



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

PROGRAMA DE MAESTRIA Y DOCTORADO EN  
INGENIERIA

*“Metodología para el diagnóstico  
organizacional de PYMES”*

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN INGENIERÍA

(SISTEMAS-PLANEACIÓN)

P R E S E N T A :

Ing. Pedro Antonio Ordóñez  
Islas

DIRIGIDA POR:

M. I. Mariano Antonio García  
Martínez



México, D. F., Ciudad Universitaria Agosto 2012



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## **JURADO ASIGNADO:**

Presidente: M.I. Arturo Fuentes Zenón

Secretario: Dr. Javier Suárez Rocha

Vocal: M.I. Mariano Antonio García Martínez

1 er. Suplente: Dra. Nelly Rigaud Téllez

2 do. Suplente: M.I. Francisca Irene Soler Anguiano

**Lugar o lugares donde se realizó la tesis: México, D.F.**

**TUTOR DE TESIS:**

**M.I. MARIANO ANTONIO GARCÍA MARTÍNEZ**

---

**FIRMA**

## CONTENIDO

Abstract .....	3
Resumen.....	3
Lista de Figuras.....	4
Lista de Tablas .....	4
Lista de Gráficas .....	4
Capítulo 1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1    Objetivos .....	5
1.2    Definición de la Problemática .....	5
1.3    Hipótesis.....	12
1.4    Conclusiones.....	12
Capítulo 2. MARCO TEÓRICO .....	12
2.1    Pensamiento de Sistemas .....	12
2.2    Planeación .....	15
2.3    Desarrollo Organizacional .....	20
2.4    PYMES.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.5    Herramientas de Apoyo .....	28
2.6    Conclusiones.....	31
Capítulo 3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	32
3.1    Metodología de Schein.....	33
3.2    Metodología de Levinson y Modelo de Burke, un compendio de Ann Howard. ....	47
3.3    Metodología de Darío Rodríguez .....	55
3.4    Conclusiones.....	67
Capítulo 4. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA.....	67
4.1    Conceptualización del Sistema.....	68
4.2    Desarrollo de la Metodología.....	73
4.3    Herramientas para la realización del diagnóstico .....	108
4.4    Conclusiones.....	114
CONCLUSIONES FINALES .....	114
BIBLIOGRAFÍA.....	116

## **Abstract**

This research is focused in a construction of a methodology for organizational diagnosis for PYMES in México. This kind of organizations experiences a very particular problem that represents an opportunity and enhancement window, for the socioeconomic development of the country.

The main idea of this work supposes to face that problem through a methodological proposal of organizational diagnosis supported in the study, comprehension, learn and use of the theoretical basis of the systems thinking, planning and organizational development, linked to the research of the principal methodologies and models used nowadays by experts in the subject.

The construction of this methodology begins with the organizational system definition, using the system's paradigm. This let to determine the whole elements of an organization, to identify the minimum diagnosis elements, and to suggest the inquiry questions that allows the analysis. The methodology is supplemented with tools and concepts that set down the diagnosis process.

## **Resumen**

La presente investigación está enfocada en la construcción de una metodología para el diagnóstico organizacional de las pequeñas y medianas empresas del país. En México, la problemática que enfrentan este tipo de organizaciones representa un área de oportunidad y fortalecimiento para el desarrollo socioeconómico nacional.

La tesis central supone combatir la problemática de estas organizaciones a través de una propuesta metodológica de diagnóstico organizacional sustentada en el estudio, comprensión, asimilación y uso de los fundamentos teóricos del pensamiento de sistemas, la planeación y el desarrollo organizacional, aunados a la investigación de las metodologías y modelos empleados actualmente por algunos de los principales autores en el tema.

La construcción de la metodología comienza con la conceptualización del sistema organizacional PYME bajo el paradigma sistémico. Con esto se determinan los elementos que conforman una organización, se identifican los elementos de diagnóstico mínimos, y se sugieren los cuestionamientos de indagación que permiten analizarlos. La metodología se complementa con herramientas y conceptos que aterrizan al proceso de diagnóstico en actividades prácticas y guías de acción.

## Lista de Figuras

- Figura 2.1 Lluvia de ideas sobre Planeación.
- Figura 2.2 Función de planeación.
- Figura 3.1 Conceptualización de Metodología de Diagnóstico Schein.
- Figura 3.2 Conceptualización de la Metodología de Diagnóstico de Levinson.
- Figura 3.3 Modelo Burke-Litwin para el desempeño y cambio organizacional.
- Figura 3.4 Factores transformacionales.
- Figura 3.5 Factores transaccionales.
- Figura 4.1 Conceptualización del Sistema Objeto. Fase 1.
- Figura 4.2 Conceptualización del Sistema Objeto. Fases 2 y 3.
- Figura 4.3 Conceptualización del Sistema Objeto. Fase 4.
- Figura 4.3 Conceptualización del proceso de valor.
- Figura 4.4 Diagnóstico 360-R4. Etapas 1 y 2.
- Figura 4.5 Diagnóstico 360-R4. Etapa 3.

## Lista de Tablas

- Tabla 1.1 Distribución de empresas a nivel nacional.
- Tabla 1.2 Áreas de importancia en PYMES.
- Tabla 1.3. Programas de apoyo empresarial de acuerdo a demandas de PYMES.
- Tabla 2.1 Clasificación de empresas por tamaño.
- Tabla 3.1 Problemas de entrada en la conformación de un grupo y reacciones auto-orientadas.
- Tabla 3.2 Funciones relativas a la tarea y mantenimiento en los grupos.
- Tabla 3.3 Ejemplo de modelo para analizar la eficacia de un grupo.
- Tabla 3.4 Criterios para juzgar la madurez de un grupo.
- Tabla 3.5 Cuestionamientos muestra para una encuesta basada en el Modelo Burke-Litwin.
- Tabla 4.1 Calificación para rubros de elementos de diagnóstico.
- Tabla 4.2 Ejemplo calificación de elementos de diagnóstico para una organización.

## Lista de Gráficas

- Gráfica 1.1 Autoevaluación del desempeño de las PYMES.
- Gráfica 1.2 Expectativa de desempeño de las PYMES.
- Gráfica 1.3 Áreas hacia donde deberían enfocarse los programas de apoyo para PYMES.
- Gráfica 1.4 Porcentaje de empresas atendidas por tamaño.
- Gráfica 4.1 Imagen día cero de la organización.

## Capítulo 1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de tesis está sustentado en disciplinas como la planeación y el enfoque de sistemas, por lo tanto intenta regirse, en su composición, bajo los principios, fundamentos y paradigmas que éstas proponen.

El presente capítulo tiene como propósito introducir al lector en la idea fundamental de la tesis, explicar el punto de partida de ésta y vislumbrar el horizonte hacia el cual se pretende dirigir. Una metodología para el diagnóstico organizacional de pequeñas y medianas empresas (PYMES) supone un conjunto de métodos y procedimientos que permiten llevar a cabo una tarea fundamental en la planeación y desarrollo de una organización, la tarea de determinar, calificar, evaluar, precisar, plasmar, encontrar... diagnosticar una empresa.

Es importante remarcar que quedan excluidas del objeto de estudio las categorías de micro y grandes empresas por motivos de la metodología propuesta.

### 1.1 Objetivos

Es bien conocido escuchar en el mundo de los negocios sobre la *visión*; también, día a día la gente menciona la palabra *objetivo*; algunos pocos entienden el concepto de *norma*; y otros tantos, comúnmente hablan acerca del *propósito*. En sí, bajo el paradigma de la planeación, aunque cada concepto se refiera a algo en particular -de acuerdo al espacio temporal, el alcance o los efectos- en general todos hacen referencia a un aspecto fundamental: la situación deseada a la que se pretende aproximar.

El punto de referencia que marca la pauta para esta tesis es: el objetivo.

#### Objetivo General

Proponer una metodología para realizar un diagnóstico organizacional que permita a las empresas pequeñas y medianas conocer el estado actual de su organización, hacia dónde se dirigen y las áreas de oportunidad con que cuentan, y que a su vez sirva como plataforma para una intervención organizacional exitosa.

#### Objetivos Específicos

- Estudiar las diferentes metodologías de diagnóstico organizacional.
- Diseñar los elementos de diagnóstico para las PYMES
- Reducir la actividad presencial, incrementar la rapidez en la obtención de resultados y mejorar la calidad del diagnóstico gracias a los elementos de diagnóstico.
- Elaborar una propuesta de acción para la realización del diagnóstico.
- Generar una posible oportunidad de negocio como resultado del trabajo.

### 1.2 Definición de la Problemática

El título puede hablar mucho del tema del trabajo, los objetivos establecen lo que se pretende alcanzar, pero es importante entender de dónde proviene la idea, de dónde surgió la metáfora raíz, cuál es el argumento detonador del trabajo, de donde proviene la *tesis*. La definición de la problemática permite justificar y entender tal cuestionamiento.

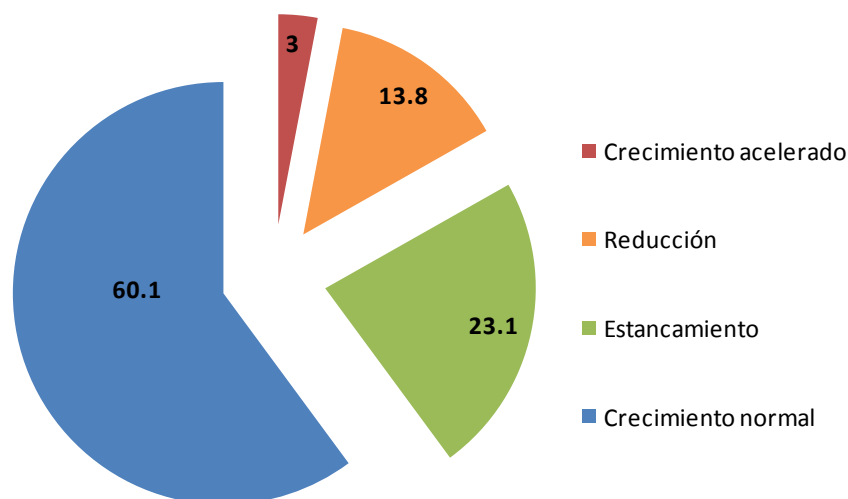
En México, las PYMES representan aproximadamente el 4.1% de las unidades económicas del país, alrededor del 25% del PIB (Producto Interno Bruto) y constituyen casi el 25% de los empleos formales.

	Unidades económicas		Personal ocupado		Producción Bruta	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Miles de pesos	%
<b>Total</b>	2923048	100.0	14411753	100.0	5038150821	100.0
<b>Micro</b>	2792678	95.5	6061731	42.1	688503638	13.7
<b>Pequeña</b>	96620	3.3	1888456	13.1	502570824	10.0
<b>Mediana</b>	22390	0.8	1686797	11.7	737980592	14.6
<b>Grandes</b>	11360	0.4	4774769	33.1	3109095767	61.7

Tabla 1.1. Distribución de empresas a nivel nacional.  
Fuente: INEGI. Censos económicos 2004

Los datos anteriores ponen de manifiesto el peso e importancia que tiene este grupo de empresas en el desarrollo económico, productivo y social del país.

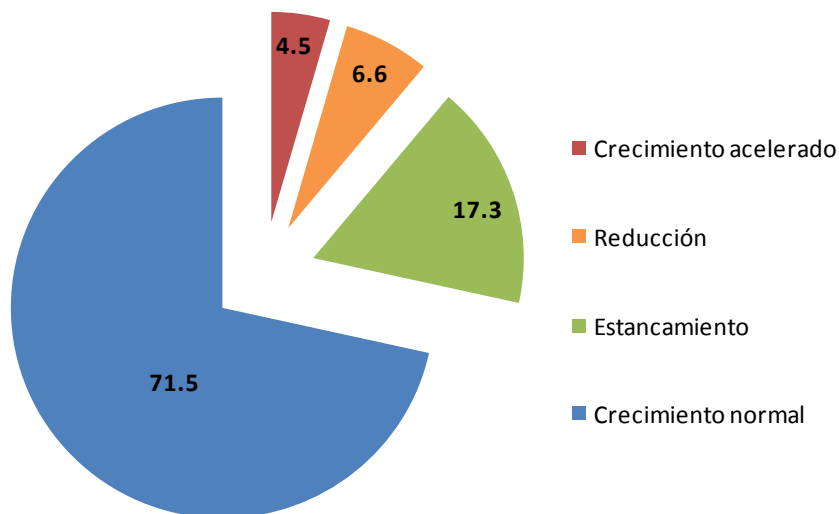
Al ser un grupo con características muy particulares, las PYMES experimentan problemas para su consolidación y crecimiento. Aproximadamente el 37% de éstas no han manifestado crecimiento alguno, permaneciendo estancadas o inclusive decreciendo. El 60% considera tener un crecimiento normal; y tan sólo una pequeña parte, el 3% del total, manifiesta mantener un crecimiento acelerado.



Gráfica 1.1. Autoevaluación del desempeño de las PYMES.  
Fuente: CIPI. Observatorio Pyme 2003



Las expectativas de los pequeños y medianos empresarios respecto al futuro de su empresa, son un poco más alentadoras. Más del 70% de los empresarios vislumbra un crecimiento normal de su negocio, tan sólo el 4.5% infiere un crecimiento acelerado y el 24% restante consideran que vivirán un periodo de estancamiento o reducción.



Gráfica 1.2. Expectativa de desempeño de las PYMES.  
Fuente: CIPI. Observatorio Pyme 2003

Las dos gráficas anteriores muestran los problemas que tienen las PYMES para, en primera instancia, crecer; y aun más complicado, desarrollarse. Es importante tener clara la diferencia entre estos dos conceptos. Es común que, para referirse a la misma idea, se utilicen ambos términos indistintamente; aunque en esencia, cada uno tenga una acepción diferente. “Crecer es aumentar en tamaño o número. Desarrollarse es aumentar la habilidad y el deseo de uno mismo para satisfacer las necesidades y los deseos legítimos tanto propios como los de los demás.” (Ackoff, 2008). En cuestiones prácticas, el desarrollo en vez de ser un incremento en tamaño o cantidad, es un incremento en la capacidad y la competencia.

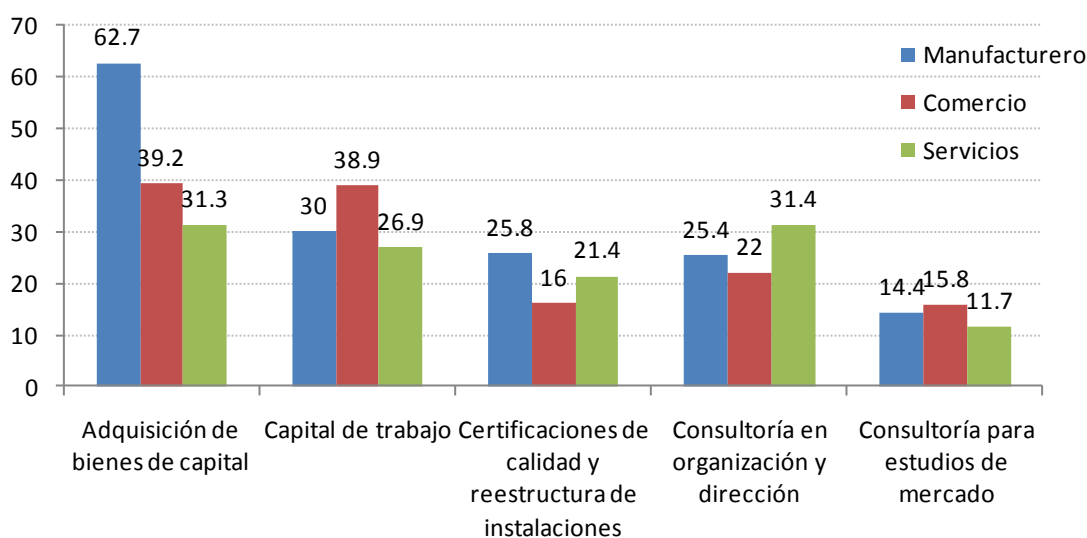
Ante el panorama anterior, la mayoría de las empresas de este subsector, enfoca sus esfuerzos en el día a día y en las áreas de la empresa que considera más importantes. De acuerdo a los resultados del Observatorio Pyme, basados en el juicio de los empresarios, las áreas que requieren de mayor apoyo para el desarrollo de su negocio son la producción, las ventas y el servicio al cliente.

Sector	Área por orden de importancia (% de empresas)			
	1°	2°	3°	4°
<b>Manufacturero</b>	Producción (58.0)	Servicio al cliente (52.1)	Ventas (51.1)	Calidad (42.0)
<b>Comercio</b>	Ventas (67.0)	Servicio al cliente (60.4)	Compras (43.4)	Calidad (23.8)
<b>Servicios</b>	Servicio al cliente (77.6)	Calidad (27.2)	Ventas (19.7)	Planeación (5.8)

Tabla 1.2. Áreas de importancia en PYMES.  
Fuente: CIPI. Observatorio Pyme 2003

Es interesante destacar que en cada una de las áreas que se reportan como prioritarias de atención, se encuentra intrínseco el factor humano, el desarrollo organizacional como detonador del cambio.

La mayoría de las ocasiones, los dueños o administradores identifican el sitio donde se manifiesta el síntoma, aunque quizá no sea precisamente ahí donde yaza el problema. Sin embargo, el pequeño y mediano empresario ha logrado inferir qué tipo de apoyos serían más provechosos para el bienestar de su negocio. Es así que algunos de ellos, entre el 20 y el 30 por ciento, destacan a la consultoría en organización y dirección como apoyo fundamental para su empresa.



Gráfica 1.3. Áreas hacia donde deberían enfocarse los programas de apoyo para PYMES.  
Fuente: CIPI. Observatorio Pyme 2003

Cabe resaltar que el dato anterior se refiere únicamente a las empresas que han detectado dicha necesidad, lo cual no representa el universo de empresas que realmente lo requieren.

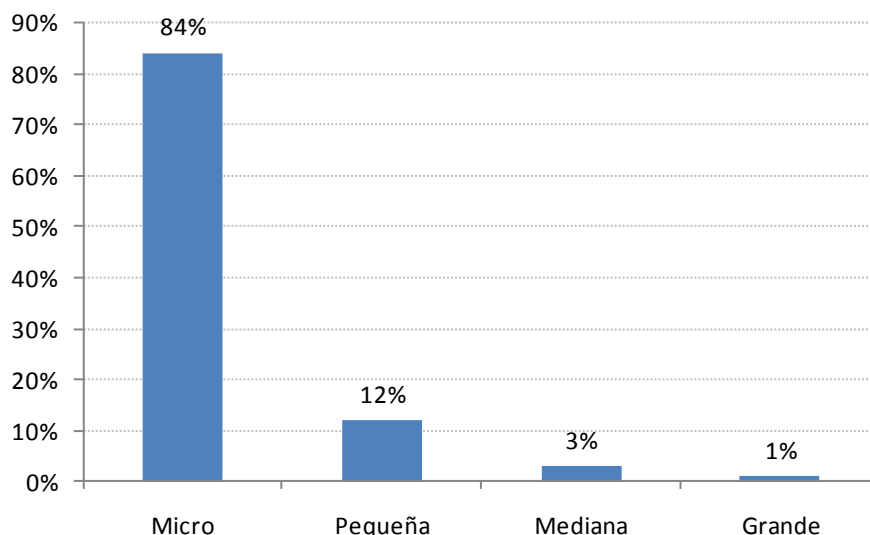
El gobierno se ha percatado de las cuestiones aquí expuestas y muchas más. Con la intención de atender al sector de las pequeñas y medianas empresas, se han desarrollado diversos programas de apoyo, sin embargo, pocos de ellos están enfocados a las demandas reconocidas por las PYMES del país.

Tipo de apoyo	Número de programas	Tipo de empresa objetivo
Para adquisición de bienes de capital	2	Exportadores (1), Pymes (1)
Para capital de trabajo	7	Empresas sociales (1), exportadores (5), Pymes (1)
Para certificaciones en calidad	1	Pymes
Para organización y dirección	1	Pymes
Para estudios de mercado	1	Exportadores

Tabla 1.3. Programas de apoyo empresarial de acuerdo a demandas de PYMES.  
Fuente: CIPI. Observatorio Pyme 2003

Únicamente 12 de los 131 apoyos que ofrece el gobierno, atienden las demandas expuestas por los pequeños y medianos empresarios, y tan sólo uno de ellos está enfocado a la organización y dirección. La necesidad parece identificada, por lo tanto el área de oportunidad para atenderla se mantiene latente.

La situación para las pequeñas y medianas empresas se agrava cuando se conoce cuántas de éstas han sido atendidas por alguno de los programas del gobierno. La mayoría de los apoyos se han otorgado a las micro empresas y tan sólo un porcentaje mínimo se ha enfocado a las PYMES. Esto consolida la idea que se planteó anteriormente, el área de oportunidad sobre este subsector parece identificarse.



Gráfica 1.4. Porcentaje de empresas atendidas por tamaño.

Fuente: CIPI. Observatorio Pyme 2003

Las PYMES son empresas con características muy peculiares. La mayoría de éstas son de carácter familiar, lo cual genera un foco de atención en relación a asuntos de dirección y administración. Este tipo de estructuras se caracterizan principalmente por el estrecho nexo que existe entre las personas que las dirigen. Sin embargo, la falta de preparación adecuada de los integrantes de la empresa, debido a que las funciones se otorgan con base en los lazos existentes y no en las habilidades de la persona, representan una limitación que pone de manifiesto las necesidades específicas para mejorar la capacidad de dirección y administración de estas empresas.

La CIPI (Comisión Intersecretarial de Política Industrial) en la publicación de los Resultados del Observatorio Pyme, enuncia literalmente tres recomendaciones principales:

- 1) Se deben seguir consolidando todos aquellos apoyos dirigidos al fortalecimiento de cadenas productivas, modernización tecnológica, así como, capacitación básica y especializada. De igual forma, es tarea dar mayor énfasis a los programas encauzados al desarrollo de proveedores, obtención de certificaciones, apoyos para la exportación, financiamiento para la adquisición de bienes de capital, integración de capital de trabajo y consultoría en organización y dirección de empresas.

- 2) Resulta preciso orientar los programas de capacitación en dirección y problemática del tipo de empresas mexicanas; ya que la mayoría de ellas son de carácter familiar. Lo anterior con la finalidad de que los empresarios conozcan totalmente su dinámica empresarial y se puedan realizar los ajustes necesarios para la administración y gestión de su negocio.
- 3) Debido a la poca participación del sector financiero en cuanto al apoyo a las PYMES se refiere, es prioritario continuar reforzando todas aquellas alianzas estratégicas entre la Banca Comercial y la Banca de Desarrollo con el Gobierno Federal y/o Gobiernos de los Estados, para promover tasas de interés competitivas y fondos de garantías; de tal manera que se amplíen intensamente las posibilidades de este tipo de empresas para obtener algún crédito.

Las recomendaciones anteriores engloban gran parte de lo anteriormente planteado y remarcan la necesidad de apoyo en organización.

El punto número 1 expresa: "... y consultoría en organización y dirección de empresas.". Esta frase corrobora la demanda previamente identificada.

El punto número 2 manifiesta: "Resulta preciso orientar los programas de capacitación en dirección y problemática del tipo de empresas mexicanas; ya que la mayoría de ellas son de carácter familiar...". Lo anterior evidencia la falta de organización y planeación en las empresas; continúa diciendo: "... con la finalidad de que los empresarios conozcan totalmente su dinámica empresarial y se puedan realizar los ajustes necesarios para la administración y gestión de su negocio.". Otro aspecto que permite remarcar la importancia de los apoyos en cuestión organizacional, administrativa y de planeación.

Otra de las peculiaridades de las PYMES radica en su quehacer cotidiano. Al contar con estructuras organizacionales menos sólidas que las empresas grandes, se enfrentan a la realidad de tener que enfocar sus recursos y esfuerzos al núcleo del negocio, a las actividades fundamentales en el proceso de transformación. Por lo tanto, les es complicado dirigirse hacia tareas para su propio desarrollo y mejora. A pesar de esto, producen el 25% del PIB del país, lo que representa un porcentaje bastante importante. Los programas enfocados en apoyar a las tareas paralelas al núcleo de la producción o giro del negocio, representarían un apoyo bastante significativo para el desarrollo y consolidación de estas empresas.

Además de los programas del gobierno, existen apoyos de carácter particular y privado. Tales son los casos de las consultorías nacionales y extranjeras; y las asociaciones e instituciones como el SIEM (Sistema de información Empresarial Mexicano), el Instituto Pyme, incubadoras, etc.

Es importante redondear lo expuesto con una aseveración, que de momento, y sin mayor justificación, aceptaremos como válida; pero la cual, más adelante, justificaremos cabalmente. Realizar una intervención organizacional exitosa, en una pequeña o mediana empresa, proporciona el desarrollo de ésta y por consiguiente, del país.

Las intervenciones organizacionales se realizan mediante una intensa actividad presencial, la cual requiere gran cantidad de horas hombre. Aunado a esto, cada vez que se realiza una consultoría de este tipo, se diseñan y repiten las tareas de análisis de datos e interpretación de resultados. Todas estas acciones hacen que el proceso de intervención requiera demasiado tiempo en la fase

de diagnóstico, en vez de aprovecharlo en la fase de intervención, en las acciones mismas de implantación y control. Además de las peculiaridades antes mencionadas, el ritmo de trabajo actual (acelerado y bajo bastas presiones) provoca que el tiempo con que cuentan las PYMES para atender sus conflictos internos disminuya significativamente, por lo tanto una intervención que demande cantidades importantes de tiempo, no representa más, una intervención *ad hoc* a nuestro R3: tiempo, espacio y circunstancias.

