz etimológica del término es *día* y *gnosis* lo que significa, conocer a través y que puede abarcar cuestiones sociales, económicas, administrativas,

---

<sup>17</sup> Chávez Martínez, Víctor Manuel; Diagnóstico administrativo, procedimientos, procesos y reingeniería; Trillas, México, 1998, p. 22.

<sup>18</sup> Bueno Campos, Eduardo; Dirección estratégica de la empresa, metodología, técnicas y casos; Edit. Pirámide, España, 1996, p.81.

políticas y culturales. El diagnóstico es "la conclusión del estudio de investigación de una realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada" <sup>19</sup>

Este diagnóstico se basa en la concientización del estado actual de la organización, que permite la identificación de las áreas potenciales de desarrollo. Principalmente recurre a la calificación de las más básicas dimensiones de la organización confrontado con la idea conceptual que ésta tiene de cada una de ellas.

Contempla la importancia de un dictamen previo para cualquier implantación de estrategias, el cual sirva de soporte y brinde los datos suficientes para que el consultor, en representación de los valores de la dirección, determine las áreas que pueden optimizarse y establezca metodologías para ello.

También explotará el carácter de juicio comparativo, al hacer una propuesta de cotejo entre dos tipos de información de la organización: lo conceptual y los indicadores reales, como una forma de sistematización de los datos encontrados para un final planteamiento de estrategias de cambio.

La importancia significativa de cualquier diagnóstico es crear elementos de análisis para la conformación de planes futuros, como base de la gestión de indicadores para el desarrollo, facilitará y dará validez a la toma de decisiones, detectará necesidades así como nutrirá el haber de información de la organización sobre ella misma.

Se puede pensar como un proceso en que un determinado observador explicará las experiencias que tiene de una organización y de su operar, y su herramienta principal según Darío Rodríguez Mansilla<sup>20</sup> es un esquema de distinción, o lo que sería igual, destacar algo de un trasfondo o diferenciar de otros.

El diagnóstico es entonces una "descripción, una explicación hecha por el observador, del esperar de una organización determinada. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permitir que otro observador pueda ser testigo del funcionamiento organizacional descrito"<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Chávez Martínez, Víctor Manuel; Diagnóstico administrativo, procedimientos, procesos y reingeniería; Trillas, México, 1998, p.22.

<sup>20</sup> Rodríguez Mansilla, Darío; Diagnóstico Organizacional; Alfaomega y Ediciones Universidad Católica de Chile; México, 1999, p.32.

<sup>21</sup>IBID, p.32.

Sobre la configuración de lo observado se aplicarán los esquemas de distinción, la explicación resultante será una descripción de los procesos organizacionales así como la deducción de otros fenómenos observables que sirvan de base para el cambio, precisamente en lo anterior radica la validez científica del diagnóstico.

Darío Rodríguez Mansilla aclara que el hecho de observar no termina con las posibilidades de seguirlo haciendo, ya que esta acción puede ser ilimitada, pero sí plantea una perspectiva que no se excluye de tener un punto ciego o aspectos que se mantienen invisibles para el observador.

En esta guía de diagnóstico el criterio de distinción de las dimensiones de la organización está basado en la clasificación de lo conceptual y lo real de ésta, y hay que recalcar que lo trascendental de este trabajo radica precisamente en el carácter metodológico del diagnóstico, el cual se constituirá en una herramienta de sistematización de la información de las dimensiones de la organización.

Lo conceptual está integrado en el **Capítulo II** y los *indicadores reales* en el capítulo consecuente, esta forma de sistematización se explicará con más detalle en el siguiente apartado que ahonda en la propuesta de diagnóstico.

Es importante recalcar que este diagnóstico puede hacer posible distinciones a diversos niveles: miembros, subgrupos, subsistemas, departamentos, o la relación de la organización con su entorno, pero en especial estará basada en la comparación de lo conceptual de la organización con sus indicadores reales.

¿Qué cualidades tiene esta forma de sistematizar las dimensiones de la organización?:

1. - Si es evidente que para las organizaciones siempre existe una teoría de su existencia y operar, correspondiente a lo conceptual, y que siempre habrá diferencias respecto a sus realidades, una de los aspectos relevantes de esta guía de diagnóstico es la de detectar estas variantes por más pequeñas que sean, además de hacer todo un estudio, tanto de las dimensiones conceptuales como de las reales, para posibilitar un rediseño o cambio de la organización, ya sea para adaptar aún más su realidad a su teoría o para replantear su existencia parcial o general.
2. - Respecto a otras formas de distinción, lo conceptual y lo real, brindan la ventaja de abarcar de niveles particulares a generales así como diversos aspectos complementarios para el estudio de la organización como lo son la identidad visual o la identidad cultural en la organización, entre otras.

3. - Las principales dimensiones de la organización entran en estas distinciones, por lo que se le considera a esta guía de diagnóstico una herramienta muy completa, por tener la posibilidad de brindar información de aspectos más trascendentales de la organización.
4. - Brinda una forma útil de análisis situacional, al valerse de un cuestionario por cada punto del diagnóstico que facilita la obtención de información, la sistematización y el cotejo. Contiene también una forma sencilla de evaluación cuantitativa para poder justificar con números las decisiones.
5. - Con la metodología que se ofrece, es posible que el autor del diagnóstico pueda ser tanto interno, como externo, inclusive es válido el co-diagnóstico, en donde observadores pertenecientes a la organización y externos a ella, juntos, trabajan en la explicación de la organización, distinción, definición y detección de fenómenos dentro de ella, para plantear alternativas organizacionales de cambio. Es una guía de diagnóstico a seguir por cualquiera al que se le atribuya este trabajo.
6. - Proporciona información documental de cada punto del diagnóstico, con el fin de familiarizar al consultor y dar a conocer la intención y el objeto de evaluación del apartado, es una interesante compilación de información sobre las dimensiones de la organización, que independientemente de su fin de diagnóstico, puede ser instructivo y fuente de investigación para cuestiones organizacionales teóricas, útil por ejemplo, para estudiantes de comunicación.
7. - Este diseño de diagnóstico es una aportación más para la comunicación organizacional en el sentido de que la información que proporciona ayuda a la toma de decisiones en búsqueda de los objetivos de desarrollo de la organización, así como también es una herramienta de autoconocimiento al obtener y difundir los hallazgos de sí misma. Ofrece elementos para la continua optimización de la gestión comunicacional, dentro del sistema abierto y evolutivo que es la comunicación organizacional.

Es así como se presenta la siguiente propuesta de estructuración de guía de diagnóstico en comunicación organizacional, con una invitación a llevar a cabo una serie de pasos, investigaciones en el orden planteado y análisis con la metodología sugerida: una comparación de lo conceptual y lo real de la organización.

### **C. Propuesta de guía de diagnóstico de comunicación organizacional**

Esta guía de diagnóstico de comunicación organizacional comienza con una determinación de la noción formal de la unidad de análisis, la organización, es decir, identifica el discurso que tiene de ella misma, la labor que se ha atribuido, la perspectiva que tiene sobre su trabajo, sus orígenes y evolución.

La información sobre la base filosófica de la organización es esencial para tener una referencia del ideal de pensamiento y acción dentro de ella y con sus públicos, también es útil para detectar la estructuración formal de sus procesos y modelos de función para saber las pautas bajo las cuales trabaja, además de identificar el esquema gráfico de su estructura que corresponde al organigrama.

Otro objetivo de esta primera parte del diagnóstico es precisar el punto de vista de los directivos de la organización, para conocer sus expectativas y la visión propia de lo que sucede en la instancia a su cargo, con el fin de saber direccionar las propuestas de cambio.

El último factor conceptual, considerado por esta guía de diagnóstico será la identidad visual, toda la construcción de imagen que se ha creado al respecto de una organización, con sus especificaciones y significados.

Es así como la primera parte del diagnóstico, titulado lo conceptual del diagnóstico está esquematizado de la siguiente manera:

- A. Perfil de la organización
- B. Misión, visión y valores de la organización
- C. Objetivos y metas
- D. Historia de la organización
- E. Estructura orgánica
- F. Manual de procedimientos y políticas de la organización
- G. La organización vista por los altos mandos
- H. La identidad visual

La segunda parte del diagnóstico aborda los indicadores reales del sistema de la organización, de lo práctico que sucede en la organización y llegará hasta lo más profundo de la realidad del desempeño de las funciones de la organización.

Aborda aspectos de comunicación al interior de ésta y lo que se hace efectivo en el intercambio de información de dentro hacia fuera de la ella, su entorno, circunstancias y elementos que influyen en su existencia.

También se recuperarán elementos que representan la dimensión real de la interacción de los individuos dentro de la organización, y la cultura distintiva dentro de ella, que se conforma por las experiencias, valores, creencias, actitudes, aspiraciones, expectativas y demandas de sus miembros.

Además las redes de comunicación identificadas con claridad nos brindarán datos sobre el ejercicio existente del liderazgo, así como las dinámicas de procedimientos y su cumplimiento, además de la difusión intencional o natural del desempeño de la organización que conforma una imagen de ella en los públicos.

La segunda parte del diagnóstico está ordenada de la siguiente forma:

- A. Comunicación interna
- B. Comunicación externa
- C. Ambiente, clima organizacional y entorno
- D. Liderazgo
- E. Identidad cultural en la organización
- F. Imagen percibida por los públicos

La elección de estas dimensiones organizacionales tiene su razón de ser en el resumen de los asuntos que le incumben a la comunicación organizacional y que tienen que ver con el desempeño de cualquier organización y que por lo tanto deben ser analizadas para tener información suficiente, sistematizada y evaluada para la propuesta de cambios para el desarrollo.

Sin la información de tales áreas esenciales del objeto de estudio resulta poco profesional plantear alternativas de cambio, en especial cuando no existe un mecanismo metodológico que las valide, como lo es aquí la traducción cuantitativa y la descripción misma de las dimensiones.

Además la clasificación planteada para estas dimensiones permite otra de las ofertas de esta guía: el cotejo entre ellas para detectar las áreas que requieren ser optimizadas, así como la clasificación del contenido del diagnóstico y la atribución de tablas para cada una.

Respecto a la forma de evaluación, la elección de estas dimensiones radica en que ellas tienen la posibilidad de, en primera instancia, ser tipificadas en conceptuales o en indicadores reales para después de ser descritas bajo el enfoque teórico de comunicación organizacional y finalmente, por su característica de poder ser fragmentadas en cuestiones particulares base de la forma de evaluación, ser valoradas bajo una escala numérica.

## D. Metodología

Estandarizar una manera de evaluación de cada uno de los puntos de esta guía de diagnóstico de comunicación organizacional, es una cuestión de entendimiento y traducción de las opiniones subjetivas del consultor.

La importancia de este diagnóstico radica en evaluar las áreas de incumbencia de la guía para hacer la comparación objetiva de lo conceptual y los indicadores reales de la organización, para sistematizar y poder concluir con propuestas basadas en consideraciones cuantitativamente válidas.

Para hacer este cotejo es necesaria una forma de evaluación que permita precisamente la comparación de información por medio de una escala de valores, que serán utilizados en todos los exámenes de los puntos del diagnóstico.

Los pasos para llegar a esta forma de evaluación fueron:

- o Estructurar las preguntas para cada uno de los puntos del diagnóstico
- o Establecer relaciones entre las preguntas
- o Establecer importancia de las preguntas
- o Corregir las preguntas repetidas o fusionarlas
- o Redactar concretamente las preguntas
- o Hacer tabla de evaluación cuantitativa.

Las premisas trascendentales en esta forma de evaluación son:

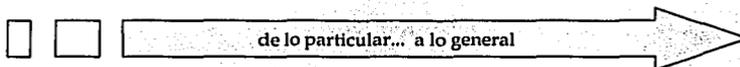
- o Siempre partir de lo muy particular para calificar lo general
- o No se puede contestar algo muy importante sólo con un SÍ o NO
- o Un SÍ o un NO en el sentido general, resulta únicamente de relacionar los particulares y cuantificarlos, el SÍ es la suma afirmativa de todos los particulares y es igual a 10 y el NO son todas las negativas iguales a 0
- o Entre más cualitativo sea el asunto, más preguntas particulares se harán, para abarcar todas lo que permita cuantificarlo con validez.

Esta apreciación se concretiza en tablas como la que se presentarán más adelante, los espacios de evaluación tienen simulación de calificaciones para mostrar la forma en que han de llenarse los espacios en las tablas impresas anexas a la guía.

Vale la pena agregar que la guía también cuenta con la herramienta adicional de la versión en disco del diagnóstico, con cálculos automáticos aplicables sólo en versiones Excel del 2000 en adelante.

**Tabla de evaluación tipo 1**

Preguntas cualitativas Base PC	Evaluación	Preguntas cuantitativas de nivel medio PNM	Evaluación	Preguntas cuantitativas de 1er orden PCO	Evaluación
PC1	2.5	PNM1	7.5	PCO	6.25
PC2	0				
PC3	2.5				
PC4	2.5				
PC5	0	PNM2	5.0		
PC6	5.0				



La estructura de la tabla es la siguiente: existen 6 columnas, tres de ellas contienen las preguntas del diagnóstico, las cuales parten de lo específico para llegar a lo general. Las preguntas tienen la siguiente denominación.

**Preguntas cualitativas base (PC):** cuestionamientos específicos sobre asuntos particulares.

**Preguntas cuantitativas de nivel medio (PNM):** cuestiones ya transformadas a cifras. Suma de los valores de las preguntas cualitativas.

**Preguntas cuantitativas de 1er orden (PCO):** valores sobre asuntos generales, base para la toma de decisiones.

La forma de evaluación de la tabla se explica a continuación:

Cada nivel de cuestionamiento tiene una columna a su derecha que contendrá su respectiva evaluación. En el caso de las PC la calificación está dada por una valoración de  $SI=10$  dividido entre el número de preguntas cualitativas ( $SI=10/\#PC$ ), mientras que el  $NO=0$ . En la muestra de la tabla anterior se puede ver un caso de dos PC, el valor de la afirmación es de 5.0 en cada una de ellas.

Una vez calificadas las PC se suman todas ellas para obtener el resultado de la PNM a la que corresponden ( $PNM=\Sigma PC$ ), en el caso de arriba, sólo una de las dos PC fue afirmativa así que la PNM a la que se refiere tendrá una calificación de 5 (sólo se deben sumar las PC correspondientes a la PNM dada).

Finalmente, para la calificación de las PCO se suman las evaluaciones correspondientes a sus PNM y se divide entre el número de ellas

( $PCO = \frac{\sum PNM}{\#PNM}$ ) en el caso anterior las PNM dieron resultados de 7.5 y 5, por lo tanto el resultado de la  $PCO = 6.25$ , para obtener el resultado final por tabla en caso de varias  $PCO$  éstas se suman y se dividen entre el número de ellas mismas (**Resultado final por tabla =  $\frac{\sum PCO}{\#PCO}$** )

Veamos un ejemplo más detallado de este primer tipo de tablas de evaluación, con los cálculos correspondientes a la simulación de calificación:

**Ejemplo de evaluación de tabla tipo 1:**  
**TABLA AII-1 Perfil de la organización**

Preguntas cualitativas Base PC	Evaluación	Preguntas cuantitativas de nivel medio PNM	Evaluación	Preguntas cuantitativas de 1er orden PCO	Evaluación
PC1 ¿La organización tiene un objetivo?	5.0	PNM1 ¿La organización tiene estructuras determinadas para lograr un fin?	<i>(suma de las PC correspondientes)</i> 5.0	PCO1 ¿La organización-objeto del diagnóstico es formal?	<i>(Suma de las PNM correspondientes entre el número de ellas)</i> $(5+10)/2=7.5$
PC2 ¿Tiene estructuras determinadas?	0				
PC3 ¿Cuenta con jerarquías precisas?	5.0	PNM2 ¿Existe división de trabajo manifiesto?	10		
PC4 ¿Las funciones están distribuidas?	5.0				

Como se ve, la evaluación de las preguntas PNM se da con la suma de las calificaciones de las PC y a su vez las PCO se califican con la suma de las PNM entre el número de ellas, el resultado es una cifra basada en una escala del 0 al 10 que se justifica por una evaluación de lo particular a lo general.

Otra variante de evaluación un poco más general serán tablas como la que sigue, en donde sólo existirán dos niveles de cuestionamientos. Estas tablas obtienen su denominación de la misma forma que las anteriores, la única diferencia radica en que cuentan únicamente con:

**Preguntas cualitativas base (PC):** cuestionamientos específicos sobre asuntos particulares.

**Preguntas cuantitativas de 1er orden (PCO):** valores sobre asuntos generales, base para la toma de decisiones.

Este segundo tipo de tablas tienen menor nivel de particularidad pero logran recopilar la información necesaria de la dimensión a la que se refieren, se presentan de esta manera:

**Tabla de evaluación tipo 2**

Preguntas cualitativas base PC	Evaluación	Preguntas cuantitativas de 1er orden PCO	Evaluación
PC1	2.5	PCO1	7.5
PC2	0		
PC3	2.5		
PC4	2.5		

El número de PC y PCO de este tipo de tablas también puede variar, pero se rige por cálculos similares a las primeras, a continuación una simulación de evaluación de este segundo tipo de tablas:

**Ejemplo de evaluación tabla tipo 2:**  
**TABLA BII-1 Misión, visión y valores**

Preguntas cualitativas base PC	Evaluación	Preguntas cuantitativas de 1er orden PCO	Evaluación
PC1 ¿Existe una redacción escrita del cometido de la organización?	0	PCO1 ¿La organización se auto define formalmente en misión, visión y valores, y hace trabajo de difusión?	(suma de las PC correspondientes) (2.5+2.5)=5.0
PC2 ¿La Organización se plantea un futuro formal?	2.5		
PC3 ¿Existen valores concretos e identificables?	2.5		
PC4 ¿Se realiza un trabajo de difusión de la misión, visión y valores?	0		

En este caso la evaluación de las PC es igual a las tablas *tipo 1* ( $SI=10/\#PC$ ) y las PCO, sólo en este *tipo 2* de tablas, con dos niveles de cuestionamientos únicamente, se calificarán con la suma de las PC ( $PCO=\Sigma PC$ ).

El consultor no debe ser tan estricto por dominar la forma de evaluación previo al llenado de las tablas, ya que todas ellas van acompañadas por instrucciones y pronto le resultará fácil la dinámica, si aún así se presenta alguna duda no se debe dudar en releer esta sección de metodología.

También se encontrarán tablas donde sólo se necesita la mención textual de ciertos aspectos requeridos y que no tienen nada que ver con la evaluación cuantitativa pero que proporcionan información muy importante para el diagnóstico, pronto el consultor se familiarizará con tablas como ésta:

**TABLA EIII-3 Identidad cultural en la organización**

Escribir 15 términos del léxico organizacional				
<i>Términos de jerga organizacional</i>				
1.-	2.-	3.-	4.-	5.-
6.-	7.-	8.-	9.-	10.-
11.-	12.-	13.-	14.-	15.-

Así mismo se encontrarán tablas de elección de la opción más cercana a lo real, como la siguiente, en donde sólo basta con marcar la opción que más describe a la organización, principalmente se tratan de características establecidas de ésta, donde se hace una anotación de cual predomina:

**TABLA CIII-4 Ambiente, clima organizacional y entorno**

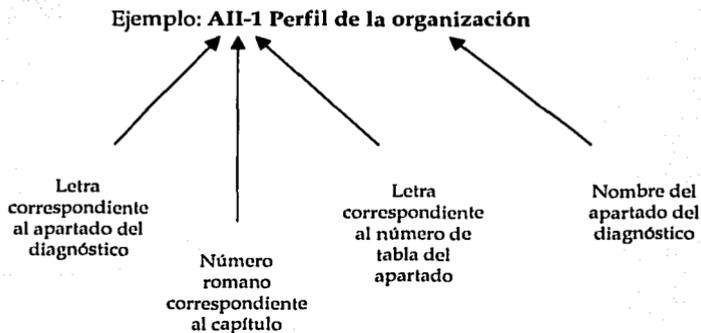
Elegir la opción que define más a la organización	
<i>Elección del tipo de relación de la organización con el entorno</i>	
De legitimidad social y viabilidad técnica	
De garantía operativa	
De protección y autodefensa	
De colaboración y enriquecimiento	

Finalmente habrá tablas con el objetivo de ordenar los elementos mencionados por importancia para la organización, por ejemplo:

**TABLA CIII-2 Ambiente, clima organizacional y entorno**

Establecer un orden de importancia del 1 al 5, donde 1 es el más importante	
<i>Orden de importancia de las dimensiones del entorno macro</i>	
Político-legal	
Sociocultural	
Medioambiental	
Económico	
Tecnológico	

Ahora bien la denominación de la tabla está dada por la letra del apartado del diagnóstico y enseguida el número romano del capítulo al que pertenece, después de un guión el número de tabla de ese apartado y a continuación el nombre de éste.



Las preguntas de cada tabla se derivan de la información del punto del diagnóstico al que corresponden, han sido hechas como una forma de evaluar la dimensión de la organización a la que corresponden, con base en el enfoque de la información contenida en ella.

Por lo tanto cada uno de los cuestionarios que aparezcan en los puntos del diagnóstico, tanto en la dimensión conceptual, como en la de indicadores reales, tienen su origen en la información misma que explica el apartado y han sido planteados con el fin de poder evaluar respecto a la organización donde el diagnóstico se aplique.

Los cuestionarios serán una guía para el consultor, son flexibles dependiendo de las circunstancias y de las personas a las que se apliquen, en caso de necesidad de adaptación de términos, cambio de formato, tiempos restringidos, o cualquier otra demandante, siempre y cuando se pueda mantener la metodología de evaluación en pro de una sistematización de los datos.

Las tablas de evaluación particulares no deben verse de manera aislada, serán utilizadas para una visión global y propiamente para la metodología de cotejo de evaluaciones de *lo conceptual vs. indicadores reales*. La guía cuenta con un cuestionario genérico completo, que incluirá las tablas de los **Capítulos II y III**, y que se encuentra en la sección de anexos.

Aún así, esta guía posibilita la utilización del cuestionario de algún punto del diagnóstico específico, si el caso lo requiere. Aquí se concentra una de las ventajas de este trabajo: la posibilidad de su utilización a nivel global, al igual que en dimensiones particulares.

Esta característica de la guía brinda las ventajas de:

- o Ser utilizado de manera práctica y rápida
- o Brindar una forma de evaluación (traducción de lo cualitativo a lo cuantitativo) ya dada, en casos de necesidad de obtención de datos que puedan ayudar a la toma de decisiones
- o Contar con una opción para la obtención de información sistematizada que se pueda aplicar a niveles particulares (los cuales ya han sido clasificados) en los casos de necesidad urgente de obtención de datos, ausencia de presupuesto para un diagnóstico global o desarrollo de áreas detectadas con posibilidad de ser optimizadas
- o Fácil aplicación por consultores internos, incluso pertenecientes al área de la organización involucrada en la dimensión a diagnosticar.

Esta metodología es la base de este diagnóstico y la propuesta de sistematización de información que sustenta el trabajo, el cual, por ser una guía, cuenta con la cualidad de ser flexible a las circunstancias, mientras se conserve el punto de vista de apreciación de lo conceptual y lo real de la organización que constituye la esencia del diagnóstico.

La intención de cada punto del diagnóstico es proporcionar información sobre el tema que le concierne, para lograr ubicar claramente las cuestiones a evaluar, así como por sí mismo ser una contribución a la *comunicación organizacional* como una fuente más de documentación en la disciplina.

Con este trabajo se pretende guiar a los interesados en una investigación que valore la situación actual de una organización, con expectativas de cambio, sin perder de vista los valores y objetivos de la dirección, quien deberá ser la primera instancia que manifieste el deseo de optimizar los procesos de su organización.

Hace caso a la demanda de metodologías válidas para potenciar el desarrollo con bases reales y propone una forma de evaluación que traduce la situación cualitativa de las dimensiones de la organización en cuestiones cuantitativas por medio de un sistema de calificación de asuntos particulares que contestan otros más generales.

Este guía es parte de un esfuerzo teórico de la consultoría en comunicación organizacional que propone un primer paso de análisis organizacional que identifique las dinámicas de la organización, recopile información sobre sus dimensiones más importantes, haga suyos sus objetivos y formule alternativas de desarrollo para las áreas que detecte deban ser optimizadas.

La presente propuesta tiene como objetivos finales potenciar estrategias de cambio, compilar información suficiente y sistematizada para hacer propuestas de desarrollo, a nivel global o por dimensiones de la organización, ser soporte para el futuro, proporcionar a la dirección el beneficio de contar con información validada cuantitativamente y en general ser un registro útil para la organización.

Se vale de un cotejo entre lo conceptual y lo real de la organización. Lo primero se define como el discurso que la organización tiene de ella misma, lo teórico-filosófico de su existencia y de su labor, así como la perspectiva que tiene sobre su desempeño, sus orígenes, historia y evolución, especialmente de las jerarquías que tienen poder de decisión en ella.

Mientras que lo real son todos aquellos indicadores de lo práctico de la organización como su desempeño cotidiano, sus funciones, relaciones internas y externas, dinámicas comunicacionales, tipos de interacción, tipos de trabajo, cuestiones culturales que determinan conductas y actitudes, factores que definen y distinguen a la organización, ejercicios de poder, entre otros asuntos que día a día definen su actuar.

A continuación el **Capítulo II** aborda el aspecto conceptual del diagnóstico con descripción y análisis de sus dimensiones, cada una con sus respectivas tablas de evaluación, se espera que poco a poco el lector encuentre sentido a esta guía y le sea de gran ayuda.

## CAPITULO II LO CONCEPTUAL DEL DIAGNÓSTICO

Lo conceptual del diagnóstico<sup>22</sup> se refiere al discurso que la organización tiene sobre su existencia, conformación y forma de actuar, se refiere a su filosofía y a los estatutos formales que la rigen, lo cual tiene mucho que ver con el carácter de su dirección. Lo anterior se constituye como lo que, en primera instancia, esta guía juzga pertinente diagnosticar.

Para este trabajo los aspectos conceptuales traducidos a cuestiones cuantitativas son la prioridad para el proceder del diagnóstico, la intención, proporcionar al consultor referencias para la obtención de información sistematizada con gran utilidad a la hora de proponer alternativas de desarrollo.

Comenzamos entonces por particularizar a la organización objeto de estudio y hacer la compilación de sus dimensiones conceptuales, para con ello, iniciar con el diagnóstico mismo, pero ¿cuál es el comienzo más apropiado?

El inicio de cualquier análisis teórico organizacional es determinar el tipo de organización al que se hace referencia, para esta guía de diagnóstico la naturaleza de la organización no se particulariza en su planteamiento, ya que éste se refiere al término universal de organización, sino se trata de manera inicial hasta lo conceptual en este segundo capítulo del trabajo.

En otras palabras esta guía de diagnóstico no está dirigida a un tipo u organización específica, sino contempla esta definición como primer paso de su proceso. Lo anterior brinda al trabajo la ventaja de tener la oportunidad de ser experimentado con distintas naturalezas organizacionales.

Ahora bien, las organizaciones pueden ser sencillas, complejas, grandes, pequeñas, dedicadas a servicios, a productos o sin fin lucrativo, con objetivos e historias distintas, con estructuras tan variadas dependiendo de todo lo anterior, con distinciones visuales, con políticas y procedimientos propios, en fin, lo que en conceptos de ella misma se refiere, la organización tiene mucho con que definirse.

Y ésta es precisamente la tarea de este segundo capítulo, clasificar todo aquello que en teoría es la organización objeto de estudio, describirlo y con ello saber de qué características estamos hablando. Para la organización esta

---

<sup>22</sup> Las palabras en *cursivas* son conceptos que se encuentran en el glosario y las letras **remarcadas** corresponden a títulos o apartados

información analizada por el diagnóstico será muy útil por el simple hecho de que es un registro de lo que ella misma es.

Las tablas de evaluación de traducción cualitativa a cuantitativa correspondientes al capítulo adicionalán a este registro la ventaja de una consideración numérica de la situación de los aspectos conceptuales de la organización y la ayudarán a la toma de decisiones.

### A. Perfil de la organización

Un primer paso es la identificación de la dimensión a la que pertenece la organización, el consultor que aplique el diagnóstico debe hacer tal definición para considerar ciertas particularidades de acuerdo al tipo de organización.

Carlos Bonilla Gutiérrez considera una organización como un sistema social en el que la acción coordinada y la interrelación de los individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes<sup>23</sup>. Los integrantes de la organización son quienes participan en alguna de sus operaciones o en la selección de sus objetivos<sup>24</sup>, ser miembro o no, podría ser una definición de los límites de una organización.

Una característica que define a la organización es el grado de formalidad<sup>25</sup>, esta guía de diagnóstico está diseñado para organizaciones formales así que comenzará con la definición de este carácter:

- o Organización formal, es aquella que está estructurada racionalmente, e implican cierto grado de planeación con propósitos y objetivos explícitos (aunque no todos los conozcan), estas organizaciones tienen una idea de por qué medios y cómo llegar a esos objetivo
- o Organización informal, es la cual surge natural y espontáneamente, la diferencia más grande que tienen estas organizaciones con las formales es que sus objetivos no son explícitos y sus métodos para lograrlos son espontáneos y por la sola voluntad de hacerlo es que funcionan.

El siguiente paso es definir cuál es el producto o servicio, ese algo material o algo intangible, a al que se dedica la organización y a qué fragmento de la sociedad trata de satisfacer, obedeciendo sus deseos o tratando de suplir sus necesidades específicas.

<sup>23</sup> Bonilla Gutiérrez, Carlos; La comunicación función básica de las relaciones públicas; Edit. Trillas, México, 1999, p. 15.

<sup>24</sup> Litterer, Joseph A.; Análisis de las organizaciones; Edit. Noriega Limusa, México, 1991, p.6.

<sup>25</sup> Bartoli; Annie; Comunicación y organización Paidós, Argentina, 1992, p. 110-114.

Una vez identificado el motivo de existencia de la organización se procede a la definición de otro aspecto esencial de su perfil contestando a la pregunta ¿cuál es el tamaño de la organización?, el cual puede ser:

- o Micro (familiares, con un mercado local y producción sencilla) de 1-15 trabajadores y ventas de hasta \$900 mil anuales
- o Pequeño o mediano (con socios a cargo, quienes aportan el capital, dirigen y administran la organización, con mercados de distintas magnitudes), las organizaciones pequeñas cuentan desde 16 hasta 100 trabajadores con ventas de hasta 9 millones de pesos, mientras que las medianas tienen de 101 a 250 trabajadores con ventas hasta 20 millones de pesos
- o Grande (con medios tecnológicos al alcance, administración y organización profesional) con 251 o más trabajadores y ventas superiores a 20 millones de pesos.<sup>26</sup>

¿Cuál es su origen? es otra de las preguntas que debe contestarse para completar el perfil de la organización, la procedencia de la organización puede clasificarse en:

- o Nacional (residentes en un país)
- o Extranjero (operaciones en países distintos a su ubicación)
- o Mixto (con cooperación extranjera y nacional)
- o Multinacional (con operaciones en ámbitos mundiales).<sup>27</sup>

Así también se debe responder a ¿qué forma de financiamiento tiene?, la cual se identifica dentro la clasificación siguiente:

- o Pública (con el gobierno como comisionado financiero)
- o Privada (con capitales propios, cuyo origen puede ser nacional, extranjero o mixto)
- o No lucrativa (con aportaciones de socios, que no tienen fines de ganancias)<sup>28</sup>

Dentro de éste examen del perfil de la organización, entra lo que en cuestión sería lo determinante para el inicio del diagnóstico: la *disposición al cambio* de la organización, así como los motivos y expectativas de éste.

<sup>26</sup> Rueda Peiro, Isabel y Simón Domínguez, Nadina (coordinadoras); Asociación y cooperación de la micro, pequeña, y mediana empresa; UNAM- Instituto de Investigaciones Económicas-Miguel Ángel Porrúa, México 1999, p. 17.

<sup>27</sup> Chiavenato, Idalberto; Introducción general a la teoría general de la administración; Colombia, McGraw Hill, 1977, pp. 363-375.

<sup>28</sup> IBID, pp. 363-375.

La importancia la inclinación al cambio tiene que ver con la influencia que ejerce la organización en la conducta, actitudes, creencias y valores de sus individuos, como individuos que pertenecen a ese conglomerado humano.

La naturaleza de la organización repercute en la aceptación o resistencia al cambio de sus miembros, ya que estos son parte de ella y la influencia de ésta es grande en los individuos que la conforman.

Pueden ser tres las situaciones de la organización respecto al cambio, la guía del diagnóstico necesitará que se defina cual de ellas es la que vive la organización para conformar su perfil, para estipularlo ir a la **TABLA AII-1**:

- o Una organización con gran influencia sobre sus miembros a favor del cambio y en contra de la resistencia a éste, en donde la organización = medio del cambio
- o Situación en donde la organización recurre a cambiar ciertas normas y estilos de dirección, atmósfera emocional o estructura jerárquica, para poder alcanzar los objetivos que se ha propuesto, en este caso la organización = objetivo del cambio
- o Y la última situación en donde los cambios son potenciados por esfuerzos coordinados dentro de la organización, como por ejemplo un comité anti intolerancia, una asociación patronal, un sindicato, un grupo de campaña para aumentar sueldos o un grupo de acción.<sup>29</sup>

En cualquiera de los casos de situaciones ante el cambio, es necesaria una visión científica para comprender a la organización y lograr una tecnología adecuada de utilidad para comprenderla desde sus aspectos más básicos y trascendentales.

## **B. Misión, visión y valores de la organización**

Lo conceptual de la organización o lo que ella cree de sí misma se concretiza en tres elementos que van de acuerdo a la situación actual de la organización y al marco normativo de ésta.

---

<sup>29</sup> Sexton, William P.; Teorías de la organización; Trillas, México, 1994, pp. 197-202.

## Misión

Es el cometido de la organización: ¿quién es, a qué se dedica, porqué lo hace, para quién y cómo lo logra?. Es la razón de ser de la instancia planteada a más alto nivel, es una explicación de su existencia. La misión ubica la identidad y la dirección requerida, para actuar de manera estratégica en pro de los objetivos planteados por la organización.

Es la definición del propósito de la organización, su razón de ser, contesta la pregunta de ¿en qué negocio estamos? y lo referente al espacio donde se desenvuelve, así como lo referente al tipo de producto o servicio que ocupa a la organización<sup>30</sup>.