Cabe resaltar que, fundamentalmente, la ausencia de estructuras conceptuales que permitan afrontar este tipo de problemática, es un área de oportunidad donde el pensamiento sistémico tiene amplia capacidad de aportación. A continuación se muestra un concentrado de los problemas principales detectados una vez analizada la situación.

### **Problemas concretos**

- Las pequeñas y medianas empresas demandan apoyo para su consolidación, crecimiento y desarrollo.
- Existen pocos apoyos gubernamentales para atender cuestiones de tipo organizacional, administrativo y de planeación.
- La mayoría de las empresas PYMES no conocen su estado actual ni sus áreas de oportunidad.
- Las PYMES cuentan cada vez con menos tiempo para dedicar a este tipo de actividades.
- El sector PYME carece de estructuras conceptuales sólidas que permitan enfrentar sus retos desde un punto de vista integral.
- Los procesos de intervención (diagnóstico) necesitan actualizarse a nuestro tiempo, espacio y circunstancias.

### **Importancia de los problemas**

Una intervención organizacional exitosa ayuda a lograr el desarrollo de una organización. Esto se representará directamente en un mayor número de empresas consolidadas (incremento en las unidades económicas del país), por lo tanto, mayor oportunidad de empleo y mayor producción a nivel nacional. De igual modo, independientemente del crecimiento de las unidades económicas, el desarrollo de una empresa incrementa su capacidad de producción. Con base en lo anterior y debido a la influencia que tienen las PYMES en el país, los esfuerzos individuales por consolidar y desarrollar cada una de ellas, sumados a lo largo del tiempo, propiciarán beneficios importantes para éste.

Para lograr el éxito en una intervención organizacional es fundamental llevar a cabo un adecuado proceso de diagnóstico que dicte las pautas para alcanzarlo. El interés por realizar un diagnóstico no debe provenir forzosamente de un estado de insatisfacción identificado, conocerse a ti mismo es la base primordial para la mejora y el cambio. Un diagnóstico acertado producirá los cambios necesarios para lograr los fines esperados.

### **Justificación**

El desarrollo de una metodología eficaz, eficiente y efectiva para realizar diagnósticos organizacionales proporcionará un instrumento de gran ayuda para la toma de decisiones en las organizaciones. Un proceso de toma de decisiones bien fundamentado desembocará en cambios y

mejoras para las empresas, las cuales obtendrán como resultado su consolidación, crecimiento y desarrollo. Todo esto traerá consigo interesantes repercusiones positivas a nivel personal, empresarial y en el ámbito nacional.

### **Usuarios**

De manera directa todas las pequeñas y medianas empresas del país. Pues la metodología estará creada con base en sus necesidades y serán el objeto de aplicación de ésta.

De manera indirecta, las empresas de consultoría, las dependencias del gobierno y la academia. Las empresas de consultoría podrán utilizarla como una herramienta para realizar su trabajo; las dependencias del gobierno pueden implementarla en sus programas de apoyo a PYMES; y la academia, tanto estudiantes como docentes, podrán utilizarla como base para el proceso enseñanza-aprendizaje de este tipo de temas.

### **Método de solución**

Una metodología para el diagnóstico organizacional de pequeñas y medianas empresas.

## **1.3 Hipótesis**

Es posible diseñar una metodología para el diagnóstico organizacional de las pequeñas y medianas empresas, que involucre la mayoría de los aspectos fundamentales con que cuenta una organización de este tipo; y esté sustentada en los principios básicos del enfoque de sistemas, la planeación y el desarrollo organizacional, sin perder de vista las circunstancias del mundo actual.

## **1.4 Conclusiones**

Actualmente las PYMES resultan tema de interés nacional. Los pequeños y medianos empresarios requieren opciones que permitan a sus empresas consolidar su existencia y desarrollar sus capacidades. Sin embargo, por parte de los profesionistas, académicos y entes de gobierno, la oferta no ha logrado suplir éstas necesidades. Ante este escenario y bajo el conocimiento de que las PYMES representan un número importante de unidades económicas en el país, participan en la generación de empleo y aportan un buen porcentaje del Producto Interno Bruto, los esfuerzos encaminados al crecimiento y desarrollo de éstas, resulta vital para la actividad económica nacional.

Por ello, realizar un trabajo de tesis que proporcione herramientas para cada uno de los tres personajes que interactúan en el devenir de las PYMES (empresarios, profesionistas y académicos), será de gran utilidad y dotará de armas para enfrentar parte importante de la problemática que existe en las pequeñas y medianas empresas mexicanas.

## **Capítulo 2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Pensamiento de Sistemas**

A lo largo de los años el ser humano ha basado su acercamiento con el mundo mediante diferentes esquemas mentales. Desde el inicio de los tiempos, el uso de *paradigmas*<sup>1</sup> ha coadyuvado al hombre en su continua búsqueda por el conocimiento y la realidad. Durante este proceso, las respuestas han aparecido, cambiado y reaparecido; al igual que las teorías e ideas sobre las que se sustentan.

Con el surgimiento de la ciencia clásica y el método científico, las sociedades establecieron paradigmas sólidos que permitían llevar a cabo explicaciones más completas y *válidas*. Tales teorías y conceptos adquirieron fuerza con el devenir de los años, se aceptaron y universalizaron por las principales instituciones y se adoptaron como doctrinas definitivas entre la sociedad.

No sólo las ciencias -naturales y sociales- vivieron este proceso, también las ideas populares, el pensamiento práctico, las pláticas coloquiales y las explicaciones empíricas, se empaparon de todo esto. Sin ir muy lejos, a partir el siglo XVIII, después de haberse consolidado la revolución científica, surge la revolución industrial; con ella una nueva corriente de pensamiento que se instauró por muchos años. Russell Ackoff la denomina, la *Era de la Máquina*. A esta forma de pensar podríamos considerarla como la antesala de la *Era de los Sistemas* (Ackoff, 2008), detonador del Pensamiento de Sistemas.

Los paradigmas fundamentales que precedieron al pensamiento sistémico durante la era de la máquina fueron el reduccionismo, el análisis, el determinismo y el mecanicismo. El reduccionismo supone que toda realidad de nuestra experiencia del mundo puede reducirse a elementos indivisibles fundamentales, de esta manera todo se pretendía explicar a través de reducir todos los objetos en partículas o átomos. A esta idea le acompañó el concepto de análisis. Como concepto básico de investigación de la realidad, el análisis consiste en separar a las partes, entender a las partes y sus funciones, y reunir el entendimiento generado por este proceso en la comprensión del todo. El análisis y el reduccionismo, fueron un modelo mental básico durante muchos años, toda aproximación con la realidad pretendía explicarse mediante reducir las partes lo más posible, ganar en conocimiento, en entendimiento.

Dentro de esta misma corriente del pensamiento, se posiciona bastante fuerte el determinismo, una vez que se entendieron los elementos para la comprensión del todo, era importante entender la relación entre las partes. Si la realidad podía reducirse siempre a sus elementos más básicos, también las relaciones podían simplificarse a la más sencilla, la relación causa-efecto. Este tipo de relación era la herramienta predilecta para entender las situaciones, tan sólo bastaba una causa suficiente y necesaria para que algo ocurriera. De este modo era posible recorrer hacia atrás la cadena de causas y retroceder hasta encontrar la causa original.

Bajo estos tres esquemas mentales surge el concepto de mecanicismo. “El concepto del universo que se deriva del uso exclusivo del análisis y de las doctrinas del reduccionismo y el determinismo es *mecanicista*.” (Ackoff, 2008). Lo anterior denota fuertemente el *boom* que tuvo la revolución industrial en el paradigma de la gente. Sin embargo, con la entrada del Siglo XX una nueva

---

<sup>1</sup> Paradigma: Modelo mental que se autorrefuerza con la experiencia. Teoría vigente. (O'Connor & McDermott, 1998)

corriente cognitiva comenzó a formularse, surgieron *dilemas*<sup>2</sup> imposibles de resolver con los esquemas mentales y una revolución del pensamiento comienza a forjarse.

La aparición de los dilemas resultó el punto de inflexión hacia el pensamiento de Sistemas. “Los investigadores que confrontaban dilemas en un campo conocieron gradualmente los que surgían en otros campos así como las similitudes entre ellos.” (Ackoff, 2008). Al momento en que los paradigmas comenzaron a resultar insuficientes para resolver los dilemas que se enfrentaban, surgió la necesidad de establecer nuevos. Una de las chispas que detonó este nuevo acercamiento con la realidad fue la Segunda Guerra Mundial. Debido a las situaciones que se vivían constantemente, la ciencia salió de las bibliotecas y se adaptó a las prácticas reales, ya no era suficiente separar a las partes y entender el todo. Se dio pie a actividades científicas interdisciplinarias, al estudio de los sistemas como un todo y a una diferente visión del mundo. Se dio pie al *Pensamiento de Sistemas*.

El pensamiento sistémico congrega algunos conceptos y fundamentos que soportan su teoría, pero antes de adentrarse en ellos, es indispensable comenzar por lo más básico. La pregunta en este caso sería ¿Qué es un sistema? “Un sistema es algo que fundamenta su existencia y sus funciones como un todo mediante la interacción de sus partes.” (O’Connor & McDermott, 1998).

Existen diferentes versiones de lo que se conoce como sistema, algunas más coloquiales, otras tanto más formales. Ackoff colabora en la definición de dicho concepto exponiendo que un sistema es un conjunto de dos o más elementos que satisface las siguientes condiciones:

- 1) El comportamiento de cada elemento tiene un efecto en el comportamiento del todo.
- 2) El comportamiento de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes.
- 3) De cualquier forma que se formen subgrupos de los elementos, cada uno tiene un efecto sobre el comportamiento del todo y ninguno tiene un efecto independiente sobre él.

De esto se desprende el hecho de que cada parte de un sistema tiene propiedades que pierde cuando se separa del sistema y que un sistema tiene propiedades que ninguna de sus partes posee por sí sola. Así entonces, un sistema es un todo que no puede entenderse por análisis. Un sistema es más que la suma de sus partes.

Los sistemas no existen aislados, sino que conforman una jerarquía sistémica. Todo sistema es parte de un sistema mayor que lo comprende y que se denomina suprasistema, que a su vez, posee como elementos, sistemas menores que constituyen subsistemas. La realidad inmediata a un sistema es conocida como el entorno o contexto. El lugar donde termina un sistema y comienza un suprasistema es denominado como las fronteras o límites del sistema.

La comprensión del concepto de sistema fue la base fundamental para el desarrollo del pensamiento de sistemas. Aunado a esto, la formulación de nuevos paradigmas, ayudó a fortalecer este enfoque.

Uno de los aspectos fundamentales es la síntesis. A diferencia del análisis, donde se busca la separación de las partes; en la síntesis se refiere a poner juntos los elementos, a comprender el todo. El pensamiento sistémico no rechaza la utilidad del análisis y la sustituye con la síntesis, sino

---

<sup>2</sup> Dilema: Problema o pregunta que no puede resolverse o contestarse en el marco de la visión del mundo dominante y por consiguiente la pone en tela de juicio. (Ackoff, 2008)



que considera a ambos como procesos complementarios. De este modo el enfoque sistémico promueve tres etapas:

- 1) Identificar un todo contenedor (sistema) del cual el objeto por explicar es una parte.
- 2) Explicar el comportamiento o propiedades del todo contenedor.
- 3) Explicar el comportamiento o las propiedades del objeto por explicar en términos de su papel o función dentro su todo contenedor.

Con esto, se da pie a diversas doctrinas. El expansionismo propone dirigirse hacia los sistemas superiores o suprasistemas para ganar en comprensión, y de ahí regresar a sus partes. La comprensión avanza del todo a sus partes, no de las partes al todo como en el reduccionismo. A su vez hace referencia a considerar un pensamiento divergente -hacia afuera-; una manera práctica de exponerlo es considerando hacer la siguiente pregunta ¿Para qué? En vez de la pregunta ¿Por qué? Con la primera pregunta se lleva a cabo un movimiento cognitivo divergente, hacia los fines, hacia el todo; en cambio con la segunda pregunta, se realiza un movimiento cognitivo hacia dentro -convergente-, hacia las partes. Al igual que sucede con la síntesis y el análisis, el pensamiento de sistemas no sustituye al pensamiento convergente con el divergente, sino que los complementa y ordena, primero se pregunta ¿Para qué? Y después ¿Por qué?

El determinismo suponía la relación directa entre causa y efecto como la base fundamental de las respuestas y comportamiento de los sistemas. Tal doctrina no era capaz de atender los dilemas que la vida moderna arrojaba. Para esto surge un nuevo concepto de relaciones, la relación *productor-producto*, no es una la condición necesaria y suficiente para obtener el efecto esperado. Un productor es únicamente necesario pero no suficiente para su producto, existen otras condiciones necesarias coproductoras, además, la visión que se tenga del objeto influirá en la comprensión que tenemos de éste. Otro aspecto fundamental en el enfoque de sistemas es conocido como *teleología*. La teleología hace referencia a los sistemas con propósito. Trae el concepto de los fines y la intencionalidad.

Además de las doctrinas y los conceptos previamente expuestos, existen 4 principios básicos del pensamiento de sistemas:

- 1) Holístico: El todo es más que la suma de sus partes. Considera todos los aspectos relevantes del objeto de estudio y su entorno.
- 2) Transdisciplinario: Promueve la interacción entre, a través y más allá de todas las disciplinas particulares.
- 3) Dinámico: Estudia no sólo la génesis del objeto a través del desarrollo histórico, sino sus procesos de cambio continuo.
- 4) Constructivista: Considera que la realidad se construye con la participación activa de los involucrados.

El pensamiento de sistemas se puede utilizar tanto en disciplinas científicas como en cuestiones cotidianas. Como su nombre lo menciona es una forma de pensar, sustentada en el concepto de sistema. Diariamente se convive, se transita y se observan sistemas, están en el cuerpo humano, en las instituciones, en las familias y en la naturaleza; este paradigma no es una negación de tantos años de conocimiento, sino un complemento a la riqueza intelectual.

## 2.2 Planeación

La planeación resulta ser un concepto muy peculiar. Existen tópicos de moda que la gente comienza a utilizar discrecionalmente, en la actualidad la planeación se ha convertido en uno de éstos. En sí, planear es una tarea bastante compleja, y más aun cuando desde el inicio, la idea sobre ésta, no está bien sustentada. La mayoría de los fracasos de la planeación comienzan al no estar haciendo planeación, cuando se cree que se está haciendo.

La planeación no es una ciencia, no es posible unificarla, metodizarla o estandarizarla, jamás se comporta de la misma manera. Lo que es posible, es identificar características afines, estudiar sus metodologías, entender sus fundamentos básicos y comprender su propósito.

Diversos autores han aproximado ideas para definirla, y aunque existan diferentes enfoques, se destacan algunos conceptos comunes. Espacio temporal, toma de decisiones, diseño del futuro, situación actual, situación deseada, etc. En todas ellas se ve involucrado el concepto del tiempo.

Ackoff menciona que "... la esencia de la sabiduría es la preocupación por el futuro. No es la preocupación por el futuro que mueve al adivino, quien sólo trata de predecirlo. La intención del hombre sabio es controlarlo." (Ackoff, 2008). El tiempo es una variable imposible de controlar al cien por ciento; y en la planeación, resulta ser la variable fundamental. De aquí surge y toma fuerza la complejidad de planear. Anteriormente se explicó el concepto de sistemas, es ahora cuando la sinergia entre planeación y sistemas se convierte en un elemento fundamental para afrontar la realidad y una de sus principales variables, el tiempo.

Una lluvia de ideas es una herramienta poderosa para intentar construir conceptos complejos, conjuntar distintos pensamientos y edificar nuevos paradigmas -incluso en planeación es una de las herramientas más utilizadas-. Una lluvia de ideas sobre planeación se presenta a continuación.

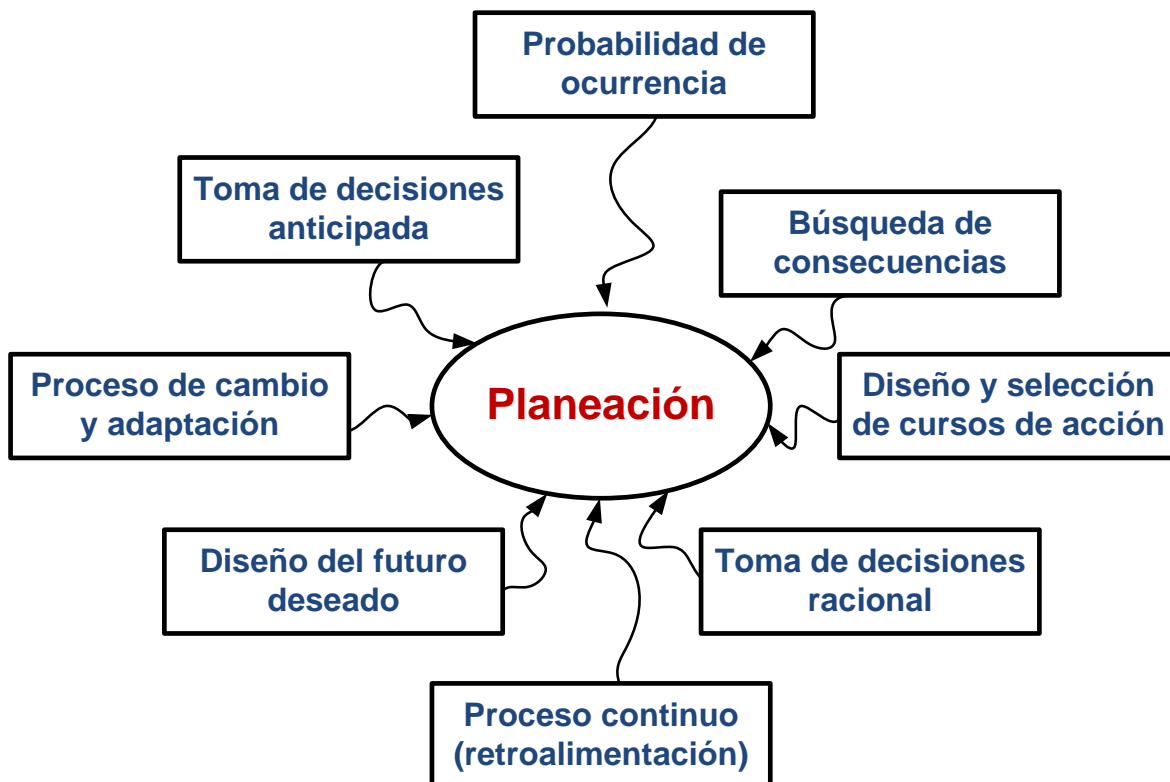


Figura 2.1. Lluvia de ideas sobre Planeación.

De lo anterior, en conjunto con el enfoque de sistemas, es posible rescatar que la planeación es un proceso racional y continuo que involucra la toma y evaluación de todas las decisiones interrelacionadas de un sistema, así como la identificación de sus probables consecuencias, antes de llevar a cabo una acción; en una situación en la que a menos que se emprenda dicha acción no es posible alcanzar un futuro deseado, y en donde al cabo de lograr efectuarse, podría aumentar la probabilidad de un resultado favorable.

Existen tres instancias fundamentales de la planeación, estas son:

- 1) La formulación del problema o situación actual (diagnóstico)
- 2) La ideación y formulación de soluciones (diseño)
- 3) La evaluación y control

Las tres instancias de la planeación, representan las fases, que bajo cualquier enfoque de planeación, se presentan.

A grandes rasgos podemos representar a la planeación de la siguiente manera:

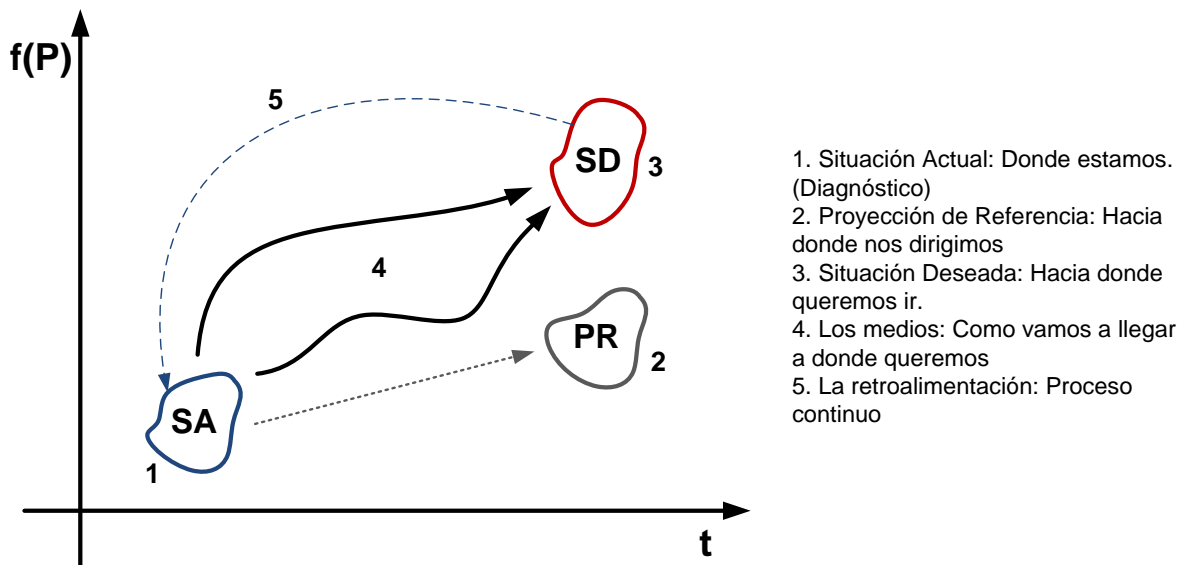


Figura 2.2. Función de planeación.

Si se considera una función de planeación en el eje de las ordenadas y el horizonte temporal en el eje de las abscisas, es posible representar a la planeación como muestra la figura 2.2. La situación actual es el estado inicial, el momento en el que se está. La proyección de referencia es el lugar al que por la inercia misma y sin llevar a cabo ninguna acción, es posible llegar. La situación deseada es el estado al que se quiere aproximar y los medios son la manera como se pretende lograrlo. La retroalimentación es un punto fundamental en la planeación, porque representa la instancia de la evaluación y control, y permite otorgarle el adjetivo de continuo al proceso de planeación. La riqueza de la planeación no radica en el producto de la planeación - el plan - sino en la acción misma de planear. La planeación no acaba con el primer intento, debe ser un proceso continuo de aprendizaje y mejora.

Son 4 los condicionantes de la planeación:

- 1) El sujeto
- 2) El objeto
- 3) Las herramientas
- 4) El contexto

Los cuatro conceptos anteriores condicionan al proceso de planeación, el sujeto se refiere al ente que llevara a cabo la conceptualización del objeto o sistema, y llevará a cabo la planeación de éste. El objeto se refiere al sistema mismo que se pretende planear, el contexto es todo aquello que rodea a dicho sistema y las herramientas son las armas con las que cuenta el sujeto para llevar a cabo la planeación. Cualquiera de las 4 condicionantes de la planeación determina en sí el proceso de planeación.

Una vez conceptualizado de manera general el concepto de planeación, es interesante adentrarse a su estudio y conocimiento. Existen diferentes enfoques de planeación y diferentes maneras de clasificarla, según el punto de vista con el que se visualiza.

#### Planeación normativa, estratégica y táctica

Por lo general, el término *planeación estratégica* es comúnmente muy usado, aunque muchas veces llega a utilizarse discrecionalmente. Es por esto que resulta importante encuadrar bien estos conceptos y diferenciarlos unos de otros, para así, al momento de emplearlos, conseguir realmente la herramienta que mejor se adecue a la situación presentada.

Existen 3 criterios básicos para diferenciar a la planeación normativa, estratégica y táctica. El tiempo, el alcance y la trascendencia de sus efectos o consecuencias. A pesar de contar con estos tres elementos, es importante destacar que cualquiera de los tipos de planeación expuestos hacen planeación, los límites donde una empieza y la otra termina, son relativos y dinámicos.

La planeación normativa es la planeación a nivel elevado. Intenta plantear la norma o pauta hacia donde se pretende dirigir, es una planeación mayormente corporativa, ayuda a definir los ideales hacia donde se quiere encaminar. Considera periodos de tiempo grandes, y puntos de alcance poco definidos, es el primer acercamiento a determinar hacia donde se quiere llegar. La planeación normativa se desenvuelve en un estado más idealizado, mayormente *etéreo*, sin tratar de aterrizar concretamente sus ideas; tiene un alcance amplio, trata de abarcar al sistema completo, inclusive llegando a manifestarse en los suprasistemas que lo envuelven.

La planeación estratégica y la planeación táctica van de la mano, es aquí donde los límites llegan a tornarse tan dinámicos o subjetivos, que resulta ser más importante el hecho de planear, que el tipo de planeación que se está efectuando. El horizonte de tiempo que emplea la planeación estratégica resulta ser más grande al de la planeación táctica, entre mayor sea el periodo de tiempo que se pretende alcanzar al momento de planear, más estratégica será la planeación.

En una corporación u organización, los planes estratégicos se diferencian de los planes tácticos debido a su alcance. La planeación estratégica intenta definir el rumbo y objetivos de toda la organización, en cambio la planeación táctica, por lo general, se centra en subsistemas o áreas de

la corporación. Comúnmente la planeación táctica se ocupa de definir metas específicas y las acciones para alcanzarlas, en cambio la planeación estratégica intenta definir objetivos generales y las líneas de acción (estrategias) que permitirán acercarse a ellos.

Por último, entre más prolongado sea el efecto de un plan y más difícil sea revertirlo, más estratégico será. Por lo tanto la planeación estratégica se ocupa de las decisiones que tienen efectos duraderos difíciles de revertir. Y la planeación táctica se encarga de la toma de decisiones de poco o menor efecto.

La planeación estratégica es una herramienta que vale la pena tocar a fondo por motivo de la presente tesis, por lo tanto se desarrollará a detalle en el subcapítulo *herramientas de apoyo*.

### Tipos de planeación

Otra manera de comprender a la planeación es según el enfoque de quien planea, o sea, del condicionante de la planeación denominado *el sujeto*.

De acuerdo con Russell Ackoff, existen tres enfoques de planeación, la planeación reactiva, la planeación preactiva y la planeación interactiva. Podría considerarse un cuarto enfoque, la planeación o el planeador inactivo, aunque a decir verdad, al considerarse un enfoque inactivo, en esencia el sujeto estaría dejando de hacer la acción de planear, por lo tanto se excluye.

La planeación reactiva, como su nombre lo dice, funciona mediante la reacción ante un estímulo. En el caso de una organización, es una planeación que comienza en los estratos jerárquicos menores, desde las unidades operativas. Inicia como planeación táctica, de abajo hacia arriba, cuando se identifican las deficiencias y amenazas, y se prosigue con la transmisión de éstas hacia los niveles jerárquicos mayores. Las acciones no se toman hasta que se manifiestan los estados de insatisfacción. Otro aspecto importante es que la planeación reactiva intenta responder a un problema particular, en un subsistema aislado; y en un sistema en donde sus subsistemas y sus interrelaciones determinan el accionar del todo, atender independientemente una unidad del conjunto, podría traer consigo mayor deterioro del que ya se contemplaba.

De acuerdo a los principios del pensamiento de sistemas, la planeación reactiva carece de argumentos para llevar a cabo un exitoso proceso de planeación.

La planeación preactiva intenta predecir, anticipar el futuro, pronosticar el porvenir, para poder tomar acciones en el presente capaces de afrontar tales pronósticos. “Esta planeación consta de dos partes, predicción y preparación, siendo la predicción la más importante de ellas. Si una predicción es incorrecta, incluso una buena preparación para lo que se dice resultaría en vano.” (Ackoff, 2008)

En la frase de Ackoff se observa la deficiencia más grande de este enfoque de planeación, se planea con base en predicciones, y se depende completamente de lo acertadas que sean éstas. Al principio del subcapítulo se mencionaba, el asunto no recae en prever el futuro, como los adivinos, sino en controlarlo, como los hombres sabios intentan.

El enfoque de planeación que conjunta los fundamentos del pensamiento de sistemas es el de la planeación interactiva o proactiva. La planeación interactiva pretende ser la planeación de los

sabios, está orientada a obtener control sobre el futuro; y que mejor control sobre el futuro y el tiempo, que diseñándolo uno mismo, en vez de intentar predecirlo. "... este tipo de planeación consiste en el diseño de un futuro deseable y en la selección o invención de las formas para producirlo tan fielmente como sea posible." (Ackoff, 2008)

Son tres los principios que soportan a la planeación interactiva:

- 1) El principio de participación: Este principio remarca lo anteriormente dicho, el proceso de planeación es el producto más importante de la planeación. La participación durante el proceso de planeación resulta ser un elemento fundamental en la planeación interactiva.
- 2) El principio de continuidad: Este principio hace referencia a que la planeación debe hacerse como un proceso continuo, en el que debemos considerar que los supuestos cambian constantemente. La planeación es dinámica, no estática.
- 3) El principio holístico: Este principio consta de dos partes, el principio de coordinación y el principio de integración. Cada parte de una organización de cualquier nivel deberá planearse de manera simultánea e interdependiente. Planear el todo, y no sus partes por separado.

Existen muchos enfoques, metodologías y aplicaciones de la planeación. Lo importante es comprender su esencia e intentar ocupar la herramienta metodológica más *ad hoc* a la situación que se esté enfrentando, al sistema que se pretenda planear.

La planeación puede aplicarse a los aspectos más cotidianos y fundamentales de la vida, a las empresas, a las organizaciones, a las sociedades y a los gobiernos. Todo sistema tecno-humano es sujeto de ser planeado; y aunque en sí no signifique garantía de éxito, el simple ejercicio de planeación genera por sí mismo mayor provecho y beneficio que permanecer inerte ante la realidad y sus circunstancias.

Planear o ser planeado, es hoy en día la disyuntiva que jamás debemos dejar de lado.

### **2.3 Desarrollo Organizacional**

Una organización es un sistema. Pero no precisamente todo sistema es una organización.

Una organización es un sistema intencionado que contiene al menos dos elementos intencionados que tienen un propósito común respecto del cual el sistema tiene una división funcional del trabajo; sus subconjuntos funcionalmente distintos pueden responder al comportamiento recíproco a través de la observación o la comunicación; y al menos un subconjunto tiene una función de control del sistema. (Ackoff, 2008)

Todas estas características determinan, en un sentido mayormente teórico, el concepto de organización. Pero es importante adentrarse en el tema y comprender su importancia.

Las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas sociales que surgen a partir de la coordinación de dos contingentes. Un contingente es algo que es como es, pero no tiene por qué serlo; es algo no necesario, pero tampoco imposible.

Toda vez que se relacionan dos seres humanos se produce un acomodo entre dos contingencias. Los sistemas sociales requieren de esta doble contingencia para constituirse, dado que si uno u otro de los participantes decide optar por alguna alternativa distinta a la de estar ahí, no podrá producirse el sistema social. (Rodríguez, 2005)

La enorme difusión que tienen los sistemas organizacionales en la época contemporánea surge con la revolución industrial. En este periodo las ciudades industriales cobran fuerza, en las fábricas comienza a realizarse la división del trabajo, la oferta y demanda del mercado se comienza a gestar y la monetización de la economía cobra fuerza. De este modo fue posible comenzar a crear organizaciones, planearlas, desarrollarlas, terminarlas y volverlas a crear.

Las organizaciones son sistemas conformados por humanos, de aquí que surja la complejidad de su comportamiento, ya que éste no puede ser del todo predecible o planeable. La relación entre los seres humanos genera procesos psicosociales, tanto en grupos como en individuos, que contribuyen a modificar y constituir el devenir organizacional.

Una organización necesariamente posee energía propia, una estructura, una historia, y un patrón de desarrollo o evolución (Greiner, 1972). Las organizaciones se encuentran inmersas en la sociedad y son conformadas por un conjunto de personas, por lo que también adquieren un carácter o modo consistente de actuar, basado en un conjunto de valores y cultura (Schein, 1985), los cuales incluyen un lenguaje particular, símbolos únicos, prácticas, procedimientos y actitudes propias.

Las organizaciones presentan características sistémicas, es decir, están compuestas por elementos interdependientes que funcionan en relación mutua con el contexto de un entorno con el que tienen transacciones regulares. Como las diferentes partes de un sistema organizacional son interdependientes por definición, el ver cualquier parte aisladamente puede llevar a una visión limitada y distorsionada de su funcionamiento, naturaleza y efectividad.

Una de las características más importantes de una organización es que son sistemas determinados estructuralmente, así que nada puede ocurrirles que no esté posibilitado por su estructura. De este modo es posible entender que la estructura de una organización es la que determina si la ocurrencia de un evento ajeno, tendrá consecuencias sobre la organización, y qué tipo de consecuencias serán. Sin embargo la determinación estructural no significa que las estructuras de los sistemas sean estáticas, por el contrario, son dinámicas, la estructura de un sistema es cambiante, todo sistema organizacional se encuentra en un cambio estructural constante.

Es importante destacar que las organizaciones se encuentran sometidas al cambio constante, derivado de sus procesos de adaptación, que son originados por modificaciones tanto internas –de sus elementos– como externas –del entorno–. Es entonces cuando surge el concepto de innovación, el cual se refiere a la capacidad de un sistema organizacional para reaccionar ante un cambio inevitable, dirigirlo y ser capaz de orientar sus propios procesos adaptativos en un sentido deseado.

Una organización es un sistema abierto. Recibe información tanto de fuera como de dentro de sí mismo, de tal modo que procede y actúa de acuerdo a ésta. Se compone de elementos interrelacionados entre sí, que tiene influencia sobre el todo y cada una de sus partes.

Lo anterior, lo conjunta Russell Ackoff en el concepto de adaptación. Las organizaciones constantemente se están adaptando. “Adaptabilidad es la habilidad de un sistema para modificarse a sí mismo o a su medio cuando cualquiera de los dos ha cambiado en detrimento del sistema, con el fin de recuperar al menos parte de su eficiencia perdida.” (Ackoff, 2008)

Existen 4 tipos de adaptación:

- 1) Adaptación otro-otro: respuesta ante un cambio externo, modificando el medio.
- 2) Adaptación otro-propia: respuesta ante un cambio externo, modificándose a sí mismo.
- 3) Adaptación propia-otro: repuesta ante un cambio interno, modificando el medio.
- 4) Adaptación propia-propia respuesta ante un cambio interno, modificándose a sí mismo.

Los sistemas organizacionales realizan constantemente este tipo de procesos de adaptación, con la intención de mantener el propósito de la organización estable y alcanzable. Son la clave que permitirá el proceso de cambio, elemento fundamental en el desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional comienza a estudiarse a principios del siglo XX y a pesar de que la conceptualización sistémica surgiera casi 50 años después, hoy en día existe un estrecho vínculo entre ambos. El pensamiento de sistemas ha dotado al desarrollo organizacional de herramientas y conceptos más poderosos para su estudio y trabajo. De la misma manera que el enfoque de sistemas ha cobrado fuerza, el desarrollo organizacional ha adquirido gran auge en las corporaciones contemporáneas.

El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planeado en una organización, para el que es necesario conocer la situación por la que atraviesa la empresa y posteriormente evaluar los resultados de los cambios propuestos e implantados.

Aquí es importante retomar el concepto de desarrollo. Ackoff menciona que desarrollarse es incrementar la capacidad y competencia de un individuo o sistema, en este caso, el desarrollo organizacional se refiere a aumentar, mediante un conjunto de cambios teleológicos, la habilidad, capacidad y deseo de una organización por satisfacer sus necesidades y objetivos, logrando así contar con un sistema organizacional mayormente competitivo.

El análisis que se hace para evaluar la situación de una organización, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo es denominado diagnóstico organizacional. La tarea de desarrollar a una organización inicia con el diagnóstico, el cual sirve como pauta para el diseño de las estrategias organizacionales, que derivarán en acciones a implantar que generarán cambio en la organización y como consecuencia de éste, resultados diferentes a los iniciales. Como es posible observar, el diagnóstico organizacional es el elemento primordial en el desarrollo organizacional.

El diagnóstico organizacional resulta no sólo necesario sino imprescindible, como una forma para conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización, para así lograr utilizarlos en provecho de los fines que la organización haya definido para sí.

Existen otras definiciones que complementan el concepto de diagnóstico organizacional. Éste puede ser definido como “... el proceso de medición de la efectividad de una organización desde



una perspectiva sistémica.” (Rodríguez, 2005). La efectividad incluye tanto las capacidades de desempeño de tarea, como el impacto que tiene el sistema organizacional sobre sus miembros individuales.

También puede ser definido como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional. Esta evaluación se refiere a la organización como un todo y ha de considerar el rango completo de variables que comprenden el comportamiento organizacional.

El diagnóstico es la punta de lanza para el desarrollo organizacional de una empresa. Qué tan atinado sea el rumbo que tome dicha punta, definirá en gran parte, el sentido que tomó la flecha completa, dirigir hacia el blanco adecuado la punta, hará que la consecuencia sea la esperada.

## **2.4 PYMES**

No es posible hablar de PYMES sin comprender anteriormente su origen, ubicación y función dentro del suprasistema que las contienen. Las PYMES son elementos fundamentales del sector empresarial mexicano, por ello, es importante adentrarse un poco en este tema.

El sector empresarial en México ha sufrido cambios, recorrido diversos caminos y englobado parte de la conducta económica, política y social de México. Conocer este sector ayuda a comprender, de cierta manera, la situación económica en el país, nos permite acercarnos a la dinámica de la fuerza laboral, al grupo empresarial mexicano y a las conductas públicas y privadas.

### Evolución histórica

La actividad económica-industrial en México comienza a forjarse desde los tiempos de La Colonia. Durante este periodo, el comercio era el elemento rector de dichas actividades. Éste era controlado por los negociantes españoles y vigilado por funcionarios de la monarquía, especialmente el comercio exterior. Los principales productos que comercializaban eran la plata, el cacao, maderas finas, pieles de ganado y azúcar; mientras que la mercancía que se compraba solía ser aceite de oliva, vinos, telas finas y herramientas. Se contaba con una principal vía de comercialización, un eje que recorría desde el puerto de Veracruz hasta el de Acapulco, cruzando por la Ciudad de México. Una vez que el comercio se logró establecer de manera formal, el crecimiento económico en la Nueva España resultó considerablemente notable, sin embargo, se veía restringido por la alta cantidad de impuestos que cobraba el gobierno colonial aunado a que todos los negocios con el exterior tenían que realizarse bajo la intervención de España. Inclusive la monarquía se reservaba el derecho sobre algunos artículos, como el mercurio, indispensable para la extracción de la plata, lo cual impedía el desarrollo autónomo de la nueva nación.

El comercio era resultado de otras actividades económicas que se desarrollaban en la Nueva España. Las principales fuentes de suministro para el comercio eran la minería, la agricultura y la ganadería. Otro aspecto relevante durante este periodo fue la aparición de la piratería marítima. El comercio con la Monarquía Española debía reforzarse, por lo que se obligó a los comerciantes navieros a enviar sus embarcaciones comerciales, en grupos o bajo el cuidado de escoltas, determinar sus rutas e itinerarios y fortalecer sus protocolos de viaje y entrega.

La industria textil es otro de los quehaceres económicos que nació y se desarrolló durante la época colonial. Se contaba con talleres llamados obrajes, principalmente ubicados en ciudades de la región central, donde se fabricaban telas de lana y algodón principalmente. El personal se componía en su mayoría por trabajadores cautivos, presos o endeudados, esto con el fin de evitar su escape.

Con el proceso de independencia de México llegaron nuevos cambios. Las principales ciudades europeas vivían el auge de la revolución industrial, y a pesar de su lejanía con México, dicha corriente logró permear en la sociedad mexicana. Desde la consumación de la independencia, México atravesaba un periodo de poca estabilidad económica pero de gran crecimiento y consolidación de la nación como república, es entonces que con la llegada de Porfirio Díaz a la presidencia aparece en México una etapa de gran crecimiento económico e industrial.

Durante el Porfiriato se impulsaron las actividades marítimas mercantiles, se sanearon las finanzas, se mejoró el crédito nacional, se alcanzó gran confianza en el exterior y se organizó el sistema bancario. Se construyeron más de 19 000 kilómetros de vías férreas, el país quedó comunicado por red telegráfica, se realizaron inversiones de capital extranjero y se impulsó la industria nacional.

Con el Plan de San Luis, Francisco I. Madero llamaba a levantarse en armas para llevar a cabo el derrocamiento del General Porfirio Díaz, buscando el establecimiento de elecciones libres y democráticas, así como restituir a los campesinos las tierras que les habían sido arrebatadas por los hacendados. Este acontecimiento inició una época plagada de movimientos revolucionarios y contrarrevolucionarios que generaron en México un periodo de poca estabilidad económica. Durante el primer cuarto del siglo XX se constituyó un proceso de industrialización en donde la principal fuente de ingresos consistía en la explotación y exportación de materias primas, básicamente productos agrícolas como el café, cacao y algodón.

A partir de los años treinta, con la elección del General Lázaro Cárdenas como presidente de México, el país vive una etapa de cambios sustanciales para la estabilidad y soberanía del país. Se impulsó y decretó la Reforma Agraria, fueron repartidas 18 millones de hectáreas a la comunidad, aumentando a 25 millones de hectáreas la cantidad de tierras en el sector social. El objeto del reparto agrario lanzado durante el gobierno de Cárdenas buscaba no sólo la satisfacción de una demanda popular plasmada en la constitución de 1917, sino la formación de pequeñas unidades productivas, con capacidad de autosuficiencia alimentaria. La unidad básica del modelo de reforma fue la conformación de ejidos.

Cárdenas aceleró el proceso de unificación del movimiento obrero hasta llegar a la creación de la Confederación de Trabajadores de México (CTM), de igual modo que promovió la conformación de la Confederación Nacional Campesina. Aunado a esto llevó a cabo la expropiación petrolera. El conflicto entre los trabajadores y las empresas petroleras instauradas en México, así como el ejercicio de un capitalismo democrático y nacionalista, en donde la industria petrolera y la industria minera eran sus pilares, propiciaron que el 18 de marzo de 1938 se decretara la expropiación del petróleo mexicano y se creara la empresa paraestatal PEMEX.

Para 1940, con la llegada a la presidencia de Manuel Ávila Camacho se implementa la llamada Política de Buen Vecino, la cual promovía una estrecha cooperación entre México y Estados

Unidos en cuestiones comerciales y militares. Con esto, Camacho tuvo la oportunidad de fortalecer el programa de desarrollo industrial del país. Este programa pretendía enmendar fallas en materia agraria y formar un frente nacional con obreros, campesinos, ejército, clase media y burguesía progresista. Se buscaba transformar a las materias primas en productos manufacturados, mediante el concurso de capital, de técnicos y trabajadores mexicanos, del empleo de maquinaria, tecnología, sustancias químicas de fabricación nacional y la ayuda cooperativa, tanto técnica como de capital de países desarrollados. De esta manera se logró impulsar a la industria eléctrica, siderúrgica, mecánica, química y petrolera. Las utilidades resultaron atractivas para el sector privado y en aquel entonces la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN) apoyó dicho plan.

Hacia la mitad del siglo XX la minería era poco atractiva para la inversión, los mejores yacimientos eran controlados por 12 compañías grandes, principalmente extranjeras, el resto se encontraba dividido entre empresas medianas, pequeñas y algunas cooperativas. Esta actividad se veía afectada por los altos impuestos que la gravaban, infraestructura deficiente, escasez de crédito, poca asesoría técnica, huelgas y baja demanda americana de minerales. Todo esto incidía con mayor peso sobre las empresas medianas, pequeñas y las cooperativas. La actividad en los talleres se enfocaba principalmente a la producción de jabones, papelería, artesanías, vajilla de barro y vidrio, vinos y aceites. Los talleres representaban una fuerte fuente de empleo, se estima que 5000 talleres sostenían a 30000 trabajadores.

La segunda mitad del siglo XX refleja un cambio. La economía de producción primaria se convierte en una economía de producción semi industrializada. De 1958 a 1970 se vive una etapa de desarrollo con estabilidad, en donde la industrialización de los sectores económicos se consolidan y mantienen, situación que se refleja en el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del país. A partir de 1970 se regresa a un periodo de crisis y agotamiento.

Con la crisis del 76 el Estado mexicano tuvo que renunciar a la política expansionista, se inició una política de austeridad supervisada por el Fondo Monetario Internacional (FMI), lo que en un principio trajo consigo peores consecuencias, como la fuga de capital, la quiebra de empresas, despidos, caída de los salarios, pobreza y el establecimiento de los topes salariales.

Durante la década de los 80, el desarrollo industrial en México se dio bajo un esquema de mayor competencia con el exterior, las costas, fronteras y puertos industriales adquirieron mayor relevancia como áreas de desarrollo industrial y de servicios turísticos. Se crearon programas macroeconómicos de ajuste estructural, cuya iniciativa y ejecución corrieron por cuenta del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, pretendiendo integrar a México en una economía globalizada. Se procuró la liberación del comercio y finanzas públicas, con el propósito de mejorar las condiciones básicas del desarrollo autónomo.

La década de los 90 trajo consigo la apertura del mercado. El TLCAN establece formalmente una zona de libre comercio entre Canadá, Estados Unidos y México, que permite el incremento del flujo comercial e inversión, nuevas oportunidades de empleo y un mejor nivel de vida. Destaca eliminar obstáculos al comercio y facilitar el intercambio de bienes y servicios, reducir la vulnerabilidad de las exportaciones y fortalecer la industria nacional mediante un sector exportador sólido y competitivo.

Con la finalización del periodo del presidente Carlos Salinas llegó una nueva crisis. El gobierno adquirió deuda para no elevar las tasas de interés, lo que ocasionó la devaluación, situación que afectó gravemente el nivel de ingreso, el poder adquisitivo y la credibilidad en los mercados financieros del país. El siglo XX concluye y la estabilidad política, económica y social del país se encuentra afectada. El sector industrial en México necesita atención y un cambio para retomar de nuevo los buenos pasos que alguna vez dio.

### Concepto de empresa

Para precisar el concepto de empresa es importante considerar algunas ideas relevantes relacionadas con el término. Desde el punto de vista más básico una empresa es una organización o institución dedicada a actividades que persiguen un fin económico.

Existen acepciones un poco más prácticas. Es conocido que una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea de negocio, dando satisfacción a las demandas y deseos del mercado, a través de una actividad económica.

Para algunas instituciones el concepto de empresa toma diferente significado de acuerdo con el propósito de su definición. La comisión de la Unión Europea sugiere que se considere empresa a toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. Otra definición menciona que una empresa es un grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes y/o servicios que satisfacen las necesidades de la comunidad. El Derecho Internacional determina que una empresa es el conjunto de capital, administración y trabajo dedicado a satisfacer una necesidad en el mercado.

Poca teoría existe alrededor del concepto de empresa, Adam Smith mencionaba que una empresa es la organización que promueve la racionalización de las formas de producción. Permite que los factores de producción como capital, trabajo y recursos, se encuentren; y por otro lado establece la división funcional del trabajo.

En conclusión podemos mencionar que una empresa es una organización con un propósito en común, que interactúa hacia dentro (entre sus elementos) y hacia fuera (con su entorno), la cual mediante la práctica de alguna actividad económica, técnica o social, logra satisfacer una necesidad del mercado, generar riqueza y proporcionar empleo.

### Clasificación de empresas

Las empresas se clasifican de diferente manera de acuerdo con el propósito que se pretenda alcanzar. Respecto a su consolidación jurídica, como empresas en sociedad anónima, sociedad cooperativa, sociedad civil, etc.; según su ámbito de actuación, como empresas locales, regionales, nacionales, transnacionales, etc.; debido a la procedencia del capital, como empresas privadas, públicas o mixtas; o en relación con el mercado en el que compiten, empresa monopólica, oligopólica, etc. En el uso común existen dos clasificaciones que dominan por sobre las anteriores, éstas son, por el sector al que pertenecen, según su actividad o giro; y conforme a su tamaño, respecto al número de trabajadores y las ventas anuales.

#### *Clasificación por sector*

Existen 3 sectores de actividad económica: Industrial, comercio y servicios.

El sector industrial se refiere a las empresas que dedican sus labores a la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Este sector cuenta con dos grandes grupos:

- 1) Extractivo: es aquel en donde se lleva a cabo la explotación de recursos naturales renovables o no renovables. Aquí se encuentran las empresas mineras, pesqueras, petroleras, etc.
- 2) Manufacturero: se encuentran las empresas que transforman la materia prima en productos terminados. Éstos pueden ser tanto de consumo final, aquellos que satisfacen de manera directa la necesidad de un consumidor; o de consumo intermedio, aquellos que satisfacen las necesidades de las empresas que elaboran productos de consumo final.

El sector comercial abarca a las empresas que fungen como intermediarios entre el productor y consumidor. Su principal función es la compra, distribución y venta de productos terminados. A su vez, este sector puede dividirse en:

- 1) Mayoristas: se dedican a comprar, distribuir y vender a gran escala.
- 2) Minoristas: realizan las mismas labores al menudeo.

El sector servicios es aquel en donde se brindan servicios que satisfacen directa o indirectamente necesidades de la sociedad. Aquí encontramos Transporte, Turismo, Salud, Educación, Servicios Públicos, Instituciones Financieras, etc.

#### *Clasificación por tamaño*

La siguiente clasificación considera los conceptos anteriores y agrega criterios como el número de trabajadores y las ventas anuales. Además se encuentra sustentada en la intención del gobierno por el desarrollo nacional.

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 señala como uno de sus objetivos lograr una economía competitiva mediante el aumento de la productividad, la inversión en infraestructura, el fortalecimiento del mercado interno y la creación de condiciones favorables para el desarrollo de las empresas, especialmente las micro, pequeñas y medianas; ya que representan un elemento fundamental para el desarrollo económico del país, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto.

De este modo, con el objetivo de promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad, así como de incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional, la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público han considerado necesario establecer una estratificación que partiendo del número de trabajadores tome en cuenta un criterio de ventas anuales, con el fin de evitar la discriminación en contra de empresas intensivas en mano de obra y de que empresas que tienen ventas significativamente altas participen en programas diseñados para micro, pequeñas y medianas empresas.

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

**\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.**

Tabla 2.1 Clasificación de empresas por tamaño.

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

En la tabla anterior se manifiesta una clara combinación entre la clasificación según sector, número de trabajadores y ventas anuales, lo cual nos permitirá ubicar a las empresas dentro de las micro pequeñas y medianas.