Desde el punto de vista de la administración la misión es la respuesta a la pregunta ¿para qué existe esta organización?, su redacción debe contener las creencias, preceptos y principios de la organización y la consideración de sí misma en la actualidad.

Es más completa en tanto contenga información sobre, el propósito de la organización, clientes externos, bienes y/o servicios a los que se dedica, mercados que atiende, filosofía de la organización, referencias de la tecnología con la que cuentan y la aclaración pertinente a propios y extraños de qué es la organización.

Los beneficios de tener una misión clara para la organización radican en que le posibilita definirse (para consolidar su identidad), distinguirse (de otras organizaciones), y para que sus miembros conozcan a la organización para la que trabajan.

También es útil para servir de marco de evaluación de resultados, para indicar los lineamientos de los procesos presentes y futuros, al asegurar lo que la dirección pretende de la organización. Debe ser tan convincente que sirva de guía y facilite la transmisión de metas y objetivos a los miembros.

Cuando se define la organización y se habla de un futuro deseable, surge otro término que contribuye a los propósitos de la *misión*, y que también da razón de qué es la organización qué desea pero en términos de tiempo, por venir, la visión.

---

<sup>30</sup> Robbins, Stephen P.; Administración, Teoría y Práctica; Prentice Hall, México, 1987, p.140.

## Visión

A diferencia de la *misión* que busca dar las razones de la existencia de la organización, y a pesar de que la *visión* busca el mismo objetivo, ésta se enfoca en hablar del futuro deseado por la organización, la diferencia con la *misión* radica en su visualización temporal, de 5 a 10 años, más que en la mención de las circunstancias actuales de la organización.

Es la función de la alta dirección la descripción de este futuro deseado, al hacer la conjunción de todas esas situaciones a las que se aspira con la responsabilidad de establecer el rumbo estratégico que la organización tomará.

Debe contestar a la pregunta ¿a dónde se encaminarán los esfuerzos?, es hacer prospectiva<sup>31</sup> sobre un estado anhelado para la organización en el futuro. Con un tono alentador en la visión se establece la trascendencia de esa voluntad.

La dirección se encargará de perseguir la *visión* con la firme convicción de alcanzarla, la orientación al éxito debe ser precisa, se encargará de marcar la pauta. Es por eso que la dirección debe tomarse su tiempo y esfuerzo en el pensamiento, elaboración y formulación de ella.

Promulgar la visión en la organización será de utilidad para fomentar una cultura de la calidad y para la identificación de los miembros con la organización para el logro de los objetivos.

En el caso de una organización muy grande, la *visión* y *misión* se plantean de manera individual para cada una de las unidades de la matriz, la identificación con los objetivos será más congruente con la realidad de cada una de las partes, pero deben obedecer a la *misión* y *visión* general.

La *misión* y *visión*<sup>32</sup> tienen las cualidades de imprimir sinergia organizacional, ya que sirven de referencia a los miembros para saber cómo están contribuyendo con su trabajo al logro de objetivos.

También alinean a los individuos en la misma dirección, proporcionándoles la conciencia de lo que es trascendental o no con respecto al propósito deseado, lo que significa un factor más a favor de la eficiencia.

---

<sup>31</sup> Prospectiva es un ejercicio de visualización de situaciones futuras, útil para elegir la opción más deseable y calcular sus probabilidades, además de ser necesaria para trabajar de manera estratégica

<sup>32</sup> Mariño, Hernando; Planeación estratégica de la calidad total; TM Editores, Colombia, 1993, pp. 32-36.

La misión y visión fomentan la delegación de responsabilidad y de acción, y dan lugar a la toma de decisiones más consciente, ya que una vez que se ha difundido a los miembros la noción sobre el fin buscado de su trabajo, serán capaces de priorizar lo que sea congruente con eso que tienen en la mira.

La participación de los individuos en la organización puede ser un síntoma de un planteamiento claro y contundente de la misión y visión de la organización, ya que la intervención de los individuos contará con una guía, que si es necesario puede ser consultada por escrito.

Esta delegación de responsabilidades puede ser de gran utilidad para optimizar la eficiencia y eficacia de la organización, ya que reduce el tiempo de respuesta a cualquier duda de acción, así como el margen de error cuando en ciertas circunstancias no se pueda consultar a un superior de manera inmediata.

#### Valores

Se pueden resumir como las virtudes de la organización, cualidades apreciadas o los principios sobre los cuales se rige. Estos preceptos en la mayoría de los casos obedecen a inquietudes fundamentales de los seres humanos, entre los que se encuentran:

- o Brindar oportunidades para que el individuo funcione como el ser humano que es, independientemente del proceso de producción
- o Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización (y ella misma) desarrollen todo su potencial
- o Procurar aumentar la eficiencia de la organización en función de sus objetivos y metas
- o Procurar crear un medio ambiente de motivación, con retos y pruebas a vencer, así como oportunidades para todos los que influyan en el trabajo
- o Ser conscientes de las necesidades de los miembros de la organización, como algo trascendental para el desempeño trabajo y en su vida. <sup>33</sup>

Los valores son guías, significan las pautas para dar sentido a lo que la dirección emprende, son fundamentos que le dan forma al estado actual de la organización y orientan la evolución de ésta.

La razón de su importancia radica en que son preceptos que aspiran a cumplirse si excepción, por lo que en lo conceptual de la organización, fungen

---

<sup>33</sup> Margulies, Newton y P. Raja, Anthony; Desarrollo organizacional: valores, procesos y tecnología Edit. Diana, México, 1974, p. 15.

como constantes que influyen de manera permanente en el desarrollo, una especie de mandamientos organizacionales, ideales a respetar.

Son de gran ayuda para clarificar cualquier conflicto, ya que se trata de fundamentos que rigen el ideal de proceder de la organización, es por tanto casi obligada su consideración para cualquier desenlace. Se puede apelar a estos *valores* en caso de: individualismo, actuación en grupos, libertad y necesidades individuales, reglamentación y demandas de la organización.

Desentenderse de los valores de la organización es negar la posibilidad de que algo pueda ser más óptimo y que todo pueda evolucionar y desarrollarse. Los valores siempre tendrán la característica de ser positivos y en búsqueda del crecimiento.

De hecho, los valores de una organización con seguridad estarán dados con el respeto a las necesidades humanas, las cuales, de acuerdo con A. H. Maslow de la Universidad de Brandeis son éstas en orden de prioridad:

- o Necesidades fisiológicas, para la supervivencia que consisten en comida, vestido, techo y descanso
- o Necesidades de seguridad como la protección, libertad de los temores, y la evasión de lo no deseado
- o Necesidades sociales o de pertenencia, deseos de ser parte de un grupo, de asociarnos y compartir
- o Necesidades de ego en la búsqueda del reconocimiento y aprecio
- o Necesidades de auto realización con intención de obtener satisfacción, de obtener de logros y se constituyen en la base del orgullo.

Estos principios de la existencia humana son parte inherente de los valores de una organización, ver por ellos resulta una forma de motivación para los individuos, ya que cubrir las necesidades provoca por naturaleza satisfacción, y cada vez se fijarán metas más altas, desarrollo inspirado por los valores organizacionales.

En resumen, los *valores* tienen como referencia el cumplimiento de las necesidades y deseos, así también, se preocupan por suplir carencias de los individuos, para crear un ambiente de oportunidades y motivación para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La **TABLA BII-1** evaluará la integridad de la misión, visión y valores de la organización a la que se aplicará esta guía de diagnóstico, la intención será en

primera instancia establecer su existencia y acto seguido encontrar su grado de acabado y extensión.

### C. Objetivos

Los objetivos se plantean como una serie de propósitos, resultado de una reflexión y análisis de la organización, que se ocupa de definir lo que se quiere lograr, en función de lo teórico del ser y querer ser. Se definen con base en circunstancias de la organización que pueden involucrar cuestiones como el mercado, los públicos internos, los medios de comunicación, etc.

Son de carácter cualitativo y se refieren al ideal de resultados finales que se desea obtener, aunque se deben expresar en el ideal cuantitativo esperado. Además de contar con un margen de tiempo para ser cumplidos, son planteados a nivel global y a nivel departamental, en el último caso, deben ir siempre acordes con los objetivos integrales.

En resumen, los principales móviles de los objetivos de una organización son:

- o Brindar soluciones a los problemas
- o Cumplir profesionalmente y con calidad el proceso
- o Establecer la finalidad de los procesos
- o Ahondar en la realidad de la organización y sus necesidades
- o Explicar las estrategias (decir quién, qué y porqué de las acciones)
- o Establecer relaciones con los públicos de la organización.<sup>34</sup>

Los objetivos son el primer aspecto a identificar por la dirección de la organización, ya que de ellos se distribuyen las responsabilidades y se encaminan los esfuerzos. Son extremadamente útiles en la toma de decisiones, pero también tienen mérito respecto a su valor social y en la producción.

Determinan la finalidad de la organización y la conducta directiva que más conviene al mando de la organización. Los objetivos son identificados en primera instancia por la dirección, pero activa las demás jerarquías en función de un trabajo objetado.

Los objetivos juegan en la organización el papel de mantenimiento y regulación del crecimiento de ésta, al especificar lo que se espera de cada individuo en la organización y la medición de los resultados. Atribuyen responsabilidad y

<sup>34</sup> Chiavenato, Idalberto; Introducción General a la Teoría General de la Administración McGraw Hill, Colombia, 1977, pp. 269-375

riesgo a los jefes responsables de los logros, independientemente de las normas y formas de medición de los resultados.

Pueden ser a largo o corto plazo, dependiendo de la autoridad que los haya impuesto, y se expresan como resultados finales y no como tareas o actividades. Deben ser coherentes y coordinados con otras áreas de la organización al mismo tiempo que apelan al compromiso de los subordinados respecto a las metas. <sup>35</sup>

Ya que involucran a cada uno de los miembros de la organización, exigen un esfuerzo especial de auto análisis y autocontrol, la razón principal de este empeño necesario, es que los objetivos no indican el método, pero sí los resultados por alcanzar, y de todos los miembros se espera participación para encontrar el camino a tales logros.

Ya que los resultados son la única referencia del logro de los objetivos, serán su orientación básica, mientras que las prácticas para llegar a lo deseado pueden ser variadas y dependen de los miembros de la organización, de sus propuestas, tolerancia y colaboración.

Su redacción debe de ser concreta, y debe describir qué se quiere lograr, cuánto se pretende en resultados cuantitativos, o bien, las metas a las que se aspira, y cuándo en fecha específica se desea llegar a ello, este carácter temporal los relaciona estrechamente con el plan de utilidades de la organización.

Para la dirección de la organización, contar con objetivos puede contribuir a lograr:

- Un método (para medir logros)
- La definición de metas comunes y a medir resultados así como propiciar la coordinación de esfuerzos y trabajo en equipo
- La detección de áreas con posibilidad de desarrollo y la delimitación de responsabilidades individuales, comunes y compartidas
- Encaminar las operaciones para la obtención de resultados comunes
- Pasar a segundo plano los conflictos de personalidad de los individuos y a la necesidad de modificarla
- El desarrollo de medios para determinar la porción de control de cada directivo
- Una respuesta a la cuestión de la administración de salario y remunerar o aumentar según resultados

---

<sup>35</sup> Chiavenato, Idalberto; Introducción General a la Teoría General de la Administración McGraw Hill, Colombia, 1977, p.269

- o La identificación del potencial de expansión y al descubrimiento del personal ascendible.<sup>36</sup>

Los objetivos por lo tanto pueden ser a diversos niveles (globales, por área o departamento, operacionales, etc.), este diagnóstico pretende detectar cualquier objetivo (global o particular) que pueda cotejarse con los indicadores reales para lograr una muestra de la congruencia entre estas dimensiones.

La importancia para el diagnóstico de ubicar los objetivos de la organización es disponer el futuro deseado e identificar los esfuerzos que la organización lleva a cabo para lograrlo, con la intención de hacer el cotejo con su situación actual, para establecer lo que queda del camino hacia el logro de estos objetivos.

Hay que considerar que existen cuestiones que naturalmente preocupan a las organizaciones y en las cuales sus objetivos se enfocan. Estos asuntos que principalmente inspiran los objetivos de una organización en vías de optimizarse son, en orden de importancia, los siguientes:

- o Rentabilidad: ganancias o retorno porcentual sobre el capital invertido, o en el caso de organizaciones no lucrativas, un servicio eficiente
- o Crecimiento: incremento en los ingresos totales, número de empleados, etc.
- o Participación en el mercado: porcentaje de participación de la organización en las ventas totales del sector
- o Responsabilidad social: reconocimiento de la responsabilidad de la organización para con la sociedad, incluye cuestiones ecológicas
- o Bienestar de los empleados: preocupación por la satisfacción de los empleados y la calidad de su vida laboral
- o Calidad del producto o servicio: excelencia del producto-servicio de la organización
- o Investigación y desarrollo: éxito al generar productos y procesos nuevos e innovadores
- o Diversificación: habilidad de identificar y desplazarse a nuevos mercados
- o Eficiencia: habilidad para convertir insumos en productos-servicios de costos más bajos
- o Estabilidad financiera: desempeño o criterios financieros libres de movimientos erráticos.<sup>37</sup>

Para comenzar la evaluación de esta dimensión del diagnóstico se recomienda colocar en orden de importancia, particular para la dirección de la organización, los objetivos anteriormente mencionados.

<sup>36</sup> Odiorne, George; La dirección por objetivos Edit. Labor, España, 1992, p. 68

<sup>37</sup> Robbins, Stephen P.; Administración, Teoría y Práctica; Prentice Hall, México, 1987, p.125.

Ahora bien, con la intención de que esta guía de diagnóstico sirva para establecer el potencial que tienen los objetivos con respecto a su efectividad, el desarrollo de la organización y su congruencia con la realidad, ver en anexos la **TABLA CII-1** que evaluará los aspectos mencionados.

#### **D. Historia de la organización**

Muchos hablan de las organizaciones inteligentes como las que son capaces de aprender, este *aprendizaje organizacional* es en tanto el sistema se transforme con la misma aceleración y profundidad que su entorno<sup>38</sup>, manteniéndose en adaptación, competencia, dinamismo, transformación flexible y respondiendo a amenazas, retos y oportunidades.

El aprendizaje de la organización parte del conocimiento de sí misma y de sus miembros, es decir, de su esencia, y de sus principios que son los modelos bajo los cuales tiene esa concepción, así también considera la práctica de qué o a quién está atribuida la aplicación de esos principios.

El segundo paso del aprendizaje es el de la integración de todos los miembros al sistema, y es aquí donde una visión histórica de la organización puede tener mucho que ver.

Un análisis de los cambios en la organización desde sus inicios puede transmitir conocimiento y experiencia, fomenta la identificación de los miembros con quienes ya han pasado por circunstancias similares.

Se aprende a lo largo de la evolución de la organización a través de la combinación de capacidades y conocimientos de equipos o individuos, lo cual puede que no se de en el mismo espacio tiempo, sino que se también se lograr a partir de una reflexión sobre el pasado y recuperación de conocimientos.

Esto es bajo la premisa de que el intercambio de experiencia tiene la capacidad de llegar más allá de los miembros contemporáneos de la organización y que el conocimiento del sistema mismo y sus procesos de aprendizaje se pueden rescatar de la historia en beneficio de la organización actual.

El aprendizaje concretamente radica en detectar cambios en el pasado de la organización y el reporte de ellos, para verlo como una oportunidad de cotejo con

---

<sup>38</sup> Margulies, Newton y P. Raia, Anthony; *Desarrollo organizacional: valores, procesos y tecnología* Edit. Diana, México, 1974, p. 85.

circunstancias actuales brindando una posibilidad de optimización de muchos ámbitos con información histórica de base.

La única condición para este aprendizaje de la historia es que en aquellas situaciones pasadas los objetivos perseguidos sean similares a los que se intenta alcanzar en la actualidad, si el caso lo amerita, se recurrirá a un replanteamiento de la problemática, adaptada al presente.

La tecnología en este caso, funge como la forma en que la información perdure y tiene un rol esencial en la recuperación de datos. Los sistemas de archivo resultan el primer objeto de análisis en un trabajo de recuperación histórica de los cambios en la organización.

No se trata únicamente que la organización misma abra sus archivos, sino que existe la posibilidad de recurrir a otras organizaciones y contactos que pueden proporcionar información, de comparación con el proceso histórico de otras organizaciones del mismo rubro, o de cotejo de archivos de acontecimientos comunes.

Un ejemplo de cooperación en el intercambio de la información es el de las comunidades profesionales, que comparten intereses y necesidades de información, así que estudios históricos, posibles menciones en los archivos, directorios o acervos hemerográficos, acerca de algún tema de incumbencia resultan ser de gran valor.

Cuando se ha recopilado cierta información histórica, el siguiente paso del aprendizaje implica una reflexión, sobre las creencias precedentes, comprensión de las opciones que se tenían en ciertas circunstancias y las decisiones históricas que se tomaron, así como sus resultados.

También es necesario retomar una forma de acción basada en el conocimiento histórico que puede dar como resultado un recuento de lo que se puede optimizar y vislumbrar las consecuencias positivas de las circunstancias, cualesquiera que sean.

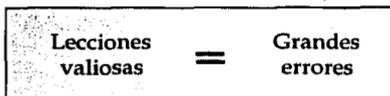
Un ejercicio de aprendizaje es la simulación de las alternativas posibles, puede ser un ensayo o representación lúdica que sirva como herramienta para comprender más ampliamente las situaciones actuales.

Un ejercicio de aprendizaje con base en el análisis histórico puede realizarse gráficamente en tablas como esta:

Llenar los datos requeridos a continuación:		
Circunstancia <sup>39</sup>	Posibilidad de desarrollo prospectada	Definir futuro ideal y la posibilidad más probable
1.-		
2.-		
3.-		

El anterior es un ejercicio de prospectiva al especular sobre el futuro desde circunstancias actuales, con la previa reflexión de acontecimientos pasados que puedan servir de referencia para suponer consecuencias de una propuesta de cambio, e imaginar consecuencias positivas de la aplicación de ese supuesto.

Pero al analizar el pasado en busca de la previsión de circunstancias futuras se debe tener en cuenta que no todas las lecciones valiosas en la organización se derivaron de aciertos, sino que el aprendizaje también implica un enfrentamiento con sus grandes errores históricos.



Es un gran riesgo pensar que los grandes aciertos son premisas indiscutibles, pensamiento que se convierte en la barrera principal para los nuevos planteamientos de cambio. El retomar los grandes errores puede ser igual o más útil para el aprendizaje organizacional como el considerar las buenas elecciones.

Los grandes impedimentos de retomar los errores organizacionales son la cultura de la empresa orientada a negarlos y el sistema de reconocimiento de estos que sólo los reconoce a corto plazo. Los errores y fracasos tradicionalmente se castigan y ocultan.

Pero una vez que se haya reflexionada sobre ciertas situaciones históricas o errores que contribuyan en algo a la situación actual de la organización, hay que trascender el aprendizaje y comunicar la reflexión a los miembros de la organización.

La *memoria organizacional* se da entonces cuando el pasado se convierte en una fuente de aprendizaje, en una lección sobre decisiones históricas por los resultados obtenidos y una conjunción de la memoria de los individuos de la

<sup>39</sup> Se trata de circunstancias actuales de la organización, con previa reflexión, comprensión y retomando el pasado.

organización, la condición para su verdadera utilidad es que ese pasado pueda ser recordado, esta memoria aspira idealmente a ser automática.

Los recursos humanos actuales de una organización son en realidad un gran acervo histórico, cada memoria individual contiene información importante, que en cualquier momento se puede perder, por lo que muy sano valorar las contribuciones individuales al aprendizaje global.

El registro y almacenamiento de la información son indispensables, así como su transmisión y la libertad de retomarla cuando se requiera. Este registro de memoria es un factor más de desarrollo de la organización y se deben establecer parámetros de almacenamiento.

Podría decirse que las cuestiones dignas de conservarse históricamente son: resultado de experimentos, investigaciones, cambios, etc., en lo que respecta a los productos o servicios, en cualquier fase del proceso de producción-distribución, así como notas de cómo se resolvieron problemas complejos o importantes en el pasado.

También se debe considerar archivar resúmenes de conferencias, seminarios, etc. a los que las personas de la organización hayan asistido, información sobre el exterior, de otros países, competidores, clientes y alianzas, que se hayan recopilado con el tiempo, así como cambios que se hayan producido en las estructuras y estrategias en el pasado de la organización, además del listado de personas que han ocupado cargos determinados en la organización y que por lo tanto poseen una experiencia acumulada relevante

La responsabilidad de conformar periódicamente la historia (memoria) de la organización debe ser atribuida, con el fin de alimentar día a día el acervo, o al menos con cierta periodicidad de actualización, así como de la distribución de la información requerida.

Pero lo cierto es que la organización está eternamente en contacto con información de muchas índoles, extensa y constante, así que resulta práctico y necesario establecer criterios de discriminación de información que tenga como fin básico el conformar un haber de información de asuntos relevantes para la organización y evitar el registro indiscriminado.

Algunos criterios de selección posibles pueden ser el registro de los conocimientos elaborados y de lo reutilizable. Una vez discriminada la información y establecido lo que será almacenado, es necesario contar con un sistema eficiente de almacenamiento.

El sistema de almacenamiento debe contener estrictamente el tipo de información, fecha, personas presentes y resumen del acontecimiento, así como sus consecuencias, además las notas o recomendaciones respectivas y breves antecedentes o introducción sobre algún acontecimiento similar, es importante que el sistema cuente con códigos o palabras clave para agilizar la búsqueda.

La tecnología es esencial para el almacenamiento de la información, el soporte de los datos sirve en caso de contingencia o pérdida, y si se requiere o existe la infraestructura un sistema que acceso libre a la información puede ser instructivo.

La contribución de esta visión histórica de la organización es que el conocimiento que genera no es obsoleto sólo con el hecho de ser pasado y que es posible aprender retomando de lo que ha sucedido con anterioridad.

El conocer las reglas y pautas anteriores sirve para influir en el futuro, bajo el conocimiento de lo que fue exitoso, y más útil aún, de lo que no fue. El cotejo con antiguas percepciones es una herramienta para predecir y hacer una prospectiva al futuro que fomente el desarrollo de la organización.

Para evaluar la conformación de la memoria histórica de la organización, se debe especificar sobre qué asuntos se almacena información, ver **TABLA DII-1**. En el caso de querer conocer el estado de conciencia histórica que tiene la organización se puede utilizar la **TABLA DII-2**.

### **E. Estructura orgánica**

Este punto del diagnóstico requiere de la utilización de dos conceptos que se entrelazan, difíciles de separar: estructura y proceso. La estructura es "la distribución espacial y jerárquica de los medios materiales y humanos que componen una organización"<sup>40</sup> mientras que los procesos se basan en esta red para conformar la organización.

La diferencia entre proceso y estructura en un diseño de la organización, la mayoría de las veces no existe, y el organigrama se representan a la vez tanto estructura como proceso.

---

<sup>40</sup> Peris Bonet, Fernando; Curso de dirección y organización de empresas; Edit. Tirant Lo Blanch Libros, Valencia, España, 1995, p. 144.

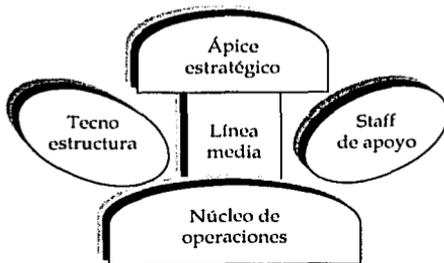
Para llegar a conocer la estructura orgánica de la organización, los procesos o las funciones y redes de acción, hay que partir de que la entidad implica la división del trabajo, y por lo tanto la coordinación de sus tareas.

En lo anterior radica la necesidad-utilidad misma de plantear una estructura orgánica muy clara de la organización, de manera formal, ya que es evidente que se establecerán relaciones informales variables que podrían llegar a marcar tendencias distintas a las de las tareas planteadas por la organización misma.

Por lo tanto ser requiere de la conciencia de cómo se estructura la organización, sus jerarquías y procesos, en vías de contar con una guía para la coordinación del trabajo, comportamientos y comunicación.

Técnicamente hablando y en términos de estructura la organización es "un conjunto o núcleo de operarios que realizan el trabajo fundamental de producción de bienes y/o servicios, y un componente administrativo de directivos y staff que se responsabilizan paralelamente de la coordinación de su trabajo"<sup>41</sup>.

*Conformación de la organización*



(Mintzberg, 1984) <sup>42</sup>

Toda organización cuenta con un *núcleo de operaciones* donde se lleva a cabo la producción de los bienes y/o servicios, que resulta de la transformación recursos que el mismo núcleo ha asegurado, y la distribución de estos. Este centro es donde se especifican tareas, definen procesos y se comienza la supervisión.

<sup>41</sup> Peris Bonet, Fernando; Curso de dirección y organización de empresas; Edit. Edit. Tirant Lo Blanch Libros, Valencia, España, 1995pp. 147-150.

<sup>42</sup> IBID, p. 148.

Mientras que el ápice estratégico de cualquier organización está conformado por los miembros de ella encargados de que ésta cumpla su misión y de la satisfacción de los intereses de la dirección. Cuenta con los diversos roles directivos: asignador de recursos, gestor de anomalías, monitor, difusor y líder, con las funciones de portavoz, enlace con el entorno, negociador y cabeza visible al exterior.

El ápice es donde se formula la estrategia, por lo tanto cuenta con especialistas variados para tratar asuntos complejos y dinámicos, por lo tanto es este el supervisor directo de las acciones de toda la organización.

Otra parte obligatoria de la conformación de la organización es la *línea media* constituida por todos aquellos miembros con autoridad que mantienen relación entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones. De su cuenta corre la supervisión directa y en concreto, al recopilar información, tomar decisiones y distribuir recursos en unidades específicas de la organización.

Un directivo de línea media realiza los roles de la dirección general pero en el ámbito de su unidad, ejerce autoridad directa sobre los miembros de ésta, como un mecanismo de coordinación. Sus relaciones son tanto internas como externas, ya que funge de portavoz y al mismo tiempo de enlace.

Mientras tanto el trabajo técnico de la organización, tanto de máquinas como de recursos humano, es programado por la tecnoestructura la cual cuenta con gran influencia operativa. Regulariza el funcionamiento del núcleo de operaciones y de los resultados, por lo tanto marca pautas específicas de acción para los directivos de línea media.

Un staff de apoyo se vuelve una parte esencial para la organización cuando se trata de obtener soporte indirecto, al margen del trabajo operativo. Con carácter asesor, el staff brinda servicios a los distintos niveles jerárquicos y en diversos asuntos, puede llegar a ser sumamente especializada y definida en sus habilidades<sup>43</sup>.

Las anteriores partes obligadas de la organización se configuran en un proceso estratégico donde hay una estructura interna que coordina recursos humanos y materiales, basado en la idea de control deseado por la dirección, a pesar es muy difícil concretar perfectamente sus intenciones en forma y desarrollo.

---

<sup>43</sup> Peris Bonet, Fernando; Curso de dirección y organización de empresas; Edit. Tirant Lo Blanch Libros, Valencia, España, 1995, pp. 150153.

La distribución racional de todas las funciones que implican las partes de una organización se da con las siguientes intenciones:

- o Obtener los objetivos de la organización
- o Indicar las responsabilidades
- o Establecer relaciones formales
- o Hacer una construcción con grupos de trabajo relacionados, capacidad de personas y recursos materiales
- o Crear un sistema orgánico que fomente la integración e interacción de las partes de la organización para fines operacionales y estratégicos.<sup>44</sup>

Y a pesar de que una organización es más que una representación gráfica, la concretización de todo lo anterior es precisamente eso, un dibujo de ella, al que se le llama *organigrama*. Este es la figura representativa de la estructura formal de la organización, "donde se indican los niveles de responsabilidad, señalan secciones, departamentos, divisiones, etc., que forman la organización y se definen los canales de comunicación establecidos entre ellos"<sup>45</sup>

En el organigrama se representan gráficamente las jerarquías, así como las redes y acciones, así como las funciones, canales de comunicación e información de una organización.<sup>46</sup>

Se generan distintos tipos de estructura dependiendo de la relación de las partes de la organización, del tipo de configuración elegida por la dirección y de los objetivos de la organización, con ello se distinguen varios prototipos de organigrama<sup>47</sup>, alternativas para su diseño formal:

---

<sup>44</sup> Peris Bonet, Fernando; Curso de dirección y organización de empresas; Edit. Tirant Lo Blanch Libros, Valencia, España, 1995, p. 154.

<sup>45</sup> Garitaonandía Fernández, Antonio; Organización y gestión de empresas; Universidad Da Coruña, 2000, p.60.

<sup>46</sup> Arteaga Vázquez, Manuel; Introducción al lenguaje de la comunicación organizacional; Edición Independiente, México, p. 26.

<sup>47</sup> Garitaonandía Fernández, Antonio; Organización y gestión de empresas; Universidad Da Coruña, 2000, pp. 61-71.

### Estructura elemental

Esta es una estructura organizacional que corresponde a un individual, quien es el propietario, empresario, administrativo o productor, que dirige un grupo de trabajo sin funciones especializadas y que tan sólo funge como ayuda para cumplir con sus funciones, suelen ser organizaciones pequeñas<sup>48</sup>.



### Estructura funcional

En esta estructura se agrupan las funciones en unidades especializadas dependientes del centro de dirección, las divisiones de trabajo y la necesidad de la especialización es evidente, por lo tanto se requiere de reclutamiento de colaboradores.

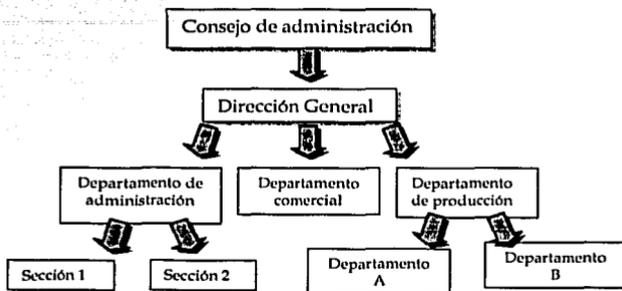
La delegación de funciones del director a sus colaboradores es una característica que ya aparece en este tipo de estructura, con lo que también se hace evidente la especialización en la realización de actividades concretas y permanentes.

Un consejo de dirección toma las decisiones y emite órdenes a los jefes a través de la Dirección general, los cuales las transmiten a sus respectivos colaboradores. Los jefes tienen que recibir, interpretar, coordinar y transmitir las órdenes a sus subordinados.

En esta estructura no se repiten funciones, la Dirección está pendiente de todas las operaciones, las responsabilidades de los miembros de la organización son definidas y las jerarquías están basadas en la especialización.<sup>49</sup>

<sup>48</sup> Garitaonandía Fernández, Antonio; Organización y gestión de empresas; Universidad Da Coruña, 2000, p. 62.

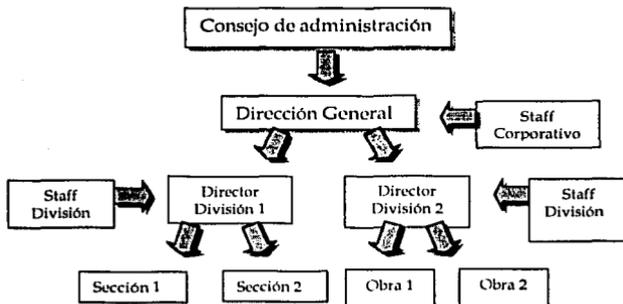
<sup>49</sup> IBID, p 63.



### Estructura divisional

Esta estructura está basada en la constitución de unidades más pequeñas y autónomas en torno a la estructura general de la organización y surge en estados más complejos ante la necesidad de ser más ágil en procesar la información.

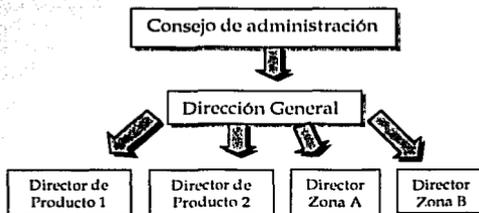
La estructura divisional se presta para dinámicas descentralizadoras, gracias a que en algunos casos cuenta con departamentos de staff, así es como el poder se distribuye. Esta organización puede darse en casos de división geográfica o de mercado, siempre bajo el marco general de la organización.<sup>50</sup>



<sup>50</sup> Garitaonandía Fernández, Antonio; Organización y gestión de empresas; Universidad Da Coruña, 2000, p. 65.

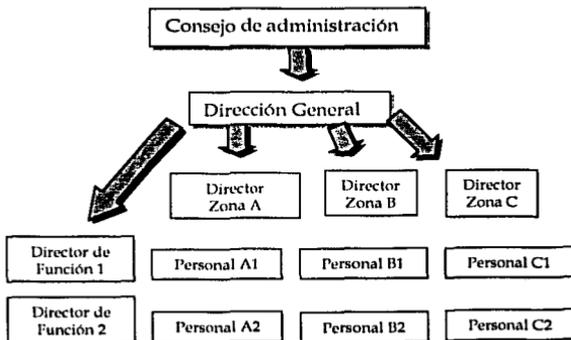
### Estructura divisional mixta

Estructura que nace de la división, tanto por zonas geográficas, como por productos y se conforma de la siguiente manera:<sup>51</sup>



### Estructura matricial

Tipo de organización conformada por la división de la función de los directivos, los directores de producto o proyecto se dividen de los de función, ambos controlados por la Dirección General, los niveles jerárquicos más bajos se involucran en la toma de decisiones, sucede cuando aumenta el tamaño de organización.<sup>52</sup>



<sup>51</sup> Garitaonandía Fernández, Antonio; Organización y gestión de empresas; Universidad Da Coruña, 2000, p.67.

<sup>52</sup> IBID. p. 68.

### Estructura holding

Es la estructura a la que se recurre cuando la organización llega al grado de ser demasiado compleja, tanto que corre el riesgo de que los departamentos y directores actúen individualmente, entonces se divide en otras de menor tamaño, las cuales pueden tomar sus propias decisiones, dentro del margen general de la organización. Esta estructura permite la diversificación de actividades.<sup>53</sup>



La apreciación de la estructura orgánica de esta guía del diagnóstico comienza con la definición del tipo de organigrama de la organización, se debe elegir, de los anteriores, el que más similitud tenga con su disposición orgánica establecida formalmente en la **TABLA EII-1** y elegir la opción más acercada.