### Definición de PYME

Aunque el acrónimo PYME en muchos casos se da por entendido, y en el desarrollo de esta tesis se ha utilizado anteriormente, es importante precisarlo y acotarlo para delimitar el sistema que estamos abordando.

Con fundamento en la clasificación anterior se define que las PYMES son aquellas empresas nacionales, pertenecientes a los sectores manufacturero, comercial y de servicios, consideradas como pequeñas y medianas con fundamento en los artículos 34 fracciones I, XXIV y XXXI, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 5, fracción XVI, del Reglamento Interior de la Secretaría de Economía y 2 y 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

## **2.5 Herramientas de Apoyo**

Las herramientas de apoyo para este trabajo de investigación fueron temas particulares que sirvieron como soporte y/o complemento para el desarrollo de la metodología propuesta. A continuación se presenta un acercamiento general a éstos.

### Planeación estratégica

En el subtema referente a planeación, se vislumbró un poco sobre los aspectos de la planeación estratégica. En este apartado, se pretende ofrecer un panorama general de los conceptos que sirvieron como base para la propuesta metodológica.

El concepto de estrategia surge de la palabra griega *strategos* que hacía referencia al responsable de los preparativos bélicos y la comandancia de un ejército en la Antigua Grecia. Posteriormente, el término se concibió como “el arte de dirigir las operaciones militares” y comenzó a permear entre el resto de la sociedad. Finalmente, en la administración, se empleó para precisar la manera

en que son enfrentados los retos que impone el ambiente, aplicado a todo aquello que se considere de la más alta importancia para el éxito o supervivencia de una organización.

El desarrollo organizacional busca el éxito de la organización. La planeación estratégica nos ayuda a encaminar el proceso de desarrollo organizacional bajo los lineamientos que ésta supone, lo que genera que el proceso de intervención en una organización conjunte fundamentos sistémicos, de planeación y estratégicos. Garantía de mayor certidumbre para el éxito que se pretende alcanzar.

“La estrategia de una organización consiste en los movimientos y acercamientos que ésta realiza para obtener un desempeño exitoso... guía el cómo la organización debe conducir su negocio y cómo alcanzará sus objetivos.” (Thomson & Strickland, 1993). En ocasiones lo más simple es la forma más sencilla de explicar lo complicado. El establecimiento de la situación a la que queremos llegar y las líneas de acción (estrategias) que debemos seguir para aproximarnos a ella, resumen de manera general el concepto de planeación estratégica.

La planeación estratégica puede entenderse a diferentes niveles de aplicación. Dejando a un lado la teoría, y enfocándose más en la realidad, existen tres ámbitos de acción para la planeación estratégica. La estrategia directiva, la estrategia competitiva y la estrategia operativa.

La estrategia directiva se enfoca en definir y encaminar el rumbo de la organización. Trata de ser el eje rector del proceso de planeación y desarrollo; define el destino, las opciones y herramientas con que se contará al recorrer el camino. Se desenvuelve en el espacio de las grandes decisiones, en el pensamiento a gran escala, de gran alcance, de largo periodo. Éste ámbito de aplicación se compone por elementos como:

- Establecimiento de la visión-misión de la organización
- Definición de las políticas y valores de la organización
- Formulación de los objetivos estratégicos
- Estrategias de Crecimiento y Diversificación

La estrategia competitiva toma como base a la estrategia directiva para comenzar a trazar las rutas del camino, para aterrizar sus enunciados e ideas, para incrementar la competitividad de la organización.

- Identificación de las unidades estratégica de negocio
- Análisis de los sectores industriales (Porter)
- Análisis de la ventaja competitiva (Construcción de la cadena de valor)
- Definición del perfil del producto y/o servicio
- Análisis del mercado
- Análisis de la rivalidad
- Definición de la estrategia comercial

Para la estrategia operativa se pretende aterrizar a nivel de las unidades operativas del proceso de transformación principal, las acciones definidas previamente. Es una manera de responder a los siguientes cuestionamientos:

- ✓ ¿Cuál será la manera de materializar operativamente la estrategia competitiva?

- ✓ ¿Nuestros equipos de trabajo están actuando en línea con las estrategias definidas?
- ✓ ¿Nuestros procesos de operación están encaminados en atender a tales estrategias?
- ✓ ¿Nuestros elementos son los adecuados para materializar las estrategias establecidas?

Para ello se apoyan en elementos como:

- Diseño de soluciones operativas
- Elaboración de medidas de desempeño
- Construcción de metas

A nivel general y de manera muy práctica, estos son los elementos fundamentales de la planeación estratégica. A pesar de que a nivel teórico es posible ahondar a fondo en el terreno de la planeación estratégica, la valía y trascendencia que ha tenido este enfoque de planeación en los últimos años, recae en gran parte en su practicidad y factibilidad. Es una herramienta que establece soluciones técnicamente factibles, operacionalmente viables y flexibles.

### Eficacia, eficiencia y efectividad

Para entrar en este tema es importante precisar un concepto previamente utilizado. El proceso de transformación de una empresa es el proceso que la organización lleva a cabo para transformar los insumos en productos y/o servicios finales. La serie de actividades que lleva a cabo durante este proceso componen en sí el sistema de transformación.

Una característica de las organizaciones es que poseen un elemento de monitoreo y control del sistema. Éste subsistema hace la función de medición del desempeño de la organización para su retroalimentación y control. Peter Checkland ahonda en ese tema y propone 5 conceptos fundamentales con los que es posible medir el desempeño de una organización.

Las 5 e's de Checkland son: eficacia, eficiencia, efectividad, ética y estética.

#### *Eficacia*

¿Los elementos seleccionados para realizar el proceso de transformación son los adecuados para llevarlo a cabo satisfactoriamente? Puede ser que estos resulten no adecuados para llevar a cabo el proceso de transformación para obtener el producto y/o servicio que la organización pretende generar. Es importante que los elementos y medios que llevan a cabo el proceso de transformación sean los adecuados para él. No es posible hacer jugo de naranja, por más que tengamos el mejor procedimiento y las mejores manzanas del mundo, si no tenemos una sola naranja.

#### *Eficiencia*

Una vez que los elementos y medios son los adecuados para obtener las salidas pretendidas en el proceso de transformación, es aún posible que ésta se esté realizando utilizando una cantidad de recursos que inadecuada. En este momento conviene preguntarse ¿El proceso de transformación se lleva a cabo con una óptima utilización de recursos? De muy poco servirá obtener el resultado esperado, cuando los recursos sean empleados indiscriminadamente.



### *Efectividad*

Existen circunstancias en las que una organización puede tener a los medios adecuados para realizar el proceso de transformación satisfactoriamente y a la vez emplear el mínimo de recursos en él sin que esto represente que el resultado final obtenga el impacto pretendido. El concepto sistémico de teleología hace un poco referencia a esto. Es importante remarcar que una organización tiene objetivos a largo plazo, y se encuentra inmersa en un suprasistema que la contiene. De este modo, sus resultados (productos y/o servicios) finales deben estar considerados en términos de estos objetivos y las condiciones del suprasistema mayor. ¿Es el proceso de transformación que se realiza, el adecuado para los objetivos de la organización y las condiciones del suprasistema que lo contiene? De nada servirá contar con las mejores pieles, las más baratas, fabricar los mejores abrigos, si nuestro objetivo es vender faldas y además de todo, estamos ubicados en el Caribe. Carecería de sentido todo lo logrado.

### *Ética*

Las tres E's principales componen de manera general los sistemas de monitoreo y control desde un punto de vista simple. Pero es posible introducir un cuarto elemento conocido como la estética. Para ello habría que preguntarse ¿Es el proceso de transformación que realiza mi sistema es ética o moralmente correcto? Para este supuesto se involucran aspectos que pueden considerarse subjetivos y llegan a variar dependiendo el tiempo, lugar o las circunstancias en que se desenvuelva nuestro sistema. El contexto o suprasistema que contiene al sistema objeto dictará la pauta de lo que es o no ética o moralmente adecuado. En una sociedad, la conducta social, las normas morales, los valores éticos, dictarán si nuestro proceso de transformación es éticamente correcto; quizá en una organización más acotada no sólo influirán tan sólo esos aspectos y podrían tener mayor peso los valores y políticas organizacionales establecidas.

### *Estética*

Como colofón es importante considerar el aspecto estético. La estética se refiere a la percepción por lo agradable; un proceso de transformación puede o no cumplir con determinados estándares de estética. A pesar del concepto universal de estética, las organizaciones son capaces de definir elementos rectores de lo que se considera estético o no para su proceso de transformación. En este aspecto lo que interesa es la forma, no sólo el contenido. La forma puede verificarse a lo largo de todo el proceso de transformación, tanto en las entradas, como durante las actividades de operación, incluso en los procesos de soporte o en el resultado final. La estética no sólo se mide y manifiesta en el producto y/o servicio terminado.

## **2.6 Conclusiones**

El marco teórico juega un papel crucial al construir una propuesta de tesis. Sin él, las ideas y propuestas que se elaboran quedarían flotando sobre capaz muy delgadas de vapor. Con él se sientan bases conceptuales sólidas sobre las que la propuesta metodológica puede desarrollarse y adquirir mayor fuerza.

El pensamiento sistémico es una forma de apreciar la realidad. Permite estructurar lo que percibimos bajo un marco teórico fundamentado. De esta manera, funciona como una excelente herramienta al momento de intentar sustentar una propuesta metodológica. Comprender el pensamiento de sistemas proporciona un bagaje de estructuras mentales capaces de explicar y entender la realidad, tratar de construir y soportar nuevos conceptos, e interrelacionar ideas nuevas y existentes.

La planeación es un ejercicio de toma de decisiones anticipado, es un diseño del querer ser, es un proceso continuo y racional, que involucra la toma y evaluación de todas las decisiones pertenecientes a un sistema y las consecuencias que implican su acción. El proceso de planeación es un conjunto de actividades que realizamos en cada momento, por lo general de manera poco consciente y estructurada, para llevar a cabo cada una de las acciones que realizamos. Cuando los conceptos de planeación se utilizan de manera consciente y estructurada, incrementamos la probabilidad de acercarnos más al futuro deseado de cada una de las acciones que realizamos.

Planear es vivir, planear es hacer, planear es mejorar, planear es crecer y desarrollarse. La planeación en las organizaciones debe ser un ejercicio constante y fundamental para asegurar un adecuado porvenir.

Y así como los conceptos de sistemas y de planeación hacen de pilares para la teoría del diagnóstico organizacional, los cimientos no acaban ahí. El desarrollo organizacional, la planeación estratégica, la efectividad y el concepto de PYME, apuntalan al diagnóstico organizacional. Cada puntal sostiene una parte fundamental, y a pesar de que quitando alguno de éstos, la estructura no caería, sí tendría una forma diferente. Esta propuesta metodológica basa su concepción en los elementos teóricos anteriormente descritos.

La obra consiste en el diagnóstico organizacional de pequeñas y medianas empresas; tenemos los cimientos, ahora toca levantar la estructura.

### **Capítulo 3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Para iniciar este capítulo es importante retomar la esencia de lo que se conceptualizó como diagnóstico organizacional.

Se definió que desarrollo organizacional se refiere a aumentar, mediante un conjunto de cambios teleológicos, la habilidad, capacidad y deseo de una organización para satisfacer sus necesidades y objetivos, logrando así contar con un sistema organizacional mayormente competitivo.

El análisis que se hace para evaluar la situación de una organización, identificar sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo es denominado diagnóstico organizacional. Posiblemente comprender el concepto no resulte tan complicado pero ¿De qué manera llevarlo a cabo?

El simple conocimiento popular dice que *todo depende del cristal con que se mire*, el punto de vista, el paradigma, las circunstancias, el espacio temporal e incluso el espacio físico, pueden influir en la manera en que se determine el proceso de diagnóstico. Existen algunos acercamientos que proponen metodologías y herramientas para abordar el tema de diagnóstico; aunque por

motivos del propósito y la conceptualización general de este trabajo de tesis, se decidió trabajar a los autores y *metodologías* siguientes.

### **3.1 Metodología de Schein.**

Los trabajos sobre diagnóstico organizacional desarrollados por Edgar Schein tienen como estandarte a la *Consultoría de Procesos*.

La consultoría de procesos es un conjunto de actividades que el consultor realiza para ayudar a la organización a percibir, comprender y actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente. El consultor de procesos trata de lograr que el mismo sistema perciba lo que ocurre alrededor de él, en su interior, y entre él y otros sistemas.

Los sucesos que verifica la consultoría de procesos son principalmente las varias acciones humanas que ocurren en el flujo normal del trabajo de la organización; las cuales posteriormente se tratarán a fondo.

Para Schein los supuestos básicos de la consultoría de procesos son:

- 1) Las organizaciones y/o sus líderes no conocen muchas veces el estado actual o problemática que viven y necesitan ayuda especial para diagnosticar cuáles son en realidad sus problemas.
- 2) Las organizaciones no saben muchas veces qué clase de ayuda pueden recibir por parte de un ejercicio de consultoría de procesos, por lo tanto necesitan también, ayuda para conocer qué tipo de ayuda pueden o deben buscar.
- 3) La mayoría de los líderes de las organizaciones tienen la intención constructiva de mejorar, pero necesitan ayuda para identificar qué hay que mejorar y cómo hacerlo.
- 4) La mayor parte de las organizaciones pueden ser más eficaces si aprenden a diagnosticar sus propias fuerzas y debilidades.
- 5) Probablemente, un consultor no podrá aprender bastante sobre la cultura de la organización para sugerir nuevos cursos de acción seguros; por tanto, debe trabajar en conjunto con miembros de la organización que conozcan la cultura íntimamente por haber vivido dentro de ella.
- 6) Los líderes de las organizaciones deben aprender a ver por sí mismos el problema, a participar en el diagnóstico y en la formulación de un remedio. Una de las funciones del consultor de procesos es proporcionar posibilidades nuevas y retadoras. Sin embargo la decisión debe quedar en manos de la misma organización.
- 7) Es de suma importancia que el consultor de procesos sea experto en cómo diagnosticar y cómo establecer efectivas relaciones de ayuda con las organizaciones. La efectiva consultoría de procesos implica la transmisión de estas habilidades.

Los elementos importantes que hay que estudiar en una organización son los procesos humanos que ocurren en ella. Un buen diagnóstico de un problema organizacional puede ir más allá de un análisis de tales procesos, pero no puede darse el lujo de pasarlos por alto. Lo anterior no afirma que el enfoque sobre los procesos humanos es el único camino para incrementar la eficacia organizacional, en la mayor parte de las organizaciones hay posibilidades de mejorar los procesos de producción, financiamiento, mercadotecnia, entre otros. Por lo tanto es posible complementar

el diagnóstico sobre los procesos humanos de la organización, con algunos otros que se relacionen.

De todos modos, las varias funciones que integran una organización siempre se concilian a través de interacciones personales, de tal manera que la organización nunca podrá escapar a sus procesos humanos. Cuanto mejor comprendidos y mejor diagnosticados estén estos procesos, será mayor la probabilidad de encontrar soluciones a los problemas técnicos que sean aceptadas y usadas por los miembros de la organización.

En algunas ocasiones se ha percibido a la organización de acuerdo a su estructura funcional. Ésta es una estructura estática en donde quedan por fuera los procesos humanos que realmente interactúan en ella. Por lo tanto, a pesar de que la estructura funcional es importante, es necesario complementar el estudio de las organizaciones, de acuerdo a los procesos humanos que intervienen en ellas.

Hasta el momento se ha hablado sobre los procesos humanos en las organizaciones de manera muy general, ahora lo interesante es conocer cuáles son tales procesos. De manera enunciativa los procesos humanos más importantes para la actualización eficaz de la organización son: Comunicación, roles y funciones de los miembros de la organización, solución de problemas y toma de decisiones, liderazgo y autoridad y cooperación y competencia entre grupos.

Lo anterior es el fundamento en el que se basa la metodología para diagnóstico organizacional de Edgar Schein. A continuación se bosqueja su concepción y alcance, y se trata a mayor detalle cada uno de los puntos importantes de ésta.

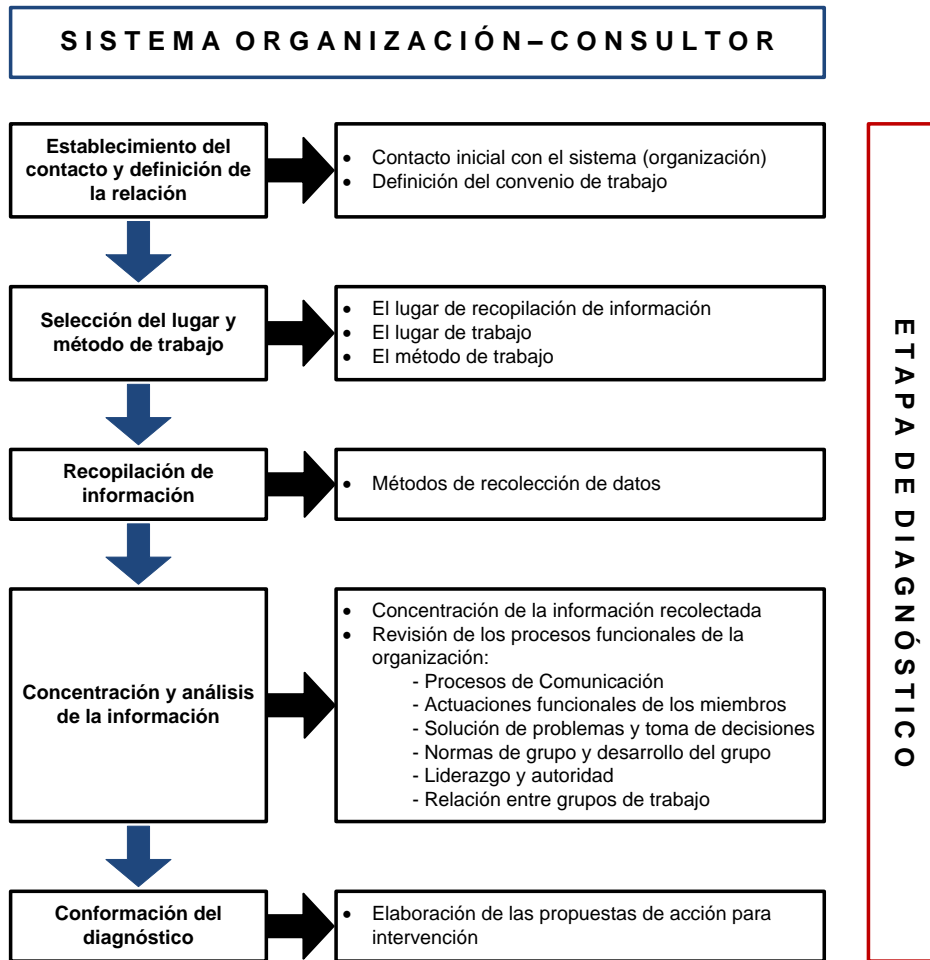


Figura 3.1 Conceptualización de Metodología de Diagnóstico Schein.

### Establecimiento del contacto y definición de una relación

El contacto inicial se hace cuando alguien de la organización percibe un problema que cree que no se está solucionando con los procedimientos organizacionales normales o identifica una carencia que no han logrado remediar.

En la mayoría de los casos no se sabe realmente, en el contacto inicial, cuál es el verdadero problema, por lo tanto es imprescindible realizar una reunión exploratoria que permita tener un panorama más amplio de la situación que se pretende analizar.

Uno de los criterios más importantes para predecir la probabilidad de que se establezca una relación útil de consulta es la relación inicial formada entre el elemento de contacto de la organización y el consultor. Para esto es importante evaluar el grado de franqueza, el espíritu de investigación y la autenticidad de tal contacto.

La reunión exploratoria es la base para identificar si es conveniente o no, continuar con el proceso de diagnóstico. La consultoría de procesos no puede comenzar hasta que alguien de la organización acepte el postulado de que las relaciones y procesos interpersonales son objetos

importantes de estudio, por lo tanto al entrar a diagnosticar una organización desde el punto de vista de la consultoría de procesos involucra que una o más personas de la organización estén dispuestas a permitir que sus procesos sean objeto de escrutinio.

La reunión exploratoria suele hacerse entre el consultor, el contacto de la organización y algunos de los líderes o asociados principales. Previamente, en alguna discusión preliminar, este tipo de temas deben tratarse para que la reunión exploratoria sea provechosa para todos. Los criterios para ayudar a determinar quién debe participar en la reunión exploratoria son:

- a) Alguien que esté situado en la organización suficientemente alto para que pueda influir en otros si él mismo es influido.
- b) Alguien que esté generalmente de acuerdo con la idea de que traer un consultor externo puede ayudar a resolver problemas de la organización
- c) Alguien que vea problemas particulares que requieran trabajo para su solución
- d) Alguien que esté familiarizado con los consultores y con la idea de la consultoría de procesos.

Es preferente evitar que a estas reuniones asistan quienes sean hostiles, escépticos o totalmente ignorantes de las clases de servicio que da el consultor. La consultoría de procesos comienza con desde el contacto inicial.

Si la reunión exploratoria arroja resultados favorables y acuerdos positivos para el trabajo de consultoría de procesos, la discusión suele pasar a la cuestión de definir el contrato formal y el contrato psicológico.

El contrato formal establece los acuerdos legales y formales para el proceso de diagnóstico. El contrato psicológico indica qué espera ganar la organización y el consultor de la relación de trabajo mutua. Es importante sentar las bases claras desde el inicio, la forma de trabajo, las necesidades y requerimientos de apoyo por parte de la organización, lo que se espera del proceso de diagnóstico, etc.

#### Selección del lugar y método de trabajo

En la fase final de la reunión exploratoria, o en reuniones posteriores, es importante definir y seleccionar dónde se va a trabajar, determinar el tiempo de distribución de la consulta, el método de trabajo que se utilizará y establecer provisionalmente las metas u objetivos que han de alcanzarse en la etapa de diagnóstico. Los criterios generales para tomar esas decisiones son:

- El lugar:
  - La elección de qué va a observarse y cuándo hacerse en colaboración del cliente.
  - El lugar escogido debe estar lo más cerca posible de la cumbre de la organización.
  - Debe escogerse un lugar donde sea fácil observar los procesos interpersonales y de grupo.
  - El lugar escogido debe ser uno donde se realice verdadero trabajo.
- El método de trabajo:

- La observación
- La entrevista informal
- Discusiones de grupo
- El consultor no tiene ya ideas aptas o soluciones de “experto”
- Comunicación recíproca

A final de cuentas, la elección del lugar y método de trabajo es muy variable dependiendo de la organización con que se pretenda trabajar, lo que sí resulta importante es realizar el ejercicio de selección del lugar y método e trabajo, de acuerdo a las circunstancias que se presenten.

### Recopilación de la información

El proceso de recopilación de información no representa una etapa estática con un inicio y fin determinado. El consultor, mientras se encuentra en contacto con la organización, constantemente realiza labores de recolección de datos. A pesar de ello, existe un momento en el diagnóstico donde se concentra la actividad en una mayor proporción de recolección de información.

Es interesante destacar, que el proceso mismo de recolección de datos para el diagnóstico de la organización implica en sí un proceso de intervención. La presencia del consultor y las entrevistas a los miembros de la organización tienen influencia sobre la organización, por lo tanto han generado ya una intervención indirecta. La importancia de ésta implicación recae en que el consultor debe tener mucho cuidado y considerar todos los pasos que da previos a la etapa formal de intervención, porque con cada uno de ellos está realizando intervenciones menores de manera indirecta.

Existen tres métodos principales para la recolección de datos:

- 1) La observación directa
- 2) Las entrevistas individuales o de grupos
- 3) Los cuestionarios o algún tipo de exámenes

El tercer punto supone un método un poco más impersonal y no empata tan fuertemente con los fundamentos de la consultoría de procesos. Aún así puede resultar de útil si el número de personas que han de ser examinadas es bastante grande y si los líderes con quienes se está trabajando comprenden plenamente las consecuencias que implica responder un cuestionario o examen.

La recomendación general indica que la combinación entre los tres métodos es la mejor manera de realizar la recopilación de información para el diagnóstico. Refiriéndose al tipo de preguntas que se deben realizar, éstas deben ser comprensibles, pertinentes, con significado y francas; no debe haber preguntas engañosas, significados ocultos, oscuras interpretaciones o cosas semejantes.

### Concentración y análisis de la información

Una vez realizada la principal fase de recopilación de información es preciso concentrarla y elaborar la revisión y análisis de los procesos funcionales. Esto no implica que durante la etapa de

recolección de datos, no se hayan comenzado a analizar los procesos funcionales de la organización, simplemente durante esta etapa, se formaliza la labor que se ha desarrollado continuamente durante el proceso de diagnóstico.

Los procesos funcionales en los que se basa el diagnóstico de Schein son:

### *Comunicación*

La comunicación resulta ser uno de los procesos funcionales más importantes en las organizaciones y a la vez uno de los más fáciles de observar entre sus miembros. Muchas veces se ha descrito a la comunicación como un sencillo problema de transmitir información de una persona a otra, de un sistema a otro, pero es bien sabido también que es el proceso no es en sí sencillo, y que la información transmitida es con frecuencia muy variable y muy compleja.

Se comunican hechos, sentimientos, percepciones, insinuaciones y otras diversas cosas, todo en el mismo mensaje. Se comunica con la palabra hablada y escrita, con los gestos, la postura física, el tono de voz, los momentos que se eligen para hablar, con lo que callamos, etc.

Los elementos claves de la comunicación que deben ser revisados por lo menos son:

- ¿Quién comunica? ¿Con qué frecuencia? ¿Por cuánto tiempo?

Quien toma las riendas en el comportamiento de grupo, resulta ser una figura importante, de igual manera la frecuencia con que cada uno de los miembros de la organización se comunica con su equipo de trabajo y por cuánto tiempo lo hace.

- ¿Quién comunica a quién?

Hay veces que los canales de comunicación están dirigidos hacia un solo receptor, y las dinámicas de comunicación llegan a tornarse lineales y poco compartidas, es importante verificar, hacia dónde van los canales de comunicación.

- ¿Quién comunica después de quién? ¿Quién interrumpe a quién?

Para complementar el análisis de la dirección de los canales de comunicación es fundamental revisar quién interviene después de quién. Y aún datos más interesantes arroja el hecho de identificar quién es capaz de interrumpir a quién.

- El estilo de comunicación

Éste se refiere a las características particulares de la forma de comunicar de cada uno de los miembros de la organización. De tal manera es posible identificar quiénes son más susceptibles de comunicar con quiénes.

- Niveles de comunicación

En muchas ocasiones los mensajes tienen más de un significado, uno manifiesto y otro latente. Es importante revisar en qué nivel de comunicación se desenvuelven los miembros de la



organización. Puede haber entonces comunicación abierta, fugas o revelaciones inconscientes, confidencias u honestidad en la comunicación y contagio emocional.

- Filtros en la comunicación

Los paradigmas con los que uno acepta y decodifica la información que recibe son los denominados filtros. Los principales filtros en la comunicación son la autoimagen, la imagen que se tiene de otras personas, la definición propia de la situación en que se encuentra, los motivos e intenciones, los sentimientos y actitudes, y las expectativas.

Este conjunto de situaciones no agota todos los aspectos de la comunicación que deberían ser examinados. Por lo tanto, es posible, a criterio del consultor y de acuerdo a las circunstancias particulares del diagnóstico, indagar en los temas y supuestos de comunicación necesarios para el adecuado análisis del sistema. Lo anterior con el fin de establecer formas, medios y esquemas de comunicación capaces de llevar relaciones de trabajo eficaces y a una elevada producción.

#### *Actuaciones funcionales de los miembros de grupos*

Otro de los elementos fundamentales en el diagnóstico de la organización es observar de qué manera los comportamientos de cada uno de los miembros cumplen diferentes funciones dentro de la organización. Se mencionaba anteriormente que la estructura funcional, no era en sí el reflejo viviente de la forma en que los miembros de la organización actúan y realizan sus actividades. Revisar las actuaciones funcionales de éstos proporcionará un panorama más completo.

Cuando dos o más personas se juntan para formar un grupo con el fin de realizar un trabajo o una tarea, habrá un lapso inicial en que el comportamiento de cada miembro esté orientado esencialmente hacia sí mismo, a causa de las varias preocupaciones que experimenta todo nuevo miembro de un grupo. A manera que declina la orientación hacia lo personal, los grupos comienzan a formarse. Las clases de comportamiento que ayudan al grupo a formarse y mantenerse ocurren al mismo tiempo que los comportamientos encaminados a realizar el trabajo del grupo. Existen varias fases de este proceso:

- Fase 1: Problemas al entrar a un grupo; comportamiento auto-orientado

Para esta fase se han categorizado a los problemas, los sentimientos resultantes y las reacciones (auto-orientados)

Problemas	Sentimientos resultantes	Reacciones (auto-orientadas)
<b>1. Identidad</b>		<b>1. Respuestas "Enérgicas"</b>
¿Quién voy a ser en el grupo?	Frustración	Lucha, control, resistencia a la autoridad
<b>2. Control e influencia</b>		<b>2. Respuestas "Tiernas"</b>
¿Seré capaz de controlar e influir sobre los demás?	Tensión	Formación de alianzas, búsqueda de apoyo y ayuda, dependencia
<b>3. Necesidades y metas</b>		<b>3. Respuestas de retirada o negación</b>
¿Incluirán las metas del grupo mis propias metas?	Ansiedad	Pasividad, indiferencia, explotación de la lógica y la razón
<b>4. Aceptación e intimidad</b>		
¿Le agradeceré al grupo y seré aceptado por él? ¿Qué tan unido estará el grupo?		

Tabla 3.1 Problemas de entrada en la conformación de un grupo y reacciones auto-orientadas.  
Fuente: Schein, H. Edgar, "Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional", Fondo educativo interamericano, 1973

Los problemas y las respectivas reacciones resultantes, son la fase inicial para la conformación de los grupos dentro de la organización, conocer esta base permite inferir sobre la evolución y comportamiento de los grupos y sus miembros.

- Fase 2: Funciones para el desempeño de la tarea y para el mantenimiento del grupo

La segunda fase se enfoca ya en el accionar del grupo para el cumplimiento de las tareas. Existen dos tipos de funciones principales que se desarrollan en los grupos, las funciones relativas a la tarea y las funciones de mantenimiento.

Funciones relativas a la tarea	Funciones de mantenimiento
Iniciación	Armonización
Búsqueda de opiniones	Transacción
Presentación de opiniones	Oportunidad para intervenir
Búsqueda de información	Aliento
Presentación de información	Diagnóstico
Aclaración	Establecimiento de normas
Elaboración	Comprobación de normas
Resumen	
Comprobación del consenso	

Tabla 3.2 Funciones relativas a la tarea y mantenimiento en los grupos.  
Fuente: Schein, H. Edgar, "Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional", Fondo educativo interamericano, 1973

Para que el grupo progrese en la realización de la tarea debe seguir las funciones denominadas relativas a la tarea. Debe haber una iniciación, fijar la meta o plantear el problema,

posteriormente buscar y presentar las opiniones e información sobre varios problemas relacionados con la tarea. La aclaración y la elaboración son funciones decisivas en un grupo para comprobar lo adecuado de la comunicación y para progresar hacia ideas más creativas y complejas. Resumir es una función importante para asegurar que no se pierdan ideas a causa del tamaño del grupo o de la duración del tiempo de discusión. La comprobación del consenso podría consistir sencillamente en preguntarse si el grupo está listo para decidir.

Para que el grupo sobreviva y se desarrolle como un instrumento eficiente de solución de problemas, es necesario que los propios miembros procuren mantener buenas relaciones entre ellos. Si no se realizan funciones de mantenimiento, no se restablece el desarrollo y la armonía del grupo.

La armonización y la transacción son útiles para reducir tipos destructivos de desacuerdo entre individuos, pero su utilidad para resolver problemas relativos a la tarea ciertamente es limitada. El diagnóstico, el establecimiento de normas y la comprobación de normas son de suma importancia como medidas terapéuticas cuando las relaciones se han deteriorado.

A continuación se presenta un modelo de diagnóstico para analizar la eficacia de un grupo, el mismo es posible extrapolarse a un grupo mayor que denominamos *organización*.

Calificación de la eficacia del grupo											
<b>A. Metas</b>											
MALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	BUENA
Confusas, diversas; contradictorias; indiferentes; de poco interés.						Claras; compartidas; interesantes; incluyentes.					
<b>B. Participación</b>											
MALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	BUENA
Dominan unos pocos; algunos son pasivos; algunos no se les escucha; algunos hablan al mismo tiempo o interrumpen						Todos participan o intervienen; a todos se les escucha					
<b>C. Sentimientos</b>											
MALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	BUENA
Inesperados; ignorados o criticados.						Expresados libremente; respuesta empáticas.					
<b>D. Diagnóstico de los problemas de grupo</b>											
MALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	BUENA
Se va directamente a las propuestas correctivas, saltándose el diagnóstico; se tratan los síntomas en vez de las causas básicas.						Cuando surgen problemas se hace un cuidadoso diagnóstico de la situación; se remedian las causas básicas.					

E. Liderazgo											
MALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	BUENA
No se satisfacen las necesidades de liderazgo que tiene el grupo, el grupo depende mucho de una sola persona o de unos pocos miembros.											Cuando surgen necesidades de liderazgo las satisfacen varios miembros; cualquiera se siente en libertad de ofrecerse voluntariamente cuando ve una necesidad del grupo.

F. Decisiones											
MALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	BUENA
No se toman las decisiones necesarias; decide una parte del grupo; los otros no se comprometen.											Se busca el consenso y se comprueba; se aprecian las desviaciones y se usan para mejorar la decisión; apoyo total cuando se toma una decisión.

G. Confianza											
MALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	BUENA
Los miembros desconfían uno de otro; son corteses, prudentes, reservados, cautelosos, escuchan superficialmente, pero en su interior rechazan lo que otros dicen; temen criticar o ser criticados.											Cada miembro confía en los demás; los miembros revelan al grupo lo que les chocaría revelar a otros; respetan y usan las respuestas que obtienen; pueden expresar libremente reacciones negativas sin temor a represalias.

H. Creatividad y desarrollo											
MALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	BUENA
Los miembros y el grupo actúan rutinariamente; personas estereotipadas y rígidas en sus papeles; no hay progreso.											El grupo es flexible y busca nuevos y mejores caminos; los individuos cambian y se desarrollan; hay creatividad, los miembros son apoyados individualmente.

Tabla 3.3 Ejemplo de modelo para analizar la eficacia de un grupo.

Fuente: Schein, H. Edgar, "Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional", Fondo educativo interamericano, 1973

El consultor debe lograr que el grupo participe en el diagnóstico y ayudarlo a que aprenda a diagnosticar sus propios procesos.

*Solución de problemas y toma de decisiones por el grupo*

Las etapas siguientes son válidas para cualquier clase de proceso de solución de problemas, tanto si el proceso ocurre en un individuo o en un grupo de personas, en un comité numeroso o en toda una organización.

El modelo distingue dos ciclos básicos de actividad: el que ocurre antes de cualquier decisión o acción y el que ocurre después de que se ha decidido actuar. El primer ciclo consiste en:

- 1) La definición del problema
- 2) La generación de propuestas para la solución
- 3) El pronóstico de las consecuencias de las soluciones propuestas o examen de soluciones y su evaluación conceptual antes de emprender cualquier acción.

El segundo ciclo comprende:

- 4) La planeación de la acción
- 5) La ejecución de la acción planeada
- 6) La evaluación de los resultados

Uno de los principales pasos en el proceso de solución de problemas es la toma de decisiones. En toda etapa del proceso se toman decisiones, pero éstas sólo son muy visibles en la transición del ciclo 1 al ciclo 2, cuando la unidad encargada de la solución del problema se compromete a someter a prueba una propuesta de acción. Los métodos más comunes para la toma de decisiones son:

- 1) La decisión por falta de respuesta: Las opciones se van descartando por ausencia de apoyo o respuesta.
- 2) Decisión por regla de autoridad: Cuando en un grupo se encuentra bien definida una estructura de mando, llega a ocurrir que las decisiones las toma el superior jerárquico de mayor nivel.
- 3) Decisión por minoría: Cuando sin hacer partícipes al total de los miembros del grupo, un conjunto pequeño de ellos toma decisiones y produce acciones sin consultarles a los demás.
- 4) Decisión por mayoría: Se pretende conocer la opinión de cada uno de los miembros del grupo y se realiza un proceso de votación para definir la opción que obtuvo un mayor porcentaje de votos. En este método, los miembros que votaron en contra a la decisión tomada, estarán a disgusto con ésta. La votación crea coaliciones y la preocupación de la coalición derrotada no es cómo ejecutar lo que la mayoría desea, sino cómo ganar la próxima batalla.
- 5) Decisión por consenso: Esta es una situación en la cual la comunicación ha sido bastante abierta o libre y el clima del grupo bastante alentador como para que todos los miembros sientan que han tenido, equitativamente, oportunidad para influir en la decisión. Los miembros que no votaron por la alternativa adoptada por la mayoría comprenden tal decisión con claridad y están dispuestos a apoyarla.
- 6) Decisión por unanimidad: La clase de decisión lógicamente perfecta pero más difícil de alcanzar. En esta situación, todos los miembros involucrados están de acuerdo e inclinados a una determinada alternativa de solución; no existen discrepancias.

*Normas de grupo y desarrollo del grupo*

Las normas no son fáciles de definir ni de identificar en el proceso del grupo, pero influyen mucho en la determinación del comportamiento y los sentimientos de los miembros; parte de esta influencia deriva de su relativa “invisibilidad”.

Se puede definir una norma como un conjunto de suposiciones o expectativas de los miembros de un grupo o una organización acerca de qué clase de comportamiento es acertado o desacertado, bueno o malo, apropiado o inapropiado, permitido o no permitido. Las normas que son manifiestas, expresada con palabras o incluso por escrito funcionan como reglamento del grupo son las normas explícitas; aquellas que no son expresadas son las normas implícitas.

Lo interesante recae en analizar las normas explícitas y tratar de identificar las normas implícitas para lograr visualizar de qué manera éstas rigen el comportamiento del grupo.

Las relaciones y los grupos se desarrollan y crecen desde las primeras etapas hasta las etapas maduras; sin embargo a veces resulta complicado para el grupo darse cuenta si ha crecido y se ha desarrollado porque los criterios para juzgar el desarrollo no suelen estar bien definidos.

Existen criterios que ayudan a juzgar la madurez de un grupo.

Criterios para medir la madurez de un grupo						
<b>1. Mecanismos adecuados para obtener retroinformación</b>						
Malos mecanismos de retroinformación	1	2	3	4	5	Excelentes mecanismos de retroinformación
Promedio						
<b>2. Adecuado procedimiento para tomar decisiones</b>						
Malos procedimientos para tomar decisiones	1	2	3	4	5	Toma de decisiones muy adecuada
Promedio						
<b>3. Cohesión óptima</b>						
Poca cohesión	1	2	3	4	5	Cohesión óptima
Promedio						
<b>4. Organización y procedimientos flexibles</b>						
Muy inflexibles	1	2	3	4	5	Muy flexibles
Promedio						
<b>5. Máximo uso de los recursos de los miembros</b>						
Escaso uso de los recursos	1	2	3	4	5	Excelente uso de los recursos
Promedio						
<b>6. Claras comunicaciones</b>						

Mala comunicación	1	2	3	4	5	Excelente comunicación
Promedio						
7. Metas claras aceptadas por los miembros						
Metas oscuras no aceptadas	1	2	3	4	5	Metas muy claras aceptadas
Promedio						
8. Sentimiento de interdependencia con personas de autoridad?						
Ninguna interdependencia	1	2	3	4	5	Alta interdependencia
Promedio						
9. Funciones de liderazgo compartidas						
No compartidas	1	2	3	4	5	Muy compartidas
Promedio						
10. Aceptación de opiniones y personas de la minoría						
Ninguna aceptación	1	2	3	4	5	Alta aceptación
Promedio						

Tabla 3.4 Criterios para juzgar la madurez de un grupo.

Fuente: Schein, H. Edgar, "Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional", Fondo educativo interamericano, 1973

Ningún grupo puede alcanzar un nivel perfecto en todas estas dimensiones. La mayor utilidad de éstas es que permiten al grupo estudiar su propio progreso en el transcurso del tiempo y descubrir puntos débiles en su actuación. También permiten al grupo adquirir confianza, notando su progreso en una o más direcciones.

#### *Liderazgo y autoridad*

El área de liderazgo y autoridad sirve como una especie de puente entre los procesos de grupo y los procesos entre grupos u organizacionales. Los líderes tienen el poder, no sólo de influir en sus inmediatos alrededores interpersonales, sino también de establecer estructuras organizacionales y sistemas de recompensa que determinan toda una variedad de otros acontecimientos, como quién comunica con quién, quién se siente inclinado a la competencia, qué tan motivados están los subordinados a través de toda la escala jerárquica, etc.

Existen 4 tipos de líderes:

- 1) El hombre racional-económico: El hombre trabaja para ganar dinero, debe ser movido y controlado por incentivos económicos. Por tanto el líder debe motivar, organizar, controlar y asumir la responsabilidad y la carga del desempeño de sus subordinados.
- 2) El hombre social: Las necesidades básicas del hombre consisten en tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y sus supervisores. El líder debe establecer una

situación de trabajo compatible, debe cuidar de sus hombres, debe comprender sus necesidades, volver por ellos y establecer relaciones estrechas y armoniosas con ellos.

- 3) El hombre autorrealizador: Las necesidades del hombre están jerarquizadas. Conforme se satisfacen las de orden inferior, entran en juego las de orden superior. Proceso que culmina en la necesidad de usar toda su capacidad y realizarse. El líder debe proporcionar adecuados retos, situaciones de trabajo donde se puedan usar plenamente las capacidades y comprender cuándo y cómo retar a sus hombres.
- 4) El hombre complejo: El hombre es diferente a los demás y cambia y crece tanto en sus motivos, conocimientos y habilidades. El líder debe tener la capacidad de diagnosticar bien, a fin de conocer cuáles son realmente las motivaciones y habilidades de sus subordinados y debe ser bastante flexible para proporcionar a diferentes personas diferentes clases de liderazgo.

La clase de liderazgo y la forma de tomar decisiones por parte de estos, resulta ser un punto clave en el desarrollo de las organizaciones. Es importante que el consultor identifique que clase de liderazgo es necesario llevar con cada uno de los subsistemas de la organización.

#### *Procesos de relación entre grupos*

Uno de los aspectos más importantes y menos estudiados del proceso organizacional es el de las relaciones entre grupos dentro de la organización. Por lo general los grupos se forman con base en la división formal, en las divisiones geográficas y en las interacciones producidas en la realización del trabajo.

Es particularmente importante para los líderes de alto nivel comprender los procesos de relación entre grupos, porque con frecuencia, tienen que decidir si se debe recompensar la competencia, la colaboración o la completa independencia.

Estas tres formas de interacción entre los grupos pueden servir de acuerdo a las circunstancias y fines que la organización pretenda alcanzar. La competencia entre grupos puede llegar a ser un aliciente y motor para el logro de las tareas, aunque implica también, una serie de efectos secundarios, que de no ser bien sobrellevados por los líderes y los mismos grupos, pueden llegar a ser perjudiciales. Los grupos que trabajan en cooperación, manifiestan un estado de acción diferente, es necesario conocer el propósito que se pretende alcanzar para identificar si este tipo de interacción es aplicable para tal situación. Los grupos que trabajan independientes de los demás pueden llegar a ser grupos altos en creatividad, pero escasos de retroalimentación con el resto de la organización.

Los procesos funcionales antes descritos no conforman el todo de procesos que viven las organizaciones. Es tarea del consultor, y de acuerdo a la experiencia y la particularidad del caso, adentrarse, levantar la mirada, voltear hacia atrás, percibir y analizar todos los procesos organizacionales que considere fundamentales para el diagnóstico de la organización.

La conformación del diagnóstico es la antesala a las acciones de intervención, por lo tanto jamás se debe perder de vista el propósito de la realización del diagnóstico. Éste proporcionará al gerente las herramientas suficientes para que, en conjuntos con los líderes de la organización,



lleven a cabo las acciones correspondientes que permitan alcanzar el desarrollo organizacional esperado. Aunque la tarea de intervención va íntimamente ligada del proceso de diagnóstico, queda fuera del alcance por el momento.

### **3.2 Metodología de Levinson y Modelo de Burke, un compendio de Ann Howard.**

Ann Howard logró conjuntar, mediante la aportación de algunos de sus colegas, un trabajo sobre el diagnóstico en organizaciones, en el cual el eje rector es el cambio organizacional. El acelerado curso que viven las sociedades actuales impacta directamente sobre el devenir de estas, es por ello que, constantemente, se está viviendo en una etapa de transición, en donde la base fundamental es el cambio y su pronta adaptación a éste. El cambio ha resultado ser la puerta de entrada al desarrollo y mejora de una organización.

Howard destaca que el cambio en las organizaciones debe ser un cambio sustentable, el cual tiene como pilar el ejercicio de un diagnóstico organizacional integrado. Para ahondar en esto su trabajo comprende una serie de modelos y herramientas capaces de conducir los procesos de diagnóstico, cambio y desarrollo organizacional. "... el cambio organizacional implica un proceso de diagnóstico organizacional, un método sistémico para la obtención de información acerca del funcionamiento de la organización como un sistema social y el análisis de dicha información." (Ann Howard, 1994). Como principal referencia y propósito de la presente tesis se seleccionaron los trabajos sobre el diagnóstico organizacional desarrollados por Harry Levinson y Warner Burke, en el compendio elaborado por Ann Howard en su libro *Diagnosis for organizational change*.

La principal premisa en la que se sustenta el desarrollo de estos temas es la metáfora orgánica. La conceptualización de la organización como un sistema abierto. La organización es un sistema dinámico en relación con su entorno, recibe una gran variedad de entradas, las cuales a través de un proceso de transformación, convierte en salidas. Asimismo se considera que los sistemas de una organización están interrelacionados unos con otros. Por lo tanto, el diagnóstico de una organización, concebida como un sistema abierto, involucra un amplio abanico de variables, algunas internas y otras externas, así como la influencia entre ellas.

#### La metodología de Levinson

La metodología de Levinson tiene estrecha relación con la idea planteada por Edgar Schein, ya que los dos fundamentan su metodología de trabajo en el esquema del consultor. Levinson afirma que una de las principales adversidades a las que se enfrenta un consultor es la calidad subjetiva que contiene la información que se levanta al realizar un diagnóstico. Por ello, es importante establecer una guía y parámetros que permitan al consultor encaminar sus pasos sobre un sendero estructurado al momento de llevar a cabo la recopilación de información y su análisis. Considerado esto el autor propone una idea de diagnóstico organizacional que va desde el contacto inicial con el cliente, hacia el análisis preliminar y posteriormente profundo, hasta llegar a la interpretación y conformación de pronósticos, la elaboración de reportes de retroalimentación y su correspondiente preparación para la intervención.

El diagnóstico organizacional es un método sistémico para la recopilación, organización e interpretación de la información de una organización con el propósito de ayudarles a anticipar o

aminorar sus problemas de adaptación. La cual puede llevarse a cabo tanto por un individuo o por un equipo.

La información que se obtiene de la organización suele poseer un carácter subjetivo, por lo que es fundamentalmente importante confirmar las fuentes de información para aceptarla como válida. Por ejemplo, puede considerarse cruzar las fuentes de información para validarla, o emplear alguna estrategia que permita al consultor constatar su veracidad y congruencia. Una vez obtenida y validada la información el siguiente paso es dotarla de significado. Para lograr dar sentido a la información obtenida es necesario llevar a cabo dos pasos, el primero consiste en hacer inferencia de la información obtenida y el segundo en interpretar los datos y las inferencias. Es de atención jamás perder de vista que el carácter subjetivo de la consultoría implica que cada diagnóstico es una hipótesis, como en cualquier investigación científica, un diagnóstico organizacional (la interpretación y análisis de la información recopilada) es tan sólo una buena aproximación a la realidad.

Una vez que se lleva a cabo el contacto inicial que detona la realización del diagnóstico es importante que el consultor comience a formar impresiones e inferencias iniciales. El proceso de diagnóstico comienza desde las primeras percepciones que se tienen cuando se establece el contacto inicial. Para ello es importante que el consultor tome nota sobre lo que aprecia. Resulta provechoso y de bastante utilidad que durante la etapa de recopilación de información se logre conjuntar una visión total de la organización.

Posteriormente toca paso a explorar la dirección de la organización. No basta con obtener una visión total de la organización, sino que también es significativo conocer la intención de futuro que tiene la organización. Por lo general los sistemas directivos establecen cierta pauta hacia sus planes a futuro. En este punto es fundamental el liderazgo que se logre por parte de los grupos de gestión, pues es el que comúnmente establece estos rumbos en la organización. Es importante considerar no solamente los aspectos de rumbo y dirección sino también incurrir de manera general en los aspectos financieros actuales y a futuro, y las percepciones, desempeño y comportamiento de los miembros de la organización.

### *El proceso de diagnóstico*

Una vez llevada a cabo la exploración inicial, y obtenidas las primeras impresiones generales sobre la organización, el consultor debe establecer un método para organizar la información que obtendrá. La práctica común consiste en establecer tópicos principales sobre la organización a indagar, para que una vez que el consultor vaya obteniendo información referente a cada uno de ellos, sea capaz de acomodarla de acuerdo a dicha estructura. Sin embargo existen clases de información que por su peculiaridad no se encuentran precisamente definidas bajo un tópico, estos casos particulares, deben tratarse por separado y de acuerdo a la experiencia y perspicacia del consultor. Cruzar información entre tópicos permitirá al consultor identificar patrones y lograr la confirmación para realizar inferencias apropiadas.

De manera general, Levinson propone los siguientes tópicos, como base fundamental para definir los apropiados de acuerdo al diagnóstico y la organización.

1. Información genética: Se refiere a la identificación y descripción de la organización, el conocimiento de su historia y las razones o motivos del trabajo de consultoría).

2. Información de la estructura: Se refiere a la estructura organizacional formal, las instalaciones y equipos, finanzas, caracterización de los miembros de la organización, políticas y prácticas, y ciclos de tiempo.
3. Información de los procesos funcionales: Se refiere principalmente a la comunicación y la transmisión de información.
4. Información de interpretación: Se refiere al cómo la organización se percibe a sí misma y a su entorno, a la conciencia de su conocimiento fundamental y su empleo, a su atmósfera emocional y su capacidad de acción, a las actitudes y relaciones entre los *stakeholders* hacia el consultor, ideas, poder, percepción personal, etc.