Una vez definido el tipo de estructura de la organización recurrir a la **TABLA EII-2**, para considerar ciertas características de ella y evaluar su conformación.

<sup>53</sup> Garitaonandía Fernández, Antonio; *Organización y gestión de empresas*; Universidad Da Coruña, 2000, p. 70.

## F. Manual de procedimientos y políticas de la organización

La constancia impresa del carácter formal de la organización: sus normas, estrategias y planes de acción se deben especificar en el manual de procedimientos, o bien, o en un equivalente de registro.

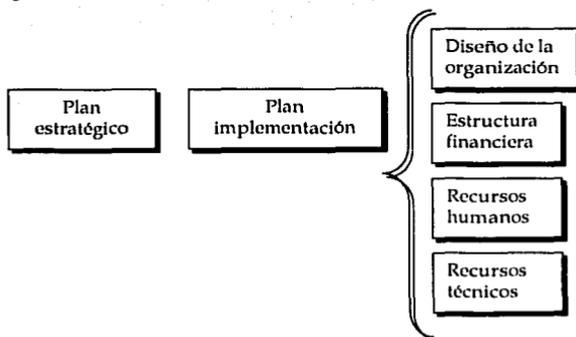
Un plan estratégico requiere de un proceso de interpretación del cómo la organización conseguirá algo y cómo capitalizará las oportunidades que se le dan, con el fin de proveerle dirección y ventajas competitivas a la organización.

Este plan de implementación se convierte en un plan que requiere ser archivado y debe contener el registro de:

- El diseño de la organización
- Estructura y procesos
- Estructura financiera
- Organización técnica
- Recursos humanos (compensaciones).<sup>54</sup>

La implementación de este plan se basará en el diseño de la organización y si se hace de manera adecuada le dará ventajas a la organización técnica y humana. La estrategia tiene un margen de error, por lo que la implementación puede no tener el efecto deseado.

A continuación un diagrama que muestra como Daniel Robey concibe la configuración de la organización y sus recursos, muestra el manejo estratégico de formación e implementación.



<sup>54</sup> Robey, Daniel; Designing organizations; Edit. IRWIN, USA, 1994, p. 27.

Un diseño organizacional efectivo es aquel que planea los recursos humanos y técnicos para obtener metas estratégicas, es importante para ello el registro de los planes del sistema, los roles del individuo, los procesos internos y externos, separándolos y distinguiéndolos, para lograr un método racional sistematizado y no intuitivo para la obtención de fines estratégicos.

El registro, en muchos casos contenido en el manual de procedimientos y políticas de la organización, sirve de herramienta preventiva más que reactiva ya que hace una serie de especificaciones de configuración organizacional de gran ayuda para la planeación más que para la acción presente, es más, es posible tener que recurrir a la historia de la planeación en la organización, para prevenir errores de estrategia, lo cual se puede ver en el apartado **D. Historia de la organización** de este capítulo.

Todo aquello que involucra la planeación de los factores contemplados por Daniel Robey posibilitan proyectar caminos estratégicos para el logro de objetivos, un ejemplo es el registro de la forma de trabajo como una forma de concretar la configuración organizacional, de acuerdo con Kenyon B. De Greene existen los siguientes tipos de trabajo:

- Un grupo de trabajo autónomo, en donde en un solo puesto de operaciones se registran las funciones de mantenimiento, abastecimiento, inspección, control de calidad y supervisión con base en los conocimientos propios. Aquí la supervisión y administración es la manera en que se proporcionan los recursos a los grupos de trabajo y en que se les distribuye la información sobre los objetivos y planes organizacionales
- El tipo de trabajo basado en el diseño tipo matriz hace un registro de las funciones basado en status jerárquico. La capacidad de tomar decisiones es posible en sentido lateral y vertical (dentro del mismo status o de uno más alto a uno más bajo, así como viceversa). Por lo tanto promueve el aprendizaje y establecimiento de grupos que reaccionen ante emergencias
- Mientras que una forma de especificación crítica mínima estipula condiciones y variables para conformar unidades viables de producción auto mantenidas y auto ajustables. El ideal de esta forma de trabajo es el de no recurrir a la supervisión de externos, ya que busca que una vez establecidas las especificaciones críticas, las funciones y tareas restantes se desarrollen de manera evolutiva y con ayuda de la experiencia

- o La unidad sociotécnica básica es el nivel más bajo en que se pueden tomar las decisiones con respecto al ambiente global, en pro de la optimización conjunta de los subsistemas social y técnico
- o También se puede usar el tipo de trabajo por operaciones de la unidad en donde dentro de una etapa del proceso tecnológico se puede identificar un cambio en el estado material o de la información, originalmente insumos. Las operaciones de cada unidad son exclusivas y cada subsistema técnico es analizado separadamente tanto de las tareas de los trabajadores, como de las funciones de supervisión y control
- o La investigación activa es cuando los consultores de los sistemas sociotécnicos forzan la acción y participan de forma directa y no dejan que los resultados de la investigación sólo se archiven.<sup>55</sup>

Para Greene los tipos de trabajo son importantes en tanto el conjunto de principios y prácticas del factor humano, otorgándole a la forma de trabajar un rol primordial para los fines de la organización, igual o más que los productos o servicios en sí mismos, y su definición en el manual de procedimientos constituye una importante herramienta estratégica.

Para este diagnóstico es importante definir el tipo de trabajo que se ejerce primordialmente, el primer ejercicio en este punto será elegir el tipo de trabajo que más tiene que ver con el que impera en la organización en la **TABLA FII-1**.

Para desarrollar este sistema de trabajo, la ingeniería en sistemas se basa en aspectos clave, en interacción:

*El ciclo de desarrollo de los sistemas*



Estas interacciones pueden darse de variadas maneras y la naturaleza de éstas influencia la forma de trabajo y el ciclo de sistemas, el tipo de interacción se

<sup>55</sup> De Greene, Kenyon B.; La organización adaptable: Anticipación y manejo de crisis: Anticipación y manejo de crisis; Trillas, México, 1989, pp. 86-89.

refiere a las siguientes relaciones que la organización mantiene con sus miembros y sus recursos:

- o La interacción entre humanos y máquinas, son relaciones que necesitan de especial atención y optimización, ya que intervienen las 5M (mano de obra, maquinaria, medio, misión, y manejo administrativo), donde la ejecución humana será tan sólo una función dentro de esta complejidad
- o La transacción del diseño, se trata de las relaciones entre la gente y las máquinas, las operaciones y el mantenimiento, tiene mucho que ver con la ingeniería humana que son las habilidades, niveles de destreza y capacitación de los recursos humanos
- o Los análisis del sistema, vínculos en el ámbito de lo preciso y detallado, se prestan para el análisis de la misión, los requerimientos, las funciones, las tareas y los elementos de las tareas, el cual, es la principal herramienta de los factores humanos ya que proporciona los datos para el diseño de la ingeniería humana de equipo (su organización, distribución, y funciones respectivas), para la provisión de personal, para la capacitación y para las ambientales condiciones de operación
- o La fiabilidad del sistema son las relaciones que se mantienen en el sistema como consecuencia de las fiabilidades elementales (si se responde o no a lo que se tiene que hacer con sus especificaciones) y los medios para clasificar, anticipar y tratar los errores humanos
- o Los intentos de ejecución de los sistemas, como el esfuerzo de determinación de las contribuciones de los factores humanos, de equipo, ambientales y de otro tipo, a la ejecución total del sistema.<sup>56</sup>

La necesidad de que el diagnóstico abarque las formas de trabajo y las dimensiones que involucran éstas radica en la importancia de potenciar una dirección operativa planeada hacia los fines de la organización.

Considerando a una operación como una actividad que es obligada, es de suma importancia hacer una planeación de todas las operaciones, que sea conocida de la central de la organización, hacia todas sus unidades, grupos y directivos, de todos sus niveles, a todas sus funciones.

---

<sup>56</sup> De Greene, Kenyon B.; La organización adaptable: Anticipación y manejo de crisis Trillas, México, 1989, p. 93.

Desde el punto de vista de la ciencia de la dirección una profesión es el resultado de la integración de un cuerpo específico de conocimientos junto con su terminología y normas, así que dentro de un sistema de especialización y división de trabajo usuales en las organizaciones contemporáneas, el encargado de esta planeación resulta ser el director operativo.

Por lo tanto, para abarcar con más amplitud este punto del diagnóstico se podrá recurrir a una entrevista con el encargado de este puesto. La intención es recopilar el conocimiento de la naturaleza técnica de las operaciones, en pro de las metas y objetivos de la dirección, así como el conocimiento particular del operar de la organización.

Algo que será útil para la compilación de información de esta dimensión del diagnóstico es hallar el registro de los siguientes aspectos, para proporcionarnos datos sobre el operar de la organización, así como de ciertos lineamientos formales que se debe obedecer:

- o Carácter de la toma de decisiones
- o Asuntos recurrentes
- o Aspectos cuantitativos
- o Modelos matemáticos aplicados a lo operativo
- o Soluciones gráficas y analíticas
- o Influencias externas estándares y códigos de conducta social que impongan tradiciones y costumbres
- o Estructura legal, respecto a los instrumentos y prácticas organizacionales
- o Información contable: costes y beneficios, en tanto haya posibilidades de obtener tal información
- o Cuestiones estadísticas del personal, marketing, producción y ventas
- o Información de mercadotecnia como zonas de renta, inventarios, almacenaje y marcas de publicidad
- o Información de producción como transporte, mercado, proveedores, trabajo, cultura y economía
- o Puestos de trabajo (basado en la información de la descripción del sistema) (accesorios, esquemas de flujos, etc.)

Una vez recopilada la información sobre la operación y sus especificaciones formales, se determinará cuantitativamente la extensión del registro del manual de operaciones y que cuestiones son prioridad dentro de su plan estratégico, a continuación ver la **TABLA FII-2**.

## G. La organización vista por los altos mandos

Este punto del diagnóstico tiene la intención de profundizar en las ideas que las jerarquías con poder de decisión tienen sobre la organización, los *altos mandos*, serán todos aquellos que sus decisiones tengan un carácter trascendental y pueden potenciar un cambio global.

Se trata de una exploración de sus opiniones respecto a la organización que tienen a su cargo y en especial su postura con disposición al cambio. A estos altos mandos nos referiremos como:

- o Director General/Gerente General de la organización
- o Subdirectores/Subgerentes de áreas que tengan responsabilidad en la planeación de cambios, como la de comunicación, administración, operaciones, etc.

El punto de vista de los directivos de la organización marcará la pauta para las propuestas de desarrollo, ya que los objetivos que tienen en la mira deben ser respetados por el consultor y sus prioridades respecto a la organización, deben ser bien escuchadas.

La metodología sugerida es una breve entrevista, con previa cita, que tomará no más de media hora y se podrá repetir en función del tiempo requerido, la disposición de los directivos y la cantidad-calidad de información recaudada.

Se recomienda no proporcionar las preguntas con anterioridad y poner especial atención en la comunicación no verbal, así también se deben evitar intervenciones propias e interpretaciones nuestras de las preguntas, si ellas no son suficientemente claras para los entrevistados, se debe plantear con otras palabras en el sentido estricto de esperar una respuesta en donde el consultor intervenga lo menos posible.

Pero en lo que el consultor sí debe profundizar es sobre todos aquellos adjetivos mencionados por el entrevistado, de los cuales el significado particular para cada directivo deba ser esclarecido.

Lo anterior es de gran ayuda para seguir ahondando en la idea de la organización y en especial para no dar por hecho que un concepto que el consultor entiende de una manera es concebido de la misma forma por la dirección de la organización.

Hay que poner especial atención cuando sean mencionados términos como: desarrollo, cambio, crecimiento, productividad, eficiencia, eficacia, etc. La pequeña propuesta de preguntas de la entrevista se presenta a continuación:

- 1.- ¿Cómo define la organización?
- 2.- ¿Cuál es la misión de la organización? o bien, ¿a qué se dedica la organización?
- 3.- ¿Cuál es la visión de la organización?, ¿qué pretende ser y hacer?
- 4.- ¿Qué se necesita cambiar?
- 5.- ¿Qué es lo más difícil de cambiar?
- 6.- ¿Qué es lo más fácil de cambiar?
- 7.- ¿Qué sería lo primero que cambiaría?
- 8.- (Pregunta específica sobre el área con posibilidad de cambio) ¿cuáles son sus expectativas ante el cambio?
- 9.- Mencione de 10 a 15 puntos sobre la cultura de la organización

Por cortesía se debe agradecer por el tiempo que se nos proporciona, así como ponernos a la disposición del entrevistado. La entrevista es flexible en tiempo y contenido, pero debe cumplir con el objetivo de detectar la idea de los altos mandos sobre el desempeño de la organización, conocer su disposición al cambio y detectar alguna variante de la idea de algún concepto.

La información obtenida dependerá más del deseo del entrevistado por comunicar deseos, expectativas, ideas y proyectos, que del esfuerzo del consultor, así que éste no se deberá presionar para que algo sea dicho. Para interpretar la información de la entrevista ir a la **TABLA GII-1**.

## **H. La identidad visual**

Uno de los aspectos que hablan del desarrollo de una organización es su identidad visual, que bajo las dinámicas del entorno actual es un factor esencial del posicionamiento visual de una organización y de lo simbólico que se le atribuye que equivale a la imagen.

La identidad visual es una unidad gráfica que diferencia y comunica, es decir, es un lenguaje que dice mucho de la organización y que es más que un diseño, es una estrategia de ella<sup>57</sup>, que la representa y la hace reconocible para el público.

<sup>57</sup> Costa, Joan; Identidad Corporativa; Edit. Trillas, México, p. 107-114

Para determinar las características de la identidad visual se ha de reunir la información de la tabla **TABLA HII-1** Así también se deberán identificar plenamente los factores que involucra esta dimensión de la organización, de lo que a continuación se hará referencia.

#### Nombre comunicativo

Nombre propio de la organización, con un registro legal que constituye el primer elemento de su existencia , ya que según Joan Costa ésta sólo existe en la medida que se la puede nombrar, por lo cual precisamente la organización, y sus productos- se convierten en sujetos de comunicación.<sup>58</sup>

Es decir, se tiene que determinar cómo la organización se designa a sí misma y ante sus diferentes públicos, como sus clientes, competencia, medios de comunicación, etc. También se identificarán las condiciones en las que está el nombre, respecto a su carácter fonético y escrito, con la **TABLA HII-2**.

#### El logotipo

Se trata de la parte visible del nombre, ya no es más escritura sino algo percibido visualmente, que involucra un tipo de memoria más fuerte que la verbal. Joan Costa<sup>59</sup> dice que el logotipo es una palabra diseñada, de la raíz etimológica *logos* o discurso de base, *tipos* o punzón tipográfico y *tuptein* como el acto de marcar, grabar, estampar o acuñar.

Puede suceder que sea una tipografía específica para el nombre, o un símbolo independiente creado para identificarlo, o un logotipo como la mezcla de los dos y contiene visualmente lo que la organización quiere decir a su público a través de su sentido óptico. Debe otorgarle singularidad, personalidad y distinción a la organización, evaluar estas condiciones en la **TABLA HII-3**.

#### Los colores

El color, a evaluar en la **TABLA HII-4** tiene extremada fuerza visual y logra por sí mismo hacer que se distingan marcas, gracias a su función identificadora, que propicia el posicionamiento de la imagen por medio de la simple percepción cromática.

<sup>58</sup> Costa, Joan; Identidad Corporativa; Edit. Trillas, México, p. 74.

<sup>59</sup> IBID, p. 74.

Esta dimensión de matices es sumamente importante de diagnosticar ya que es una manifestación de lo que la empresa quiere proyectar, por el carácter inherente del color de expresar estados anímicos o condiciones situacionales.<sup>60</sup>

### Manual de Imagen/Identidad

En este manual se plasman la personalidad impresa y gráfica, y el conjunto de normas homogéneas de la difusión de la organización por medio de ésta, <sup>61</sup> dentro y fuera de ella. Ya que es necesario aclarar si la cultura corporativa se está expresando en la imagen que se difunde, de manera directa y precisa, así como precisar si se cumplen las normas y prácticas de aplicación de la identidad visual<sup>62</sup>.

Para determinar la extensión de las normas del manual de imagen e identidad de la organización se puede hacer uso de la **TABLA HII-5** y para especificar dónde se identifican normas de reproducción de la imagen utilizar la **TABLA HII-6**.

La identidad visual es una más de las dimensiones conceptuales de la organización, es una constante gráfica que identifica a la instancia a la que representa. Así también, todas los otros supuestos de este capítulo están dedicados a describir y analizar el resto del discurso de la organización.

Es así como con este punto de la guía de diagnóstico concluye este capítulo dedicado a lo conceptual de la organización, la información sobre los aspectos tratados servirá al consultor para familiarizarse con el lenguaje y enfoque de este trabajo y si se han contestado ya las preguntas de las tablas correspondientes, se ha concluido el primer paso de esta guía.

Contestamos la pregunta ¿qué dice ser la organización? con todo un discurso que le da nombre, que la define, la ubica en un perfil y la evidencia en un grado de disposición al cambio. Todas las dimensiones analizadas en este capítulo fueron para delimitar a la organización en los términos que continuará siendo analizada.

A partir de ahora se dejará de hablar de la organización en el sentido universal para continuar hablando de ella como esa definición que ha sido establecida por las características que arrojó este capítulo del objeto específico que ha sido diagnosticado por esta guía.

---

<sup>60</sup> Costa, Joan; **Identidad Corporativa**; Edit. Trillas, México, p. 94-97.

<sup>61</sup> Martín Martín, Fernando; **Comunicación en las empresas e instituciones** Edit. Universidad de Salamanca, España, 1995, p.140

El conocimiento del cometido de la organización, de su futuro deseado, de sus principios e ideales, así como de sus objetivos, serán referencias muy valiosas para las propuestas finales de alternativas de desarrollo.

Así también, se recuperará mucho de sus intentos de desarrollo en el recuento de su historia y en ejercicios de prospectiva sobre sus circunstancias actuales, para que el consultor mismo aprenda de las lecciones valiosas de la organización e innove y no caiga en errores antiguos.

Para este momento el consultor se está enfrentando con una gran cantidad de información descriptiva de la organización, basta con retomar la *estructura orgánica* para hacer mención de los procesos, funciones, redes de acción, distribuciones jerárquicas, operaciones, interacciones, trabajos técnicos, soportes indirectos, etc. de lo cual se tiene registro.

Pero la guía le ha dado al consultor un arma para ubicarse dentro de el despliegue de datos dentro de cada dimensión, ha mencionado muchas categorías de las cuales el consultor sólo debe ubicar a su objeto de estudio dentro de la que más caracterice a la organización.

Existen en este capítulo caracterizaciones para el *perfil de la organización*, para definir el tipo de estructura orgánica, gráficos para ubicar la coordinación de trabajo, así como los tipos de trabajo y las variantes de interacción de los recursos, donde sólo habrá de detectar la caracterización más adecuada para la organización en estudio.

El consultor también cuenta con listas del tipo de registros que le son útiles y que debe buscar, como los mencionados para la *misión, visión y valores*, la historia de la organización y para el *manual de procedimientos*, además de definiciones de términos en cada dimensión que lo orientarán en su búsqueda y análisis.

Por ejemplo, la *identidad visual* conceptúa teóricamente cada una de sus partes, nombre comunicativo, logotipo, colores, manual de imagen e identidad, para facilitar su identificación plena en el diagnóstico de la organización que esté llevando el consultor.

Éste contará con una guía de preguntas para diagnosticar la concepción de la organización vista por los altos mandos, entre otras consideraciones para que se guíe en esta experiencia de diagnóstico y logre definir efectivamente a la organización en sus dimensiones conceptuales.

Ahora bien, la importancia de las dimensiones conceptuales para el resto del diagnóstico radica en que son la referencia teórica de conceptos que se mencionarán en el siguiente capítulo como cultura, comunicación con sus públicos, factores humanos de interacción con el medio, relaciones con poder, imagen percibida por sus públicos, etc.

Seguramente existan incongruencias entre el discurso de lo conceptual y la práctica en la organización pero precisamente eso es lo que se necesitará en un futuro para tener una referencia de cotejo y poder encontrar las áreas con posibilidad de desarrollo.

La importancia del siguiente capítulo radica en su relación estrecha con aspectos de comunicación y cuestiones prácticas de la organización, indicadores reales de su actuar que brindan una oportunidad de contrastarlos con los aspectos tratados con anterioridad y determinar al final del diagnóstico cuál dimensión cuantitativamente hablando, de acuerdo con las evaluaciones, está más desarrollada.

Para proseguir con la mención de las referencias de lo práctico es necesario realizar la evaluación cuantitativa de las dimensiones de este capítulo en las tablas ubicadas en los anexos, o en su versión en disco, una vez que esto se lleva a cabo, se procede a iniciar la exploración en el siguiente capítulo de las siguientes dimensiones de la organización planteadas en este trabajo, los indicadores reales.

### CAPÍTULO III LOS INDICADORES REALES DEL DIAGNÓSTICO

Una vez definida la organización y todas sus dimensiones conceptuales, el siguiente paso del diagnóstico es la descripción y evaluación de cuestiones prácticas y reales para el cotejo cuantitativo.

Pero además del objetivo cuantitativo de la evaluación de las tablas de este capítulo, lo que se busca es el conocimiento de *los indicadores reales*<sup>63</sup> de la organización para recopilar información sobre su desempeño cotidiano, sus procesos comunicativos, las relaciones con lo que le rodea y toda la cultura que la caracteriza.

Lo que sucede en la cotidianidad de la organización proporciona mucha información sobre sus dinámicas de trabajo, el ejercicio del poder y la influencia de la identidad cultural en las actitudes y comportamientos de sus miembros. También da un marco de referencia al origen de la percepción que los públicos tienen de ella.

El conocimiento de cómo funciona la organización proporciona experiencia sobre su actuación y funge como una buena base para la propuesta de alternativas de desarrollo, ya que con conocimiento de causa se tiene más confianza de cómo repercutirá un cambio en sus procesos.

Así también, tener idea de la manera en que se dan las relaciones reales entre la organización y sus públicos explica más fácilmente factores emotivos de interacción, asuntos que conforman en gran parte la imagen que se le forma a la organización y posibilita un planteamiento estratégico de ese involucramiento.

A decir verdad el análisis y entendimiento de la comunicación de la organización con sus públicos tiene mucho que ver en este capítulo, y cabe mencionar que como la comunicación es un sistema cambiante influye en la variabilidad de los indicadores de la situación de la organización.

Por ejemplo en el caso de los públicos internos, la comunicación con la organización y el cumplimiento de sus expectativas repercute en su trabajo dentro de ella, y el efecto puede ser variado dependiendo de las características de la gestión comunicativa.

---

<sup>63</sup> Las palabras en *cursivas* son conceptos que se encuentran en el glosario y las letras remarcadas corresponden a títulos o apartados

Pero para el diagnóstico el sistema de análisis de la realidad de su objeto de estudio se aplica en una situación actual y también retoma cuestiones más o menos estables en una organización como la identidad cultural y ambiente-clima organizacional, que si bien también dependen de los asuntos comunicacionales, esta metodología intenta localizar sus constantes.

Ahora bien, una vez cuantificadas las circunstancias prácticas del desempeño organizacional se cotejarán con lo conceptual de ella, el objetivo, encontrar áreas con potencial de desarrollo, al detectarse zonas sensibles, con incongruencia entre lo teóricamente planteado de ella misma y lo práctico de la organización.

Es así como iniciamos esta segunda parte este trabajo con la esperanza de que en el camino, el consultor se encuentre con mucha información valiosa para los propósitos del diagnóstico.

### **A. Comunicación Interna**

Martín Martín define la comunicación interna como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación.<sup>64</sup>

La comunicación interna busca mantener constante el flujo de información, la integración y motivación en pro de los objetivos de la organización. Su importancia surge de la necesidad inherente de las organizaciones por comunicarse entre sus distintas categorías jerárquicas.

Los objetivos de la comunicación interna son idealmente en pro de la calidad, renovación de la cultura corporativa o posicionamiento de identidad, motivación, integración, participación, productividad, y en pocas palabras busca la gestión de flujos comunicativos que provoquen beneficios, de preferencia rentables, para la organización.

La comunicación interna, por lo tanto es un medio de desarrollo, es una herramienta para el logro de objetivos, de la cual se tienen ciertas expectativas y se hace uso de soportes técnicos para poner en marcha esa voluntad estratégica de comunicación.

---

<sup>64</sup> Martín Martín, Fernando; Comunicación en las empresas e instituciones; de la consultoría a la dirección de comunicación; Edit. Universidad de Salamanca, 1995, p. 23.

El perfil de la organización ayuda al planteamiento del sistema de comunicación interna, ya que en este influyen las características más esenciales de la organización como su tamaño, su formalidad y el tipo de producto final al que dedica sus esfuerzos.

La estrategia de comunicación interna debe definir en tre otras cosas:

- o Los contenidos de información que se necesitan
- o Quién requiere esos contenidos
- o A qué nivel se requieren y con qué grado de formalidad
- o Los miembros afectados directamente por esos contenidos
- o Los resultados que se esperan de esa comunicación o expectativas
- o Y alguna forma y plazo en que se puedan medir los resultados.<sup>65</sup>

Para definir las características del plan estratégico de comunicación interna y su efectividad ver la **TABLA AIII-1**.

Las redes de comunicación interna son un elemento más para la conformación de la estrategia, se convierten en la concreción técnica de ella. Su importancia radica en que los flujos de información de una organización hablan mucho de sus procesos, estructuras así como de sus capacidades técnicas, y vale mucho decir que son eficientes, capaces de transmitir con facilidad la información y fomentar la comunicación para el desarrollo.

El objetivo de la transmisión de datos en una organización es la comprensión del significado, para la toma de decisiones, y a pesar de que ninguna estrategia de comunicación garantiza que no haya bloqueos involuntarios, manipulaciones deliberadas o abuso de autoridad de quienes utilizan los medios, es importante recalcar la importancia del análisis de la *manera* en que la organización intenta procura que sus miembros comprendan la información.

Técnicamente hablando siempre habrá un canal ya sea formal o informal, por el que viaja el mensaje, en este viaje de información del emisor al receptor se constituyen las redes de comunicación como la forma de interacción entre ellos, la cuales influyen determinadamente en las características de la comunicación.

Las redes de comunicación dependen de la dirección del flujo de información, para diagnosticar el sentido de las redes ver **TABLA AIII-2**, y este puede tener las condiciones de ser:

---

<sup>65</sup> Bartoli; Annie; Comunicación y organización Paidós, Argentina, 1992, p. 87.

- Descendente (sentido vertical): Comunicación de un nivel superior a uno inferior, no obligadamente oral ni cara a cara
- Ascendente (sentido vertical): Reatoolimentación de niveles bajos a los superiores. Detecta problemas y los analiza; información de progresos e ideas de mejoras, problemas, etc.
- Lateral (sentido horizontal): Flujo de información al mismo nivel, dentro de un mismo grupo. Suele ser a través de canales informales.<sup>66</sup>

Las redes de comunicación pueden ser formales o informales, las primeras son aquellas que implican un flujo comunicativo relacionado directamente con la línea de mando y suelen ser verticales. Las segundas son las que manejan información indirecta, como los rumores, son dinámicas porque brincan niveles de autoridad y dirección.

Por las redes informales la información fluye por medios extraoficiales. La ausencia de control en los datos propicia los rumores, los cuales fomentan conexiones inconstantes entre individuos, que obedecen a intereses personales.

Otro aspecto de las redes de comunicación es el grado de claridad o ambigüedad que depende de la capacidad de información que puedan transmitir, la claridad de la información y el grado de precisión del mensaje. Entre los canales con más capacidad se encuentran el teléfono y el cara a cara, mientras que los correos electrónicos, las cartas, volantes, boletines, memoranda, etc., tienen menor capacidad de transmisión.

La utilidad de la información, capacidad y claridad, la propensión a rumores y efectividad en la transmisión para la comprensión del mensaje se puede determinar en la **TABLA AIII-3**.

La comunicación interna necesita los soportes adecuados, ya que no es ella en sí misma, sin el requerimiento técnico básico. A pesar de que la comunicación verbal resulta la más elemental y podría pensarse que suficiente para comunicarse al interior de la organización, siempre se requerirán dispositivos, que de preferencia existirán gracias a una estrategia de comunicación.

Annie Bartoli clasifica a los medios de comunicación interna en dispositivos de información y en dispositivos de comunicación. Los primeros son publicaciones

---

<sup>66</sup> P. Robbins, Stephen; Comportamiento Organizacional; Prentice Hall, Sexta Edición, México, 1994, p. 343.

internas y síntesis informativas que se caracterizan por ser indicadores de control, mientras que las encuestas y la inducción son procedimientos de recepción.

Por otra parte, los dispositivos de comunicación son aquellos que intercambian información en una sola secuencia de tiempo, que fomentan el diálogo, el intercambio multilateral, que están en contra de la apatía y el desinterés.

#### Dispositivos de información:

- o Manual de funciones
- o Dossier (análisis de información que le afecte a la organización)
- o Encuestas (de satisfacción, de clima social, socioculturales, sociorganizacionales)
- o Inducción o información de recepción
- o Boletines
- o Circulares
- o Revista
- o Tablero de Avisos
- o Informes anuales<sup>67</sup>

#### Dispositivos de comunicación:

- o Entrevistas (de fin de periodo de prueba, de apreciación, de evolución, de sanción, de partida, de identificación de necesidades de formación, de avance de objetivos)
- o Grupos de trabajo
- o Círculos de calidad
- o Cursos o seminarios
- o Reuniones (de trabajo, de balance e intercambio de información, de negociación, de coordinación, de formación)<sup>68</sup>

El registro de los dispositivos existentes en la organización, hacerlo en la **TABLA AIII-4.**

---

<sup>67</sup> Bartoli, Annie; Comunicación y organización, la organización y la comunicación organizada, Edit. Paidós, Argentina, 1992, p. 90.

<sup>68</sup> IBID, p. 95.

## B. Comunicación externa

“La comunicación externa se refiere al conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos y proyectar una imagen favorable o promover sus actividades, productos y servicios”<sup>69</sup>

Su función es la de crear, unificar, potenciar y desarrollar la imagen de la organización ante sus públicos externos, para lograr una comunicación con lo extrínseco y fomentar una imagen clara, verdadera y oportuna de lo que la organización es y hace.

Los públicos externos de la organización pueden ser diversos y los roles que cumplen también lo son, la organización da prioridad a determinados públicos en función de su conveniencia, muchas veces no se les tiene plenamente identificados, pero lo cierto es que se refieren a las relaciones de la organización fuera de sus límites. Para ordenar por importancia los públicos de la organización ir a la TABLA BIII-1.

Existen varias dimensiones de la comunicación externa<sup>70</sup>, la primera de ellas es la comunicación externa operativa que es la que abarca a los miembros de la organización con sus distintos interlocutores, ya que es muy natural que estos tengan contacto con otras personas en su actividad profesional diaria como clientes, proveedores, contratistas, subcontratistas, poderes públicos, competidores, etc. y son en cierta forma representantes de la organización, portadores de la imagen y nombre de esta.

La segunda dimensión es la comunicación externa estratégica, que abarca dos aspectos, uno el que se enfoca a la creación de redes que fomenten relaciones positivas con cargos municipales, con las instituciones de asuntos de trabajo, dirigentes de clubes u organizaciones homólogas, etc. y el otro, el que se dedica a formar captadores de información estratégica. La necesidad de la comunicación externa estratégica radica de contar lo antes posible con la información útil para la organización.

La última dimensión se enfoca a la información de notoriedad, la cual se trata de información unilateral de la organización hacia el medio como lo es la publicidad, promociones, donaciones, patrocinios, intervenciones en manifestaciones o coloquios, artículos publicados sobre la organización, difusión

---

<sup>69</sup> Martín Martín, Fernando; Comunicación en las empresas e instituciones; de la consultoría a la dirección de comunicación; Edit. Universidad de Salamanca, 1995, p.23.

<sup>70</sup> Bartoli; Annie; Comunicación y organización Paidós, Argentina, 1992, pp.100-101.

de información sobre miembros destacados, demostraciones, visitas, presencia en escuelas y universidades, en las ferias y exposiciones.

A pesar de que la comunicación externa se da hacia fuera no se deslinda de la interna, sus mismas dimensiones hablan de un papel muy importante de los miembros de la organización para la difusión de la organización al medio, ya que son los involucrados en el verdadero desempeño de esta.

Es natural una brecha entre el discurso externo y la realidad interna, pero una incongruencia muy evidente puede ser catastrófica para la organización, ya que puede ser un elemento de desprestigio, por lo tanto, para la comunicación externa resulta todo un poco más complejo.

Esta se deberá ocupar de la elección de los medios más adecuados, soportes y destinatarios específicos de sus mensajes, así como de preocupar la retroalimentación con las respuestas del exterior a sus transmisiones, así que las acciones de comunicación externa son responsabilidad principal de los que toman las decisiones y deben de estar de acuerdo con su idea de organización y tipo de relaciones ideales. Vale la pena retomar **Capítulo II G. La organización vista por los altos mandos.**

Existen tipos de discursos inherentes a la comunicación exterior de acuerdo con C. Regouby:

- o Discurso de personalidad, que tiene que ver con el efecto de garantía que la organización ofrece por sus productos y la imagen que se forma el público de la traducción de sus mensajes
- o Discurso fáctico, que describe el operar de la organización, innovaciones, transacciones y tecnología
- o Discurso cultural, que manifiesta los valores y se vincula con el proyecto de la dirección de la organización, como referencia se puede ver **Capítulo II B. Misión, visión y valores de la organización**<sup>71</sup>

En resumen la comunicación externa busca cumplir las expectativas de la dirección de la organización respecto la interacción hacia afuera, e intenta lograr efectos positivos en su público, para posicionar sus bienes o servicios. Para evaluar esta dimensión de la organización ir a la **TABLA BIII -2.**

<sup>71</sup> Bartoli; Annie; Comunicación y organización Paidós, Argentina, 1992, pp.108-109.