Una vez que el método para organizar la información es definido, llega el momento de obtener la información. Esto puede hacerse a través de una muestra, o del censo completo de la organización, por lo que dependerá del tipo de organización (tamaño, ubicación, accesibilidad, etc.) el tipo de muestra que se levante. Por lo general una sugerencia común es entrevistar a todos los miembros de la alta dirección, una muestra representativa del 10% de los mandos medios, y una muestra representativa del 5% de los trabajadores de línea. Retomando lo anterior, estos porcentajes pueden variar de acuerdo a las características de la organización.

El proceso de recopilación de información puede llevarse a cabo de las siguientes maneras:

- Entrevistas.- Puede resultar provechoso preparar entrevistas individuales enfocadas a cada uno de los miembros de la organización que se ha decidido consultar, aunque lo importante es tener una serie de sólidos cuestionamientos que permitan al consultor indagar sobre los tópicos que previamente identificó y definió para el análisis de la información. Se suelen preparar preguntas abiertas relacionadas con el pasado y evolución de la organización, percepciones acerca de la organización misma y sus compañeros de trabajo, sobre la imagen, capacitación de los empleados, desempeño, recompensas, reglas, presiones, comunicación, fuentes de información, desarrollo del trabajo, futuro de la organización, etc. Resulta fundamental que el consultor logre que el entrevistado elimine las dudas que podrían propiciar que la información obtenida se encuentre sesgada o falseada.
- Cuestionarios.- Los cuestionarios son herramientas fundamentales para las organizaciones grandes. En este tipo de organizaciones obtener una muestra representativa mediante entrevistas podría suponer largos periodos de trabajo, por lo que la aplicación de un cuestionario permite obtener información de una buena parte de la población, aunque ello implique una profundidad y calidad menor. En otros casos el cuestionario sirve como complemento de las entrevistas, los cuestionarios pierden fuerza cuando no se complementan con al menos algunas cuantas entrevistas.
- Conocer a los líderes.- Se dice que las organizaciones suelen ser la sombra de sus líderes, por lo tanto examinarlos permitirá al consultor obtener una imagen indirecta de la organización. Esta exploración no debe provenir exclusivamente de las entrevistas con ellos, sino de todo tipo de perspectiva que se logre identificar de su quehacer cotidiano.
- Observación.- La herramienta que constantemente tiene el consultor es la observación. Entre actividad y actividad es importante ser muy observador, ya que de ésta acción se es posible obtener información muy valiosa. Incluso pueden planearse recorridos de observación en momentos en que los miembros de la organización no se encuentren advertidos de la presencia del consultor. La retroalimentación que se obtiene al observar

permite verificar si los testimonios obtenidos mediante los cuestionarios o entrevistas son llevados realmente a la práctica.

- Información escrita y otro tipo de información.- De acuerdo al consultor y al tipo de organización, la información escrita, como reportes, transmisiones, políticas, manuales, datos históricos, etc., permiten complementar las inferencias y el diagnóstico de la organización. Pueden jugar un papel fundamental al llenar los huecos, y corroborar la información levantada previamente. Incluso existen organizaciones que cuentan con diagnósticos o trabajos de consultoría previos, lo que puede servir como punto de partida para el actual, de ahí es posible identificar aspectos que no se han atacado o resuelto, cambios recientes en la organización, etc. Otro punto a considerar es la imagen pública de la organización, relación con sus clientes, *brochures*, anuncios, publicidad, entre otros.

### *La lógica del diagnóstico*

La lógica del diagnóstico permite al consultor establecer un patrón definido para llevar a cabo las conclusiones. Habiendo recopilado y organizado la información del diagnóstico el consultor debe construir inferencias de lo que ha aprendido. Lo que significa evaluar las debilidades y fortalezas de la organización, sus recursos (financieros, intelectuales, reputación de mercado, entre otros), su modo de interactuar con el entorno, y la conciencia y comprensión de sus problemas.

Es importante no perder de vista el camino hacia las inferencias. Se debe ir desde los hechos hacia las inferencias, y de éstas a las interpretaciones. El consultor debe soportar y defender sus conclusiones, lo cual únicamente es posible si se llevo a cabo correctamente el camino desde los hechos hasta las interpretaciones y conclusiones. La formulación del diagnóstico resulta ser un resumen de la lógica que se empleo y de las conclusiones que se elaboraron gracias a ella, las cuales pueden incluir algunas recomendaciones.

Un elemento críticamente importante es el que el autor denomina como pronóstico o vaticinio. En el cual se enuncian algunas recomendaciones acerca de los cambios que la organización debería llevar a cabo, de manera general puede incluirse información como el tiempo, los recursos, límites, etc. Es en este momento cuando se debe delimitar la capacidad de la organización para hacer frente a las sugerencias de cambio que se exponen. En ocasiones la inferencia desde el diagnóstico puede sugerir un suceso de cambio que ni el consultor ni la organización son capaces de llevar a cabo satisfactoriamente.

El siguiente paso lógico es la elaboración del reporte de retroalimentación, el cual debe incluir tres aspectos básicos:

- 1) Una breve historia sobre la organización y su contexto, como la base sobre la cual se sostiene la problemática identificada por el consultor.
- 2) Una breve descripción acerca de la metodología empleada por el consultor para obtener la información que le permitió llegar a tales conclusiones, y
- 3) Un breve resumen sobre cómo el consultor interpretó la información y qué recomendaciones emite para abordar la problemática.

Por lo general este tipo de reportes son ejecutivos, y se presentan al(a los) directivo(s) de la organización. El reporte no debe entregarse y dejarse como un elemento definitivo y autónomo. Es necesario que el consultor tenga tiempo con el(los) directivo(s) para discutir el reporte. En esta

dinámica de colaboración entre la organización y el consultor, pueden llegarse a alcanzar los acuerdos necesarios para concretar el propósito del diagnóstico. Una vez trabajado el reporte de esta manera, toca turno para presentarlo hacia los siguientes niveles de la organización. El reporte ha cumplido con su primer cometido, sembrar conciencia sobre los diferentes niveles de la organización.



Figura 3.2 Conceptualización de la Metodología de Diagnóstico de Levinson.

### El modelo de Burke-Litwin

“Un modelo organizacional es entonces la representación, usualmente metafórica, de una organización.” (Warner Burke, 1994). Un modelo permite ayudarnos a estructurar ordenadamente la percepción que podemos realizar sobre una organización. El diagnóstico de una organización consiste en la recopilación de la información sobre la organización para su posterior análisis. La obtención de información puede realizarse a través de entrevistas, cuestionarios, documentos de la organización, planes estratégicos, políticas y valores, definiciones de visión-misión, y la observación directa. Una vez que la información es colectada, se debe estructurar, lo cual implica categorizarla con base en un modelo.

Los modelos permiten:

- Auxiliar en la categorización de la información de la organización
- Incrementar el entendimiento de dicha información
- Interpretar la información
- Establecer un lenguaje común

El uso de modelos puede proporcionar ciertas ventajas, pero no debe perderse de vista que el encasillarse en un modelo definido puede propiciar que se dejen de lado aspectos que ese preciso modelo no considere.

El modelo Burke-Litwin toma en consideración ciertas posturas sobre el cambio en la organización, predice las consecuencias de comportamiento y desempeño, trabaja entre causas y efectos y utiliza conceptos sobre el sustento de la organización como el clima y la cultura organizacional.

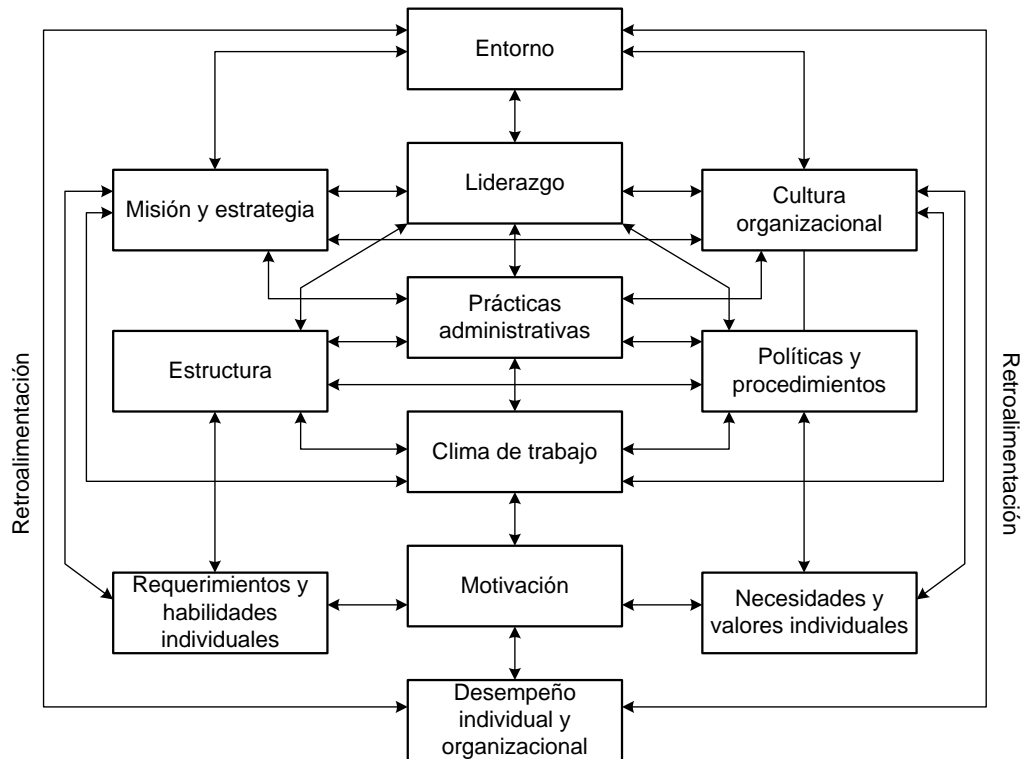


Figura 3.3 Modelo Burke-Litwin para el desempeño y cambio organizacional.

Fuente: Howard, Ann, & Associates, *Diagnosis for Organizational Change: Methods and Models*, The Guilford Press, New York, 1994.

La figura 3.3 muestra la representación gráfica del modelo Burke-Litwin, el cual especifica las interrelaciones de las variables organizacionales y distingue entre la dinámica transaccional y transformacional en el comportamiento y cambio organizacional. Bajo el paradigma de sistemas, la caja del entorno representa las entradas, mientras que el desempeño individual y organizacional las salidas. La retroalimentación fluye en ambos sentidos. Las otras cajas representan las demás variables y relaciones del sistema. Las flechas en ambos sentidos soportan el principio de los sistemas abiertos.

Las variables del sistema se definen de la siguiente manera:

- Entorno: Cualquier condición o situación externa que influya en el desempeño de la organización (mercado, condiciones financieras globales, circunstancias políticas, etc.).
- Misión y estrategia: Lo que los empleados consideran como el propósito central de la organización y los medios con los que pretende alcanzarlo.
- Liderazgo: Comportamiento ejecutivo que provee dirección y fomenta a tomar acción.

- Cultura organizacional: Es el grupo de reglas (formales e informales), valores y principios que guían el comportamiento organizacional y que han sido fuertemente influenciadas por la historia, los clientes y las prácticas informales.
- Estructura: El arreglo de funciones y personas en las respectivas áreas de la organización, niveles de responsabilidad, toma de decisiones, relaciones, etc.
- Prácticas administrativas: Se refiere a las prácticas que los directivos realizan con los recursos para llevar a cabo la estrategia definida.
- Políticas y procedimientos: Políticas y mecanismos que son diseñados para facilitar el trabajo de la organización.
- Clima de trabajo: El total de impresiones, expectativas y sentimientos de los miembros de la organización.
- Requerimientos y habilidades individuales: El comportamiento requerido para la efectividad de las tareas, incluyendo las habilidades específicas y el conocimiento necesario.
- Necesidades y valores individuales: Los factores psicológicos específicos que promueven las acciones o pensamiento individuales.
- Motivación: Tendencias de comportamiento que permiten alcanzar las metas, llevar a cabo acciones, y persistir hasta la satisfacción.
- Desempeño individual y organizacional: Las salidas o resultados, con indicadores de esfuerzo y consecución de metas, que incluyen productividad, satisfacción del cliente, beneficios y calidad del servicio.

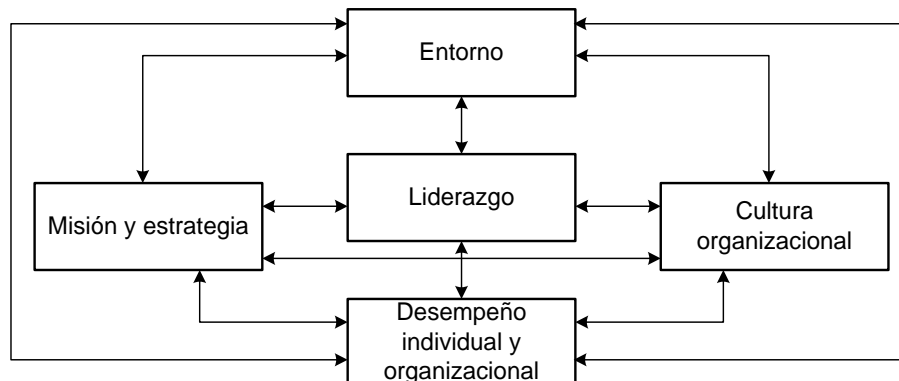


Figura 3.4 Factores transformacionales.

Fuente: Howard, Ann, & Associates, *Diagnosis for Organizational Change: Methods and Models*, The Guilford Press, New York, 1994.

Los factores transformacionales del modelo de Burke-Litwin, se refieren a áreas en donde cualquier cambio tiene que ver con las interacciones con las fuerzas del entorno (hacia dentro o hacia afuera) que generan cambios en elementos de la organización.

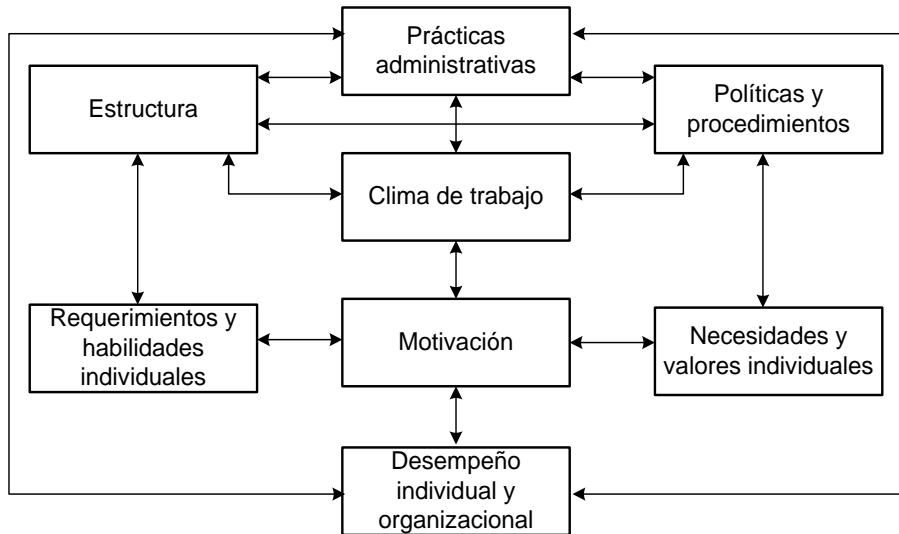


Figura 3.5 Factores transaccionales.

Fuente: Howard, Ann, & Associates, *Diagnosis for Organizational Change: Methods and Models*, The Guilford Press, New York, 1994.

Los factores transaccionales son aquellos donde el cambio ocurre principalmente en las relaciones cortas y recíprocas, entre grupos o personas.

#### *El uso del modelo*

La obtención de la información debe estar enfocada sobre los factores transformacionales y transaccionales. Los primeros obedecen a encuestas o entrevistas enfocadas a conocer la misión y estrategia, liderazgo, cultura organizacional y desempeño de la organización. En cambio los segundos requieren centrar su atención en la estructura, las políticas y procedimientos, el clima de trabajo y el desempeño de la organización.

La siguiente tabla ejemplifica el tipo de cuestionamientos con que se puede construir una encuesta tipo, basada en el Modelo Burke-Litwin:

Cuestionamientos muestra para una encuesta basada en el Modelo Burke-Litwin	
Variable	Cuestionamiento
Entorno	¿Cuál considerarías como la experiencia general que está viviendo la organización como un todo?
Misión y estrategia	¿Qué tan aceptadas son las metas de la organización por los trabajadores?
Liderazgo	¿Qué llegan a hacer los directivos para mantenerse en contacto personal en el nivel de la organización al que perteneces?
Cultura organizacional	¿En qué medida son los estándares de operación susceptibles de cambio?
Estructura	¿En qué medida es clara la estructura de la organización para todos sus miembros?
Prácticas administrativas	¿Qué tanta comunicación abierta y directa tienen los administradores con los miembros de la organización?



Políticas y procedimientos	¿Qué tan efectivos resultan los mecanismos de comunicación como boletines, reuniones, reglamentos, etc.?
Clima de trabajo	¿Qué tanta confianza y respeto mutuo se practica en su área de trabajo?
Habilidades	¿Qué tan complicado sientes el desempeño de tu actual función?
Motivación	¿Qué tan alentado a alcanzar niveles altos de desempeño te sientes en tu trabajo?
Necesidades y valores	“Tengo un trabajo que vale la pena”. (Indicar en qué medida esta aseveración es verdadera para ti.)
Desempeño	¿En qué medida la organización está actualmente alcanzando el más alto nivel de desempeño en sus empleados?

Tabla 3.5 Cuestionamientos muestra para una encuesta basada en el Modelo Burke-Litwin.

Fuente: Howard, Ann, & Associates, *Diagnosis for Organizational Change: Methods and Models*, The Guilford Press, New York, 1994.

Los cuestionamientos anteriores proporcionan una idea sobre el tipo de interrogantes sobre las cuales se debe construir una encuesta basada en el modelo Burke-Litwin. Una vez que se recopila la información, se categoriza de acuerdo a cada uno de los factores, y se resaltan y escogen los más repetidos. Con esto hecho, se muestra un resumen de los elementos más importantes. Tal resumen permite emitir algunas recomendaciones hacia donde deberían encauzarse los esfuerzos de la organización.

### 3.3 Metodología de Darío Rodríguez

En su libro “Diagnóstico Organizacional”, Darío Rodríguez expone un acercamiento global sobre el diagnóstico de una organización. Comienza desde los aspectos teóricos que lo soportan, transcurre por los procesos y técnicas que lo guían y concluye con las diferentes dimensiones que lo componen.

El diagnóstico de una organización consiste en un proceso en el que un determinado observador explica las experiencias que tiene de una organización y su operar. El observador hace uso de sus esquemas mentales, los cuales permiten destacar algo con respecto a un trasfondo, para lograr llevar a cabo una serie de conclusiones que permitan conformar un diagnóstico. En él podrán ser distinguidos diferentes niveles jerárquicos de la organización y su estructura, al igual que será destacar; sobre sus miembros, grupos, subgrupos, sistemas y entorno; los procesos como la comunicación, el poder, la toma de decisiones; estructuras, factores de diseño, etc. En general, el diagnóstico organizacional supone la aplicación de un conjunto de paradigmas en una observación totalizadora de una organización.

Es importante tener presente que una organización es un sistema social y, como tal, también tiene un autodiagnóstico de su situación. En este sentido, el diagnóstico organizacional constituye un caso de investigación en que se produce la doble hermenéutica de que habla Giddens. Esto quiere decir, que las explicaciones que los propios involucrados dan acerca de la organización y de su estar y actuar en ella, forman parte importante del objeto de estudio. (Rodríguez, 2005)

Una organización no puede ser cambiada, es la organización la que cambia. El diagnóstico de una organización deberá ser hecho propio de la organización. Ésta deberá asumirlo y aceptarlo como parte de su autorreflexión. Sólo así podrá tener efectos prácticos como motor y timón del cambio organizacional.

Sin embargo, toda observación –y el diagnóstico es una observación– tiene un punto ciego que se define por los esquemas de distinción usados para constituir lo observado. El observador no puede ver sus propios esquemas de distinción, pero un observador de la observación puede ver los esquemas utilizados por el otro observador.

En el caso del diagnóstico organizacional, los propios miembros de la organización tendrán esquemas de distinción compartidos, razón por la cual construirán un diagnóstico que difícilmente podrá ofrecer salidas originales y novedosas a los problemas enfrentados por la organización. La forma de salir de esto consiste en convertir el autodiagnóstico en un codiagnóstico en el que un observador externo colabore con los observadores internos de la organización en la definición de los problemas y soluciones que se ofrecen para ella.

Todas las organizaciones necesitan conocer su situación actual. Si bien es cierto que todas las organizaciones pueden ser planeadas y diseñadas desde su concepción inicial, no se puede perder de vista que en ellas participan seres humanos, de tal modo que su comportamiento no es del todo predecible ni planeable. Las organizaciones son sistemas suaves donde la interacción de sus elementos juega un papel fundamental. “La relación entre los seres humanos genera procesos psicosociales –tanto de grupos como individuales– que contribuyen a modificar el devenir organizacional, incluso más, constituyen parte de él.” (Rodríguez, 2005). Es por esto que el diagnóstico organizacional deberá indagar sobre la situación actual, cómo se relacionan los individuos y los grupos, qué áreas de oportunidad existen y qué dificultades enfrentan.

Sin embargo no es el único ámbito donde deberá indagarse sobre la organización. Como tal, ésta se encuentra inserta en un medio en el que existen otras organizaciones, el entorno. Por ende, la adaptación y la afectación que ocurra como resultado del entorno, deberá considerarse elemento fundamental en el diagnóstico.

Qué buscar, qué describir y cómo analizar resultan ser cuestionamientos centrales en el diagnóstico de una organización. La tarea no es simple pues se deben resaltar aspectos del funcionamiento organizacional y suprimir otros, enfatizar cierta información y olvidar el resto, se requiere un atinado criterio y un adecuado proceso de selección que permita asegurar en gran parte la calidad de los resultados que se obtengan.

El autor menciona que el elemento detonador del diagnóstico puede provenir de diferentes situaciones:

- El proceso natural de crecimiento de una organización, que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizacionales anteriores.
- El proceso natural de deterioro de la organización.

- La empresa ha decidido encarar algún problema<sup>3</sup> en particular, como la calidad o productividad.
- La organización ha sido sometida, o será sometida en el futuro, a cambios considerables en su estructura o funcionamiento.
- Un aumento en la complejidad del entorno de la organización.
- O la propia conciencia e intención por conocerse a sí mismo.

Una vez identificado el elemento detonador del diagnóstico el proceso como tal ha iniciado. La intención consistirá en que con base en los fundamentos teóricos del diagnóstico y los datos acerca de cómo está funcionando la organización (obtenidos a través de los instrumentos de recolección de información pertinentes), sea posible aplicar métodos y procesos que permitan generar una fotografía global del estado de la organización, con el fin de cambiar pautas de comportamiento, funcionamiento y estructura que propicien un incremento en la efectividad de la ésta. Los elementos que Rodríguez menciona para llevarlo a cabo son los siguientes.

#### Procesos y técnicas de diagnóstico

Como se describía anteriormente, el proceso de diagnóstico inicia con la identificación del elemento detonador: la demanda inicial. El desarrollo organizacional comienza desde antes del diagnóstico, por lo que desde el preciso momento en que éste es iniciado, ya se está realizando un proceso de intervención. Toda entrevista, llamada o contacto de arranque, por el simple hecho de la interacción entre ambas partes, implica ya una parte de intervención.

Conocido esto, podemos determinar que el contacto inicial y el establecimiento de la demanda formal de trabajo, resulta determinante para la consecución exitosa de un proyecto de diagnóstico organizacional.

Molestias, situaciones poco claras, conflictos difusos, mal funcionamientos, constituyen síntomas de problemas que pueden ser redefinidos desde el punto de vista del Desarrollo Organizacional. Problemas tales como los de dificultades de comunicación, de caídas en la productividad, de conflictos entre departamentos, de clima laboral, etc., son características de situaciones que pueden ser significativamente mejoradas con una intervención.

Cualquiera que sea el caso, se hace necesario dimensionar el problema, es decir, darle sentido propio de un problema que pueda ser resuelto, que tenga soluciones posibles en los marcos del Desarrollo Organizacional. Para esto, se requiere llegar con el consultante a un acuerdo acerca de los términos de esa definición. (Rodríguez, 2005)

El párrafo anterior nos muestra la importancia de sensibilizar a la organización, durante la etapa inicial, sobre la trascendencia de realizar un diagnóstico organizacional completo y en forma.

Una vez establecido el vínculo adecuado, se hace necesario establecer un contrato. En el contrato deberán dejarse claras las expectativas de ambas partes, las consecuencias y efectos esperados, las condiciones de trabajo y los entregables correspondientes resultados del diagnóstico.

---

<sup>3</sup> Para respetar los conceptos postulados en esta tesis, en este caso 'problema' se refiere a 'síntoma' o 'estado de insatisfacción'.

Debido a la índole del trabajo de diagnóstico y, en general, del Desarrollo Organizacional, el contrato nunca puede ser estipulado con un muy elevado nivel de detalle. Hay una cantidad de imponderables e imprevistos que podrían alterar una programación muy detallada y minuciosa. Por esta razón, resulta mucho más adecuado indicar objetivos globales y realizar un cronograma flexible, de común acuerdo con el representante de la empresa. (Rodríguez, 2005)

Es fundamental no perder de vista lo anterior, ya que los contratos pueden ser *armas de doble filo*. Permiten guiar el camino del diagnóstico para su resultado exitoso, o pueden representar obstáculos que incomoden el desarrollo e impidan la correcta consecución del objetivo.

Una vez que el contrato se ha establecido, es fundamental traducirlo en un proyecto de diagnóstico. El proyecto debe contar con al menos los siguientes elementos:

- i. Objetivos.- Éstos deberán mostrar la importancia del diagnóstico en conexión con los fines perseguidos por la organización.
- ii. Metodología.- Deberá describirse de manera general la metodología a seguir para la realización del diagnóstico.
- iii. Cronograma y plazos.- Es conveniente determinar un programa de trabajo que muestre los plazos dentro de los cuales se realizará el diagnóstico.
- iv. Costos y forma de pago.- Es importante fijar desde un principio el tipo de cobro y la forma de pago que se empleará.
- v. Equipo de trabajo.- Es necesario indicar quiénes conformarán el equipo y sus especialidades.

De manera general estas deberán ser las secciones que considere el proyecto de diagnóstico.

Los elementos de análisis permiten orientar al diagnóstico hacia la comprensión de los procesos organizacionales. Para ello, es necesario obtener los datos que permitan realizar dicho análisis. Los métodos más usados son la observación, el cuestionario y la entrevista.

La observación tiene una importancia fundamental en la configuración del problema observado, implica una perspectiva y puede hacerse desde dentro o desde fuera de un grupo. Lo importante aquí es el paradigma que se utiliza para realizar la observación. Como primer herramienta de acercamiento y recolección de datos, resulta fundamental y deberá usarse en todo momento durante el proceso de diagnóstico.

La entrevista permite establecer una relación directa y personal (privada) con un miembro de la organización. El objetivo de ésta es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de éstos. Una entrevista bien conducida puede aportar antecedentes de gran importancia para el diagnóstico y orientar las fases consecutivas de éste. A continuación se citan algunos puntos fundamentales para la entrevista:

- Una entrevista es una conversación. Los datos que puedan obtenerse estarán afectados por factores psicosociales del entrevistador, del entrevistado y de la situación en que tiene lugar la entrevista.
- La relación que se establezca entre entrevistador y entrevistado determinará el curso de la entrevista.

- Las expectativas que ambos personajes tengan sobre los posibles resultados de la entrevista van a influir en éstos.
- Las imágenes que entrevistador y entrevistado se formen el uno del otro influirán también en el transcurso de la entrevista.
- La dinámica propia de conversación. Es por eso que es importante conseguir una semi-estructura de la entrevista.
- La entrevista puede estarse realizando a la persona inadecuada por lo que la información podría no ser la esperada.

La entrevista deberá desarrollarse en un ambiente apropiado. Si las condiciones de ruido, aislamiento, tranquilidad, etc., lo permiten, sería conveniente que la entrevista sea realizada en el lugar de trabajo del entrevistado. El entrevistador debe procurar que el clima de la entrevista sea cordial y exento de amenazas, es necesario conseguir que el entrevistado exponga sus puntos de vista sin peligro. Para que lo anterior ocurra efectivamente, es indispensable que el entrevistador esté convencido de la importancia de la entrevista y que sepa positivamente que sus resultados no afectarán de ninguna manera negativa al entrevistado. Asimismo es conveniente mostrar al entrevistado una actitud interesada en sus opiniones, se deben manifestar los objetivos de la entrevista y el lenguaje debe ser el adecuado para esto.

El cuestionario es un instrumento indirecto de recopilación masiva de información. Éste debe ser elaborado cuando el proceso de diagnóstico haya avanzado lo suficiente como para que el consultor se encuentre en condiciones de construir preguntas que efectivamente puedan aportar información adicional y puedan ser respondidas adecuadamente por los miembros de la organización a los que pretende llegar.

El cuestionario puede componerse de preguntas abiertas y cerradas, sin perder de vista que el lenguaje con que se construyan éstas deberá ser aproximado al lenguaje de la organización. “El cuestionario debe contener preguntas que, en su forma y contenido, enfrenten al encuestado con temas conocidos, acerca de los cuales él puede opinar.” (Rodríguez, 2005). El problema del lenguaje puede incrementarse cuando el cuestionario sea del tipo auto-administrado, si el cuestionario no es aplicado por un tercero, el proceso de entendimiento de cada una de las preguntas puede verse alterado por el paradigma de cada miembro. Es importante analizar detenidamente la información proveniente de los cuestionarios.

Existen variaciones de las entrevistas y los cuestionarios. Hay casos en donde se elaboran entrevistas con cuestionarios, o entrevistas grupales, las cuales permiten complementar información para el correcto diagnóstico de la organización.

Una vez recopilada la información, y durante todo el proceso, debe contarse con elementos de análisis que permitan ir generando inferencias acerca del devenir de la organización. El autor expone algunos modelos genéricos de análisis de organizaciones que permiten elaborar estas inferencias, sin embargo, en un intento de alejarse de los modelos, estructura al diagnóstico en 4 dimensiones fundamentales. Bien cubre en todas ellas la mayoría de los elementos de diagnóstico que proponen los modelos.

#### Dimensiones del diagnóstico

Como se mencionó en el párrafo anterior, el autor expone que el diagnóstico tiene 4 dimensiones fundamentales: El tiempo, la cultura organizacional, el clima organizacional y los procesos organizacionales.

El tiempo es uno de los temas más importantes en el devenir humano, personal y social. Las organizaciones modernas se ven enfrentadas a una situación de cambio constante y acelerado, con esto cada vez más el tiempo corre y se hace más escaso. Esto ha derivado en un elemento de conflicto en las organizaciones.

Las organizaciones buscan coordinar actividades, establecer ritmos de trabajo, definir antelaciones, prioridades, secuencias, etc., las cuales implican una coordinación de carácter temporal. La escasez del tiempo aparece en el momento en que es necesario coordinar actividades donde el ser humano está involucrado. Todas las actividades humanas que se realizan en una organización requieren tiempo, por ello, uno de los elementos fundamentales a analizar es el uso y disponibilidad de éste. A continuación se mencionan algunos factores que inciden en la pérdida de tiempo y que pueden ser corregidos:

- Exceso de reuniones, muchas de las cuales pueden ser evitadas.
- Exceso de trámites de carácter administrativo. Burocracia.
- Estructura de delegación ineficiente.
- Delegación inversa: Cuando un subordinado en vez de asumir sus responsabilidades prefiere delegarlas en su "jefe".
- Agendas confusas.
- Escasa claridad en metas, objetivos y prioridades.
- Falta de conocimiento claro y nítido de las funciones del cargo que se desempeña.

Es importante que el consultor tenga la habilidad para ayudar a la organización a identificar el uso adecuado de su tiempo, lo cual reflejará mejoría en el desempeño de las actividades humanas de la organización.

El diagnóstico del uso del tiempo puede ser hecho a través de distintos medios, dependiendo cuál sea el tiempo que se desea diagnosticar. La adecuación de la distribución del tiempo de los miembros de la organización puede diagnosticarse mediante estudios de la racionalidad de las tareas, adecuación de tiempos y tareas requeridas, distribución física de la planta, coordinación entre los trabajadores en la línea de montaje, tiempos y movimientos, etc. Este es un trabajo que busca mejores formas de coordinar las labores de los ejecutantes de tareas cuyos tiempos están estandarizados o pueden estarlo. Hay que tener consideración respecto al diagnóstico del tiempo de altos ejecutivos, donde la autoadministración juega un papel primordial, por lo tanto la forma en cómo se lleve a cabo el diagnóstico debe variar de acuerdo al nivel jerárquico en las organizaciones.

El diagnóstico del tiempo debe permitir a la organización conocer si el uso de este recurso se hace de manera óptima o indiscriminadamente, a final de cuentas la prioridad será tratar de encontrar una óptima relación entre las actividades que elaboran los miembros de la organización y el uso de tiempo que emplean en ellas.

La cultura organizacional es un tema que ha adquirido bastante importancia recientemente. Anteriormente, el estudio de las organizaciones se centraba en el análisis interior de éstas, sin

embargo, ahora se presta mayor atención a los fenómenos sistémicos globales, los cuales inciden en la organización debido a su interacción con ella.

El concepto de cultura organizacional, se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Éstas operan de forma inconsciente, definen la visión de los miembros de la organización y la relación que tienen con su entorno.

La sociedad en donde se encuentra inserta la organización juega un papel fundamental en la cultura organizacional, logrando así coherencia entre la organización y su entorno. Sin embargo, no todas las premisas de la cultura organizacional provienen de la sociedad global. Algunas son generadas a partir de la evolución histórica de la organización.

El diagnóstico de la cultura organizacional puede realizarse de la siguiente manera:

- 1. Contacto inicial:** En éste deberán exponerse las necesidades, utilidades y características del diagnóstico de la cultura organizacional. Deberá solicitarse toda la información impresa existente en la organización, puesto que constituyen elementos de la cultura organizacional. Durante la etapa de contacto inicial se debe permanecer alerta a todo tipo de fenómenos, rasgos o características que parezcan anómalas, a la forma habitual que trabajan las organizaciones.
- 2. Examen de elementos culturales:** Una vez solicitados los elementos de la cultura organizacional, deberá hacerse un estudio de estos. Los elementos culturales pueden ser los organigramas, declaraciones públicas, diarios y revistas internos, decálogos, documentos de seguridad industrial, historias oficiales, documentos de propaganda y publicidad interna y externa, eslóganes, bases para otorgar premios, fechas memorables, etc. El estudio de estos documentos deberá hacerse bajo la lógica de que son elementos culturales y en ellos se encuentra impresa parte de la cultura organizacional.
- 3. Entrevistas a informantes calificados:** Con los documentos revisados, toca turno a las entrevistas con informantes calificados. Los informantes calificados son miembros de la organización que representan a los principales grupos que coexisten en ella. La entrevista deberá ser semiestructurada y dirigida a la reconstrucción de la historia de la organización, sus principales momentos e hitos, las personas notables y características notables. Asimismo, la entrevista deberá estar relacionada con preguntas acerca de los valores, creencias, normas, códigos y otras características del decidir organizacional que puedan estar presentes en la imagen actual de la organización.
- 4. Entrevistas grupales:** En ellas se trata de obtener información adicional y complementaria a la que se haya recogido en las entrevistas individuales. Por ello, las preguntas deben ir relacionadas a las elaboradas en las entrevistas a informantes calificados. Estas entrevistas permiten superar desviaciones particularistas que pudieran presentarse en entrevistas individuales.
- 5. Reuniones del equipo consultor con informantes internos:** Una vez llegado a este punto, se contará con suficiente información como para comenzar a discutirla. El objetivo de estas reuniones es analizar la información recogida, obtener interpretaciones y recibir

sugerencias por parte de los consultores internos. Se busca validar la información hasta el momento obtenida.

6. **Determinación de hipótesis y de los principales ítemes culturales:** A partir de este momento el equipo consultor se encontrará en condiciones para elaborar las primeras hipótesis y determinar los principales ítemes que conforman la cultura organizacional, así como las formas en que estos se relacionan y operan. Una cultura es un complejo que abarca todos los aspectos de la vida de una organización, de tal modo que no puede pretenderse llegar a determinarla totalmente, en cambio, el diagnóstico debe limitarse a exponer solo los rasgos principales, aquellos que permiten identificar a la organización, diferenciándola de otras organizaciones similares. Los ítemes culturales y las hipótesis planteadas deberán ponerse a prueba en el resto del trabajo de diagnóstico de la cultura organizacional.
7. **Análisis grupal de textos:** Con las hipótesis elaboradas, se pueden seleccionar textos de historias laborales en que sea posible detectar la presencia de ciertos rasgos culturales en el colectivo laboral, que permitan probar estas hipótesis.
8. **Presentación de resultados preliminares ante un comité interno:** Es conveniente solicitar una reunión con un comité interno de la organización una vez que se cuente con los primeros resultados. Es importante que en este comité estén representadas las más altas autoridades de la organización y diversos actores interesados en el diagnóstico. El propósito de esta reunión consiste en informar el avance de la investigación y recibir retroalimentación de acuerdo a las expectativas de los miembros de la organización. Con esto se consigue integrar al comité directivo a la investigación que se está realizando.
9. **Elaboración de cuestionarios:** Los resultados obtenidos hasta aquí permitirían realizar un muy adecuado diagnóstico de la cultura organizacional, sin embargo, no se conoce con exactitud la distribución y la difusión de los diversos ítemes culturales en el colectivo laboral. Por ello, resulta conveniente elaborar cuestionarios con preguntas cerradas, basados en los resultados preliminares obtenidos, con el fin de alcanzar resultados cuantitativos de acuerdo a los ítemes culturales identificados y la percepción que el grueso de la organización tiene de ellos. Se pueden usar cuestionarios del tipo “Totalmente de acuerdo”, “Parcialmente de acuerdo”, “Parcialmente en desacuerdo”, “Totalmente en desacuerdo”.
10. **Recopilación de información:** En esta etapa se recopila la información obtenida en la administración masiva de los cuestionarios, para su posterior análisis y conclusión.
11. **Seminarios de diagnóstico:** Con la información recogida en todas las etapas anteriores, es conveniente realizar algunos seminarios de diagnóstico, con asistencia de grupos importantes. Estos seminarios están destinados a poner en común con los miembros de la organización, los resultados parciales acerca de la cultura organizacional.
12. **Elaboración y presentación del informe final:** En el informe final es necesario presentar en forma coherente y sistemática los distintos ítemes que conforman la cultura organizacional y la forma en que se relacionan, formando un todo. En la presentación del informe final es conveniente enfatizar que la cultura de la organización constituye las



premisas que guían el decidir organizacional, las cuales operan muchas veces de forma inconsciente y que una vez conocidas es más fácil actuar sobre ellas. Una cultura es una transformación constante y el diagnóstico mismo constituye un elemento de cambio en ella. El informe por lo tanto no constituye una última palabra, sino solo el conocimiento de un momento de un proceso extremadamente dinámico.

El tema del clima organizacional es uno de los aspectos más aludidos cuando se habla de diagnóstico organizacional, tanto que en ocasiones llega a confundirse con el diagnóstico del clima organizacional.

El concepto de clima organizacional surge en un momento en que resulta necesario comprender fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simple como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones.

El clima organizacional se refiere a un conjunto de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que se enfocan en procesos específicos y aislados que ocurren dentro de la organización, donde el conjunto de características componen la configuración de un sistema organizacional. Sin embargo, a pesar de que el concepto está sustentado en la globalidad y los sistemas abiertos, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, en el cual se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los del entorno. Tales variables pueden ser:

1. **Variables del ambiente físico:** espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinaria, etc.
2. **Variables estructurales:** tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
3. **Variables del ambiente social:** compañerismo, conflictos entre personas o entre áreas de la organización, comunicaciones, etc.
4. **Variables personales:** aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
5. **Variables propias del comportamiento organizacional:** productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

Todas estas variables conforman el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma. De esta manera el clima organizacional es el conjunto de percepciones compartidas de los miembros de la organización respecto al trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales y las diversas regulaciones formales que la afectan.

La construcción que se hace sobre el clima organizacional de un sistema se realiza mediante un proceso de autorreflexión por todos o la mayoría de los miembros de la organización. El consultor facilita este ejercicio y conjunta las conclusiones de la mayoría. Basado en las propuestas de Likert, Litwin y Stringer, Darío Rodríguez determina algunos elementos específicos que permiten llevar a cabo este ejercicio:

- **Estilo de autoridad:** forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
- **Esquemas motivacionales:** métodos de motivación utilizados en la organización.
- **Comunicaciones:** formas que adopta la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos.

- **Procesos de influencia:** métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.
- **Procesos de toma de decisiones:** forma del proceso de decisión, criterios de pertinencia de la información utilizada en él, criterios de decisión y de distribución de las tareas de decisión y de ejecución.
- **Procesos de planificación:** modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.
- **Procesos de control:** formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización.
- **Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:** Métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado por los miembros de la organización.
- **Estructura organizacional:** reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
- **Remuneraciones:** nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
- **Responsabilidad:** grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
- **Riesgos y toma de decisiones:** grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
- **Apoyo:** percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
- **Conflicto:** nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

El clima de una organización es una resultante sistémica de los climas particulares de los diferentes subsistemas que forman la organización. Por esta razón es conveniente entender el clima organizacional como el resultado global de los climas organizacionales de los subsistemas que componen a la organización, para así obtener una imagen más completa y fidedigna del devenir organizacional.

La última dimensión que Darío Rodríguez considera en su concepción del diagnóstico organizacional es el diagnóstico de los procesos.

Toda organización es totalmente dinámica, sus elementos son decisiones y las decisiones son sucesos atados al tiempo, de tal manera que en el mismo momento en que surgen comienzan a desvanecerse, dando paso a nuevas decisiones que, conectándose con las decisiones precedentes, permiten el desarrollo organizacional en un proceso circular y recursivo constante, que dura todo lo que dura la organización como sistema. El diagnóstico organizacional en consecuencia es un diagnóstico de procesos.

El autor expone un conjunto de procesos que comparten las organizaciones y resultan cruciales al momento de llevar a cabo un diagnóstico de la organización que a continuación se exponen.

### *Poder*

Poder, en su definición, es la capacidad de conseguir que otra persona haga algo, aún en contra de su voluntad. Se entiende el poder en su forma de proceso como un fenómeno extremadamente

dinámico, que recurre a fuentes diversas y que puede crecer o disminuir, según varíen las alternativas de que pueden disponer las personas involucradas en la relación de poder.

En las organizaciones el poder se ejerce tanto para conseguir que las personas que pertenecen al sistema organizacional aporten su trabajo, como para obtener de ellas niveles de rendimiento superiores al mínimo. Se habla de poder organizacional, para hacer referencia al poder que la organización ejerce al tratar de conseguir que los miembros de ella se mantengan en las tareas organizacionales cumpliendo sus obligaciones de acuerdo a los estándares mínimos exigidos. El poder personal, por su parte, es el poder ejercido por la organización para lograr incentivar a los miembros a alcanzar niveles superiores de rendimiento. Ambos tipos de poder se sustentan en los atractivos que el sistema organizacional puede ofrecer a sus miembros y ambos tienen limitaciones. El poder organizacional se basa en el atractivo que la pertenencia a la organización puede tener para quienes son sus miembros; en la medida en que la pertenencia al sistema organizacional puede ser condicionada y que la organización es atractiva para sus miembros, el poder organizacional se basa en la capacidad de despido. El límite de este tipo de poder se encuentra en la escasez de personal utilizable. Este poder, en consecuencia, es sensible a las coyunturas del medio. El poder personal por su parte, se enfoca en los puestos y posiciones deseados dentro de la organización, al intento de los miembros de hacer carrera dentro de ella. El límite del poder personal se encuentra en la escasez de los puestos deseados en el sistema y en el grado de deseabilidad de tales puestos.

También existe poder que proviene de parte de los subordinados, ya que éstos pueden optar por su retiro del sistema o hacer uso de la protesta, como formas de presión ante la organización o sus superiores.

A continuación se expresan algunas consideraciones que no deben perderse de vista al momento de analizar el poder en una organización:

1. El poder en la organización puede experimentar variaciones derivadas de la relación organización-entorno. El poder no es una suma constante, sino que puede variar.
2. El poder es extremadamente dinámico. El poder se construye y se reconstruye en forma constante.
3. El poder formal, delegado y reconocido oficialmente es solo parte del poder que tiene lugar en la organización. Una porción importante del poder de la organización, tiene carácter informal o es emergente.
4. El liderazgo, como poder emergente, se encuentra siempre presente en toda organización. Sin embargo rara vez coincide con las posiciones del poder formal.
5. El poder, dado su carácter relacional, sólo tiene efecto cuando el subordinado se encuentra dispuesto a obedecer.
6. Las fuentes de poder en una organización son diversas y durante el diagnóstico es necesario identificarlas como una forma de entender la dinámica del proceso de poder que tiene lugar en la organización.
7. El poder potencial solo se hará efectivo si las personas están dispuestas a asumir el rol de poder actuando consistentemente en él.
8. El poder que una persona ejerce puede variar de acuerdo a tres dimensiones: Número de personas sometidas a este poder, grado de influencia que se tiene sobre los demás y ámbito de influencia que abarca con su poder.

### *Comunicaciones*

En el proceso de las comunicaciones es importante identificar los canales utilizados, los puntos en que se detiene o atasca la comunicación, las posibles interferencias, las alteraciones que pueda sufrir, etc. Además de esto, el estudio del diagnóstico de las comunicaciones debe considerar los medios utilizados habitualmente en la organización, se debe hacer análisis de los diarios, revistas, circulares, boletines, etc., tanto en término de contenidos como de su forma, grado de receptividad y acogida que encuentran.

### *Toma de decisiones*

En el proceso de la toma de decisiones interesa ubicar el nivel en que se toman las decisiones. Para esto es conveniente fijarse tanto en lo formalmente definido como en la percepción que tienen los distintos agentes acerca de su participación efectiva en el decidir de la organización.

En el estudio de la toma de decisiones queda en claro el funcionamiento de la organización y también el estilo de liderazgo utilizado por las altas jefaturas.

### *Conflicto*

Para el proceso de conflicto se hace necesario realizar un análisis histórico de conflictos que hayan tenido lugar en la organización, las formas de solución que han tenido, las partes ganadoras o perdedoras, los costos que los conflictos han tenido para las partes involucradas y para la organización, etc.

Además de esto es necesario detectar los conflictos latentes que pudieran estar presentes en la organización y que no han sido reconocidos. Las tensiones acumuladas y las fuentes de estas tensiones también deben ser develadas y, de esta manera, lograr prevenir situaciones de difícil resolución que pudieran presentarse en el futuro.

### *Cambio*

En este proceso debe hacerse especial hincapié en las potencialidades de cambio presentes con la organización, así como en las resistencias psicológicas y sociales al cambio. Una organización moderna, sometida a múltiples demandas de transformación, provenientes de un entorno en constante modificación, debe contar con una adecuada capacidad de cambio, que debe traducirse tanto en sus estructuras, como en las actitudes de sus miembros.

El estudio deberá estar enfocado a la disposición al cambio de los miembros del sistema organizacional y en la capacidad de las estructuras para transformarse o en su flexibilidad para absorber formas nuevas de relación.

Para que una organización pueda sobrelevar adecuadamente un proceso de cambio es importante contar con un conjunto de factores que deben funcionar coherentemente para que éste se realice exitosamente, lo cuales son:

- A. Visión.
- B. Objetivos estratégicos.

- C. Estrategia.
- D. Plan de acción.
- E. Comunicaciones.
- F. Recursos.
- G. Competencias.
- H. Incentivos.

Una vez que la organización cuenta con estos elementos, los procesos de cambio pueden llevarse a cabo de manera satisfactoria. Al momento de evaluar la adaptación al cambio y la capacidad de una organización por sufrir transformaciones, resulta esencial indagar sobre la fortaleza que tiene la organización sobre los anteriores aspectos.

### **3.4 Conclusiones**

El tema del diagnóstico organizacional ha sido estudiado por diferentes autores a lo largo de los últimos 30 años. Sin embargo, a pesar de que cada enfoque considera supuestos y esquemas particulares; la comprensión, estructuración y metodología del diagnóstico organizacional, en su mayoría, presenta las mismas líneas de acción encaminadas hacia el mismo fin común: la indagación estructurada sobre el funcionamiento de una organización de acuerdo a la interacción de ésta hacia dentro y hacia afuera.

En este capítulo se dio un paseo por el estado del arte del diagnóstico organizacional. El conjunto de conceptos y herramientas que cada uno de los autores expone, permite construir un acervo teórico lo suficientemente robusto para proponer una metodología sobre el tema. Cuando el marco teórico es sólido, las propuestas que se desprenden de él adquieren el suficiente soporte y empuje, para lograr elaborar un trabajo cabalmente efectivo y preciso.

Cabe resaltar que, por lo general, el material bibliográfico sobre estos temas se encuentra enfocado a la problemática y los casos de aplicación de los países donde se desarrolla. Sin embargo, para la situación actual de nuestro país no existe literatura ni propuestas metodológicas suficientes para comprender, aterrizar y llevar a cabo un ejercicio de diagnóstico organizacional.

La intención de este capítulo consistió en enriquecer el conocimiento teórico sobre el diagnóstico organizacional, con el propósito de adquirir los elementos y conceptos necesarios para construir una propuesta metodológica lo suficientemente sólida y flexible, ajustada a la estructura y circunstancias de los sistemas organizacionales mexicanos.

## **Capítulo 4. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA**

Una de las tres instancias fundamentales de la planeación se refiere a la ideación y formulación de soluciones. Independientemente de la metodología empleada, el ejercicio de planeación involucra una fase de diseño de alternativas de solución. La creatividad, la imaginación y el soporte científico, son elementos fundamentales para el diseño de soluciones.

La presente metodología es una de las posibles opciones que pueden existir para enfrentar el reto de diagnosticar una organización. Es preciso ahora utilizar un término alemán que representa lo

anterior. El *weltanschauung* o *visión del mundo* intenta expresar la idea de que todo sujeto posee un paradigma holístico bajo el cual percibe e interpreta la realidad. Cada uno de estos *puntos de vista* representan un *weltanschauung* diferente, real, válido, importante, de acuerdo al respeto de sus argumentos y congruencia entre sus ideas.

A continuación se presenta un *weltanschauung* del diagnóstico organizacional, sustentado en los conceptos teóricos y científicos previamente desarrollados y en elementos que logran dotarlo de flexibilidad, factibilidad, viabilidad y un toque de creatividad e innovación. Un ejercicio de planeación, en el que la utilización, construcción y rompimiento de paradigmas generan una sinergia particular.