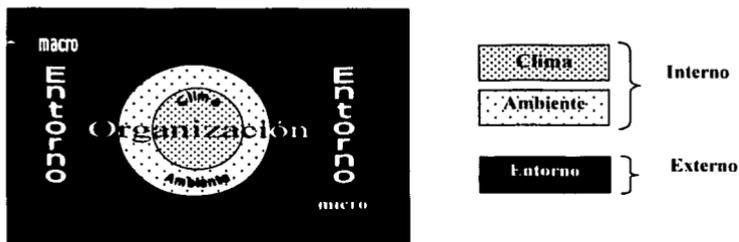
### C. Ambiente, clima organizacional y entorno

El desempeño de las organizaciones tiene mucho que ver con factores que a su alrededor, de manera particular o general, hacen que se comporte de tal o cual manera y que los individuos experimenten una atmósfera distintiva de la organización.

Se trata del elemento humano, que involucra sentimientos, emociones, percepciones, experiencias, cultura y valores, interaccionando en diversos niveles dando como resultado variados medios en los que se desenvuelve la organización consecuencia de la relación entre comportamientos biológicos, ambientales, psicológicos y hasta místicos, e implican una cotidianidad que le da sentido a la existencia del sistema.

Aquí plantearé tres distintos medios experimentados en la organización, comenzaremos con el ambiente, que a pesar de que no es el más particular determina al clima y por lo tanto se le debe su mención previa, una vez tratado el clima daremos un brinco a lo externo de la organización el entorno.

#### *Ambiente, clima organizacional y entorno*



El ambiente es el resultado inmediato de la actualización de la cultura, un anexo de elementos en función de la identidad de la organización, en el juego del ser y el deber ser, siempre con la marcada pretensión de lograr una estabilidad y control de los factores que lo constituyen, estos factores son:

- Las actitudes (como el ejercicio de los valores)
- Las normas
- Infraestructura
- Mantenimiento
- Utillaje (suministros de agua y energía)
- Control ambiental (calefacción, refrigeración y purificación)

- o Espacios y la distribución de éstos
- o Mobiliario
- o Estacionamiento, armarios y vestuarios
- o Cafetería y lugar de recreo, actividades médicas y sociales.<sup>72</sup>

*El clima* es el resultado de la interacción del sujeto con el ambiente, respecto a su actividad cotidiana, puede ser variable, dinámico o constante, en ocasiones controlado y estricto.

Desde el punto de estas interacciones constantes, las redes estructurales de la unidad ambiental que conforma la organización, se produce "una actitud colectiva, producida reproducida continuamente..."<sup>73</sup> considerada como el clima organizacional

El clima organizacional, de acuerdo con Kurt Lewin, cuenta con un enfoque cultural, donde los valores, las normas las conductas, sentimientos, son la mayor fuerza en su construcción. Se trata entonces, de totalidades, donde hay relaciones dinámicas que unen a las partes que las componen.

El clima de una organización tiene las siguientes características:

- o Su multidimensionalidad, referente a los muchos y distintos elementos-fuerzas que conforman el clima de la organización
- o Su influencia, ejercida sobre los individuos y el exterior a la organización
- o Su fragmentariedad, donde el clima se subdivide y diversos microclimas se dan dentro de distintas zonas, jerarquías y grupos dentro de la organización.<sup>74</sup>

Existen diversas formas para identificar conjuntos o totalidades organizativas, indicadores de clima organizacional, la más objetiva se basa en las características organizacionales como el tamaño, organigrama y estilo de dirección, ya que estos factores definen procesos sociales.

También se puede recurrir a hacer caso a las interpretaciones de los individuos sobre la organización y el clima que experimentan, ya que sus opiniones arrojarán datos sobre los valores, aspiraciones y demandas de los

---

<sup>72</sup> Apuntes de clase de la materia "Gestión de comunicación en las organizaciones" impartida por el Profesor Carlos Ávila Toscano, semestre 2001-2.

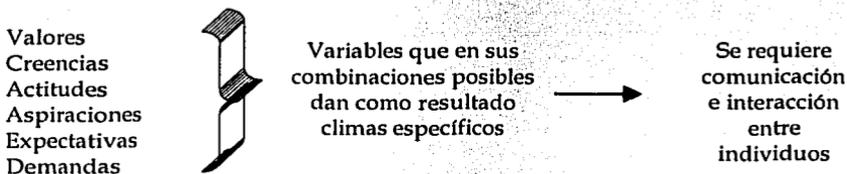
<sup>73</sup> Olabuénaga Ruiz, José Ignacio; Sociología de las organizaciones Edit. Universidad de Deusto, España, 1995, p. 283.

<sup>74</sup> IBID p. 285.

miembros de la organización, y con base en la satisfacción o no de estos se hará una valoración del clima.

A continuación un esquema construido a partir de lo que menciona Olabuénaga sobre la conformación del clima:

*Elementos del clima organizacional*



Halpin y Crofts (1968) nos brindan ocho indicadores para analizar el clima organizacional:

- o Desempeño, implicación personal en el trabajo
- o Obstáculos: sentimiento de estar enterrado bajo tareas rutinarias e inútiles por parte de su director
- o Intimidad: percepción experimentada en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus homónimos
- o Espíritu: satisfacción de las necesidades sociales del personal
- o Actitud distante: comportamientos formales e impersonales del director
- o Importancia de la producción: comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director
- o Confianza: esfuerzos que hace el director para motivar al personal
- o Consideración: comportamiento del director que intenta tratar a su personal de la manera más humana posible.<sup>75</sup>

Las experiencias de las organizaciones son las que demuestran la existencia del ambiente y clima ya que son la consecuencia de su influencia en la conducta de los miembros de la organización dada. La experiencia de los miembros es directa, con particularidades dentro del conjunto ambiental que es la organización.

Para establecer el grado de preocupación por el elemento humano e identificar indicadores de ambiente y clima organizacional, llenar la **TABLA CIII-1**. Estos dos

<sup>75</sup> Olabuénaga Ruiz, José Ignacio; Sociología de las organizaciones; Edit. Universidad de Deusto, España, 1995, p. 288

niveles de la organización están tan ligados que pueden ser evaluados con una tabla compartida.

El siguiente nivel de la organización es el *entorno*, constituido por elementos externos a ella que la afectan, influyen en su actuación y sus objetivos. Robbins deriva el concepto de la idea de que ningún sistema puede estar en total aislamiento y que existen sistemas que mantienen interacción constante con la organización, en poca o gran medida, según el grado de apertura. y sobre los cuales tiene poco o nulo control.

La plena conciencia y conocimiento de los sistemas con los que la organización interactúa, la contextualiza y establece relaciones, y otras veces dependencias. El conocimiento de la naturaleza y situación del entorno es trascendental para definirse, guiarse en sus objetivos e incluso para sobrevivir.

El entorno se puede definir en dos dimensiones: el macro, que se refiere a los influjos de los entornos institucionales legales, económicos, culturales, políticos y educativos, y el micro que representa a los individuos, grupos y organizaciones concretas relacionadas con el sistema<sup>76</sup>.

La dimensión macro del entorno se clasifica así:

- o Entorno político-legal, constituido por las fuerzas de los poderes públicos, con capacidad de dictar leyes y reglamentaciones, que con leyes de competencia, normativas de publicidad y regulaciones medioambientales llegan a imponer restricciones que de no ser cumplidas la organización puede caer en el desprestigio
- o Entorno sociocultural que está conformado por los valores, normas, creencias y costumbres establecidos en una sociedad o grupos de ella, que son el paradigma bajo el cual se juzgan todos los sistemas
- o Entorno económico, conjunto de todas las organizaciones relacionadas con la vida económica de una sociedad, así como variables económicas como la inflación, el mercado de trabajo, los salarios, el nivel de crecimiento o recesión de un país, que tienen que ver con la confianza de inversión y garantía de beneficios
- o Entorno tecnológico, que incluye todos los avances de la tecnología y que pueden ser herramientas de desarrollo de las organizaciones, al optimizar

<sup>76</sup> Olabuénaga Ruiz, José Ignacio; Sociología de las organizaciones Edit. Universidad de Deusto, España, 1995, p. 304

las formas de producción, de comunicación o fomentar una imagen de innovación

- o Entorno medioambiental, o bien la situación y características imperantes de la protección al medio ambiente como por ejemplo la conservación de recursos, niveles de contaminación y reciclaje, así como los sucesos naturales impredecibles como tormentas, terremotos, explosiones, derrames, etc.<sup>77</sup>

Estipular la relevancia para la organización de cada tipo de entorno macro ordenándolos por importancia en la **TABLA CIII-2**.

Mientras que la dimensión micro del entorno se define de manera distinta, su influencia es directa y de trascendencia para la sobrevivencia y crecimiento de la organización, tiene que ver con los individuos, grupos y organizaciones con relación inmediata a esta, es un entorno específico y se divide en:

- o Entorno competitivo, constituido por las organizaciones presentes en el mismo sector, con productos y/o servicios similares, alternativos o sustitutivos. Éstas emiten su propia información, tienen sus propios esfuerzos comunicativos que afectan en gran medida los de la organización, este entorno hará un constante reto en la innovación tecnológica y peleará por la atención del público, pero también las amenazas a ese medio serán las amenazas a la organización misma, ya que se encuentran en el mismo sector y bajo los mismos riesgos
- o Entorno de trabajo, es aquel que involucra todos los agentes que intervienen (en menor o mayor medida) en el funcionamiento de la organización, por su estrecho vínculo la información que emiten tiene credibilidad, conocen muy bien a la organización en su operar, su conducta y sus bienes o servicios. Se trata de proveedores, accionistas, distribuidores, grupos de interés, líderes de opinión, acreedores, etc.

Para evaluar el potencial de las relaciones con la dimensión micro del entorno de la organización ir a la **TABLA CIII-3**.

En cualquiera de estas dimensiones, el entorno de una organización "está constituido por todos aquellos elementos tales como personas, grupos, organizaciones, condiciones sociales y técnicas, con las que intercambia sus

---

<sup>77</sup> Olabuénaga Ruiz, José Ignacio; Sociología de las organizaciones Edit. Universidad de Deusto, España, 1995, p. 304-306.

materiales, su energía y su información y que, por tanto, ejercen influjo sobre ella y ésta, a su vez, lo ejerce sobre ellos”<sup>78</sup>.

El entorno no es una entidad con fronteras definidas con la organización y ésta no tiene muchas opciones de elegirlo y de tener ingerencia en cambiarlo o alterarlo. Las relaciones con el entorno pueden ser variadas, los niveles de influjo y dependencia son distintos para cada organización, por lo tanto hay que determinar la relevancia o irrelevancia de cada una de las dimensiones de entorno, tanto micro, como macro.

El entorno tiene que ver con la definición de la misma organización así como de las relaciones que mantiene al interior y al exterior, cuestiones que van desde sus redes de conexiones de comunicación, su dinámica de imagen, técnicas para diagnosticar y prospectar, lo cual involucra sus tendencias al cambio, sus mecanismos de defensa de fronteras y control de ellas. Véase la definición de la organización en **Capítulo I A. Perfil de la organización**, para tener una referencia de las características del entorno.

Se debe tener bien presente ya que ayudará a la formación de otros aspectos de la organización como la imagen corporativa o a la consolidación de la comunicación externa. Pero vale la pena aclarar que la información proveniente del entorno no sólo afecta a la organización sino a todo el sector donde esta actúa, su utilidad no radica tanto en su influencia particular, sino precisamente en su carácter global y omnipresente.

La relación entre el entorno y la organización puede ser de cuatro tipos, dependiendo de su forma de transacción, definir esto en la **TABLA CIII-4**:

- Orientadas a la garantía de la legitimidad social y viabilidad técnica de las energías de dentro hacia fuera (output) de fuera hacia dentro (input)
- Para la garantía operativa de recepción de operaciones
- De protección y autodefensa, de la competitividad, invasión o cooptación por parte de otras organizaciones
- De colaboración y enriquecimiento mutuo con otras organizaciones.<sup>79</sup>

De acuerdo con Grima Terré y Tena Millán la estructura del entorno puede ser evaluada en función de:

---

<sup>78</sup> Olabuénaga Ruiz, José Ignacio; Sociología de las organizaciones Edit. Universidad de Deusto, España, 1995, p.305

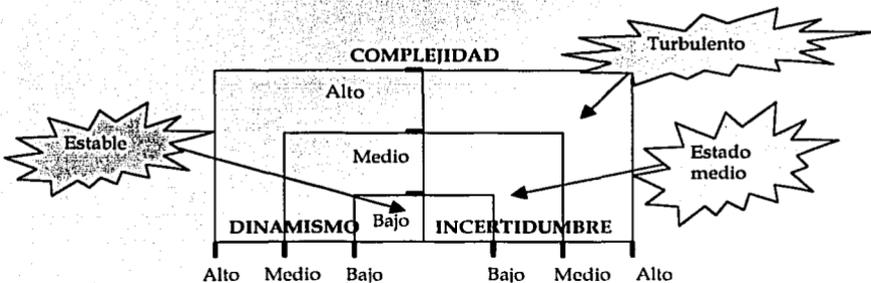
<sup>79</sup> IBID, pp. 305-306

- o Su nivel de complejidad referido a la cantidad de elementos del entorno que afectan a la organización
- o El nivel de dinamismo o la intensidad de los procesos de cambio de los elementos del entorno
- o Por el nivel de incertidumbre o grado de conocimiento de los cambios y de la evolución de los elementos del entorno o de la seguridad de su forma de acción<sup>80</sup>

De esta forma el entorno puede ir desde ser estable si tiene pocos elementos, es poco dinámico y tiene un alto grado de predicción de su evolución, a ser considerado como turbulento al contar con muchos elementos, fuerzas en choque, alto grado de cambios y grandes dudas sobre su evolución.

Un ejercicio para definir el estado del entorno de la organización es el de ubicar en la siguiente gráfica el punto en el cual se encuentra la organización:

*Estados de la estructura del entorno*



#### D. Liderazgo

Existe en la organización un rol, formal o informal, que puede catalizar todas sus funciones y ser la clave del rendimiento y desempeño de ésta, se trata del *liderazgo*, éste es un "ejercicio de influencia que una persona ejerce sobre otras para obtener determinadas metas"<sup>81</sup>.

Su influencia en los sistemas de comunicación es amplia, ya que tiene que ver con la selección de la información a la que se atienden los determinados grupos de la organización, por su autoridad de aplicar ciertas restricciones.

<sup>80</sup> Olabuénaga Ruiz, José Ignacio; *Sociología de las organizaciones*; Edit. Universidad de Deusto, España, 1995, pp. 305-306

<sup>81</sup> Litterer, Joseph A.; *Análisis de las organizaciones*; Noriega-Limusa, México, 1991, p. 156

También determina la red y la dirección de los canales, incluso ciertos temas a tratar pueden ser restringidos. El estilo y flexibilidad del liderazgo serán la clave del aprendizaje, rendimiento y participación de los miembros, la razón está en su condición de influencia, de visión y de cambio, para establecer esta condición acudir a la TABLA DIII-1.

Para Robert House, el líder tiene la función de ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas, tiene la responsabilidad de dirigirlos y apoyarlos para garantizar la compatibilidad de sus metas con los objetivos de la organización, esta es la teoría de la trayectoria-meta del liderazgo, donde se pretende marcar una línea muy clara para ir de un punto actual hasta donde se ha planteado llegar y de esta manera discriminar los obstáculos y trampas.

La concepción imperante es que el liderazgo es una capacidad de influencia en un grupo con el objeto de que alcance metas, Robbins opina que se realiza con actitud ante los riesgos, siendo un fenómeno que intenta propiciar orden, consistencia, apego a los planes formales y a las estructuras de la organización, así como una identificación intuitiva y empática con los liderados.

El liderazgo puede tener mucho o poco que ver con la jerarquía establecida de la organización, la diferencia entre la gestión por status (asumido) y por liderazgo (asignado) puede ser variada y dependerá de factores como la cantidad de información que el líder tenga disponible, de sus capacidades y disposición de tiempo para comunicarse.

Pero lo cierto es que la jerarquía es más importante tratándose del ejercicio del liderazgo formal o asignado, por cuestiones de disposición de información y de la natural acción de autoridad sobre los subordinados, los cuales deben comunicar mucho de su desempeño a un superior, en vías de poder ser recompensado.

La valoración de las opiniones entre jerarquías dependerá de la cultura organizacional, se puede dar el caso de que una consideración proveniente de un subordinado sea menospreciada o reprimida, o al contrario, que pueda ser considerada sumamente valiosa, de igual forma la cultura determinará qué sucede con las manifestaciones de opinión de más alto nivel.

Así bien el liderazgo se basa en la decisión o condición de los dirigidos sobre quién los va a dirigir y con cuál determinado patrón. Lo común es que los miembros dirijan su comunicación a quien respetan, consideren competente y por lo tanto, si es que así lo desean, puedan recurrir a su ayuda.

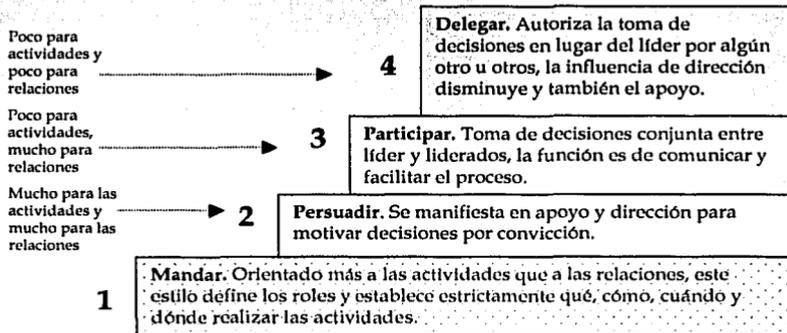
Son muchas las características que puede tener un líder, de las cuales no todas son constantes para todos los que aplican el liderazgo, pero todo se resume en ambición, energía, afán por dirigir, honradez e integridad, autoconfianza, inteligencia y conocimiento del trabajo.

De acuerdo con Fiedler <sup>82</sup>el estilo de su liderazgo es el factor clave para el éxito del líder, y lo clasifica en dos: el orientado a las relaciones y el orientado a las actividades, basado en la productividad. También menciona que el estilo es innato y fijo, que no puede cambiar para adaptarse a todas las situaciones cambiantes, además de ser individual.

Esto significa que si una situación requiere de un estilo de liderazgo orientado a las actividades y contrariamente el encargado está orientado a las relaciones, se debe modificar, la situación o el líder para obtener la eficacia óptima.

Pero a partir de estos dos primeros estilos Hersey y Blanchard plantean cuatro estilos específicos más que varían en el grado de evolución de la gestión del liderazgo<sup>83</sup>, a partir de lo cual se construyó este esquema:

*Pasos en la evolución del liderazgo*



El nivel más básico de liderazgo es el de mandar, ya que sólo requiere quien mande y quien obedezca estrictamente, cuando el modo de tomar decisiones evoluciona un poco más se manifiesta el deseo de que se obedezca por convicción con un mecanismo de persuasión y cuando los recursos humanos están preparados

<sup>82</sup> P. Robbins, Stephen; Comportamiento Organizacional; Prentice Hall, Sexta Edición, México, 1994, p. 421.

<sup>83</sup> IBID, p. 424.

e identificados con los objetivos posiblemente podrán tener la opción de participar con su opinión.

El grado máximo de gestión del liderazgo es el de confiar decisiones a los subordinados y que progresivamente éstos puedan delegar en sus correspondientes subordinados el poder de decisión y acción. Para definir el grado en que se ejerce mayormente el liderazgo en la organización acudir a la **TABLA DIII-2**.

No importando el estilo que sea, el liderazgo tiene que ver con un peso cultural muy grande, el poder, el cual, como hemos dicho no sólo se encuentra en la distribución formal de responsabilidades y que tienen que ver con la tendencia de la información, el acceso a las redes, con la personalidad carismática, por la experiencia técnica, la posición clave en el proceso de actividad, etc.

Según los trabajos de Mintzberg y Crozier el poder se define por la capacidad para modificar una conducta en el sentido deseado y por la relación de influencia que provoca una determinada dependencia. La estructura formal de la organización aspira con más suerte al equilibrio de esta ambivalencia, pero en dimensiones informales se vuelve más cambiante.

Las fuentes más importantes de poder son:

- o Normas: reglas, leyes, convenciones, dictadas o interpretadas
- o Experiencia: conocimiento en todos los niveles obtenidos a través de la práctica
- o Carisma: capacidad de seducción y de contar con prestigio para liderar
- o Información: la necesaria, la más atractiva, la más trascendental y de interés
- o Gratificación o coerción: control sobre los medios presupuestarios, materiales u organizativos
- o Relación con el medio: espectro de relaciones con todo tipo de públicos.<sup>84</sup>

Ahora bien, según P. Schwegig, la importancia de la consideración del liderazgo en el diagnóstico radica en que la localización de la forma y estilo del poder remiten a la conformación organizativa, donde se encuentra el poder es donde se concentra la voluntad de comunicación y donde se modela el mensaje.

Es por eso que el liderazgo es digno de considerarse para la guía del diagnóstico porque implica claramente capacidad de representación de la

---

<sup>84</sup> Bartoli; Annie; Comunicación y organización Paidós, Argentina, 1992, p. 143.

organización por medios comunicativos y cuenta no sólo con el poder de la información sino el de su difusión.

### **E. Identidad cultural en la organización**

La *identidad cultural* en una organización se hace tanto del conocimiento de sí misma como de las implicaciones de sus acciones, así como del modo en que lo anterior repercute en la percepción que los públicos tengan de la organización.

Es decir, es un conglomerado de cultura corporativa, esfuerzos de comunicación interna y externa, de políticas e historia de la organización, de sus productos, entre otros factores, que en suma motivarán en la sociedad una percepción de la organización, o que es lo mismo una imagen.

El factor que juega el papel definitivo en la identidad es la cultura de la organización, ya que de esto dependerá la forma de interactuar de los miembros de la organización con el resto de los públicos en una dinámica de emanación de información, incluso, involuntaria.

Cardona opina que la cultura corporativa es el conjunto de normas humanas y sociales que forman una empresa o institución y se basa en crear, reforzar y modificar una actitud positiva en los miembros de la organización.

Es el conjunto de valores, normas, definiciones, lenguaje, símbolos, señas, modelos de comportamiento, técnicas mentales y corporales, funciones cognoscitivas, valorativas, expresivas, regulativas y manipulativas, así como el estilo de dirección, la historia, los juegos de poder, etc.

La cultura, es lo mismo que personalidad para Robbins, y es el conjunto normas, valores, creencias, etc. que marcan los comportamientos adecuados, es una percepción de la organización que influencia a sus miembros, que la perciben de forma similar y que comparten un sistema de significado común.<sup>85</sup>

Ésta es autónoma, tiene una estructura que la vigila, cuenta con el apoyo de la organización jerárquica, promueve la identificación de los miembros, tiene que ver con las recompensas por el desempeño de éstos y también cuenta con un grado de tolerancia al conflicto y disposición al riesgo.

En resumen, es una gran serie de factores que determinan las estructuras organizativas y los comportamientos, además de que diferencian a la organización de otras instancias, ya que la cultura de cada una de ellas es particular y se

<sup>85</sup> Robbins, Stephen P.; *Administración, Teoría y Práctica*; Prentice Hall, México, 1987, p. 45-47.

transmite a través de un lenguaje simbólico muy definido, por ejemplo, la jerga, que es el lenguaje específico de la organización, es una parte de la identidad de un grupo con determinada cultura y toda instancia contará con una.

Mencionar de diez a quince términos de la jerga de la organización diagnosticada en la **TABLA EIII-1** ubicada en los anexos de este trabajo.

Es así como la cultura de una organización se constituye como un sistema aprendido de significados que la perfila, la comunica con todos sus públicos, que opera en un grupo determinado y tiempo determinado<sup>86</sup>, y que es compartido a nivel global.

La identidad cultural es una realidad que define a la organización y se conforma con la voluntad de proyectarla de manera positiva hacia sus públicos, es su cultura o la suma de lo que distingue, más su deseo de ser apreciada y admirada. Por su carácter de indicador de la realidad organizacional puede o no influir en la percepción de los públicos, pero es por hecho que la distingue ante todas las demás.

Es difícil diferenciarla de la imagen corporativa pero se podría decir que la identidad cultural es aquel elemento clave soporte de la primera, pero que no garantiza que se logre la proyección deseada hacia el público, así que más que un factor de imagen es uno de identificación de la personalidad de la organización.

Estos dos conceptos se encuentran interrelacionados ya que la imagen corporativa con sus manifestaciones en el público de ser positiva o no, alimenta la cultura de la organización y puede llegar a replantear la identidad. "La imagen corporativa es la extensión imaginaria en el público de la identidad"<sup>87</sup>.

De hecho la identidad cultural se refiere mucho más a la organización misma desde su propio punto de vista y la imagen corporativa tiene que ver con la perspectiva del público, que se aborda en la siguiente dimensión del diagnóstico.

También se tiene que hacer la distinción pertinente entre identidad cultural e identidad visual, véase **Capítulo II H. Identidad visual**, ya que la segunda se refiere a los logotipos, tipografía, papelería y no a la cultura ni su difusión en busca de una identificación ante los públicos internos y externos.

---

<sup>86</sup> Apuntes de clase de la materia "Gestión de comunicación en las organizaciones" impartida por el Profesor Carlos Ávila Toscano, semestre 2001-2.

<sup>87</sup> Costa, Joan; *Identidad corporativa, estrategia de empresas*; Edit. CIAC, Barcelona, España, 1992, pp. 5-9.

Joan Costa se refiere a la identidad cultural como todo aquello que significa algo en la organización (culturemas o estilemas) en un modo propio “la identidad no se manifiesta solamente por medios gráficos, sino también verbales, culturales, ambientales y a través de informaciones objetivas”<sup>88</sup>.

Se refiere a un comportamiento global y estable, a un modo de conducta o una manera de hacer, de reaccionar, de proceder, que revela un carácter o estilo propio de la organización. Este auto conocimiento y deseo de identificación positiva puede diagnosticarse en la **TABLA EIII-2**.

La existencia de una forma de ser y hacer que diferencia a la organización, en el caso de la identidad cultural, no se refiere al aspecto técnico de las tareas de cada uno de los miembros, sino a un hacer cultural, una cierta manera distintiva de trabajo.

Por último vale la pena afirmar la importancia de esta dimensión para ser incluida en el estudio de las organizaciones y que tiene que ver con el gran potencial estratégico y operativo, ya que la identidad cultural manejada de manera planeada puede lograr optimizar recursos, rentabilizar inversiones, cultivar ideas cada vez más creativas y adicionar más prestigio a la organización.

## **F. Imagen percibida por los públicos**

La imagen es una representación de un objeto real que actúa en sustitución de este y un poco en este mismo sentido es un concepto básico en disciplinas vinculadas a la comunicación como el marketing, publicidad y relaciones públicas.

Pero el enfoque que aquí retomaremos del término será el corporativo, el cual se basa en la percepción de los públicos acerca de una organización, en cuanto entidad, como sujeto social.

Capriotti opina que se trata de la idea global que sus públicos tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta, y viene a ser un capital importante digno de planificación, ya que crea valor para la organización convirtiéndose en un activo intangible objeto de estrategias.

La gran aspiración de la imagen es la memoria o retención de los productos o servicios de la organización en la mente del público, de acuerdo con Daniel Boorstin la imagen es algo creado, construido para lograr un determinado fin “un perfil de personalidad estudiosamente fabricado que además sea coherente ante los públicos”.

---

<sup>88</sup> Costa, Joan; *Identidad corporativa, estrategia de empresas* Edit. CIAC, Barcelona, España, 1992, PP. 5-9

Este mismo autor afirma que la imagen tiene las características de ser:

- o Sintética, o bien, planeada y creada con el propósito de formar una impresión determinada en los sujetos acerca de un objeto
- o Creíble, en tanto tenga credibilidad posibilitará el éxito
- o Pasiva. No se ajusta al objeto, sino éste es el que intenta adecuar a la imagen preestablecida
- o Vívida y concreta. Recurre a ser atractiva a los sentidos para cumplir mejor su objetivo
- o Simplificada, al resumir los aspectos del objeto que representa, rescata lo bueno y omite lo malo
- o Ambigua. Fluctúa entre la imaginación y los sentidos, entre las expectativas y la realidad, por su naturaleza de acomodarse a los deseos y gustos de los sujetos.<sup>89</sup>

Está sistematizada y visualizada, sólo basta con adicionarle el esfuerzo comunicativo que además le es inherente, la imagen afectará a distintos públicos, ya sea a nivel servicio, productos o actividades, en mayor o menor grado.

Pero si la organización fomenta una imagen deseada en su público, entonces ocupará un espacio en la mente de los públicos, que le permitirá, la simple pero tan difícil tarea de obtener existencia ante ellos.

El esfuerzo comunicativo no es una vana acción, en realidad concentra en sus dinámicas el poder de hacer evidente a la organización y de que ésta sea y exista para ocupar un espacio en la mente de los públicos.

La imagen se constituirá como el lugar ganado en la mente del público, y si todo sale bien evolucionará de sólo haber hecho existir a la organización al estado ideal de que ésta sea la principal opción al momento de una decisión.

Se construyeron las siguientes ecuaciones para entender las dinámicas de la imagen y comprender su formación:

---

<sup>89</sup> Costa, Joan; Identidad Corporativa; Edit. Trillas, México, pp. 20-23.

### Ecuación de la imagen ideal

Espacio en la mente del público  $\propto$  presencia en sus decisiones

o lo que es igual

Mayor presencia en la mente del público	=	mayor elección de los productos/servicios de la organización
---	---	--

La imagen también facilitará la distinción de la organización de otras organizaciones gracias a un perfil de identidad propio y diferenciado, y si este se logra posicionar añadirá más valor a la organización entre las demás. Véase Capítulo III F. **Identidad cultural en las organizaciones**

La organización estará bajo el reto de que cada vez debe ser más valiosa su *existencia* en la mente del público, que haga la diferencia con la existencia de otras organizaciones contribuyendo con soluciones y beneficios. Esta ecuación resulta en beneficio mutuo:

Valor para sí misma = crear valor para sus públicos.
--

Disminuirá la influencia de los factores situacionales en la decisión de elección del público, ya que el público dispondrá de información adicional importante sobre la organización. La ecuación queda de la siguiente manera:

Imagen fuerte =	esquema de referencia previo al momento de la elección	=	menor impacto de decisiones situacionales o coyunturales
-----------------	--	---	--

El valor que la imagen constituye para la organización está dado por los beneficios que le representa, le permite valuarse financieramente más alto, posibilita atribuirle más valor de calidad y prestaciones al nombre de la organización además de que atrae a mejores inversionistas.

El que la organización representare mejores beneficios que otras que no tienen buena imagen aumentará el interés por aportar capital, también atraerá mejores recursos humanos y puede llegar a ser una referencia de un lugar deseable donde desempeñarse para los que trabajan en el medio.

Ahora bien, el proceso mediante el cual se construye la imagen se trata en primer lugar de una interpretación del emisor el cual es el responsable en la organización de estructurar la imagen deseada acerca de todos los elementos que son significativos y que transmitan las características de la organización, refiriéndose a identidad visual, identidad cultural.

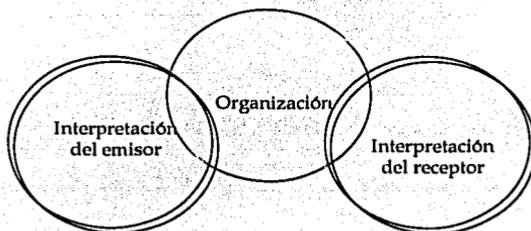
Se hace un análisis de los medios que posibiliten la difusión a través de la comunicación externa y finalmente el receptor construye, con lo que percibe y ha sido emitido sobre la organización, una idea de ésta, es decir, lo que realmente sucede es que hace una interpretación de la interpretación.

Los públicos que son los receptores reconstruyen los signos de la organización a su manera y bajo sus referencias propias, experiencias, estado social y económico, etc. pudiendo o no concordar con lo que el emisor deseó que se entendiera.

Esta construcción de la imagen puede ser lograda, incluso, a partir de percepciones de los receptores que no tienen nada que ver con los esfuerzos de motivar una imagen ideal de los emisores, para su evaluación ir a la **TABLA FIII-1**.

El siguiente esquema muestra la conformación de la imagen por la interacción entre emisor-organización-receptor y que muestra la interpretación de la interpretación de la que habla Capriotti:<sup>90</sup>

*Construcción de la imagen*



<sup>90</sup> Costa, Joan; Identidad Corporativa; Edit. Trillas, México, pp. 20-23.

Al fin y al cabo la imagen percibida por los públicos, al igual que todas las anteriores dimensiones mencionadas por el diagnóstico, son el resultado de dinámicas comunicacionales organización-públicos internos, y ella-públicos externos y sus múltiples resultados.

Este capítulo nos muestra que los emisores y receptores de los mensajes organizacionales pueden ser de distintas características, al igual que los medios y dinámicas por las cuales se difunde la información, lo que configura el desempeño cotidiano de la organización y define la tipología de las dimensiones reales de este capítulo.

Es así como esta guía clasifica la realidad de la organización en las dimensiones planteadas en este tercer capítulo, todas ellas tienen que ver con la evidencia práctica de interacciones comunicativas entre públicos, aspectos culturales distintivos y con el ejercicio propio del poder sobre la información, que por el marco práctico cambiante la organización se identificarán en sus generalidades.

La intención es identificar las dimensiones, ubicarlas en la organización estudiada, describirlas dentro de los parámetros planteados en la guía y evaluarlas de la manera más objetiva posible en las tablas correspondientes, para posteriormente hacer el cotejo de sus calificaciones con las dimensiones conceptuales planteadas en el capítulo anterior y detectar áreas con posibilidad de desarrollo.

La comunicación es una constante en este capítulo, funge como forma de participación, motivación, integración y ayuda en la toma de decisiones, cuando se gestiona al interior, mientras que mantiene relaciones positivas con el entorno, potencia una imagen verdadera, oportuna y clara de la organización cuando se ocupa de su exterior.

La comunicación se define como un sistema de relaciones con diversos públicos, tanto internos como externos, inherente a la organización que no sólo tienen que ver con intercambio de información, sino también con los medios utilizados y los individuos, en una intención de mejorarlos.<sup>91</sup>

El consultor puede obtener mucha información acerca de la forma en que la organización motiva e integra a los miembros en favor de sus objetivos y debe manifestar si cuenta con una estrategia para ello, de la misma forma, a lo largo de la investigación, se hace evidente el grado en que se fomenta la comprensión de los

---

<sup>91</sup> Martín Martín, Fernando; Comunicación en las empresas e instituciones; de la consultoría a la dirección de comunicación; Edit. Universidad de Salamanca, 1995, p.23

mensajes, la existencia de bloqueos, manipulaciones de información, abuso de autoridad, rumores, etc.

También se definen las características de la comunicación entre las jerarquías de la organización al determinar la dirección, descendente, ascendente o lateral, de la información y el consultor puede clasificar los mensajes, formales o informales, con más influencia, así como detectar las capacidades técnicas y los dispositivos con los que cuenta la organización.

Además se clasifica, en operativa, estratégica o de notoriedad, la manera característica predominante de comunicación externa, ya que se espera encontrar información que revele si existen esfuerzos por proyectar una imagen positiva y la clase de discurso que maneja la organización hacia el exterior, y finalmente el consultor puede valorar si se cumplen las expectativas de la dirección respecto a la interacción con los públicos externos.

Las formas de interacción en aspectos prácticos también se revelan en este capítulo con el análisis del ambiente, clima y entorno de la organización, y el consultor puede proponerse establecer las condiciones en las que el individuo interactúa con el ambiente y provocan un clima con actitud colectiva.

La interacción de la organización con el exterior se precisa en el análisis del entorno, donde se define la importancia de cada categoría macro de éste y su forma de interactuar en el ámbito micro, así como también el tipo de relación que la organización tiene con su entorno para ubicarla en un punto de complejidad, dinamismo e incertidumbre de éste.

En lo que respecta a las relaciones internas se ahonda en la manera en que se gestiona el poder, formal o informal, por medio del liderazgo, el consultor es capaz ahora de especificar la capacidad de influencia y la orientación del cambio, hacia las relaciones o a las actividades, y con ello determinar el estilo de liderazgo imperante.

El aspecto de la cultura tiene mucho que ver en este capítulo, el conocimiento de sí misma y sus particularidades culturales hacen de la organización un ente diferenciado de las otras y que el consultor debe identificar plenamente.

Éste deberá familiarizarse con el sistema de significados, lenguaje, comportamientos globales y con la identidad cultural, última que refleja una manera de hacer, reaccionar y proceder propia de la organización, que además

funge como la personalidad base para la constitución de la imagen percibida por sus públicos.

La imagen es la dimensión práctica final en ser evaluada, por sus esfuerzos de posicionamiento en la mente del público, los de construcción de la imagen deseada, y si existe, por la estrategia de proyección de la imagen. Su descripción contiene información que será útil al consultor para conceptualizar su construcción.

Todas las dimensiones reales deberán ser evaluadas en sus tablas correspondientes para lo cual será de gran ayuda el siguiente capítulo, que consiste en una serie de consideraciones sobre el método de evaluación, su fundamento como herramienta de traducción cuantitativa para justificar áreas con posibilidad de desarrollo basadas en el cotejo, información sobre el perfil del consultor, instrucciones adicionales para las tablas y por supuesto, una prueba piloto que recopiló opiniones y necesidades respecto a la metodología.

## CAPÍTULO IV CONSIDERACIONES SOBRE LA GUÍA DE DIAGNÓSTICO

Este capítulo es información útil, práctica y complementaria a la hora del diagnóstico<sup>92</sup> y tiene que ver con el análisis de la información. Se trata de consideraciones acerca de la sistematización propuesta por la guía, cuestiones como el cotejo entre resultados de las tablas y su utilidad como soporte para las propuestas de desarrollo.

Se ahondará sobre la detección de áreas con posibilidad de desarrollo, un objetivo del diagnóstico muy mencionado pero que hasta este momento se le hace referencia concreta, y por supuesto se reafirmará la importancia de esta propuesta para la comunicación organizacional.

Otras especificaciones son acerca del perfil del consultor, las capacidades necesarias, sus roles y obligaciones éticas, también se encontrarán instrucciones adicionales para la resolución de las tablas y la propuesta de los pasos a seguir para la aplicación del diagnóstico.

Así también se hará mención de la prueba piloto del cuestionario de las tablas y sus correcciones pertinentes, con ello un ejercicio práctico de la guía en un ámbito real que legitima su metodología.

### A. Valoración de la información

La observación de los datos obtenidos dará la pauta para la toma de decisiones que optimicen la situación de la organización. Esta base de información debe tener una sistematización científica, el cual se puede revisar en el **Capítulo I D. Metodología**.

Una forma de razonamiento válido dará como resultado la toma de decisiones legítima y con posibilidades de éxito, sin embargo, como la misma estadística plantea, siempre contaremos con factores no controlables, a los que llamaremos incertidumbre, y que nos dejarán abierta la posibilidad de tener que rectificar las decisiones.

La intención de esta guía es manifestar cuantitativamente la situación de la organización en las dimensiones consideradas por el diagnóstico, con el fin de reducir el nivel de incertidumbre en la toma de decisiones gracias a información sistematizada y analizada.

---

<sup>92</sup> Las palabras en *cursivas* son conceptos que se encuentran en el glosario y las letras remarcadas corresponden a títulos o apartados

El análisis de la información de los puntos del diagnóstico está concretizado en las tablas de evaluación de los **Capítulos II y III**, lo conceptual y los indicadores reales de la organización, respectivamente. Para resolver las tablas es recomendable hacerse de soportes de información que puedan validar las respuestas como:

- o Citas textuales
- o Presentación de documentos que confirmen la respuesta
- o Resultados de encuestas (presentación de las gráficas), en especial las que podrían soportar la respuesta a consideración

El fenómeno de la variabilidad explicará en algunos casos la obtención de información distinta en pruebas que deberían arrojar datos iguales, ejemplo: la consideración del Gerente General sobre la comunicación interna de la organización, cotejada con la opinión de sus subordinados respecto al mismo tema.

Estas diferencias, no afectan del todo, si no al contrario, son una oportunidad perfecta para detectar oportunidades de desarrollo. Si la opinión del Gerente general acerca de la comunicación con sus subordinados es que es completa porque cada día les envía mensajes electrónicos y por el contrario los que están a su cargo piensan que no es oportuna, existe una incongruencia que si se investiga puede arrojar interesantes resultados.

Las incongruencias en la información de un mismo aspecto pueden ser instructivas, ya que en tal caso lo interesante será encontrar la razón de la incongruencia, y localizar un punto clave de optimización.

Las posibilidades de obtener información pueden ser tan grandes como la creatividad del consultor para obtener datos, evitando cualquier perjuicio a persona, cosa y a la misma organización, conservando siempre un carácter ético estricto.

En realidad, la información se encuentra en todas partes y lo que respecta al mismo tema puede tener diversos sentidos, dependiendo del emisor. Pero esa universidad de procedencia es precisamente lo enriquecedor de la investigación, sin olvidar la regla número uno del diagnóstico ser comprobable y no dar por hecho algo que no tenga un soporte de argumentación.

Otro factor a considerar es el acceso a la información, ya que es imposible acceder, por razones físicas y prácticas, a toda la información de la organización, incluso a alguna que consideremos básica. Trabajar con información incompleta es

válido o no a consideración del consultor dependiendo de qué tanto pueda sustentar cualquier conclusión que haga con base en esos datos.

¿Es posible trabajar con una muestra y deducir hipotéticas situaciones de la organización?, la respuesta es sí solamente si hay manera de demostrar cada una de nuestras consideraciones y alternativas de optimización, con información lo suficientemente contundente.

Lo único indispensable es hacer una estricta determinación de lo que pretendemos analizar y expresar los datos, buscando no desviarnos del objetivo inicial del diagnóstico que es obtener información de lo conceptual y los indicadores reales de la organización.

Una advertencia para la obtención de datos es cuidar que éstos describan el punto del diagnóstico que se ha fijado. Las tablas de los **Capítulos II y III** sirven para establecer lo que se ha de contestar con estos datos, y fijar en qué se debe de centrar cualquier información en vías de la evaluación.

Pero esta propuesta también contempla la posibilidad de que el consultor rescate información que crea útil a pesar de que no sirva estrictamente para resolver las tablas de evaluación y que éste sea libre para establecer sus propios criterios para priorizar su indagación.

Los datos cuantitativos son de especial utilidad, de hecho esta guía de diagnóstico se atribuye la tarea de traducir alguna de la información obtenida en un indicador cuantitativo de la dimensión estudiada de la organización.

El haber de información es evaluado por una escala del 0 al 10, transformando lo cualitativo, es decir, propiedades no numéricas, a cuantitativo y con esto se amplían las posibilidades de sistematización y legitimación de la información, así como las decisiones que se tomen con ella.

La traducción de la información a términos cuantitativos brinda una referencia concreta de la situación de cada dimensión de la organización, la evaluación del 0 al 10 indica en sí misma una analogía numérica con estado actual de una dimensión.

¿Desde qué calificación se consideraría un estado digno de optimizar se?, esta guía lo deja al criterio del consultor que aplique el diagnóstico pero pide reflexionar acerca del sistema tradicional de evaluación escolar.

*Escala de evaluación, comparación con el sistema escolar*

ESCALA ESCOLAR	ESCALA DE LA GUÍA	(=) igual (≠) no es igual
5 no aprobado (o menos)	≠ reprobado	= necesidad evidente de optimización
6 aprobado	=	= necesidad de cambio para optimizar
7 regular	=	= recomendación de desarrollo
8 bien	=	= necesidad de chequeo para encontrar irregularidades
9 muy bien	=	= calidad, necesidad de revisión preventiva
10 excelente	=	= calidad, posibilidades de crecimiento con planeación

No hay que entender por esto que la organización tiene la posibilidad de reprobado en alguna de las dimensiones del diagnóstico, sino que entre más se acerque al cero existirán más posibilidades de optimización de esa dimensión, y entre más cerca del 10 son mayores los indicadores de ser óptima.

Vale la pena aclarar, que la metodología de evaluación deja abierta, al criterio del consultor, la forma de interpretar de los resultados cuantitativos, así como la reflexión de las calificaciones que justifican alternativas de desarrollo y el grado de prioridad de éstas.

La escala propuesta por la guía se refiere a la interpretación que damos de antemano a los resultados cuantitativos, pero estos serán explicados más específicamente por el consultor si es que las escalas no satisfacen del todo su análisis.

Ahora bien una de las ventajas de esta forma de evaluación es que permite un cotejo cuantitativo de las dimensiones conceptuales vs. las reales, correspondientes a los Capítulos II y III respectivamente. Sólo basta con comparar la calificación de las dimensiones que puedan tener una correspondencia lógica en la organización, a continuación la iniciativa de cotejo:<sup>93</sup>

<sup>93</sup> El apartado del perfil de la organización no cuenta con tablas de traducción cuantitativa, sólo de definición, la información que arrojan puede ser útil para la comparación pero no cuenta con una calificación

<b>CAPÍTULO II</b> <b>Lo conceptual del diagnóstico</b>	La calificación puede ser cotejada así	<b>CAPÍTULO III</b> <b>Los indicadores reales del diagnóstico</b>	La calificación de puede ser cotejada así
A. Perfil de la organización	Vs. EIII, CIII, FIII	A. Comunicación interna	Vs. BII, CII, EII, FII, HII
B. Misión, visión y valores de la organización	Vs. EIII, AIII, BIII, FIII	B. Comunicación externa	Vs. BII, EII, FII, GII, HII
C. Objetivos y metas	Vs. DIII, AIII	C. Ambiente, clima organizacional y entorno	Vs. DII, GII, AII, DII
D. Historia de la organización	Vs. EIII, CIII, FIII	D. Liderazgo	Vs. CII, EII, FII
E. Estructura orgánica	Vs. AIII, BIII, DIII	E. Identidad cultural en la organización	Vs. AII, BII, DII, FII, GII, HII
F. Manual de procedimientos y políticas de la organización	Vs. AIII, BIII, DIII, EIII	F. Imagen percibida por los públicos	Vs. AII, DII, GII, HII
G. La organización vista por los altos mandos	Vs. CIII, BIII, EIII, FIII		
H. La identidad visual	Vs. AIII, BIII, EIII, FIII		

La razón del cotejo de unas dimensiones con otras en especial radica en su relación intrínseca entre ellas y que incluso se determinan una a la otra, el encontrar que sus calificaciones no corresponden en demasía es una señal de incongruencia, lo cual traduciremos como un área con potencial de desarrollo.

Ya que el prototipo de las dinámicas organizacionales es que estén equilibradas entre aspectos conceptuales, lo que teóricamente son, y lo real que sucede en el ámbito práctico, su comparación nos dará un panorama cuantitativo situacional y explicado con cifras.

Para demostrar la relación de la que estamos hablando daremos un ejemplo de cómo se traduce lingüísticamente este cotejo con la construcción de frases como esta:

La organización vista por los altos mandos ha sido calificada con 9 mientras que la Imagen percibida por los públicos con un 7.5

De lo anterior se podría interpretar una evidente incongruencia, entre una dimensión conceptual y otra real, el consultor tiene la responsabilidad de confirmar o negar que eso significa un área con posibilidad de desarrollo y su deber es explicarla, dar razones por las que considera que sucede y mencionar los aspectos que opina pueden ser replanteados.

Este paso es exclusivamente realizable cuando se haya llevado a cabo el diagnóstico y se pueda determinar con las circunstancias específicas y el acervo de información las razones y trascendencia de esa incongruencia.

Es pertinente la aclaración de que para el cotejo de conceptual vs. real serán necesarios los promedios de cada una de las dimensiones derivados de la suma de las calificaciones de cada una de sus tablas de evaluación entre el número de ellas.

Es permisible no realizar el cotejo de dimensiones conceptuales vs. reales en el caso de que el consultor desee realizar un análisis rápido y global de las evaluaciones, sólo hace falta que revise los promedios de las dimensiones por capítulo y determine a simple vista cuales tienen las mayores necesidades de desarrollo.

Esta es una forma de detección de áreas con posibilidad de desarrollo basada en las calificaciones de las tablas, pero el consultor puede determinar asuntos candidatos a ser optimizados con información que juzgue pertinente.

## **B. Detección de áreas con posibilidad de desarrollo y propuestas de optimización**

Esta propuesta de evaluación se conforma como un método de detección de áreas con posibilidad de desarrollo, las cuales se pueden encontrar en diversas dimensiones de la organización:

- Global: a nivel de la estructura sistémica)
- Individual: referente al comportamiento de los miembros de la organización
- Lo práctico o real: lo que sucede en la cotidianidad de la organización, acontecimientos como base de afirmación de la posibilidad de desarrollo
- A nivel conceptual: dentro de la teoría de lo que es la organización

Hay circunstancias que, casi obligadamente, traen consigo posibilidades de desarrollo y las cuales pueden ser parte de la actualidad de la organización y manifestarse en la evaluación del diagnóstico:

- La reciente organización o el desconocimiento de las funciones
- El cambio de funciones
- El aislamiento
- Comunicación no clara respecto las tareas
- Intromisión de funciones

- o Desinformación sobre el trabajo de los demás
- o Dirección de la organización con intereses no comunes al resto de la organización
- o Dudas de los miembros sobre la organización misma
- o Trabajo no valorado
- o Atribuciones de manejo de situaciones de crisis
- o Crecimiento de la organización o aumento de su complejidad
- o Cambios planteados a futuro, compras o fusiones
- o Clima organizacional conflictivo.<sup>94</sup>

Ahora bien, cuando se trata propiamente de la optimización de un aspecto de la organización se depende en gran medida de un proceso racional, pero también implica mucha creatividad, en un intento de proponer alternativas de desarrollo, viables y de acuerdo con las posibilidades económicas, de recursos humanos e infraestructura de la organización.

Después del diagnóstico, de la sistematización de la información y evaluación de las dimensiones del estudio, la detección de áreas con posibilidad de desarrollo nos da la pauta para las propuestas específicas, es decir, el diagnóstico como primer paso, recolecta información sobre particularidades esenciales de la organización, detecta dimensiones con posibilidad de desarrollo para dejar paso lógico al camino de las propuestas.

Las propuestas serán parte de una planificación<sup>95</sup> que incluirá aspectos como el coste, las acciones concretas y los objetivos que se buscan. También se considerará una forma de seguimiento, que si bien ya no es propiamente el diagnóstico, puede que la dirección de la organización la contemple para ser aplicada por el consultor, obviamente con un contrato de por medio.

El siguiente esquema muestra paso a paso el proceso de propuestas para el desarrollo planificado a cargo del consultor, una vez que tienen la información del diagnóstico que lo soporte:

---

<sup>94</sup> Rodríguez Mansilla, Darío; Diagnóstico Organizacional; Alfaomega y Ediciones Universidad Católica de Chile, México, 1999, p.38.

<sup>95</sup> Odiorne, George; La dirección por objetivos Edit. Labor, España, 1992, pp. 81-93.

### Planificación de aplicación de propuestas de desarrollo



Propuesta  
específica



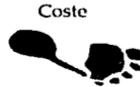
Acciones



Informe



Objetivos



Coste

Las propuestas deben ser leales a los intereses de la dirección de la organización y al mismo tiempo considerar el conjunto de todos los elementos que la integran en búsqueda de un bien común.

La información que brinde el diagnóstico debe ser la evidencia y soporte de cada una de las consideraciones de desarrollo, el objetivo es que éstas se entiendan con claridad y que cuenten con origen bien fundamentado.

Las propuestas deben tener alternativas, es decir, no deben ser tajantes ni obligatorias, y ya que no se puede negar que las formas de desarrollo encuentran posibilidades variadas se recomienda plantear opciones que brinden a la dirección confianza de la existencia de caminos variados para optimizar sus procesos.

Todas las ideas deben de manifestar el deseo de eficacia y de lograr los objetivos organizacionales, fomentar la confianza y disposición de los miembros así como buscar apertura del sistema de comunicación. Nunca se debe perder de vista el sentido común, conviene proponer acciones razonables, claras y con juicio responsable, el trabajo ético retribuirá en confianza.

Es importante la conciencia de que en la acción de proponer radica la responsabilidad con la organización, ya que se estará bajo la presión de las expectativas de ésta, principalmente las de productividad y la búsqueda del menor margen de error. Pero lo cierto es que al plantear alternativas de optimización se involucran diversos factores que van desde lo práctico, hasta lo emotivo.

La visión sistémica de las propuestas para el desarrollo aclara que cuando se realiza este procedimiento se está tratando con un asunto delicado, sobre el cuál, cualquier acción tendrá repercusiones. El enfoque sistémico además garantiza más de una sola opción de acción.

En este enfoque se considerarán las razones de fondo de las circunstancias actuales de una organización y el diagnóstico es la herramienta para indagar sobre ellas, una vez con la información se hace el recuento y valoración de ésta, y sólo entonces se puede llegar a una conclusión de una posibilidad de acción.

De acuerdo con esta teoría el impacto del cambio en toda la organización y su estructura formal son factores con gran influencia en la toma de decisiones, también contempla la importancia del ejercicio de la influencia para el cambio, que significa el poder, siendo esta una variable para la toma de medidas de desarrollo y la búsqueda de elevar las circunstancias a una mejor posición de la que se encuentran.

Otro enfoque a la hora de las propuestas se refiere a lo psicológico o al factor emocional de la persona involucrada en una situación o área con posibilidades de desarrollo, en este caso el factor individual sólo será considerado si los datos arrojan que algo que hay que optimizar radica en una individualidad, para lo cual será requerida una prueba psicológica con el fin de llegar a esas causas particulares, un ejemplo del resultado de ese análisis puede ser: que el miembro de la organización no ha sido bien capacitado.

Para la proposición de alternativas de desarrollo de las áreas con posibilidad de ser optimizadas, se deben considerar seriamente los siguientes aspectos:

- Proceso racional, basado en la información que el diagnóstico ha arrojado
- Creatividad, para plantear más de una alternativa, factibles y novedosas
- Lealtad a los objetivos de la dirección de la organización, sin dejar de lado los intereses del resto de los miembros
- Planificación, con propuestas específicas, acciones concretas, objetivos y metas deseadas, conste e informe de los resultados si es que se solicita la aplicación al consultor de manera adicional al diagnóstico
- Viabilidad económica y de infraestructura
- Soporte con la información del diagnóstico, como forma de corroborar y legitimar cada alternativa con la información obtenida
- Más de una opción de desarrollo
- Sentido común para proponer alternativas razonables
- Fomento a la confianza con propuestas éticas y búsqueda de cumplimiento de expectativas de la dirección
- Los niveles globales e individuales de la posibilidad de desarrollo
- Responsabilidad de lo que implica el cambio y las repercusiones de éste en todas las dimensiones de la organización

- o Ejercicio del poder de influencia para la propuesta de las alternativas de desarrollo

También se deben tomar en cuenta anteriores alternativas de desarrollo que se hayan puesto en práctica en el pasado de la organización y tomarlas como referencia del origen de las circunstancias actuales, véase **Capítulo II D. Historia de la organización**, ya que las decisiones antiguas son parte de la situación misma de la organización y una oportunidad de aprendizaje.

La recomendación anterior se hace porque muchas veces las medidas de optimización se hacen de manera precipitada, pero la intención de esta guía de diagnóstico es tener la información indispensable para que las propuestas de desarrollo sean bien consideradas, viables y planeadas, y en caso de que haya una contingencia, la oferta de esta guía es brindar información esencial para la toma de decisiones bajo presión.

Así también se recomienda medida para la gestión de algún cambio por medio de la fuerza, es decir, sin la aceptación de los miembros que lo sufren, ya que ésta a su vez genera presión sobre la organización y podría tensar canales indispensables para el cambio, en realidad, se debe realizar un trabajo previo de reforzamiento de la idea de innovación y procurar el equilibrio.

Con las intenciones anteriormente mencionadas, la guía de diagnóstico reafirma su intención de potenciar la prevención de cambios drásticos y poco planeados, al identificar estructuras y dinámicas de fondo para anticipar asuntos críticos y ahorrar tiempo.

Las contingencias no se pueden adivinar, pero se puede recurrir a una actitud de prevenirlas, por el riesgo que suponen, ya que pueden ocasionar improductividad por la energía que absorben a los miembros de la organización, por la insatisfacción que significa una amenaza al poder personal y por la inestabilidad estructural que pueden provocar a falta de coordinación entre áreas o ruptura entre miembros.

Para el sencillo hecho de proponer se deberán vencer muchos miedos, como lo es la inseguridad de parecer incompetente o el temor de no identificar la real causa del asunto, el consultor debe tener la convicción de superar el temor a confundirse con los datos obtenidos por el diagnóstico y confiar en que verá las circunstancias de fondo.

El consultor luchará por vencer la duda a arriesgarse y a ser creativo, ya que esto le dará la pauta para visualizar posibilidades alternas y no adoptar la primera

ocurrencia. La indecisión puede ser un gran enemigo y también tiene que superarse, mientras que la confianza en la capacidad de llegar a las metas propuestas y a usar el juicio propio será su gran amigo, el consultor tendrá que aprender a no caer en los extremos, por debilidad o arbitrariedad, así como a aceptar ser evaluado.

### C. Aportaciones a la comunicación organizacional

El objetivo de esta propuesta de diagnóstico es brindar información sobre las dimensiones esenciales de una organización y la detección de sus áreas con posibilidad de desarrollo bajo la perspectiva de comunicación organizacional, en la búsqueda de ser útil, no sólo para el consultor y su cliente, sino para la disciplina misma, intentando constituirse como herramienta para sus estudiantes y académicos.

Está muy acorde con las intenciones de la comunicación organizacional de potenciar el logro de objetivos y optimizar procesos en vías de un desempeño más productivo de la organización, se identifica con la disciplina en los esfuerzos por brindar alternativas a las organizaciones para su desarrollo.

“Se estará entendiendo por comunicación organizacional aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y buscan abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo”<sup>96</sup>.

Independientemente del enfoque utilizado en un diagnóstico éste es un primer paso obligado en el conocimiento de las organizaciones, pero al respecto de esta disciplina la forma del análisis organizacional puede variar por la misma condición de apertura, transformaciones y aportaciones de la teoría a la que pertenece.

Lo que ofrece este trabajo va más allá de un estudio de caso con promesas de cambios aplicables a una sola organización, se trata de una contribución a la teoría de la comunicación organizacional que al mismo tiempo sea una herramienta genérica para todo tipo de organización con disposición al cambio en su intento por replantear sus estrategias.

---

<sup>96</sup> Rebeil Corella, María Antonieta; Ruiz Sandoval, Celia y Nbsnik Ostrowiak, Abraham; El poder de la comunicación en las organizaciones Edit. Plaza y Valdés-Universidad Iberoamericana, México, 1998, p.15.

Sin embargo, este diagnóstico acepta no ser una forma terminada de sistematizar la información, pero sí el ser parte de un acontecimiento con constantes de análisis, al igual que le preguntamos a una persona su edad, estado civil, gustos y actividades, etc., en esta guía de diagnóstico se proponen aspectos que se deben saber de una organización y su sistematización.

En el caso de contar con prioridades de análisis, digamos, una solicitud de la dirección respecto a una dimensión específica de la organización se recomienda no dejar de lado el resto de ella, ya que hoy en día los procesos deben ser considerados a nivel global y con la certeza de sus repercusiones a distintos niveles.

Por ejemplo, si ante la petición de análisis de la comunicación interna de una organización, no se hace un análisis previo, digamos, de la identidad visual, tal vez no se pueda detectar que la identificación de los remitentes en la memoranda no es óptima, respecto a lo que el manual de identidad estipula.

Si la función del consultor en comunicación organizacional es “implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal”<sup>97</sup>, de qué manera lograrlo si no tenemos una base de información verídica y estudiada, de precisamente, cuáles son sus objetivos, sus metas y sus dinámicas de personal para ayudar a que la coordinación de recursos cumpla con las expectativas.

Esta guía tiene la intención de ayudar al proceso de elaboración, obtención, intercambio, difusión de información y comunicación que las organizaciones requieren para realizar sus funciones de regulación auto y heterorregulación y que constituyen la comunicación organizacional misma, de acuerdo con Manuel Vázquez Arteaga.<sup>98</sup>

Según el mismo autor los comunicólogos organizacionales nos debemos servir de conocimientos técnicos, metodológicos y teóricos de las prácticas comunicativas en las organizaciones, y un diagnóstico es una fase de una auditoría que consiste en un reconocimiento y revisión del estado actual de la comunicación de determinada organización, que cumple con todos los requisitos anteriores.

---

<sup>97</sup> Sánchez Gutiérrez, Salvador; *El trabajo del comunicador organizacional* Razón y palabra, No. 4, Año 1, sept-nov, 1996.

<sup>98</sup> Vázquez Arteaga, Manuel; *Introducción al lenguaje de la comunicación organizacional*; Edición Independiente, p. 17.

¿Cómo conocer el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio<sup>99</sup>? ¿cómo aspirar a facilitar el flujo de los mensajes entre sus miembros y entre la organización y su medio? si no conocemos todas sus dimensiones y las dinámicas que se dan entre ellas.

Es decir, el diagnóstico es una escala de análisis necesaria para cualquier estudio en comunicación organizacional, independientemente de interés de estudio de un área específica, siempre será de gran utilidad realizar un reconocimiento global de la situación actual de la organización, para aumentar la certeza del conocimiento y el grado de éxito de desarrollo.

La consultoría en comunicación debe cumplir con la función de atención a las necesidades del cliente y ofrecer alternativas profesionales de desarrollo, pero lo cierto es que para lograr ese profesionalismo, es necesario adentrarse en la realidad de la organización, con el fin de proponer una planeación con base en información metodológicamente válida.

Esta guía de diagnóstico dará la cara por el consultor, para justificar cualquier medida propuesta, ya que éste arrojará datos cuantitativos y cualitativos que validarán las acciones que la dirección de la organización decida, bajo algo concreto.

Es una forma de legitimar qué hacer, quién lo hará, cómo y cuándo, dónde y por qué se hará, también abre una mayor posibilidad de éxito en las acciones al basarse en conocimiento de las dinámicas de la organización y poder intuir las repercusiones del cambio.

Para la dirección, el diagnóstico previo a la toma de decisiones es un indicador de responsabilidad en sus acciones y búsqueda de alternativas profesionales para su desarrollo, habla de su disposición al cambio y de aprendizaje.

En el contexto de la competencia ofrece a las organizaciones la ventaja del autoconocimiento, que les posibilitará la detección de debilidades y fortalezas, y brinda información para que se derive en: elaboración de estudios de mercado, realización de estrategias de comunicación y relaciones públicas, así como el seguimiento de la información hacia el exterior y con los medios.

---

<sup>99</sup> Fernández Collado, Carlos; La comunicación en las organizaciones; Edit. Trillas, México, 1995, p. 30

Otras utilidades de este diagnóstico son la prevención de conflictos y ser un documento con información valiosa para brindar elementos de tratamiento de crisis, también tiene la posibilidad de constituirse como una de las pruebas para el reacondo de personal, para decidir la búsqueda de perfiles de específicos o para emprender programas de capacitación.

Incluso puede ser información general para cuestiones de imagen, partiendo del hecho de que cualquier asunto que le incumba a la organización, ya sea en el ámbito interno como externo, es formador de imagen ante todos sus públicos. Se recomienda revisar **Capítulo III G. Imagen percibida por los públicos.**

Una campaña de publicidad, estrategia creativa, sistema de marketing e incluso diseño de envases y productos que considere la información de un diagnóstico general de la organización, será un trabajo integral y en congruencia con lo que es la organización.

La propuesta de diagnóstico es ejemplo del empleo del conocimiento<sup>100</sup> en las dinámicas actuales de las organizaciones ya que posibilita los cambios sociales y organizacionales, se constituye como una herramienta que manifiesta cómo se aplica lo conocido de la organización con la expectativa de desarrollarla.

La estructuración de esta guía de diagnóstico pretende demostrar que las propuestas de desarrollo pueden ser ligadas a los objetivos de la organización, con plena confianza en los beneficios de la comunicación óptima y del conocimiento de las dinámicas de la organización.

Para lograr el desarrollo-optimización de los proceso de la organización siempre será necesario la plena definición de éstos, esta es la función del diagnóstico: la descripción de los elementos esenciales de la organización y que tengan que ver con su organicidad<sup>101</sup>, no importa cómo se constituya ésta, la información que brinde el diagnóstico será valiosa en cualquier caso.

El diagnóstico puede hacer uso particular de la información que ha obtenido, de hecho la guía de diagnóstico tiene categorías de análisis de las dimensiones específicas de la organización, por lo tanto la información tiene un criterio de sistematización para su uso más fácil e inmediato, dependiendo de los enfoques del consultor o a petición de la dirección de la organización misma.

---

<sup>100</sup> Rebeil Corella, María Antonieta; Ruiz Sandoval, Celia y Nosnik Ostrowiak, Abraham; El poder de la comunicación en las organizaciones; Edit. Plaza y Valdés-Universidad Iberoamericana, México, 1998, p. 13.

<sup>101</sup> IBID, p. 13.

El diagnóstico es muy útil, no sólo para sistematizar la información de la organización y para la detección de áreas con posibilidad de desarrollo, sino para contribuir al haber de herramientas de la comunicación organizacional al unirse a los esfuerzos de análisis organizacional de la disciplina.

Las relaciones públicas, publicidad, diagnóstico y estrategia organizacional, entre otras, son opciones profesionales en las ciencias de la comunicación, en un entorno de empresas demandantes de profesionales en comunicación que sean capaces de optimizar los flujos internos de comunicación, la imagen de la organización y otros procesos comunicativos.

La valoración de la trascendencia de cualquier aportación a la comunicación organizacional se hará con referencia a las funciones que debe desempeñar alguien dedicado a esta disciplina. Para el Lic. Juan Andrés Rincón<sup>102</sup>, un comunicólogo organizacional puede cumplir las siguientes funciones:

- Desarrollar la comunicación interna
- Implementar medios de crecimiento
- Fomentar la identidad de la organización
- Crear redes de internet e intrared
- Capacitar a los empleados
- Estudiar el clima organizacional
- Mantener una presencia en medios de la organización
- Reposicionar en el mercado el producto de la empresa.

Por su parte el Lic. Alejandro Amaya<sup>103</sup> considera que un comunicólogo organizacional debe tener las capacidades de:

- Detectar objetivos generales y específicos de la organización
- Ubicar diagramas de flujos
- Tener conocimiento básico de comunicación organizacional
- Describir procesos por tiempo
- Realizar encuestas y auditorías internas (de satisfacción).
- Destacar la importancia de la comunicación interna en las organizaciones y la buena imagen física de ellas.

Una de las aportaciones de esta guía de diagnóstico a la disciplina, radica en que logra una correspondencia entre ciertas funciones del comunicólogo organizacional y los resultados de algunos puntos del diagnóstico.

---

<sup>102</sup> Encuentro Universitario de Escuelas de Comunicación, *mesa: La comunicación como arma estratégica de las organizaciones*, octubre 2000, FCPY, UNAM.

<sup>103</sup> IBID

A continuación se muestra una tabla de correspondencia entre las tareas del comunicólogo organizacional y los puntos del diagnóstico útiles para llevar a cabo sus cometidos, esto constituye una ventaja más de la guía y también es una justificación más de su creación.

Inclusive, este cuadro puede ayudar a satisfacer una necesidad específica de algún consultor, pudiendo ser usado para orientar en algún objetivo profesional en particular:

Función del comunicólogo organizacional	Dimensiones de la guía de diagnóstico que le puede ser útiles
Desarrollar la comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capítulo II/E. Estructura orgánica</li> <li>- Capítulo II/ F. Manual de procedimientos y políticas de la organización</li> <li>- Capítulo III/ A. Comunicación interna</li> <li>- Capítulo III/E. Identidad cultural en la organización</li> </ul>
Estudiar el clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capítulo III/C. Ambiente, clima organizacional y entorno</li> <li>- Capítulo III/E. Identidad cultural en la organización</li> <li>- Capítulo III/D. Liderazgo</li> </ul>
Detectar objetivos generales y específicos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capítulo II/A. Perfil de la organización</li> <li>- Capítulo II/ B. Misión, visión y valores de la organización</li> <li>- Capítulo II/G. La organización vista por los altos mandos</li> </ul>
Mantener presencia de la organización en medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capítulo II/G. La organización vista por los altos mandos</li> <li>- Capítulo II/H. Identidad visual</li> <li>- Capítulo III/B. Comunicación externa</li> <li>- Capítulo III/E. Identidad cultural en la organización</li> <li>- Capítulo III/F. Imagen percibida por los públicos</li> </ul>
Fomentar la identidad de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capítulo II/B. Misión, visión y valores de la organización</li> <li>- Capítulo II/C. Objetivos y metas</li> <li>- Capítulo III/A. Comunicación interna</li> <li>- Capítulo III/E. Identidad cultural en la organización</li> </ul>

Esta guía además de adaptarse al perfil de un comunicólogo organizacional tiene sus cualidades específicas en lo que se refiere a diagnósticos en comunicación organizacional, las cuales ya han sido mencionadas en el **Capítulo I B. El diagnóstico en comunicación organizacional** y se recomienda ir a la referencia para recapitarlas.

#### D. Perfil del consultor

El consultor es aquel que haga uso de este o cualquier otro método de análisis organizacional, un profesionista dispuesto a involucrarse en las dinámicas de la organización con el fin de obtener información sobre sus procesos, detectar áreas a optimizar y con creatividad plantee alternativas de desarrollo.

Las intervenciones en la organización y su carácter de investigación hacen del consultor un profesionista que debe de contar con cualidades éticas y tener conciencia de la responsabilidad de cuidar la inherente existencia de valores en las organizaciones.

El consultor deberá ofrecer garantías de protección de los valores, ya que son una de las bases de la cultura y personalidad de la organización, y por el simple hecho de que su garantía es el derecho de sus miembros. También debe especificar condiciones de seguridad, confiabilidad y confort psicológico.

El analista organizacional o consultor tiene independencia profesional y se fija en la determinación del cliente por colaboración voluntaria. Es un observador interno o externo que se involucra en las dinámicas de su objeto de estudio, escucha al cliente y también puede verse inmerso en relaciones de poder.

No trabaja en la aplicación de alternativas de optimización, a menos que la dirección lo solicite, pero estrictamente su trabajo consiste en diagnosticar y proponer cuestiones que beneficien a los objetivos de la organización. Descifra los significados de los procesos en la organización y gracias a su cualidad analítica debe ser capaz de detectar:

- Situaciones conflictivas
- Inconsistencias
- Contradicciones
- La situación real de la organización.<sup>104</sup>

La realidad del consultor es que pocas veces llega a estar lo suficientemente cerca como para saber con certeza cual es el mejor curso de acción, pero su labor es hacerse de la suficiente información para brindarle a la dirección y adjuntar alternativas.

Pero el consultor no es el que resuelve o pone orden en los conflictos y mucho menos es el que tiene todas las respuestas sobre cómo optimizar las áreas

---

<sup>104</sup> Schlemenson, Aldo; La perspectiva ética en el análisis organizacional, un compromiso reflexivo con la acción; Paidós, México, 1990, p. 21-23.

con posibilidad de desarrollo, pero pone a la disposición de la dirección todo su conocimiento y experiencia para cumplir las expectativas.

Ahora bien, el perfil profesional del consultor puede ser variado: comunicólogo, administrador, relacionista público, sociólogo, psicólogo, ingeniero industrial, etc. pero es un requisito que no importando su profesión cumpla con algunas características como las siguientes:

- Conocimiento en comunicación organizacional o tener las capacidades para seguir esta guía de diagnóstico, conocimiento básico de los procesos de la organización, experiencia en trabajo estratégico, visión, capacidad de gestión, fidelidad a los preceptos de la dirección de la organización
- Tener disposición y tiempo para el proceso del diagnóstico que implica la investigación, sistematización de la información, su análisis, detección de áreas con potencial de desarrollo y las propuesta de optimización. La experiencia le ahorrará tiempo y evitará errores

Finalmente para que el consultor pueda hacer su trabajo es esencial que tenga el completo apoyo de la dirección de la organización y eso significa acceso a la información, o mecanismos que le permitan solicitarla y obtenerla, facilidades en su investigación, como autorizaciones para cuestionarios o entrevistas, y por supuesto que la dirección haya aceptado que el consultor sea parte de su proceso de cambio.

## E. Prueba piloto

Se realizó una prueba piloto de los cuestionarios de las tablas con el fin de detectar inconsistencias en su construcción y para probar la metodología de traducción cuantitativa, los consultores fueron voluntarios que de alguna forma conocían la organización que diagnosticarían, se solicitó no sólo los resultados de las tablas sino también sus opiniones al respecto de la guía.

Esta primera muestra del funcionamiento del diagnóstico fue enfocado en el perfeccionamiento de las tablas y en la adición de comentarios pertinentes a la metodología y a la guía en general, el objetivo principal no fue el análisis particular de las calificaciones obtenidas por las organizaciones diagnosticadas, sino evaluar la practicidad, sencillez y aportaciones de la guía.

Las primeras aplicaciones de los cuestionarios, correspondientes al **Capítulo II Lo conceptual del diagnóstico** y el **Capítulo III Los indicadores reales**

**del diagnóstico, estuvieron a cargo de consultores concedores de las siguientes organizaciones, véase calificaciones en Gráficos comparativos en Anexos:**

1. Verde y Azul Ingeniería S.A de C.V (ingeniería ambiental) diagnóstico llevado a cabo por la Gerente de Administración, Juliana Rosario Martínez Iniesta
2. Dirsamex, S.A de C.V (producción y distribución de cosméticos), estudio a cargo del consultor interno Raúl Aguilar, Analista de Servicios y Atención a la Fuerza de Ventas
3. COE (Centro de Orientación Educativa de la Dirección General de Orientación y Servicios Educativos UNAM), con la colaboración del Mtro. Joaquín Caso Niebla, Coordinador del COE
4. Comisión de Estructura y Organización de la Investigación y Estudios de Posgrado de la BUAP (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla) a cargo del Dr. Salvador Alcántara Iniesta, Profesor Investigador miembro de la organización
5. CIMAC (Centro de Comunicación e Información de la Mujer A. C.) con colaboración de la consultora externa Rebeca Solís Gómez.

Las experiencias con esta propuesta de guía de diagnóstico fueron resumidas en las siguientes recomendaciones a las cuales se les adicionarán los aspectos en que la forma de evaluación tuvo que ser perfeccionada y algunas aclaraciones al consultor:

Se detectó la necesidad de leer con anterioridad el **Capítulo II Lo conceptual del diagnóstico** y el **Capítulo III Los indicadores reales del diagnóstico** para contestar las preguntas del cuestionario, para tener la certeza de lo que se está evaluando, así como para tener una visión más profunda del diagnóstico, así como identificar la trascendencia de las preguntas o cuestiones a evaluar.

Fue evidente la ausencia de una tabla para hacer el registro del perfil de la organización, lo cual debía abarcar: grado de formalidad de la organización, producto o servicio que le ocupan, público, tamaño, origen y forma de financiamiento, ya que la disposición al cambio era el único aspecto mencionado en las tablas, corrección que ya ha sido realizada y se encuentra tanto en la versión impresa en los anexos, como en la versión en disco.

Se identificó la necesidad de recomendar atenerse a las tipologías planteadas, por la conveniencia de que los aspectos del diagnóstico sean evaluados en congruencia con los términos propuestos por la guía, cualquier

consideración extra y particular del consultor, es a su propio criterio, in cluso algún otro enfoque posible de los puntos del diagnóstico.

Surgió la idea de idea de calcular el tiempo requerido para responder los cuestionarios, por tiempo total y horas aproximadas requeridas por día para llevar a cabo el diagnóstico, así como hacer el registro de los recursos humanos y materiales que debieron utilizarse.

Se manifestó que los recursos necesarios para la aplicación del diagnóstico deben ser especificados desde un principio, por ejemplo en el caso de la aplicación vía software se debe contar con una computadora que cuente con Excel. Así también se debe aclarar que el acceso del consultor a la información de la organización debe darse como un hecho para la aplicación del diagnóstico.

También vale la pena una serie de aclaraciones sobre el perfil del consultor, ante las dudas de éste de si tiene las capacidades para realizarlo, haciendo énfasis en el rol que debe cumplir, lo cual ya ha sido adicionado en la dimensión anterior de este capítulo.

Así mismo se descubrió la ausencia de instrucciones para cada tabla, y ya que hay varios tipos de evaluación es estrictamente necesario el registro de las de las explicaciones de la forma de contestar cada tabla. Actualmente las referencias ya han sido adicionadas y se recomienda revisar la *metodología* en el **Capítulo I** en caso de alguna duda.

En el caso de ambigüedad de una respuesta de las tablas no existía una instrucción que adaptara tal necesidad a la forma de evaluación basada en el Sí o NO, fue muy importante especificar al consultor los casos (con base en la frecuencia en que sucede la respuesta) en que contestará con una afirmación o con negación (aclaración incluida en el siguiente apartado).

A partir de la detección de estas necesidades y ausencias relativas a las tablas de evaluación se ha procurado hacer las correcciones merecidas. Además la prueba piloto sirvió para validar en la práctica el cuestionario y, por medio de la experimentación de la metodología, legitimar esta guía de diagnóstico.

A continuación algunas de las consideraciones que surgieron a partir de la prueba piloto y que prestan oídos a la necesidad de contar con especificaciones complementarias a la metodología.

## F. Especificaciones de aplicación de la guía

Son pertinentes algunas consideraciones finales, derivadas de la prueba piloto a la que se sometieron las tablas, algunas ya se abarcaron en apartados anteriores como el **D. Perfil del consultor** de este mismo capítulo y en correcciones como la adición de tablas sobre el perfil de la organización.

El resto de las reflexiones de la metodología de evaluación se abarcarán aquí en una serie de instrucciones adicionales para la consultor que en especial serán de ayuda a la hora de evaluar las tablas de cada una de las dimensiones de la propuesta de diagnóstico, aún así se recomienda revisar el **Capítulo I D. Metodología**.

Para llevar a cabo el llenado de las tablas de evaluación y lograr con éxito la traducción de asuntos cualitativos y específicos a expresiones cuantitativas y más generales, se sugiere cumplir con los siguientes preceptos.

a. La evaluación cuantitativa debe procurar no hacerse sin el estudio de las referencias del **Capítulo I**, para tener un marco general de este quehacer, así como de los **Capítulos II y III** para la determinación del enfoque teórico de cada punto del diagnóstico, familiarizarse con las significaciones que la guía da a los términos y no confundir la perspectiva propuesta, ni dar por hecho ciertos puntos de vista.

b. Los puntos de vista particulares del consultor podrán ser registrados en sus notas, o anexos, pero debe de ser muy cuidadoso de mantener la congruencia entre los términos mencionados en las tablas y el enfoque teórico que les corresponde en los capítulos, si el consultor debe adicionar algo más es libre de hacer sus acotaciones e incluso con pleno conocimiento de la metodología de traducción cuantitativa ser capaz de diseñar sus propias tablas.

c. El plan de trabajo, con actividades y tiempo requerido, en vías de realizar el diagnóstico y resolver sus tablas, es de carácter libre para el consultor, ya que son probables muchas circunstancias de trabajo en que se vea inmerso el consultor. Puede ser de tiempo completo para el diagnóstico o dedicarse a actividades mixtas, puede ser interno con más acceso a las dinámicas organizacionales y posibilidades de llevar a cabo sus actividades más rápido, o puede ser externo con itinerarios muy bien planeados por el acceso predeterminado a la organización.

d. La logística del diagnóstico puede ser de gran utilidad en la planeación del tiempo requerido para el diagnóstico así que se recomienda hacer un plan de trabajo estratégico que contenga las actividades programadas para el diagnóstico.

e. Los recursos materiales necesarios también dependerán de la forma de trabajo del consultor, habrá quienes los soportes en papelería les sean de más utilidad que los archivos de un ordenador. En ese sentido la guía tiene una versión impresa de sus tablas en los anexos, pero también cuenta con una versión Excel con fórmulas para cálculos automáticos. Serán herramientas útiles una grabadora para las entrevistas, una agenda para programar actividades, un archivero para clasificar documentos, un cañón y computadora portátil para exponer resultados y teléfonos o redes internas de computadora pueden de ayuda para la interacción del consultor con su objeto de estudio.

f. En lo que concierne a la evaluación cuantitativa o lo que es lo mismo la resolución de las tablas, se deberá poner atención a las instrucciones ya que existen varios tipos de tablas, algunas consisten en calificar con el puntaje correspondiente al SI, otras son de elección de la opción que defina más a la organización y también existen las de ordenar por importancia ciertos factores. Es importante que el consultor esté familiarizado con la metodología, **Capítulo I D. Metodología**, para no dudar del procedimiento que está siguiendo.

g. El caso de ambigüedad de una respuesta de las tablas de evaluación, será resuelto con la frecuencia en que sucede ésta. Es decir, lo que determinará un SÍ o un NO (o más bien el puntaje que le corresponde) estará dado por el grado de reincidencia del SÍ en la situación referida en esa respuesta. El criterio será el siguiente: si es más del 50% que sí sucede, será un SÍ determinante y menos del 50% en que sucede es un NO.

h. Las cifras arrojadas por la evaluación tienen la función de justificar las alternativas de desarrollo propuestas por el consultor, este procedimiento tiene libertad de creatividad pero el consultor puede revisar información de ayuda en los apartados A y B de este cuarto capítulo, y con ello la propuesta de cotejo de lo cuantitativo de la conceptual con lo cuantitativo de lo real de la organización.

i. El consultor es libre de hacer las interpretaciones deseadas de los resultados obtenidos de la evaluación cuantitativa pero el carácter de la guía plantea un cotejo de lo conceptual con lo real como metodología para revelar áreas con posibilidades de desarrollo. Pero es un hecho que el consultor puede percatarse de eso con más que las calificaciones de las tablas, sólo que estas han surgido de una metodología que puede justificar sus propuestas.

Hay que especificar que la aplicación del diagnóstico se define desde el momento que esta guía comienza a ser leída y con ello la obtención de datos de cada dimensión de la organización, de lo conceptual y real con el enfoque teórico

dado, y el consultor no debe reparar en hacer las revisiones necesarias al glosario y las tablas.

A pesar sus especificaciones se trata de una guía de fácil seguimiento con bastante apertura a la creatividad, pero que conserva el rigor metodológico para que el consultor cuente con un mecanismo válido de justificación de propuestas de cambio y éstas le sean cuantitativamente legítimas a la dirección.

La toma de decisiones con apoyo de información cuantitativa puede realizarse con la confianza de que esta ya está sistematizada y analizada, ya que la metodología plantea un sistema inductivo que abarca cuestiones particulares de fondo y que califica progresivamente las generales, aumentando con ello la posibilidad de potenciar un cambio estratégico, con conocimiento de causa.

La información cualitativa también es de gran ayuda para la dirección pues abre muchas posibilidades para el aprendizaje organizacional por su contenido de características, tipologías, factores que componen a otros factores, gráficos, enfoques teóricos, en fin, es un haber de conocimiento sobre la organización descrito de manera sistemática.

A la organización descrita cualitativamente se tiene un fácil acceso a través de esta guía, por ejemplo, en caso de solicitar datos particulares o de necesidad por encontrar información concreta y comprobable, además puede ser de utilidad para justificar estrategias de imagen, relaciones públicas, para tratar situaciones de crisis, para asuntos de publicidad, marketing, etc.

La utilidad de esta información radica en fomentar la congruencia entre los esfuerzos de todo tipo de la organización, con lo que es ésta y lo que se ha estudiado que sucede en ella, la confianza de que la información sea verídica y trascendental radica en las fuentes de investigación del consultor y en sus criterios de selección de la información.

Precisamente para sistematizar la obtención de datos se han planteado en esta guía las caracterizaciones de las dimensiones de la organización en conceptuales o prácticas y el apego a lo planteado por la guía proporcionará los beneficios de su metodología.

Las dimensiones están clasificadas bajo un criterio que permite un cotejo entre ellas, precisamente para evidenciar áreas con posibilidad de desarrollo justo ahí donde exista una incongruencia entre calificaciones de dimensiones con relación intrínseca o que se determinan una a la otra, las calificaciones han sido basadas en la escala 1 al 10 con los significados que escolares que conocemos.

Vale la pena decir que proponer alternativas de desarrollo se trata de un proceso de planificación que tiene que realizarse con lealtad a los intereses de la dirección y al mismo tiempo ver por el bien común, así mismo se debe hacer con responsabilidad por el cambio sugerido, el cual tiene más probabilidades de éxito cuando se basa en un conocimiento sistematizado de la organización.

El consultor deberá considerar más de una opción para optimizar las áreas con posibilidad de desarrollo confiando en su creatividad y buen juicio, a los factores emotivos y a los valores de la organización no deberá olvidarlos, ni tampoco debe menospreciar las lecciones de actos pasados.

Pero para hablar de consultor se tuvo que definir en este capítulo su perfil, como aquel profesionalista que está dispuesto a involucrarse en las dinámicas de la organización, y tratándose de esta guía, a hacer uso de ella para un análisis organizacional, con el respeto a los valores organizacionales con un trabajo ético.

El consultor requerido para aplicar esta guía es aquel que tenga conocimiento sobre los procesos de las organizaciones, si es posible desde la perspectiva de la comunicación organizacional, y que además esté familiarizado con el trabajo estratégico que requiere capacidad visionaria, e igualmente saber detectar conflictos, inconsistencias y contradicciones al conceptuar a la organización.

Ahora bien, este capítulo no se trata de evaluar tablas como los dos anteriores sino intenta enumerar muchas cuestiones que hacen de esta guía un método que puede constituir una útil herramienta para las organizaciones, ser documento valioso e instructivo para los consultores y que pretende ser parte de las transformaciones y aportaciones de la comunicación organizacional.

Se reafirma como una forma no terminada de sistematizar la información, por ser parte de esta disciplina cambiante, pero plantea su aportación desde su principio del conocimiento del estado actual de la organización, a través de la descripción de las dimensiones más esenciales de ésta, para poder efectuar los objetivos de la comunicación organizacional.

Con objetivos comunes a la disciplina a la que pertenece, esta guía busca un cambio que se adapte a los requerimientos de la organización, por medio de un método que le permita justificar propuestas de integración, difusión de información y participación de los miembros, gestión de dinámicas de crecimiento y aprendizaje, así como estrategias de medios que fomenten la imagen deseada,

entre otras cosas que gestionen una buena relación entre los públicos de la organización.

Este capítulo reitera la metodología de la guía, que tiene base en el análisis de dimensiones obligadas en el estudio organizacional, que la perfilan y describen en sus dinámicas, bajo el precepto de que entre más conozcamos a la organización, mayor será la posibilidad de éxito de desarrollo respecto a las propuestas.

Se ratifica también el compromiso de estructurar una herramienta útil para la comunicación organizacional con todos los elementos que la hagan metodológicamente válida y para que contribuya al acervo de experiencias en la disciplina de manera profesional.

Con la intención de cumplir con las expectativas anteriores se llevó a cabo la prueba piloto que se registra en este capítulo, donde además de detectarse inconsistencias en las tablas de evaluación, las cuales ya han sido reparadas, se recopilaron opiniones de consultores pilotos, y gracias a este proceso de retroalimentación se llegó a una serie de especificaciones finales para la aplicación de la guía.

Estas especificaciones adicionales para el consultor son una lista sobre los aspectos a considerar en el itinerario de la guía de diagnóstico, se refieren al estudio a fondo de la metodología, a la lectura de los capítulos del trabajo previa a la evaluación, a la forma de trabajo sugerida, e instrucciones adjuntas sobre la resolución de tablas.

Finalmente este capítulo insinúa un orden para la realización del diagnóstico que comienza con la lectura de los primeros tres capítulos y la recopilación de los datos correspondientes de la organización con estas referencias, posterior lectura del cuarto capítulo y evaluación de las tablas del II y III, sucesivamente una segunda revisión a los apartados referentes al cotejo de las dimensiones del Capítulo IV para llevarlo a cabo y con ello llegar a la detección de las áreas con posibilidad de desarrollo.

Las propuestas de alternativas de desarrollo y las consideraciones propias del consultor son los pasos finales de la guía y con ello también el término del diagnóstico, se desea al consultor que disfrute su trabajo y que esta herramienta le sea útil para cumplir las expectativas de su cliente.

## CONCLUSIONES

La tarea de esta guía consiste la descripción de las dimensiones conceptuales y reales más trascendentales de la organización, a partir de un enfoque teórico y la ayuda de las perspectivas más convincentes que instruyeron al consultor a lo largo de su proceso de análisis.

Si éste ha llegado al final de la guía, ha cumplido con el cometido de recopilar conocimiento sobre la organización, tanto así que es capaz de evaluar las dimensiones en el sentido de su integridad con la metodología de traducción cuantitativa que se plantea aquí mismo.

La evaluación se ha diseñado como un modo de detección de áreas con posibilidad de desarrollo a través de la traducción de lo cualitativo a términos cuantitativos y el cotejo de los resultados, con ello este trabajo trascendió el nivel únicamente descriptivo y aportó a la disciplina un método más de análisis.

El diagnóstico fue hecho con la intención de apoyar al consultor en su inmersión en las dinámicas organizacionales y puede ser tan influyente en sus propuestas de desarrollo como éste lo quiera.

Pero con la experiencia de este trabajo se puede afirmar que tanto la metodología de traducción cuantitativa como la información de descripción de las dimensiones tienen características para ser el soporte y justificación de las alternativas propuestas por el consultor.

En realidad es responsabilidad del consultor lograr obtener la información sobre las dimensiones y también será individual la capacidad de sistematizarla para distinguir su naturaleza dentro del enfoque teórico mencionado en los Capítulos II y III con su correspondiente proceso de evaluación de las tablas, y precisamente por esto el presente trabajo se hace llamar guía.

Pero para la aplicación de esta guía no se requirió únicamente de la voluntad del consultor de detectar áreas con posibilidad de desarrollo y de la intención de apegarse a la metodología propuesta y el enfoque teórico especificado, sino también fue indispensable la disposición de la organización para ser estudiada y la convicción de cambio de sus directivos, sin lo cual, simplemente no se hubiera llevado a cabo.

Tanto el consultor como la organización deben confiar en esta metodología, es cierto que la guía no puede prometer al consultor la ausencia de dificultades al

adentrarse en la organización, para tener acceso a la información o para descartar por completo una observación parcial, y que no puede comprometerse a que los problemas de la organización serán resueltos con su simple aplicación, pero se confía en la pericia y creatividad del consultor así como en la disposición al cambio de la organización, a quienes se les ofrece este sistema analítico con mucho potencial para beneficios mutuos.

La metodología es flexible, se presta para consideraciones propias del consultor, e incluso abre la posibilidad de que éste realice sus propias tablas, una vez que se familiarice con la forma de calificar cuestiones particulares para llegar a una clasificación global, lo cual permite su adaptación a distintas circunstancias organizacionales.

La guía manifiesta su disposición a proporcionar los más elementos posibles para que el diagnóstico se lleve a cabo con éxito y con esto se refiere a cumplir las expectativas de la dirección, hacer una completa compilación de información y comprensible sistematización, así como brindar los elementos suficientes para la toma de decisiones.

Por ello se tomaron medidas como la prueba piloto, para validar y perfeccionar las *tablas de evaluación*, el glosario para contar con una referencia terminológica, y una serie de consideraciones de aplicación, sobre el perfil del consultor, sobre la detección de áreas con posibilidad de desarrollo y acerca de la forma de evaluación en el **Capítulo IV**.

Así mismo se reafirma el aspecto ético del diagnóstico, al intentar comprender y procurar tanto los intereses de la dirección como los del resto de los miembros de la organización y proponer medidas que los beneficien, con el argumento de un acervo de información, sistematizada y evaluada que justifique cualquier alternativa.

La búsqueda es por el aprendizaje organizacional y una situación donde exista colaboración de la dirección en favor del cambio y solidaridad con los esfuerzos profesionales del consultor en pro del desarrollo, el ideal, es la educación de las organizaciones acerca de las metodologías de diagnóstico y la detección de las ventajas que le brinda en su contexto.

En realidad, las dinámicas actuales en las organizaciones casi siempre requieren una intervención, en cuestiones administrativas, comunicacionales, de procesos, etc. y demandan optimizar sus acciones organizacionales sin perder de vista sus objetivos, para una visión estratégica del desempeño organizacional como el de esta guía eso está plenamente contemplado.

Las concepciones estratégicas comenzaron como investigación en pro de la productividad con Frederick Taylor, H. C Gantt y Frank Gilbreth a principios del siglo y estudios que pronto se derivaron por disciplina, en un principio enfoques psicológicos, administrativos, económicos y sociológicos, y actualmente los aspectos organizacionales nos llevan a campos como la mercadotecnia, publicidad, ingeniería industrial y por supuesto la comunicación.

En busca de la calidad, de un cambio planeado, de resolver crisis, de detectar el origen de problemas, de fomentar el crecimiento, de luchar contra la competencia, estas disciplinas hacen sus propios esfuerzos de investigación y de análisis de estudios de caso.

Una de las cuestiones que significó la introducción de la comunicación en estos esfuerzos de desarrollo fue la preocupación de la relación de la organización con sus públicos, lo cual involucra información -difusión, y a este sistema de flujos constante y abierto pronto se le consideró a como un objeto de estudio y se le abrió un panorama más, el organizacional.

Pero en esta guía no sólo se trata de conocer sobre las dinámicas comunicacionales de una organización para proponer algo al respecto, sino de conocer al resto de las dimensiones que llevan consigo siempre algo de comunicación.

Es decir, aquí se cree que la determinación y análisis de la gestión comunicacional no sólo servirá a la comunicación misma, sino puede ser útil para el diagnóstico de cualquier dinámica organizacional más básica, siendo de gran ayuda para cualquier esfuerzo de cambio global.

El presente diagnóstico es un sistema analítico útil para muchos campos, con sus categorizaciones de lo conceptual y lo real, estando la comunicación incluido en lo segundo, es un esquema de distinción de fenómenos observables de la organización, lo observable es la evidencia de la actualidad<sup>105</sup> de la organización tanto en niveles individuales como globales.

Comienza cuando en el segundo capítulo se perfila a la organización, en su tamaño, objetivos, modo de financiamiento, estructura, distinción visual y disposición al cambio, es requisito también conocer su cometido, razón de existir y

---

<sup>105</sup> Este diagnóstico abarca aspectos históricos de la organización, pero en el sentido de retomar el pasado para un recuento de las lecciones y aciertos, con la intención de aprender para el presente y futuro.

justificación de sus esfuerzos para el futuro, igualmente que sus ideales, principios e intenciones de desarrollo.

Después la lupa se dirige al aprendizaje organizacional basado en el conocimiento del pasado, para retomar errores y lecciones trascendentales, ya que parte de lo que el consultor estará haciendo para entonces es inmiscuirse cada vez más en las dinámicas de la organización, deberá conocer muchas de sus experiencias y registrarlas en el diagnóstico.

Se define la estructura específica de la organización y con ello se configura cada vez más su organicidad, que será una constante en el análisis de dimensiones posteriores, el consultor tiene que ubicar la gestión administrativa, de operaciones, directiva, y el manejo de materiales y recursos humanos, en el organigrama.

La obtención de información muy necesaria a veces se da de manera automática, cuando el consultor se familiariza con el organigrama y descubre la distribución de responsabilidades, el modo en que se establecen las relaciones formales, y poco a poco tendrá la certeza del tipo de trabajo y la capacidad de los recursos humanos.

La dirección de la organización o quien disponga el diagnóstico, para entonces supo que tiene que ofrecer al consultor mecanismos para que éste conozca a su organización, a veces existe un *manual de procedimientos* que resumen todo su plan estratégico, tipo de trabajo, de interacción entre los miembros y muchos aspectos técnicos de desempeño, los cuales son una buena fuente documental para el consultor.

También se recuperaron cuestiones de identidad visual como la definición del nombre comunicativo, logotipo, colores, y las especificaciones de la difusión de la unidad visual, la cual seguramente tiene un significado para la organización que será muy importante que conozca el consultor.

Con el fin de esta exploración organizacional se espera que los altos mandos hayan tenido la disposición para ser entrevistados por el consultor y le hagan saber las prioridades y expectativas que tienen al respecto de la organización, estos encuentros deben brindar al consultor no sólo información textual sino también sobre actitudes y comportamientos de quien tiene el poder de decisión.

Todo esto se refiere a lo conceptual de la organización y tiene un carácter de definición de la organización, establecimiento de sus características, de su razón de existir, de su idea de futuro y de su sistema de preceptos bajo los cuales se rige, y le da al consultor todo un marco de referencia acerca de su auto conocimiento.

Se trata de la descripción de todas esas características que la organización proclama de sí misma, que son trascendentales para sus procesos, comportamiento y actitudes de sus recursos humanos, por ser el marco de referencia de estos, mientras que para el consultor son la certificación de la naturaleza de la existencia de la organización.

En realidad la organización emite un mundo de información directa o indirecta sobre su propio desempeño, de manera global y acerca de las áreas particulares que plantea la guía, así que es legítima la oferta de este trabajo de sistematizar los datos de las dimensiones y concretizarlos en cifras, para una metodología más concreta y cuantitativamente útil.

La evaluación de estos aspectos conceptuales se basa principalmente en la pregunta de qué tan integrales son las dimensiones, es decir, de acuerdo al enfoque que han sido descritas, en qué grado están completas y armónicamente conformadas. Así es como todas las dimensiones mencionadas tendrán tablas que las evalúen con esta metodología.

Una vez hecha la calificación de las dimensiones conceptuales la guía procede a retomar en el tercer capítulo aspectos de la organización, derivados a la hora de involucrar su desempeño y el de sus miembros con la idea conceptual, dando como resultado un ambiente práctico, un actuar cotidiano muy particular.

Estos indicadores reales del desempeño organizacional son importantes para el diagnóstico porque se involucran directamente con cuestiones de comunicación y otros fenómenos prácticos que son al fin de cuentas todo aquello que se coteja con lo conceptual para determinar áreas potenciales de desarrollo.

Estos indicadores también sufren la metodología de evaluación cuantitativa, para determinar su plenitud y actuación para cumplir con su papel en la organización, su investigación y descripción va a potenciar un conocimiento más global de la organización.

Hay un enfoque teórico que las dimensiones reales plantean en su descripción y al que el análisis de la comunicación tiene que apegarse estrictamente, la razón, su característica de sistema abierto y en constante reinterpretación que requiere un enfoque para su sistematización.

Vale la pena poner especial atención a las dimensiones en las que se hace referencia directa de la comunicación **Capítulo III A. Comunicación interna y B.**

**Comunicación externa** porque tienen mucho que ver con el resto de los indicadores reales ya que todos involucran procesos comunicativos.

Las dimensiones específicamente dedicadas al análisis y evaluación de la comunicación describen el papel primordial de ésta en los otros aspectos prácticos de la organización, por ejemplo la interna gestiona la participación, comprensión de mensajes, integración y flujo de información entre jerarquías que se necesita para la interacción del ambiente-individuo y conformar climas positivos, o al menos con suficientes flujos de información para su desempeño óptimo.

La difusión de los valores, normas, y cultura en general se logra sólo a partir de fenómenos comunicacionales los cuales involucran sentimientos, emociones, percepciones, experiencias, cultura y valores individuales, conformando un conglomerado de elementos que así como distingue a la organización, en la *identidad cultural*, también cataliza dinámicas de poder en el *liderazgo*.

De igual manera en que sucede en lo que respecta al liderazgo, esa interacción, no importando su carácter formal o informal, se da de forma similar cuando se trata del resto de las dimensiones prácticas de la organización, basta mencionar el ejemplo de la interacción con el entorno micro y macro.

Esta interacción también se vale de dinámicas de comunicación para el intercambio de materiales y energía en ámbitos políticos-legales, socioculturales, socioeconómicos, tecnológicos, medioambientales y en el aspecto micro con organizaciones del mismo sector, con proveedores, accionistas, distribuidores, grupos de interés, líderes de opinión, acreedores, etc.

La comunicación también manifiesta su poder fuera del alcance de la voluntad de la organización, como en el caso de la *imagen percibida por los públicos* que tiene que ver más con la personalidad organizacional proyectada por la comunicación natural que con los esfuerzos de intencionales de difusión.

Fenómenos como los que suceden cuando la idea deseada de la organización es muy concreta, los esfuerzos comunicativos son planeados y la *imagen* se construye con trascendencia, procuran una existencia más valiosa ante sus públicos y más rentable para la organización, por lo que esta guía aspira a lograr esos a beneficios.

La comunicación es al fin y al cabo, además de un sistema abierto, algo evidente pero complejo y dinámico, así que el consultor puede hacer uso de las referencias teóricas de la guía para comprender este fenómeno y evaluarlo con los estándares sugeridos y dedicarse a hacer propuestas para su gestión.

La recomendación de esta guía es que con los mismos estándares teóricos con los que se describieron las cuestiones de comunicación también se interpreten el resto de los indicadores reales, debido a su estrecha relación con estos.

Ahora bien, la guía pretende que las dimensiones correspondientes a los **Capítulos II y III** no ve se vean de manera separada especialmente cuando esta contempla una relación cotejo entre estas, así que los enfoques teóricos también tienen la misma tendencia en los dos casos.

Es más, la clasificación de las dimensiones de la organización y su descripción por medio de la compilación de las concepciones teóricas más convincentes resulta ser parte de las contribuciones a la comunicación organizacional que plantea esta guía.

De igual forma significan aportaciones:

- La forma de sistematizar la información cualitativa, con tipologías, categorías, gráficas y fórmulas, en los **Capítulos II y II**,
- La traducción cuantitativa por medio de un sistema inductivo de evaluación de las tablas en **Anexos**
- Las propuestas de cotejo específico entre dimensiones del **Capítulo IV**
- La tabla de aportaciones de la guía a la disciplina respecto a las funciones del comunicólogo organizacional, del mismo capítulo.

Al final la guía dio para más que para una simple forma descriptiva de estudio de caso, se pueden encontrar en ella muchas contribuciones propias de este trabajo, dedicadas a aumentar la experiencia de la comunicación organizacional, y con referencia al planteamiento inicial de beneficios de esta metodología se puede concluir lo siguiente:

1.- Se determina que la cuestión cuantitativa es la posibilidad más concreta en la metodología de esta guía para detectar una incongruencia entre lo conceptual y lo real, lo cual no significa que no se deba hacer una consideración cualitativa de la información que se ha recopilado por el diagnóstico

2.- Si bien, una calificación de una dimensión no es algo que en sí mismo sea descriptivo de esta, es el resultado del proceso de investigación del diagnóstico y de la aplicación de la metodología de evaluación propuesta aquí, y significa un indicador traducido a términos cuantitativos que le da al consultor y a la dirección de la organización elementos de decisión

3.- Las calificaciones finales de las dimensiones evaluadas pueden ser utilizadas como evidencia para justificar esfuerzos de adaptación de lo conceptual a lo real, rediseñar o plantear cambios parciales o globales, siendo el soporte de fondo de tales cifras el trabajo de investigación, del cual pueden derivar las estrategias o acciones consecuentes

4.- La metodología de la guía permite realizar subdiagnósticos, de las dimensiones particulares que el consultor desee evaluar o que la dirección manifieste su necesidad de indagar

5.- El consultor es el profesional que tiene el tiempo y disposición de adentrarse en las dinámicas de la organización, con el objetivo de cumplir las expectativas de la dirección, ya sea interno (parte de la estructura orgánica) o externo (en área staff o trabajo independiente) tiene requerimientos básicos para la aplicación del diagnóstico, como el acceso a la información y autorización de indagar a través de cuestionarios y/o entrevistas

6.- Los resultados del diagnóstico no sólo sirven para ocuparse de las cuestiones específicas que la dirección busca desarrollar, sino que es un haber de información sistematizada que puede mantenerse como un registro de lo que es la organización y ser herramienta potencial de aprendizaje organizacional

7.- Mientras que en lo que respecta a la disciplina esta guía servirá como una fuente documental que busca contribuir a la teoría de la comunicación organizacional, y específicamente al diagnóstico. Se puede resumir que las contribuciones más sustanciales son la metodología de evaluación o traducción cuantitativa, la clasificación de las dimensiones más básicas de la organización, el enfoque teórico que se remonta para cada una de estas, la idea de cotejo de las dimensiones conceptuales contra las reales y la versatilidad del diagnóstico para la aplicación de su guía para diversas organizaciones

8.- Por la versatilidad y adaptación de la guía a todas las organizaciones es necesaria la definición del perfil de la organización, ya que la naturaleza de ésta determina las características de sus dimensiones.

Considerando que esta guía de diagnóstico fue diseñada para ser instructiva en el análisis de una organización, el juicio de si cumple o no su cometido lo reservamos para el consultor que haga uso de ella, pero lo que si se puede afirmar es que en su diseño y desarrollo se encontraron muchas fuentes de aprendizaje.

Se puede afirmar con certeza que los resultados, cualitativos y cuantitativos, de la guía de diagnóstico son plenamente capaces de posibilitar un rediseño o

cambio de la organización, tanto a niveles particulares como generales, mientras que el conocimiento de los aspectos más trascendentales de la organización se encontrará disponible para cualquier uso posible.

La sistematización de la información le adiciona a ésta mucho valor, de la misma forma que lo hace la metodología de traducción cuantitativa y el cotejo, mérito dedicado a la comunicación organizacional con la que comparte objetivos y enfoques teóricos.

Definitivamente se trata de una contribución al análisis organizacional que se preocupa por el uso del conocimiento teórico de la comunicación organizacional e interesa en el desarrollo de las organizaciones y el cumplimiento de sus objetivos, además de, en lo que cabe, ser un medio instructivo para consultores y estudiantes acerca de la disciplina.

Finalmente, se adiciona un **Manual de la guía de diagnóstico** que contiene un resumen de las actividades que el consultor lleva a cabo en la realización de esta propuesta y que desglosa una serie de pasos como referencia de lo que se encuentra en el transcurso del análisis.

Este manual puede ser de gran ayuda para la presentación del diagnóstico al cliente, ya que se trata de una síntesis de lo que se pretende encontrar en su organización, contiene una estructura lógica y presenta congruentemente lo que contiene la guía, también funge como documento de registro de las actividades realizadas por el consultor.

## MANUAL DE LA GUÍA DE DIAGNÓSTICO

Para la lectura de este trabajo y el seguimiento planeado de las actividades que el consultor lleva a cabo, se plantea el siguiente esquema paso a paso que además resume las ideas del diagnóstico.

Las actividades son los objetivos que la guía busca por cada paso y que el consultor debe experimentar para poder continuar con éxito el resto de la revisión y consecución del diagnóstico.<sup>106</sup>

### PASO 1

#### DESCRIPCIÓN

Lectura de la **Introducción** y **Capítulo I**.

#### ACTIVIDADES

1. 1. Lectura de:

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I  
LA CONSULTORÍA Y EL DIAGNÓSTICO

- A. La consultoría
- B. El diagnóstico en comunicación organizacional
- C. Propuesta de diagnóstico de comunicación organizacional
- D. Metodología

1. 2. Ubicación de los objetivos y el planteamiento de la guía, en este primer acercamiento se manifiesta el enfoque de este análisis bajo la teoría de la comunicación organizacional

1. 3. Familiarización con términos como *consultoría*, *consultor*, *planeación* y *disposición al cambio*, dentro de un contexto de las necesidades de las organizaciones actuales, la demanda de asesoría especializada para el desarrollo y la importancia de la fidelidad del consultor a los objetivos de la dirección

---

<sup>106</sup> Las palabras en *cursivas* son conceptos que se encuentran en el glosario y las letras remarcadas corresponden a la cita de títulos o apartados

1. 4. Definición de *diagnóstico*, como un modelo analítico de organizaciones, importante herramienta para la identificación de sus dinámicas y de la base de las propuestas de desarrollo

1. 5. Planteamiento de la metodología de *evaluación*, propuesta de traducción de lo cualitativo a lo cuantitativo de las dimensiones propuestas, las conceptuales y los indicadores reales, para su posterior cotejo

1. 6. Mención de las ventajas de esta propuesta de diagnóstico como una forma de análisis organizacional que compila las dimensiones más esenciales de una organización, describe su situación actual y las evalúa, recalcando la importancia como fuente documental para el enriquecimiento de la experiencia en *comunicación organizacional*.

## PASO 2

### DESCRIPCIÓN

Lectura de los capítulos II y III con las necesarias revisiones someras al glosario.

### ACTIVIDADES

2. 1. Lectura de:

#### CAPÍTULO II LO CONCEPTUAL DEL DIAGNÓSTICO

- A. Perfil de la organización
- B. Misión, visión y valores de la organización
- C. Objetivos
- D. Historia de la organización
- E. Estructura orgánica
- F. Manual de procedimientos y políticas de la organización
- G. La organización vista por los altos mandos
- H. La identidad visual

#### CAPÍTULO III LOS INDICADORES REALES DEL DIAGNÓSTICO

- A. Comunicación interna
- B. Comunicación externa
- C. Ambiente, clima organizacional y entorno
- D. Liderazgo
- E. Identidad cultural en la organización
- F. Imagen percibida por los públicos

- 2.2. Conocimiento concreto de las dimensiones propuestas por la guía del diagnóstico: Las *conceptuales*, que son los aspectos formales y teóricos que conforman un ideal de ser y actuar de la organización, y *los indicadores reales* correspondientes a lo práctico, cultural, histórico y de interacción con sus públicos.
- 2.3. Ubicación del enfoque teórico de cada dimensión a través de su descripción, resaltando la importancia de cada una de ellas en las dinámicas de la organización
- 2.4. Obtención de datos de las dimensiones de los **Capítulos II y III** de la organización diagnosticada, actividad propia del consultor que aplique esta guía y que puede llevar a cabo posterior o simultáneamente a la lectura de los capítulos.
- 2.5. Introducción a la metodología de evaluación con la presentación de las tablas por cada dimensión e incluidas en los anexos del trabajo, las cuales serán resueltas posterior o simultáneamente a este paso
- 2.6. Documentación y archivo de los datos obtenidos, se recomienda posponer la evaluación hasta el Paso 4.4.
- 2.7. Revisión del glosario cuantas veces sea necesario para una mejor comprensión del trabajo y de familiarización con los términos
- 2.8. Definición del objeto a diagnosticar a través del *perfil de la organización*, delimitación obligada de la organización, en un inicio planteada por la guía como un término universal, pero que al momento de la aplicación es obligadamente delimitada por sus características distintivas como su tamaño, objetivos, grado de formalidad, tipo de financiamiento y su disposición al cambio
- 2.9. Identificación de la *misión, visión y valores* de la organización, estimar su importancia para encaminarla en vías de planificar su desarrollo
- 2.10. Conciencia de las grandes lecciones y errores de la organización, por medio de un ejercicio prospectivo para la planeación con bases históricas, y preventivo ante riesgos comprobados
- 2.11. Tipificación de la *estructura orgánica*, correspondiente al organigrama de la organización, para relacionarlo con sus procesos, funciones, jerarquías y redes de acción
- 2.12. Reconocer las normas, organización técnica, uso de recursos humanos, políticas, tipo de trabajo, planes estratégicos, tipo de interacción entre maquinaria,

medio, misión y manejo administrativo, etc. contenidos o no en un *manual de procedimientos y políticas*

**2.13.** Identificación de la visión directiva a través de una exploración de la opiniones de la dirección de lo que es prioridad y sus expectativas de desarrollo

**2.14.** Ubicación de la unidad gráfica representativa de la organización que consiste en el nombre comunicativo, logotipo y colores, e identificación de normas y prácticas de aplicación

**2.15.** Inmersión, a partir del **Capítulo III**, en las dinámicas del desempeño cotidiano de la organización, ligadas a procesos comunicativos en los *indicadores reales*

**2.16.** Análisis de las relaciones comunicativas entre públicos internos, sus soportes técnicos, grado de formalidad, dirección de la información y estrategias a las que obedecen

**2.17.** Análisis de la interacción de la organización con sus públicos externos, características de este fenómeno, retroalimentación y definición de los medios utilizados, así como identificación del discurso difundido

**2.18.** Descripción del deber ser de la organización y la manera en que la organización lo asume a través de su cultura, experiencias, valores, normas, infraestructura y espacio, así como el nivel de influencia sobre sus miembros

**2.19.** Detección de las condiciones en las que el individuo interactúa con el *ambiente* de la organización

**2.20.** Identificación y ponderación de los distintos elementos, micros y macros, del *entorno* y establecimiento del tipo de relación que la organización tiene con éste, su complejidad, dinamismo e incertidumbre

**2.21.** Caracterización del ejercicio del *poder* y el estilo con que se aplica, para establecer el grado de formalidad e influencia del *liderazgo*

**2.22.** Detalle de la cultura, valores, normas, lenguaje, símbolos, señas, modelos de comportamiento, estilo de dirección, juegos de poder, etc. que definen a la organización y la diferencian de otras, constitutivas de su *identidad cultural* que influye en la percepción de los públicos

2. 23. Reflexión sobre la *imagen percibida por los públicos* y la manera como se conforma a través de la percepción de los espectadores, de esfuerzos comunicativos y de la proyección natural de la identidad cultural de la organización, así como también la descripción de sus características principales.

## PASO 3

### DESCRIPCIÓN

Lectura del **Capítulo IV**, recapitulación de la metodología y especificaciones de aplicación de la guía.

### ACTIVIDADES

#### 3. 1. Lectura de:

##### CAPÍTULO IV

##### CONSIDERACIONES SOBRE LA GUÍA DE DIAGNÓSTICO

- A. Valoración de la información
- B. Detección de áreas con posibilidad de desarrollo y propuestas de optimización
- C. Aportaciones a la comunicación organizacional
- D. Perfil del consultor
- E. Prueba piloto
- F. Especificaciones de aplicación de la guía

3. 2. Recomendación para la obtención creativa de información, recordatorio de la investigación con base en categorización de las *dimensiones de la organización*

3. 3. Consideración sobre la forma de sistematizar la información obtenida en el diagnóstico, siempre bajo el ideal de una base metodológica que valide la toma de decisiones

3. 4. Identificación de soportes de información que contribuyan al diagnóstico, bajo la insistencia de que los datos sean comprobables y recordando la posibilidad de un impedimento natural al acceso de información

3. 5. Recapitulación del sistema de traducción de lo cualitativo a lo cuantitativo, método inductivo de lo particular a lo general

3. 6. Justificación del diagnóstico como herramienta para la detección de posibilidades de desarrollo, insistencia en la importancia de los datos cuantitativos

como una forma de legitimar la información y las alternativas de desarrollo consecuentes

3.7. Implicación clara del consultor en el trabajo de aportar conocimientos y experiencias a la comunicación organizacional, promoviendo este enfoque teórico para gestionar una transformación para el desarrollo en las organizaciones y recomendando esta guía como una herramienta alternativa, con metodología que valida los resultados, para el análisis organizacional

3.8. Aclaración del *perfil del consultor*, con insistencia en su responsabilidad ética y la necesidad de contar con capacidades de detectar conflictos, inconsistencias y contradicciones en la organización

3.9. Ejemplificación con *pruebas piloto* con consultores voluntarios en organizaciones con disposición al cambio

3.10. Revisión de instrucciones adicionales para la evaluación de las tablas e información para detallar la metodología.

## PASO 4

### DESCRIPCIÓN

Evaluación cuantitativa de las tablas anexas correspondientes al **Capítulo II y III**, ya sea en su versión impresa o en Excel (versión 2000 en adelante)

### ACTIVIDADES

4.1. Recapitulación de:

#### CAPÍTULO I LA CONSULTORÍA Y EL DIAGNÓSTICO

D. Metodología

#### CAPÍTULO IV CONSIDERACIONES SOBRE LA GUÍA DE DIAGNÓSTICO

F. Especificaciones de aplicación de la guía

**4.2.** Retomar la información, obtenida en las actividades del Paso 2. 4 y 2. 6 en adelante, ya que la evaluación legítima de las tablas se da cuando las afirmaciones pueden ser comprobables con información documentada y archivada

**4.3.** Identificación de la información correspondiente para validar cada *tabla de evaluación*, en caso de una necesaria justificación de las afirmaciones

**4.4.** Evaluar las preguntas cualitativas base, las cuantitativas de nivel medio y las preguntas cuantitativas de 1er orden, de cada tabla por dimensión, sacar el promedio por dimensión para el cotejo.

## PASO 5

### DESCRIPCIÓN

Cotejo cuantitativo de las dimensiones evaluadas del **Capítulo II y III.**

### ACTIVIDADES

**5.1.** Verificación de:

**Capítulo IV**

Consideraciones sobre la guía de diagnóstico

**A.** Valoración de la información

**5.2.** Revisión de la escala de evaluación como referencia de la posibilidad de desarrollo que significan los resultados obtenidos por dimensión

**5.3.** Aplicación de la propuesta de cotejo de las dimensiones correspondientes, tabla que se encuentra en el apartado **A.** del **Capítulo IV**

**5.4.** Reflexión de los contrastes encontrados en el cotejo, con la voluntad de encontrar inconsistencias y contradicciones reflejadas en los resultados.

## PASO 6

### DESCRIPCIÓN

Retorno al apartado **B.** del **Capítulo IV** para detectar áreas con posibilidad de desarrollo.

### ACTIVIDADES

#### 6.1. Lectura de:

#### **CAPÍTULO IV CONSIDERACIONES SOBRE LA GUÍA DE DIAGNÓSTICO**

#### **B. Detección de áreas con posibilidad de desarrollo y propuestas de optimización**

6.2. Juicio propio del consultor acerca de cuáles dimensiones es pertinente proponer para cambio y desarrollo

6.3. Preparación de una serie de justificaciones propias del consultor por las que opina se presentaron esos resultados, recurrir al archivo de información del Paso 2.6, esta acción es propia de cada estudio de caso y depende de las capacidades de análisis y juicio del consultor.

## PASO 7

### DESCRIPCIÓN

Propuestas de alternativas de desarrollo.

### ACTIVIDADES

7.1. Reiteración del compromiso por fomentar la actitud de desarrollo, vencer dudas, arriesgarse y al mismo tiempo exhortar a la prevención de contingencias

7.2. Compromiso a no caer en extremos, ni débiles, ni arbitrarios cuando se trata de hacer las propuestas de desarrollo

7.3. Trabajo creativo del consultor con intenciones estratégicas para desarrollar las dimensiones que juzgue lo merecen, tomando como referencia los resultados

cuantitativos de la evaluación y la información cuantitativa obtenida en el transcurso del diagnóstico

7.4. Proposición de alternativas de desarrollo éticas, fundamentadas, planeadas conforme a objetivos y que fomenten la confianza, que sean leales a los intereses de la dirección y buscando el bien común, adicionalmente se especifican los costes, plan de acción, objetivos, forma de seguimiento de los resultados y el contrato.

## PASO 8

### DESCRIPCIÓN

Consideraciones propias del consultor.

### ACTIVIDADES

8.1. Lectura de:

Conclusiones

8.2. Ejercicio de examen de las aportaciones de la guía al diagnóstico y de los beneficios encontrados que trajo al consultor y a la dirección de la organización

8.3. Reconocimiento del trabajo del consultor por su contribución al conocimiento experimental de la comunicación organizacional y a la dirección de la organización por su disposición

8.4. Apertura para comentarios y consideraciones propias del consultor.

## BIBLIOGRAFÍA

Artega Vázquez, Manuel; Introducción al lenguaje de la comunicación organizacional; Edición Independiente, México.

Bartoli; Annie; Comunicación y organización, la organización comunicante y la comunicación organizada; Paidós, Argentina, 1992, 222 p.

Biswas, Sugata; Twitchell, Daryl; Management Consulting, a complete guide to the industry; Edit. John Wiley & Sons, Inc. , USA, 1999, 288 p.

Bonilla Gutiérrez, Carlos; La comunicación función básica de las relaciones públicas; Edit. Trillas, México, 1999, 109 p.

Bueno Campos, Eduardo; Dirección estratégica de la empresa, metodología, técnicas y casos; Ed. Pirámide, España, 1996, 571 p.

Capriotti, Paul; Planificación estratégica de la imagen corporativa; Ariel Comunicación, España, 1999, 254 p.

Chávez Martínez, Víctor Manuel; Diagnóstico administrativo, procedimientos, procesos y reingeniería; Trillas, México, 1998. 319 p.

Chávez Martínez, Víctor Manuel; Teoría y práctica del diagnóstico administrativo, un enfoque sistémico; Trillas, México, 1998. 220 p.

Chiavenato, Idalberto; Introducción general a la teoría general de la administración; Colombia, McGraw Hill, 1995, 880 p.

Costa, Joan; CIAC; Identidad Corporativa, estrategia de empresas; Edit. Biblioteca CEAC Diseño, España, 1992, 123 p.

Costa, Joan; Identidad Corporativa; Edit. Trillas, México, 125 p.

Fernández Collado, Carlos; La comunicación en las organizaciones; Edit. Trillas, México, 1995, 368 p.

Garitaonandia Fernández, Antonio; Organización y gestión de empresas; Universidad Da Coruña, 2000, 501 p.

Guiot-Jean M.; Organizaciones sociales y comportamientos; Biblioteca de Psicología, Edit. Herder, Barcelona España, 1985, 203 p.

H. Shein, Edgar; Consultoría de procesos, su papel en el desarrollo organizacional; Fondo Educativo Interamericano, S.A. y Centro Regional de Ayuda Técnica, México, 1973, 163 p.

Jesús Ríos, María; Cómo dominar la estadística, introducción general a la estadística; Edit. Playor, Madrid, 1990, 278 p.

Kenyon B. De Greene; La organización adaptable: Anticipación y manejo de crisis; Trillas, México, 1989, 509 p.

Lambert, Tom; Manual de consultoría: como iniciarse y crecer en el mundo de la consultoría; Gestión 2000, Barcelona España, 1999, 303 p.

Litterer, Joseph A.; Análisis de las organizaciones; Edit. Noriega Limusa, México, 1991, 720 p.

López Equilaz, Máxima Juliana y Esparza Remírez, Lorenzo; Organización con futuro; Edit. UNED, Madrid, 1998. 193 p.

Margulies, Newton y P. Raia, Anthony; Desarrollo organizacional: valores, procesos y tecnología; Edit. Diana, México, 1974. 795 p.

Mariño, Hernando; Planeación estratégica de la calidad total; TM Editores, Colombia, 1993, 145 p.

Martín Martín, Fernando; Comunicación en las empresas e instituciones; de la consultoría a la dirección de comunicación; Edit. Universidad de Salamanca, España, 1995, 162 p.

Morfin Hierro, Jorge; Consultoría para el cambio dentro y fuera de la empresa; Edit. Gernika, México, 1993, 113 p.

Odiorne, George; La dirección por objetivos; Edit. Labor, Barcelona, España, 1992, 211 p.

Olabuénaga Ruiz, José Ignacio; Sociología de las organizaciones; Edit. Universidad de Deusto, España, 1995, 499 p.

Peris Bonet, Fernando; Curso de dirección y organización de empresas; Edit. Tirant Lo Blanch Libros, Valencia, 1995, 428 p.

Rebeil Corella, María Antonieta; Ruiz Sandoval, Celia y Nosnik Ostrowiak, Abraham; El poder de la comunicación en las organizaciones; Edit. Plaza y Valdés-Universidad Iberoamericana, México, 1998, 386 p.

Robbins, Stephen P.; Administración, Teoría y Práctica; Prentice Hall, México, 1987m 560 p.

Robbins, Stephen P.; Comportamiento Organizacional; Prentice Hall, Sexta Edición, México, 1994, 780 p.

Robey, Daniel; Designing organizations; IRWIN, USA, 1994, 536 p.

Rodríguez Mansilla, Darío; Diagnóstico Organizacional; Alfaomega y Ediciones Universidad Católica de Chile, México, 1999.

Rueda Peiro, Isabel y Simón Domínguez, Nadina; Asociación y cooperación de la micro, pequeña, y mediana empresa; UNAM- Instituto de Investigaciones Económicas-Miguel Ángel Porrúa, México 1999, 252 P.

Schlemenson, Aldo; La perspectiva ética en el análisis organizacional, un compromiso reflexivo con la acción; Paidós, México, 1990, 237 P.

Sexton, William P.; Teorías de la organización; Trillas, México, 1994, 494 p.

Vázquez Arteaga, Manuel; Introducción al lenguaje de la comunicación organizacional; Edición Independiente.

**ANEXOS**

**ANEXOS**

**ANEXOS**

## GLOSARIO

Ésta es una compilación de términos, con mención a lo largo de esta guía de diagnóstico de comunicación organizacional, que tiene la intención de servir como referencia documental de significado y enfoque teórico al consultor.

Se recomienda a éste familiarizarse con la terminología utilizada en la guía y a comprender las diferencias que algunos términos podrían tener en el enfoque de comunicación organizacional con respecto a otras formas de conceptualizar a la organización.

Si bien, se trata de un repertorio particular para esta guía, se deja abierta la posibilidad de que el presente glosario sea utilizado como registro del acervo en comunicación organizacional y que interesados en la disciplina vean en él una referencia útil sobre el tema.

**Ambiente organizacional.** Serie de elementos culturales y de identidad de la organización, que hacen de ésta lo que es, con la voluntad de cumplir las expectativas de lo que debe ser. Se integra por cuestiones físicas como infraestructura, espacios, aspectos climáticos, mobiliario, así como por las normas, valores, cuestiones psicológicos y hasta místicas, que a la organización en su globalidad la caracterizan.

**Aprendizaje organizacional.** Capacidad de la organización de transformarse a la par del entorno, adaptarse a este con competencia, dinamismo y transformarse cuando las circunstancias lo exijan. Se basa en conocimiento que la organización tenga de ella misma, de los principios bajo los cuales se guía y la manera en que los pone o ha puesto (en el pasado) en práctica.

**Áreas con posibilidad de desarrollo.** Cuestiones que el diagnóstico arroja como potenciales de ser optimizadas, que merecen el esfuerzo por verlas en una situación más favorable para los intereses de la organización. Sólo pueden concluirse como resultado final del diagnóstico y con base en información validada por la metodología de este.

**Cambio.** Variación de una situación a otra con expectativas positivas a favor de la organización. Rediseño de aspectos globales o particulares de la organización.

**Clima organizacional.** Resultado de la interacción del sujeto con el ambiente organizacional, que demuestra la influencia de la organización en el desempeño del individuo, tiene que ver con las experiencias individuales y colectivas de los miembros.

**Código.** Clave con la que se estructura un mensaje, debe ser compartido por el emisor y el receptor para la comprensión del significado de la transmisión.

**Comunicación externa.** Transmisión de mensajes de la organización a públicos externos para mantener con estos una interacción con intenciones operativas, estratégicas, de difusión y de promoción de una buena imagen.

**Comunicación interna.** Acciones comunicativas entre la organización y sus miembros, y entre ellos mismos, a favor de las buenas relaciones (interacciones rentables para la organización) a través de medios específicos para ello.

**Comunicación organizacional.** Comunicación que se gesta dentro de una organización. Sistema que constantemente sufre ajustes, complejo por sus relaciones con diversos públicos (tanto internos como externos). Procesos inherentes a la organización que no sólo tienen que ver con intercambio de información, sino también con los medios utilizados y los individuos (con su cultura, actitudes, sentimientos y capacidades). Es también la disciplina que se encarga de investigar y teorizar acerca de todo lo anterior con la voluntad de dar explicación a las organizaciones sociales.

**conceptual, Lo.** Discurso que la organización tiene de ella misma, la teoría de su existencia y desempeño, especialmente de las jerarquías que tienen poder de decisión en ella, descripción de un ideal de pensamiento y acción bajo el cual la organización formalmente trabaja y la estructura que tiene para ello.

**Consultor.** Profesional a cargo de la realización del diagnóstico que cuente con los conocimientos para ello, visionario, con disposición y tiempo para gestionar un cambio estratégico al proporcionar información sobre los procesos de la organización y detectar áreas con posibilidad de desarrollo.

**Consultoría.** Metodología para investigar a la organización, sistematizar la información, brindarla a quien lo requiere o solicita y/o proponer alternativas.

**Cultura corporativa (u organizacional)** Conjunto de normas humanas y sociales que determinan comportamientos, y que diferencian a la organización de otras. Son sus valores, modelos de comportamiento, necesidades, expectativas, lenguaje, símbolos, señas, creencias, políticas, etc.

**Diagnóstico.** *día* (a través) y *gnosis* (conocer). Descripción de la situación de una organización con base en la recolección, sistematización e interpretación de la información respecto a ella.

**Dimensiones de la organización.** Aspectos esenciales de la organización consideradas por la guía de diagnóstico.

**Dirección.** Persona o grupo de personas con el poder de tomar decisiones estratégicas y trascendentales en la organización.

**Disposición al cambio.** Naturaleza de la organización de aceptación o resistencia al cambio que influencia la conducta, actitudes, creencias y valores de sus miembros.

**Dispositivos de comunicación.** Mecanismos que tienen como función primordial fomentar el diálogo y el intercambio multilateral.

**Dispositivos de información.** Conectores unilaterales para la recepción de información dedicados a informar y/o mantener control a los miembros de la organización.

**Eficacia.** La cualidad que logra que dentro de la vigencia se de el efecto deseado de cada labor de la organización, en calidad y cantidad.

**Eficiencia.** La manera en que se hacen las cosas en la organización. Facultad para que se efectúe cada actividad de la organización.

**Entorno de la organización.** Dimensiones en ámbitos micros y macros, independientes a la organización, que la afectan e influyen en su existencia y desempeño.

**Estrategia de comunicación.** Planificación de la gestión de flujos comunicativos de la organización, acorde a los objetivos y valores de la esta.

**Estructura orgánica (organigrama).** Diseño de la distribución jerárquica de los materiales y recursos humanos de la organización, manera esquemática de la manera en que se conforma la organización.

**Evaluación.** Traducción de lo cualitativo a lo cuantitativo, sistema inductivo de calificación de cuestiones particulares y para lograr a su vez calificar aspectos generales en una escala del 1 al 10. Correspondencia numérica al estado de una dimensión de la organización.

**Flujos de información.** Son la transmisión de datos entre los públicos de la organización (tanto internos como externos) y son el fomento de la comunicación para el desarrollo.

**Formal.** Lo racional y planeado, con objetivos a favor de la dirección de la organización.

**Gestión comunicacional.** Estructuración, coordinación y control del flujo de mensajes en la organización, al mismo tiempo de la procuración de la comprensión de la información de parte de sus miembros.

**Guía de diagnóstico.** Propuesta que orienta al consultor hacia un análisis organizacional de la situación actual de una organización basado en la metodología propuesta del cotejo de las evaluaciones cuantitativas de las dimensiones conceptuales vs. reales con el objetivo de la descripción de la organización y la detección de sus áreas con posibilidad de desarrollo.

**Identidad cultural.** Todo aquello que implica la cultura y las dimensiones organizacionales que define a la organización, repercute en la percepción que los públicos tengan de esta.

**Identidad visual.** Unidad gráfica (nombre, logotipo, tipografía y colores) que diferencia, representa, comunica y hace reconocible a la organización.

**Imagen.** En el sentido corporativo se refiere a la percepción de los públicos acerca de una organización y la idea general que forman respecto a esta y sus productos o servicios.

**Indicadores reales, Los.** Lo práctico de la organización, indicadores de su desempeño cotidiano como, funciones, relaciones internas y externas, dinámicas comunicacionales, tipos de trabajo, cultura, identidad personalidad, ejercicios de poder e imagen ante sus públicos.

**Informal.** Lo natural y espontáneo, sin metodología específica de acción y objetivos no explícitos.

**Jerarquía.** En el ambiente organizacional es el grado en el ordenamiento de la autoridad.

**Liderazgo.** Ya sea formal o informal se trata de la condición de influencia, de visión y de cambio. En el aspecto comunicacional el liderazgo se refiere a la permisión de acceso y uso de la información.

**Manual de procedimientos.** Registro de las normas de la organización, estrategias y planes de acción, así como la mención de su estructura y procesos.

**Memoria organizacional.** Recuerdo de decisiones históricas, sus resultados y las lecciones que éstas dejan.

**Metas.** Fines específicos deseados, principalmente resultados cuantitativos esperados.

**Misión.** Razón de ser de la organización, explicación de lo que es, de lo que hace y para quien lo hace.

**Motivación.** Estimulación de los miembros de la organización con la expectativa de que realicen cada vez mejor su trabajo.

**Necesidades.** Nombre de la existencia de los deseos individuales de los miembros de la organización.

**Objetivos.** Ideales a obtener o propósito de resultados finales (a nivel global o particular) en un tiempo determinado.

**Operación.** Acción o labor necesaria para lograr una cosa, maniobras tácticas en vías del cumplimiento de objetivos.

**Optimizar.** Desarrollar, prosperar, crecer.

**Organización.** Coordinación e interrelación de actos y esfuerzos de individuos que por medio de la distribución de funciones buscan llegar a un fin compartido.

**Percepción de los públicos.** Impresión de los individuos acerca de los mensajes de la organización, que dirige sus respuestas a estos y que influye en su comportamiento.

**Perfil.** Definición del carácter propio y distintivo de la organización y en el caso de referirse al del consultor es la mención de las características y capacidades requeridas para que lleve a cabo esta guía.

**Plan de estratégico.** Planteamiento de como se conseguirá algo y la forma en que se capitalizará las oportunidades, planeación de algo con objetivos establecidos y medición de resultados.

**Planeación.** Determinación de la finalidad de la organización y proyección de la distribución de responsabilidades y esfuerzos para llegar a ella (en una sistematización de acciones). Su fin es proporcionar dirección y ventajas competitivas a la organización.

**Poder.** Derecho a ejercer un control sobre determinados individuos en ciertas circunstancias (poder legítimo) donde el control es igual a la obediencia. También existen tipos de poder basados en la recompensa, en el castigo, y en provocar identificación o admiración.

**Políticas de la organización.** Guía de procedimientos de la organización que indica la manera de direccionar cuestiones formales del operar de ésta pero refiriéndose principalmente a la base filosófica de los valores y objetivos de la organización.

**Posicionamiento.** Retención de la imagen de la organización en la memoria de sus públicos, como un mecanismo que hace potencial la compra o consumo de sus servicios.

**Preguntas cualitativas base.** Cuestionamientos específicos sobre asuntos particulares.

**Preguntas cuantitativas de 1er orden.** Cuestiones ya transformadas a cifras. Suma de los valores de las preguntas cualitativas.

**Preguntas cuantitativas de nivel medio.** Valores sobre asuntos generales, base para la toma de decisiones.

**Proceso.** Transcurso de cada uno de las fases del desempeño de la organización, en comunicación organizacional se refiere no únicamente a cuestiones técnicas sino a asuntos comunicacionales y culturales.

**Proceso histórico.** Sumario de los cambios en la organización desde sus inicios, seguimiento de su evolución, con el fin de ser utilizado para transmitir conocimiento y experiencia a los miembros actuales para fomentar el aprendizaje organizacional.

**Prospectiva.** Ejercicio que consiste en prever alternativas para el futuro, su uso en el ambiente organizacional es el de definir el futuro deseable más probable y construirlo estratégicamente, a partir de bases reales.

**Público.** Cualquier individuo o instancia que reciba o intercambie mensajes con la organización, para cuestiones operacionales o de consumo, de manera interna o externa, es todo aquel que percibe a la organización y tiene una imagen de ella.

**Redes de comunicación.** Concreción técnica de los flujos de información, sus objetivos por lo tanto son prácticos y se refieren a lograr una capacidad óptima en la transmisión de datos, posibilitar la comprensión del mensaje, y así fomentar la comunicación para el desarrollo.

**Subordinado.** Aquel subalterno de una jerarquía de grado más alto, supeditado a las decisiones y disposiciones de este. Constituye uno de los escalones de la distribución de funciones y tiene un papel sumamente importante para la consecución de las labores.

**Tablas de evaluación.** Cuadros de evaluación, entendiendo esta como la traducción de cuestiones cualitativas a cuantitativas.

**Tipo de trabajo.** Parte de la planeación del sistema de trabajo. Especificación de la forma en que se llevarán a cabo funciones como el mantenimiento, abastecimiento, 6

inspección, control de calidad y supervisión, toma de decisiones, actitud ante emergencias y la participación.

**Tipografía.** Letra característica, tipo de caracteres que en forma y estilo pueden diferenciar visualmente una palabra.

**Valores.** Virtudes, cualidades y principios con los cuales la organización se rige, están basados en inquietudes y necesidades humanas básicas. Son el eje constantes, ideales de desarrollo y preceptos que la dirección no debe olvidar.

**Variabilidad.** Fenómeno de obtención de información distinta en pruebas que deberían arrojar datos iguales.

**Visión.** Explica la existencia de la organización pero en el sentido del futuro deseado (5 a 10 años), su intención es estratégica y de marcar la pauta de acción.

## TABLAS CAPÍTULO II LO CONCEPTUAL DEL DIAGNÓSTICO

### Instrucciones

- 1.- Seguir las indicaciones precedentes a cada tabla, ya sean de elección o de calificación
- 2.- Si es ambigua la respuesta será Sí, si ésta sucede el 50% de las veces o más, y un NO si sucede menos del 50%
- 3.- Las PNM son igual a la suma de la PC y las PCO igual a las suma de las PNM/# de ellas

Nota: Se puede hacer uso de la versión Excel en disco con cálculos automáticos

#### TABLA AII-1 Perfil de la organización

Elegir la opción que define más a la organización

<i>Grado de formalidad</i>	
Organización formal	
Organización informal	

#### TABLA AII-2 Perfil de la organización

Escribir en el espacio en blanco la información requerida de la organización

<i>Producto o servicio al que se dedica</i>	<i>Público al que se dirige</i>

#### TABLA AII-3 Perfil de la organización

Elegir la opción que define más a la organización

<i>Tamaño</i>	
Micro	
Pequeña	
Mediana	
Grande	

#### TABLA AII-4 Perfil de la organización

Elegir la opción que define más a la organización

<i>Origen</i>	
Nacional	
Extranjero	
Mixto	
Multinacional	

#### TABLA AII-5 Perfil de la organización

Elegir la opción que define más a la organización

<i>Forma de financiamiento</i>	
Pública	
Privada	
No lucrativa	

#### TABLA AII-6 Perfil de la organización

Elegir la opción que define más a la organización

<i>Elección del tipo de situación de la organización respecto al cambio</i>	
Organización = medio del cambio	
Organización = objetivo del cambio	
Esfuerzos combinados	

**TABLA BII-1 Misión, visión y valores**

Calificar las PC con el puntaje correspondiente a SI o NO, evaluar con la fórmula (ver instrucciones, paso 3)

	PC	Evaluación	PNM	Evaluación	PCO	Evaluación
SI=2.5 NO=0	¿La misión contesta la pregunta de quién es la organización?		¿Es completo el planteamiento de la misión?		¿La misión, visión y valores son una herramienta completa para que la organización haga conciencia de su existir y de su futuro, así como una guía para su actuar?	
	¿El quehacer de la organización está contemplado en la misión?					
	¿Incluye información de los públicos a los que se debe?					
SI=2.5 NO=0	¿Explica las razones de la existencia de la organización?		¿La visión está constituida concretamente?			
	¿Se menciona un futuro deseado por la organización?					
	¿La dirección realizó una reflexión prospectiva para construir la visión?					
SI=2.5 NO=0	¿Se establece el plazo en el conseguirá el ideal?		¿Los valores son positivos y útiles para la organización?			
	¿Sirve de referencia de acción para los miembros?					
	¿Los valores buscan la satisfacción de necesidades?					
SI=2.5 NO=0	¿Los valores son motivacionales?					
	¿Se cumplen sin excepción?					
	¿Sirven como preceptos para la solución de conflictos?					

<b>CALIFICACIÓN BII. Misión, visión y valores</b>	
---	--

**TABLA CII-1 Objetivos**

Calificar las PC con el puntaje correspondiente a SI o NO, evaluar con la fórmula (ver instrucciones, paso 3)

	PC	Evaluación	PNM	Evaluación	PCO	Evaluación
SI=2.5 NO=0	¿Los objetivos de la organización contestan qué se quiere lograr?		¿Los objetivos son integrales?		¿Los objetivos de la organización son una herramienta calificada y congruente a con la realidad para el desarrollo de la organización?	
	¿Se plantean los resultados finales a los que se aspira?					
	¿Se determina el tiempo para lograr los objetivos?					
SI=5 NO=0	¿Se establece quién realizará los esfuerzos?		¿Los objetivos se sujetan a la realidad de la organización?			
	¿Los objetivos están dados por cada unidad de la organización?					
SI=2.5 NO=0	¿Obvienen a necesidades concretas?		¿Son de utilidad para la organización?			
	¿Las operaciones se subordinan a los objetivos?					
	¿Los esfuerzos se reflejan cuantitativamente?					
SI=2.5 NO=0	¿Los objetivos sirven a la dirección para tomar decisiones?					
	¿Otorgan libertad de decisión al resto de los miembros?					

<b>CALIFICACIÓN CII. Objetivos</b>	
------------------------------------	--

**TABLA DII-1 Historia de la organización**

Calificar las PC con el puntaje correspondiente a SI o NO, evaluar con la fórmula (ver instrucciones, paso 3)

	PC	Evaluación	PCO	Evaluación
<b>¿La organización cuenta con los siguientes registros?:</b>				
SI=1 NO=0	Fecha de fundación de la organización		¿Es completa la conformación de la memoria histórica de la organización?	
	Fundadores			
	Misión original			
	Cronología			
	Fusiones, adquisiciones			
	Cambios de director			
	Cambios en la estructura orgánica			
	Cambios de imagen			
	Momentos de crisis			
Estados financieros				

**TABLA DII-2 Historia de la organización**

Calificar las PC con el puntaje correspondiente a SI o NO, evaluar con la fórmula (ver instrucciones, paso 3)

	PC	Evaluación	PNM	Evaluación	PCO	Evaluación
SI=2.5 NO=0	¿Se ha corregido algún error en la respuesta a una amenaza, reto u oportunidad?		¿La organización aprende del pasado?		¿Se aprende de la historia de la organización para fomentar su desarrollo?	
	¿Alguna vez se ha retomado alguna situación pasada para aclarar alguna presente?					
	¿Se buscan circunstancias parecidas a las actuales en el pasado?					
	¿Hay lecciones históricas muy valiosas para la organización?					
SI=5 NO=0	¿Existe alguna acción ejemplar en el pasado que se retome para cuestiones actuales?		¿Se hace una reflexión del pasado para recuperar el conocimiento?			
	¿Se ha considerado una acción pasada como una opción para repetirse en el futuro?					
SI=5 NO=0	¿Existen archivos en computadoras que alberguen datos históricos?		¿Se cuenta con un sistema de archivo de información histórica?			
	¿Existe precedente del registro de las memorias de individuos que lleven más de diez años en la organización?					

<b>CALIFICACIÓN DII. Historia de la organización</b>	
--	--

**TABLA EII-1 Estructura orgánica**

Elegir la opción que define más a la organización

<b>Elección del tipo de estructura orgánica (organigrama)</b>	
Estructura elemental	
Estructura funcional	
Estructura divisional	
Estructura divisional mixta	
Estructura matricial	
Estructura holding	

**TABLA EII-2 Estructura orgánica**

Calificar las PC con el puntaje correspondiente a Sí o NO, evaluar con la fórmula (ver instrucciones, paso 3)

	PC	Evaluación	PCO	Evaluación
SI=2.5 NO=0	¿La estructura orgánica establece las jerarquías?		¿La estructura orgánica es una guía de comportamiento útil para la organización?	
	¿Hace referencia a la distribución de recursos materiales y humanos?			
	¿Establece la división de trabajo?			
	¿Sirve de patrón para la comunicación?			

**CALIFICACIÓN EII. Estructura orgánica**

**TABLA FII-1 Manual de procedimientos y políticas de la organización**

Elegir la opción que define más a la organización

Elección del tipo de forma de trabajo	
Grupo de trabajo autónomo	
Diseño tipo matriz	
Especificación crítica mínima	
Unidad sociotécnica básica	
Operaciones de la unidad	
Investigación activa	

**TABLA FII-2 Manual de procedimientos y políticas de la organización**

Calificar las PC con el puntaje correspondiente a Sí o NO, evaluar con la fórmula (ver instrucciones, paso 3)

	PC	Evaluación	PNM	Evaluación	PCO	Evaluación	
SI=2.5 NO=0	¿Se establecen formalmente los procedimientos de la organización?		¿La organización cuenta con un plan estratégico?		¿La organización cuenta con un plan estratégico flexible que encauce las cuestiones operativas?		
	¿Se cuenta con la organización técnica establecida?						
	¿La organización de los recursos humanos es formal?						
SI=2.5 NO=0	¿Existe un método racional o sistema de trabajo que establezca procedimientos?		¿La forma de trabajo permite la toma de decisiones?				
	¿La forma de trabajo es evolutiva?						
	¿Hay capacidad de respuesta rápida en la forma de trabajo?						
SI=5 NO=0	¿La interacción humano-máquina está normatizada?		¿Existe una filosofía de la operación en la organización?				
	¿Se tiene la habilidad de seguir al "pie de la letra" lo que hay que hacer?						
SI=5 NO=0	¿La forma de trabajo y los procedimientos contribuyen al logro de objetivos?						
	¿Se cuenta con una dirección operativa de naturaleza técnica?						

**CALIFICACIÓN FII. Manual de procedimientos y políticas de la organización**

**TABLA GII-1 La organización vista por los altos mandos**

Calificar las PC con el puntaje correspondiente a SI o NO, evaluar con la fórmula (ver instrucciones, paso 3)

	PC	Evaluación	PNM	Evaluación	PCO	Evaluación
SI=5  NO=0	¿La dirección tiene clara la misión de la organización?		¿La misión y visión de la organización está posicionada en la dirección de la organización?		¿La dirección tiene conciencia de las razones de existencia de la organización y de las posibilidades de cambio real en ella?	
	¿La dirección está conciente de la visión de la organización?					
SI=2.5  NO=0	¿La dirección tiene disposición al cambio?		¿La dirección de la organización tiene la concepción de un cambio realista?			
	¿La dirección tiene identificado el objeto o situación de cambio?					
	¿Las proporciones del cambio y sus implicaciones son identificables por la dirección?					
	¿Las expectativas del cambio son claras para la dirección?					

**CAPÍTULO GII. La organización vista por los altos mandos**

**TABLA III-1 Identidad visual**

Calificar las PC con el puntaje correspondiente a SI o NO, evaluar con la fórmula (ver instrucciones, paso 3)

	PC	Evaluación	PNM	Evaluación	PCO	Evaluación
SI=2.5 NO=0	¿La identidad es reconocible a simple vista?		¿La identidad visual identifica y diferencia a la organización?		¿La identidad visual de la organización es una unidad completa?	
	¿La identidad visual tiene colores propios?					
	¿Tiene tipografía específica?					
	¿La identidad visual cuenta con formas que no se confunden?					
SI=2.5 NO=0	¿La identidad visual es parte de estrategias?		¿La identidad visual responde la esencia de la organización?			
	¿La identidad visual tiene un significado concreto?					
	¿Ha cambiado desde su origen?					
	¿Se hizo una investigación para su establecimiento?					
SI=2.5 NO=0	¿La identidad visual se identifica por sus colores?		¿La identidad visual es una unidad?			
	¿La identidad visual se identifica por su tipografía?					
	¿La identidad visual se identifica por su logotipo?					
	¿La identidad visual se distingue por la suma de elementos?					

**TABLA HII-2 Identidad visual/nombre comunicativo**

Calificar las PC con el puntaje correspondiente a SI o NO, evaluar con la fórmula (ver instrucciones, paso 3)

	PC	Evaluación	PCO	Evaluación
SI=5 NO=0	¿Se respetan las condiciones fonéticas del nombre?		¿El nombre es gramática y fonéticamente correcto?	
	¿Se respeta la gramática? (la forma en la que se escribe)			

**TABLA HII-3 Identidad visual/logotipo**

Calificar las PC con el puntaje correspondiente a SI o NO, evaluar con la fórmula (ver instrucciones, paso 3)

	PC	Evaluación	PCO	Evaluación
SI=2.5 NO=0	¿El logotipo es actual?		¿El logotipo es una unidad atrayente y vigente, representativa de la organización?	
	¿Los colores son llamativos?			
	¿Representa lo que organización quiere ser?			
	¿Es integral?			

**TABLA HII-4 Identidad visual/colores**

Calificar las PC con el puntaje correspondiente a SI o NO, evaluar con la fórmula (ver instrucciones, paso 3)

	PC	Evaluación	PCO	Evaluación
SI=2.5 NO=0	¿Los colores identifican visualmente a la organización?		¿Los colores de la identidad visual proyectan la idea de la organización?	
	¿Los colores dan la idea de lo que se quiere proyectar?			
	¿Los colores son vigentes?			
	¿Los colores diferencian a la organización de los competidores?			

**TABLA III-5 Identidad visual/manual de imagen-identidad**

Calificar las PC con el puntaje correspondiente a SI o NO, evaluar con la fórmula (ver instrucciones, paso 3)

	PC	Evaluación	PNM	Evaluación	PCO	Evaluación
SI=5	¿Contiene historia anterior, creación y otras versiones de la imagen?		¿Existe regulación de la dirección de la evolución de la imagen?		¿Existe control de la dirección de los elementos de la imagen y su impresión?	
NO=0	¿Hay manual aprobado por la dirección del uso de la identidad visual?					
SI=2.5	¿Contiene los colores que se deben utilizar?		¿Especifica las combinaciones del logotipo con tipografía?			
NO=0	¿Contiene la tipografía obligatoria?					
NO=0	¿Determina los tipos fondos a utilizar?					
	¿Determina el formato?		¿Se dan detalles sobre la impresión?			
SI=2	¿Menciona la ubicación de los elementos de impresión?					
	¿Especifica los datos necesarios a imprimir?					
NO=0	¿Se especifican cuales materiales se deben a utilizar?					
	¿Se establecen reglas para impresión de objetos publicitarios?					
	¿Se definen las especificaciones de reproducción?					

**TABLA III-6 Identidad visual/manual de imagen-identidad**

Calificar las PC con el puntaje correspondiente a SI o NO, evaluar con la fórmula (ver instrucciones, paso 3)

	PC	Evaluación	PCO	Evaluación
	¿Se identifican normas de reproducción para impresos en siguientes medios?:			
SI= 825 NO=0	Cartas		¿Las normas de reproducción de la identidad visual son globales?	
	Audiovisuales			
	Folleto			
	Señalizaciones (int. y ext.)			
	Envases			
	Tarjetas de visita			
	Boletines informativos			
	Revistas			
	Carteles			
	Publicidad			
	Embalajes			
	Vehículos de transporte			
	Informe anual			
Encartes				
Rótulos				
Productos				

CALIFICACIÓN III. Identidad visual

**CALIFICACIÓN GLOBAL**  
**CAPÍTULO II**

## TABLAS CAPITULO III LOS INDICADORES REALES DEL DIAGNOSTICO

### Instrucciones

- 1.- Seguir las indicaciones precedentes a cada tabla, ya sean de elección o de calificación
  - 2.- Si es ambigua la respuesta será Sí, si ésta sucede el 50% de las veces o más, y un NO si sucede menos del 50%
  - 3.- Las PNM son igual a la suma de la PC y las PCO igual a la suma de las PNM/ # de ellas
- Nota: Se puede hacer uso de la versión Excel en disco con cálculos automáticos

**TABLA AIII-1 Comunicación interna**

Calificar las PC con el puntaje correspondiente a Sí o NO, evaluar con la fórmula (ver instrucciones, paso 3)

	PC	Evaluación	PNM	Evaluación	PCO	Evaluación
SI=2 NO=0	¿La comunicación interna fomenta la integración?		¿La comunicación interna mantiene las buenas relaciones entre las distintas categorías jerárquicas?		¿La comunicación interna gestiona flujos comunicativos en beneficio de la organización?	
	¿Hace llegar a la dirección la opinión del resto de los integrantes de la organización?					
	¿Motiva a los miembros de la organización?					
	¿Propicia un buen clima de trabajo?					
	¿Posibilita la expresión emocional?					
SI=2 NO=0	¿La estrategia de comunicación interna está en pro del logro de objetivos de la organización?		¿Es integrado el planteamiento de la estrategia de comunicación interna?			
	¿Establece los contenidos que se deben informar?					
	¿Estipula quien requiere los contenidos?					
	¿Sabe las características de la información requerida?					
	¿Explota las posibilidades técnicas?					

**TABLA AIII-2 Comunicación Interna**

Elegir la opción que define más a la organización

Elección del sentido de las redes	
Descendente	
Ascendente	
Lateral	

**TABLA AIII-3 Comunicación Interna**

Calificar las PC con el puntaje correspondiente a SI o NO, evaluar con la fórmula (ver instrucciones, paso 3)

	PC	Evaluación	PNM	Evaluación	PCO	Evaluación
SI=5	¿Las redes internas de comunicación transmiten información con códigos unificados?		¿Se logra la comprensión del mensaje?		¿Las redes tienen las características de transmisión adecuadas para el desarrollo de la comunicación en la organización?	
NO=0	¿La información transmitida posibilita la toma de decisiones?					
SI=2.5	¿Hay capacidad de transmisión de los datos necesarios?		¿Existe capacidad técnica para que las redes puedan transmitir los mensajes adecuadamente?			
NO=0	¿Las redes dejan lugar a rumores?					
	¿Los mensajes emitidos son claros?					
	¿Los mensajes siempre llegan a sus destinatarios?					

**TABLA AIII-4 Comunicación Interna**

Elegir aquellos dispositivos con los que cuente la organización

Elección de los dispositivos de:			
Información		Comunicación	
Manual de funciones		Entrevistas	
Dossier		Grupos de trabajo	
Encuestas		Círculos de calidad	
Inducción o información de recepción		Cursos o seminarios	
Boletines		Reuniones	
Circulares			
Revista			
Falero de Avisos			
Informes anuales			

<b>CALIFICACIÓN AIII. Comunicación Interna</b>	
--	--

**TABLA BIII-1 Comunicación externa**

Establecer un orden de importancia del 1 al 9, donde 1 es el más importante

Orden de importancia de los públicos					
Distribuidores		Comunidad		Gobiernos	
Consumidores		Accionistas		Proveedores	
Líderes de opinión		Ecologistas		Organizaciones afines	

**TABLA BIII-1 Comunicación externa**

Calificar las PC con el puntaje correspondiente a SI o NO, evaluar con la fórmula (ver instrucciones, paso 3)

	PC	Evaluación	PNM	Evaluación	PCO	Evaluación
SI=2.5 NO=0	¿Los miembros de la organización sirven a la transmisión de información al exterior?		¿La organización se ocupa de todas las dimensiones de la comunicación externa?			
	¿La organización tiene una red de relaciones con organizaciones clave?					
	¿La formado captadores de información estratégica?					
	¿Realiza esfuerzos de publicidad u otra información unilateral?					
SI=5 NO=0	¿Se vincula con el proyecto de dirección?		¿La comunicación externa tiene que ver con los objetivos de la organización?		¿Cuenta con la planeación integral de la comunicación externa?	
	¿Se planearon los medios de comunicación externa?					
SI=2 NO=0	¿La comunicación externa se preocupa por la retroalimentación?		¿Le concierne la imagen que está fomentando de la organización?			
	¿Apela a los valores de la organización?					
	¿Describe la forma de operar de la organización?					
	¿La situación interna de la organización es congruente con la comunicación externa?					
	¿Se preocupa por informar acerca de innovaciones?					

<b>CALIFICACIÓN BIII. Comunicación externa</b>	
--	--

**TABLA CIII-1 Ambiente, clima organizacional y entorno**

Calificar las PC con el puntaje correspondiente a SI o NO, evaluar con la fórmula (ver instrucciones, paso 3)

	PC	Evaluación	PNM	Evaluación	PCO	Evaluación
SI=2.5 NO=0	¿A la organización le incumben las emociones y sentimientos de sus miembros?		¿A la organización le concierne el elemento humano de sus miembros?		¿Se gestiona el elemento humano como parte del ambiente y clima organizacional está?	
	¿Se valora la experiencia de cada individuo?					
	¿Se procuran las condiciones físicas para el trabajo cotidiano?					
	¿Se mantiene control y estabilidad sobre las actitudes?					
SI=2.5 NO=0	¿Se detecta una actitud colectiva?		¿El ambiente de la organización se encuentra regulado?		¿Se gestiona el elemento humano como parte del ambiente y clima organizacional está?	
	¿La infraestructura es la adecuada?					
	¿Los espacios son los suficientes?					
	¿Se ejercen los valores de la organización cotidianamente?					
SI=2 NO=0	¿Existen relaciones que fomenten la unidad?		¿El clima organizacional está observado por la dirección?		¿Se gestiona el elemento humano como parte del ambiente y clima organizacional está?	
	¿Se detectan grupos informales?					
	¿Las aspiraciones y demandas de los miembros son satisfechas?					
	¿Hay esfuerzos de motivación de los miembros?					
	¿La dirección tiene actitud de acercamiento con los miembros?					

**TABLA CIII-2 Ambiente, clima organizacional y entorno**

Establecer un orden de importancia del 1 al 5, donde 1 es el más importante

<i>Orden de importancia de las dimensiones del entorno macro</i>	
Político-legal	
Sociocultural	
Medioambiental	
Económico	
Tecnológico	

**TABLA CIII-3 Ambiente, clima organizacional y entorno**

Calificar las PC con el puntaje correspondiente a SI o NO, evaluar con la fórmula (ver instrucciones, paso 3)

	PC	Evaluación	PCO	Evaluación
SI=2 NO=0	¿La organización tiene contacto con organizaciones-individuos-grupos del mismo sector?		¿La relación directa con el entorno micro es posible de capitalizar por la organización?	
	¿Se realizan esfuerzos por superar la competencia?			
	¿Obtiene información de las organizaciones-individuos-grupos que le rodean?			
	¿Es bien conocida por los que se dedican al sector?			
	¿Coopera con las organizaciones-individuos-grupos del sector?			

**TABLA CIII-4 Ambiente, clima organizacional y entorno**

Elegir la opción que define más a la organización

Elección del tipo de relación de la organización con el entorno	
De legitimidad social y viabilidad técnica	
De garantía operativa	
De protección y autodefensa	
De colaboración y enriquecimiento	

**CALIFICACIÓN CIII. Ambiente, clima organizacional y entorno**

**TABLA DIII-1 Liderazgo**

Calificar las PC con el puntaje correspondiente a SI o NO, evaluar con la fórmula (ver instrucciones, paso 3)

	PC	Evaluación	PNM	Evaluación	PCO	Evaluación
No importando si el liderazgo es asignado o asumido:						
SI=5 NO=0	¿El liderazgo ejercido cuenta con acceso a la información?		¿El liderazgo tiene poder sobre la información?		¿El liderazgo tiene poder de influencia?	
	¿Establece ciertas restricciones en la información?					
SI=5 NO=0	¿Tiene visión de cambio?		¿Ve por los deseos de la organización?			
	¿Lucha por alcanzar los objetivos y metas?					
SI=2.5 NO=0	¿Cuenta con carisma?		¿Cuenta con todas las fuentes de poder?			
	¿Tiene experiencia?					
	¿Tiene autoridad para gratificar?					
	¿Cuenta con relaciones en el medio?					

**TABLA DIII-2 Liderazgo**

Elegir la opción que define más a la organización

*Elección de la clase de estilo de liderazgo*

Mandar	
Persuadir	
Participar	
Delegar	

**CALIFICACIÓN DIII. Liderazgo**

**TABLA EIII-1 Identidad cultural en la organización**

Escribir 15 términos del léxico organizacional

<i>Términos de jerga organizacional</i>				
1.-	2.-	3.-	4.-	5.-
6.-	7.-	8.-	9.-	10.-
11.-	12.-	13.-	14.-	15.-

**TABLA EIII-2 Identidad cultural en la organización**

Calificar las PC con el puntaje correspondiente a SI o NO, evaluar con la fórmula (ver instrucciones, paso 3)

	PC	Evaluación	PNM	Evaluación	PCO	Evaluación
SI=2,5 NO=0	¿Establece diferencias culturales que la distinguen de otras organizaciones?		¿La organización se diferencia a sí misma de otras?		¿La organización se conoce a sí misma e intenta proyectarse positivamente?	
	¿Conforma un estilo propio con su conducta?					
	¿La organización procede o reacciona de manera distintiva?					
SI=5 NO=0	¿Cuenta con un lenguaje simbólico distintivo?		¿Su estilo de conducta es constante?			
	¿El comportamiento de los miembros es estable?					
SI=5 NO=0	¿Los valores y normas están consolidadas?		¿Aspira a ser percibida con aprecio?			
	¿Se fomenta la actitud positiva en los miembros?					
SI=5 NO=0	¿Tiene la intención de proyectar algo bueno?					

**CALIFICACIÓN EIII. Identidad cultural en la organización**

**TABLA FIII-1 Imagen percibida por los públicos**

Calificar las PC con el puntaje correspondiente a SÍ o NO, evaluar con la fórmula (ver instrucciones, paso 3)

	PC	Evaluación	PNM	Evaluación	PCO	Evaluación
SI=2.5 NO=0	¿La organización tiene muy clara la idea de sus productos o servicios?		¿La organización trabaja estratégicamente para fomentar la imagen deseada?			
	¿Se hizo un trabajo de interpretación de los elementos significativos?					
	¿Cuenta con un perfil determinado que quiere transmitir?					
	¿Ofrece información de soporte?					
SI=2.5 NO=0	¿Cuenta con esfuerzos comunicativos de difusión?		¿Cuenta con esfuerzos comunicativos para posicionarse en la mente del público?			¿La imagen tiene el potencial para posicionarse en la memoria del público?
	¿La organización se retroalimenta de las respuestas del público?					
	¿Ofrece más soluciones y beneficios que otras organizaciones del mismo sector?					
	¿Tiene el deseo estar retenida en la memoria de público?					
SI=2.5 NO=0	¿Su discurso es creíble?		¿La imagen está diseñada para ser retenida en la memoria del público?			
	¿La imagen que desea posicionar es atractiva?					
	¿La imagen rescata lo bueno y omite lo malo?					
	¿La organización cree que es considerada como un lugar deseable para trabajar?					

**CALIFICACIÓN FIII. Imagen percibida por los públicos**

**CALIFICACIÓN GLOBAL CAPÍTULO III**



## GRÁFICOS COMPARATIVOS

Aquí se presenta la comparación de los resultados de las pruebas piloto realizadas a cuatro organizaciones, los gráficos corresponden únicamente a las tablas de calificación, bajo el método de traducción de lo cualitativo a lo cuantitativo.

Se trata de dos gráficos, los cuales corresponden al **Capítulo II Lo conceptual del diagnóstico** y **Capítulo III Los indicadores reales del diagnóstico** respectivamente, y que contienen las evaluaciones de cada una de sus tablas con el mero objetivo de comparar los resultados de las cuatro pruebas piloto.

Lo interesante y enriquecedor de la comparación es considerar el perfil de las organizaciones evaluadas para explicar a grandes rasgos los resultados, de una manera superficial se puede caer en cuenta de las dinámicas de una organización por sus calificaciones y su perfil. Estas fueron las organizaciones que contribuyeron a la prueba piloto:

**1.- Comisión de Estructura y Organización de la Investigación y Estudios de Posgrado de la BUAP (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla) diagnóstico** a cargo del Dr. Salvador Alcántara Iniesta, Profesor Investigador miembro de la comisión, la cual recientemente se creó para la evaluación de las propuestas académicas que busquen ser parte del programa de maestrías y doctorados de la BUAP.

Sus principales objetivos son autorizar grados académicos con temario y docentes de calidad que contribuyan a las propósitos de excelencia de esa universidad, su estructura es elemental, son una decena de académicos que trabajan como grupo autónomo con libertad de decisión respecto a la tarea que se les ha atribuido.

Su comunicación es lateral, su públicos más importantes son los líderes de opinión respecto a los temas académicos, la comunidad estudiantil y las organizaciones a fines, y el ámbito sociocultural es muy importante en su desempeño, así como el tecnológico.

**2.- Centro de Orientación Educativa de la Dirección General de Orientación y Servicios Educativos UNAM (COE)**, con la colaboración para el diagnóstico del Mr. Joaquín Caso Niebla, Coordinador del COE, se trata de una organización creada como parte de una institución educativa con el fin de orientar a estudiantes en aspectos académicos y vincular a estos con los campos de trabajo, además de ofrecer servicios para trámites de becas y de información para servicio social.

Su estructura orgánica es funcional, la cual direcciona su comunicación de manera descendente, sus esfuerzos para el cambio son combinados y sus principales intereses en sus relaciones con el exterior son por la comunidad y con las organizaciones afines, los ámbitos político legal y sociocultural son trascendentales en su existencia y con ellos interacciona en búsqueda de colaboración y enriquecimiento.

**3.- Dirsamex, S.A de C.V .** Se trata de una empresa grande dedicada a la producción y distribución de cosméticos que funciona con la técnica de ventas basada en promotoras y que depende mucho de las relaciones públicas.

Los distribuidores y consumidores son sus principales públicos, mientras que las relaciones con el entorno son principalmente en el ámbito económico para garantizar sus operaciones con fines lucrativos. El estudio a cargo del consultor interno Raúl Aguilar, Analista de servicios y Atención a la fuerza de ventas.

**4.- Verde y Azul Ingeniería S.A de C.V** es una micro empresa (de capital nacional y privado) con estructura elemental, dedicada a la ingeniería ambiental, diseño y construcción de plantas de tratamiento de aguas residuales, estudios de evaluación de daño ambiental y auditorías ambientales, dirige estos servicios a industrias, gobierno y hogares.

Su comunicación se da de manera lateral y se interesa por la satisfacción de las necesidades de sus miembros, consumidores y sectores ecologistas, relaciones que se hacen evidentes por su preocupación por el entorno medioambiental y tecnológico principalmente, del cual pretenden la colaboración y enriquecimiento.

La guía de diagnóstico fue aplicada por la Gerente de Administración, Juliana Rosario Martínez Iniesta, quien manifestó las características la organización de un liderazgo participativo y un gran interés por informarse de lo que sucede en el sector ecologista.

**5.- CIMAC (Centro de Comunicación e Información de la Mujer A. C.)** es una agencia multimedia de información periodística sin fines de lucro creada para promover en los medios de comunicación un nuevo punto de vista sobre la condición actual de las mujeres en México y en el mundo, es una organización micro que proclama los valores equidad, justicia social y democracia.

Esta organización civil tiene gran disposición al cambio y cuenta con el apoyo multidisciplinario, el diagnóstico se llevó a cabo con la colaboración de la consultora externa Rebeca Solís Gómez.

## GRÁFICO COMPARTATIVO

### CAPÍTULO II LO CONCEPTUAL DEL DIAGNÓSTICO

Tabla	Calificación COE	Calificación Comisión de Estructura y Organización de la Investigación y Estudios de Posgrado de la BUAP	Calificación Dirsamex	Calificación Verde y Azul Ingeniería	Calificación CIMAC
TABLA BII-1 Misión, visión y valores	5.8	6.66	4.16	2.5	9.1
TABLA CII-1 Objetivos	9.16	5.83	.83	10	8.3
TABLA DII-1 Historia de la organización	6	7	4	10	7
TABLA DII-2 Historia de la organización	8.3	5.8	6.6	10	8.3
TABLA EII-2 Estructura orgánica	7.5	7.5	7.5	10	10
TABLA FII-2 Manual de procedimientos y políticas de la organización	5	4.16	3.3	10	8.3
TABLA GII-1 La organización vista por los altos mandos	8.75	2.5	6.25	10	7.5
TABLA HII-1 Identidad visual	3.3	0	5.83	8.3	9
TABLA HII-2 Identidad visual	10	5	5	10	10
TABLA HII-3 Identidad visual	0	0	0	10	10
TABLA HII-4 Identidad visual	5	0	5	10	10
TABLA HII-5 Identidad visual	3.16	0	0	8.3	10
TABLA HII-6 Identidad visual	6.25	.27	0	10	3.76
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>	<b>6.01</b>	<b>3.44</b>	<b>3.72</b>	<b>9.16</b>	<b>8.55</b>

**GRÁFICO COMPARATIVO**  
**CAPÍTULO III LOS INDICADORES REALES DEL DIAGNÓSTICO**

Tabla	Calificación COE	Calificación Comisión de Estructura y Organización de la Investigación y Estudios de Posgrado de la BUAP	Calificación Dirsamex	Calificación Verde y Azul Ingeniería	Calificación CIMAC
TABLA AIII-1 Comunicación interna	7	6	2	10	9
TABLA AIII-3 Comunicación Interna	8.75	4	3.75	10	10
TABLA BIII-1 Comunicación externa	7.83	6.16	3.83	9.3	9.3
TABLA CIII-1 Ambiente, clima organizacional y entorno	7.5	6.6	3.1	10	7.6
TABLA CIII-3 Ambiente, clima organizacional y entorno	10	10	8	10	10
TABLA DIII-1 Liderazgo	9.16	6.6	5.8	8.3	8.3
TABLA EIII-2 Identidad cultural en la organización	5	6.6	6.6	9.16	10
TABLA FIII-1 Imagen percibida por los públicos	9.16	7.5	5	8.3	10
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>	<b>8.05</b>	<b>6.68</b>	<b>4.76</b>	<b>9.38</b>	<b>9.27</b>

La escala de evaluación es del 0 al 10, la metodología transforma lo cualitativo a cuantitativo con la intención de ampliar las posibilidades de sistematización y legitimación de la información, además de apoyar las decisiones que se tomen con ella.

La calificación es una referencia concreta de la situación de cada dimensión de la organización, la evaluación del 0 al 10 indica en sí misma una analogía numérica con estado actual de ésta.

La guía retoma el sistema tradicional de evaluación escolar según el cual entre la calificación se acerque más al cero, existirán más posibilidades de optimización de esa dimensión, y entre más cerca del 10 son mayores los indicadores de ser óptima:

*Escala de evaluación, comparación con el sistema escolar*

ESCALA ESCOLAR	ESCALA DE LA GUÍA	(=)igual (≠) no es igual
5 no aprobado (o menos)	≠ reprobado	= necesidad evidente de optimización
6 aprobado	_____	= necesidad de cambio para optimizar
7 regular	_____	= recomendación de desarrollo
8 bien	_____	= necesidad de chequeo para encontrar irregularidades
9 muy bien	_____	= calidad, necesidad de revisión preventiva
10 excelente	_____	= calidad, posibilidades de crecimiento con planeación

Pero este trabajo deja abierta la consideración de las calificaciones al criterio del consultor, así como la reflexión acerca de: a partir de qué calificación se ameritarían alternativas de desarrollo y la atribución del grado de gravedad a las circunstancias detectadas.