#### 4.1 Conceptualización del Sistema

No se debe perder de vista el sistema con el que se está tratando, la PYME. La conceptualización del sistema objeto resulta elemental durante el ejercicio de planeación. Permite identificar los límites, conocer el entorno en el que se desenvuelve, los suprasistemas que lo contienen, los subsistemas que lo conforman, las interrelaciones que posee y las características que lo determinan. Todo ello para lograr construir un diseño *ad hoc* al sistema en cuestión.

La construcción del sistema objeto se realizó en 4 fases.

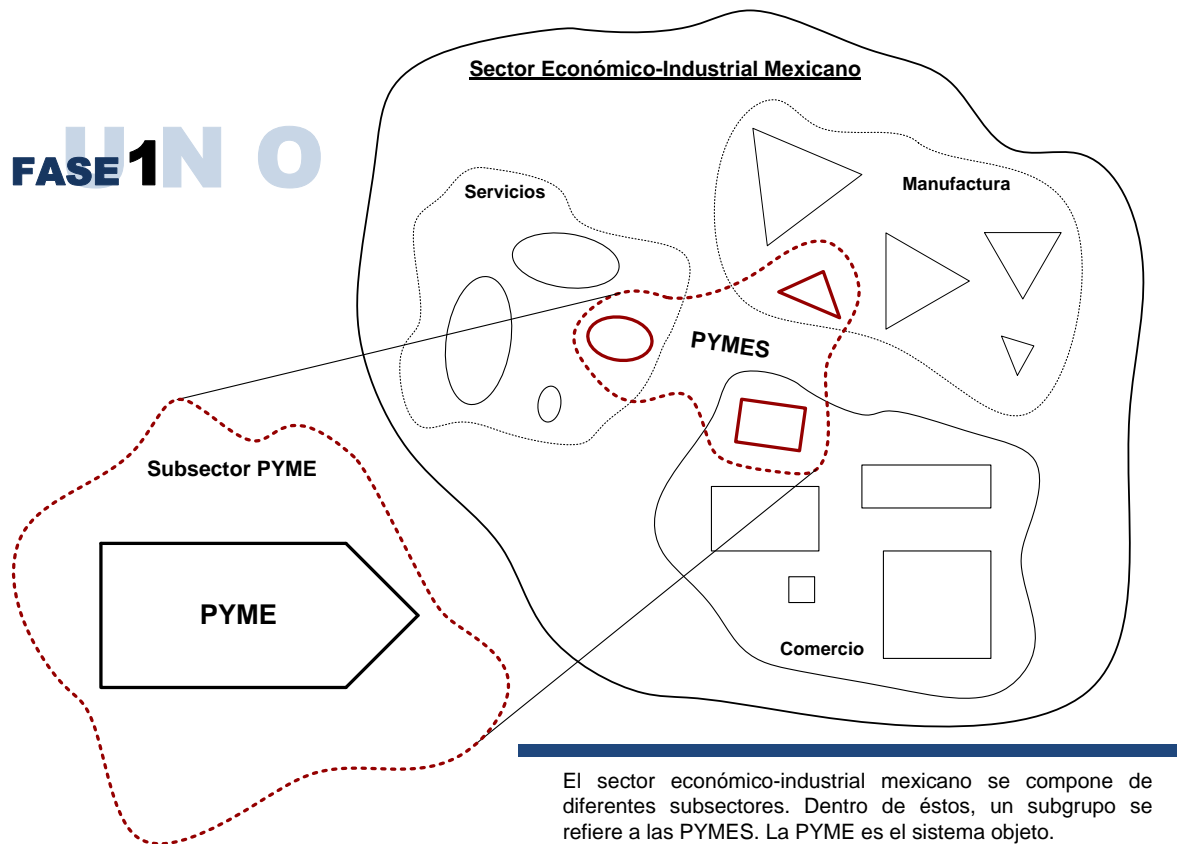


Figura 4.1 Conceptualización del Sistema Objeto. Fase 1.

Como se describió anteriormente, el sector económico-industrial mexicano se compone de diferentes subsectores de acuerdo a la actividad económica que realizan. Cada uno de ellos, a su vez, tiene subgrupos. Uno de estos subgrupos es el de las PYMES.

La PYME es el sistema objeto que se pretende conceptualizar. A través de un conjunto de actividades, estas empresas logran generar, a partir de elementos denominados entradas, un conjunto de elementos denominados salidas. El proceso al que se refiere dicha transformación es ejemplificado con el concepto de caja negra.

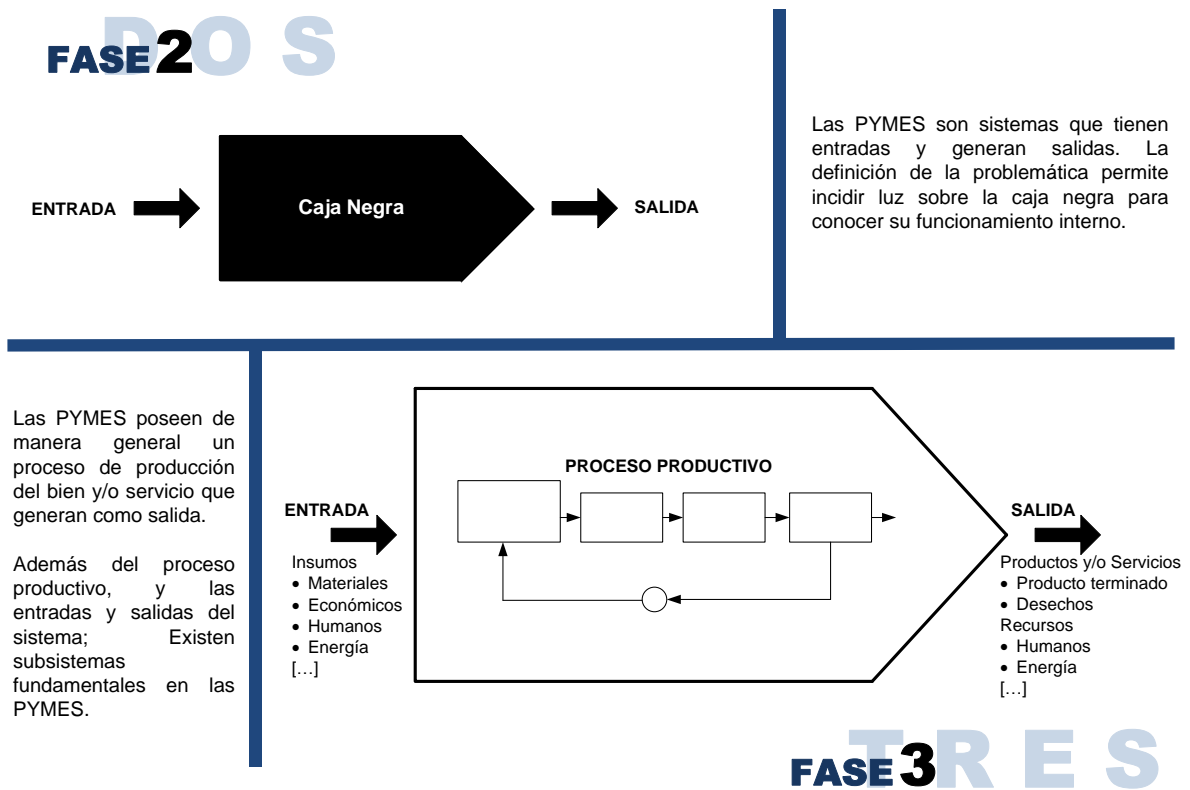
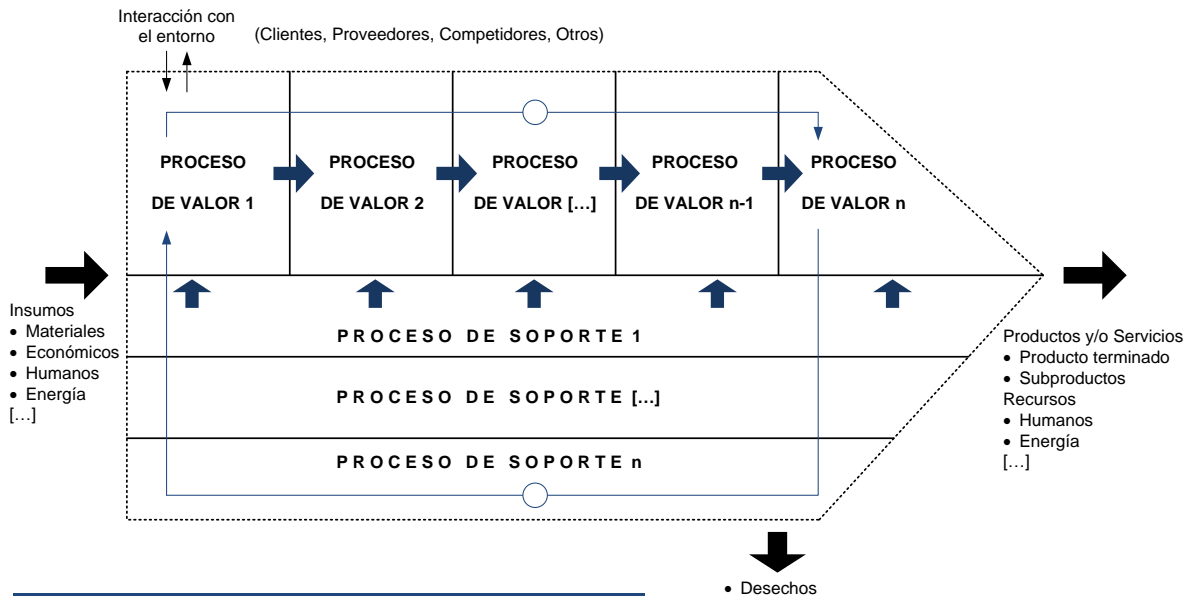


Figura 4.2 Conceptualización del Sistema Objeto. Fases 2 y 3.

Una vez que se incide luz sobre la caja negra, es posible comenzar a conocer su funcionamiento interior. Entendemos que la PYME se desenvuelve en un subgrupo del sector económico-industrial mexicano, realiza diversos procesos de producción con el fin de generar productos y/o servicios a través de la entrada de insumos.

La fase 4 nos permite construir a la PYME utilizando como base las fases anteriores y la herramienta conceptual de Porter denominada *cadena de valor*.

# FASE 4 CUATRO



La cadena de valor es una herramienta conceptual que permite dar estructura al sistema PYME. En este punto es importante remarcar, como elemento fundamental, la interacción con el entorno.

Figura 4.3 Conceptualización del Sistema Objeto. Fase 4.

Uno de los elementos fundamentales que aporta la estructuración del sistema PYME con la *cadena de valor* es la interacción con el entorno. En éste se encuentran los proveedores, clientes, competidores y demás elementos que inciden sobre el sistema. La incidencia de estos sistemas del entorno logra generar que el sistema objeto sufra procesos de adaptación y cambio.

Otro aspecto fundamental son los procesos de soporte del sistema. No basta con identificar el proceso productivo primario de la PYME, sin los procesos de soporte es imposible llevar a cabo dichas actividades.

Las PYMES pueden ser mayor o menormente complejas, de acuerdo a qué tantos procesos productivos realicen y qué tan complejos sean éstos, cuántos procesos de soporte tengan y qué tantas interacciones existen entre ellos y los procesos productivos. Asimismo la interacción con el entorno es determinante en el desenvolvimiento de la empresa. Independientemente de lo compleja o simple que pueda llegar a ser una PYME, todas cuentan con este conjunto de elementos o subsistemas, ya sea de manera formal y definida, o de manera inconsciente y práctica.

Es importante destacar que la conceptualización anterior se refiere a la PYME fundamental o más básica. Una PYME puede estar compuesta por más de un sistema como el anterior, que interactúe con los demás sistemas, generando una sinergia particular. (Por ejemplo en el caso en que una PYME cuente con dos líneas de negocios independientes y mutuamente excluyentes).

## Conceptualización de los procesos de valor



Los procesos productivos o de valor, son sistemas que conjuntan una serie de procedimientos, que de lograrse satisfactoriamente, generarán una salida o producto para el cliente consecuente. En este caso, el cliente puede ser el proceso siguiente o el consumidor final. Internamente, los procesos productivos pueden tener elementos de control como los que tiene la PYME en su conceptualización general.

Los procedimientos que conforman los procesos de valor, son un conjunto de actividades, con una secuencia lógica y forma de realizarse, que permiten consumir el propósito del proceso de valor. Todo proceso de valor en una empresa tiene una entrada, una salida y un propósito por el cual convertir dicha entrada en la correspondiente salida.

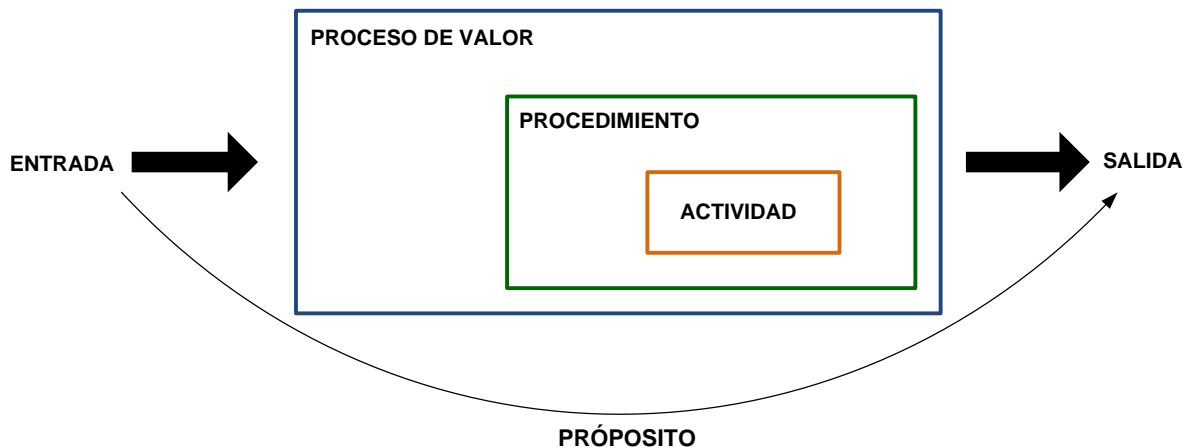


Figura 4.3 Conceptualización del proceso de valor.

Los procesos de valor pueden ser procedimientos y actividades primarias o secundarias, pero se encuentran invariablemente involucradas en el proceso de producción. Las actividades primarias son las que conducen al insumo principal desde su entrada hasta su transformación en el producto final<sup>4</sup>. Las actividades secundarias son aquellas que participan en el proceso de producción adicionando al insumo principal, valor (de cualquier tipo) para lograr la transformación esperada. De acuerdo a la línea de negocio de la empresa, las actividades, procedimientos y procesos de valor pueden llegar a ser de diferentes tipos, es importante entonces comprender el concepto para lograr aplicarlo a cualquier tipo de línea de negocio, con cualquier clase de proceso de valor.

El propósito del proceso de valor, o de la cadena de valor completa, es la clave para la comprensión del sentido de la empresa. El propósito es uno de los elementos que atribuyen el concepto de *sistema* a un conjunto de partes. Situar un producto y/o servicio en el mercado, tiene, en todos los casos, un fin determinado. Es importante conocer este fin.

Los procesos de soporte son aquellos que permiten que los procesos de valor alcancen el propósito encomendado.

#### Conceptualización de los procesos de soporte

<sup>4</sup> Los términos producto y salida no se refieren a un producto tangible. Se utiliza como concepto para determinar el resultado final que emite como salida el proceso de valor en cuestión. Éste puede ser un producto tangible, un documento electrónico, la prestación de un servicio, conocimiento, etc.

Una vez comprendido el concepto de los procesos productivos o de valor, es imprescindible comprender la razón de ser de los procesos de soporte.

Los procesos productivos necesitan, además de los insumos, elementos que permitan llevar a cabo sus procedimientos y actividades. Los elementos que permiten llevar a cabo dichas actividades son los procesos de soporte. Un proceso de soporte se encuentra conformado por un conjunto de procedimientos y actividades que permiten al proceso de valor, desempeñar satisfactoriamente sus actividades, sin influir directamente sobre el proceso productivo de la cadena de valor. Los procedimientos de los procesos de soporte se conforman por actividades particulares.

Algunos de los procesos de soporte más comunes son la administración, las finanzas, el mantenimiento, los servicios auxiliares, etc.

Otro elemento que atribuye el concepto de *sistema* a un conjunto, es el de las interacciones o interrelaciones. Las interacciones entre los procesos de soporte, entre los procesos de valor, entre el sistema y su entorno, y entre todos los anteriores, son aspectos fundamentales en la conceptualización del sistema PYME. Posteriormente todos estos elementos servirán para la metodología de diagnóstico propuesta.

De la conceptualización anterior se destaca:

- Sistema PYME
- Procesos de valor
- Procesos de soporte
- Procedimientos
- Actividades
- Propósito (del sistema o de los subsistemas)
- Interacciones
- Entorno
- Elemento de control
- Entradas
- Salidas

### Conceptualización formal

La PYME es un sistema delimitado perteneciente al suprasistema económico-industrial mexicano. En el cual, a través de una entrada, es capaz de generar una salida determinada, mediante un conjunto de procesos de valor y soporte que interactúan para lograr alcanzar el propósito deseado.

Una vez conceptualizado el sistema y con fundamento en la problemática y características particulares de las PYMES, se ha propuesto la siguiente metodología para el Diagnóstico organizacional.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> No se debe perder de vista que las empresas que conforman al subsector PYME están compuestas por entre 11 y 250 miembros.

## 4.2 Desarrollo de la Metodología

Una metodología es un sistema de procedimientos fundamentados en el conocimiento científico y principios lógicos, empleados para alcanzar un conjunto de objetivos determinados. La metodología planteada integra una serie de herramientas, procedimientos, modelos y métodos de acción para llevar a cabo un proceso de diagnóstico organizacional.

### Diagnóstico 360-R4

Cuando un sujeto u observador se encuentra parado en un punto fijo con un ángulo de visión determinado, es capaz de visualizar una parte del entorno que lo rodea. Tal entorno puede ser desde una habitación hasta una organización. Abrir los ojos más grande y por mucho más tiempo no representará obtener una visión completa de la realidad.

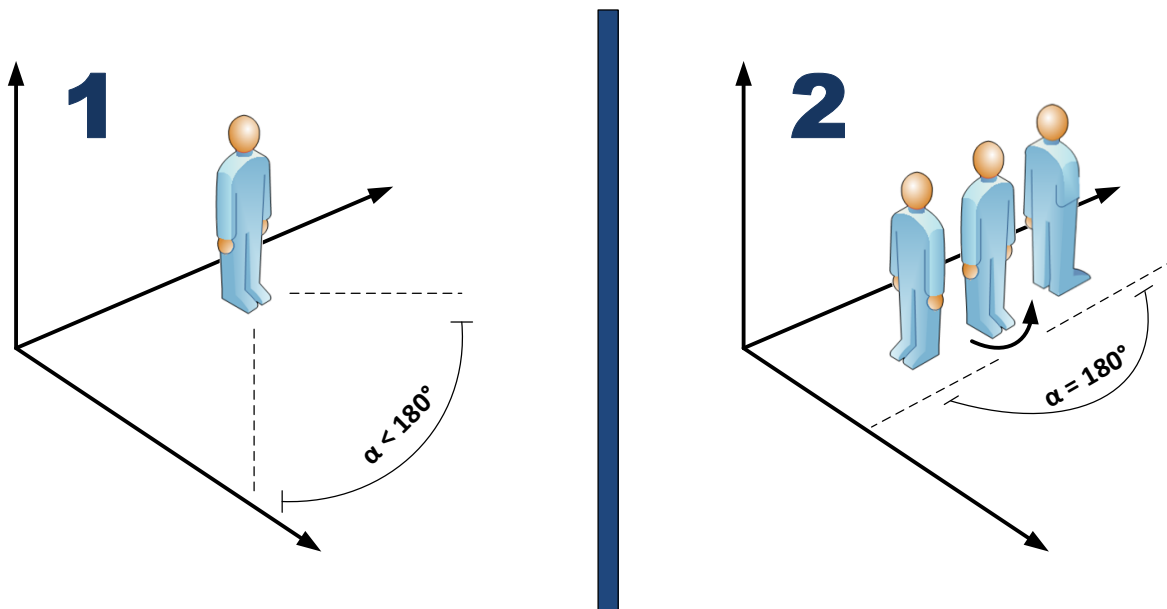


Figura 4.4 Diagnóstico 360-R4. Etapas 1 y 2.

En la figura anterior se muestra el proceso de ideación del concepto 360-R4. En la etapa 1, el sujeto permanece estático mirando hacia una sola dirección; el ángulo de visión de éste es muy limitado. La línea punteada representa el ángulo de visión del observador. Cuando esto sucede, la concepción de la realidad que percibe el sujeto representa tan sólo una porción de la totalidad que lo rodea. La intención es obtener una percepción mayor de la realidad.

En la etapa 2, el observador dirige su mirada hacia sus dos costados, derecha e izquierda. De esta aumentar su panorama. El ángulo de visión del sujeto incrementa, y con esto, la concepción de la realidad. Si se continúa bajo la misma dinámica es posible hacer comprender al sujeto que, la intención del diagnóstico no es obtener una percepción estática de la realidad bajo un punto de visión fijo, sino construir a la realidad mediante la percepción de todas sus dimensiones y puntos de vista posibles.

El concepto 360-R4 representa la concepción de la realidad en todas sus dimensiones, las 3 espaciales y una temporal. La etapa 3 representa el Diagnóstico 360-R4 (D360-R4)

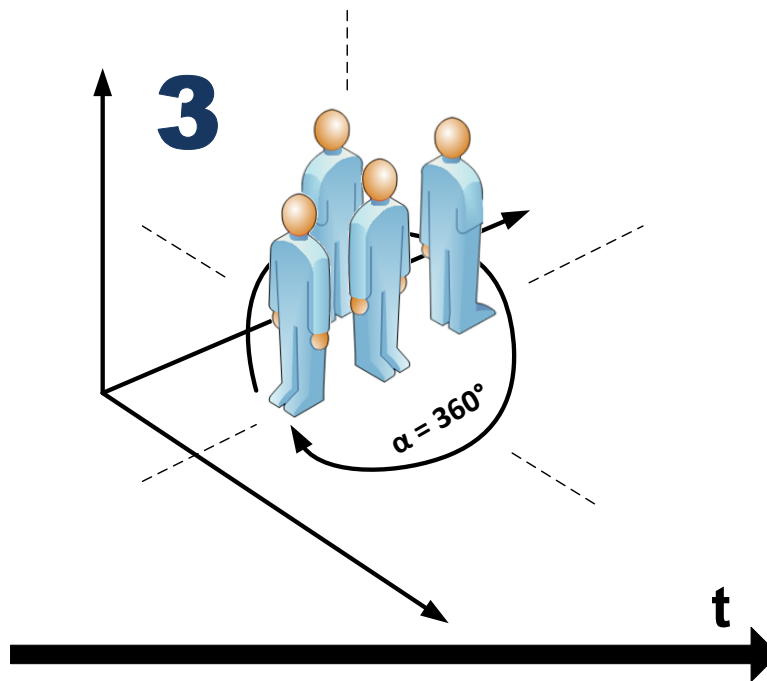


Figura 4.5 Diagnóstico 360-R4. Etapa 3.

El D360-R4 es tan sólo un concepto global de la idea para el diagnóstico organizacional. La figura anterior no representa el proceso de diagnóstico, sin embargo evidencia y conceptualiza el principio holístico de los sistemas. Mirar el todo.

La metodología D360-R4 integra un conjunto de elementos, que bajo el paradigma de este trabajo de tesis, representan el todo en una organización. Asimismo rescata una idea fundamental: *No basta con mirar el todo, si es en un abrir y cerrar de ojos*. El tiempo juega un papel fundamental en el proceso de diagnóstico, ya que las organizaciones son sistemas dinámicos. Los diagnósticos estáticos podrán ser útiles en algunas situaciones, pero en un ejercicio de planeación cabal, el tiempo es un elemento fundamental.

Otro aspecto importante que rescata el D360-R4 es el principio de participación. Hasta el momento el paradigma que se ha construido involucra la construcción de la realidad a través de la visualización del *todo* en la organización y el espacio temporal (cómo cambia la visión de la realidad durante el transcurso del tiempo). Si estas dos características se realizan de manera aislada e independiente de la organización, la percepción obtenida no será tan *rica*, como cuando interviene la participación. La participación de uno o más miembros de la organización durante el proceso de diagnóstico agrega riqueza a la construcción de la realidad.

De este modo el Diagnóstico 360-R4 rescata y denota los siguientes conceptos:

- El principio holístico
- El horizonte temporal
- El principio de participación

La sinergia que genera la conjunción de estos 3 conceptos proporciona un diagnóstico total, dinámico e integrador.

No se debe perder de vista la intención que se tiene al hacer un diagnóstico organizacional. Los resultados o conclusiones del diagnóstico deben ser prácticos y entendibles, no sólo para el consultor y la definición de sus estrategias de intervención, sino desde el mismo diagnóstico deben lograr ser conclusiones y resultados capaces de significar algo para la organización, capaces de ir impactando desde ese momento. Para fines de resumen, visualización y atractivo de los resultados, el concepto D360-R4 permite mostrarlos de modo accesible, agradable y práctico.

### El *todo* en la organización

En los párrafos anteriores se resaltaron los conceptos que rescata el Diagnóstico 360-R4. Uno de los más importantes y fundamentales es la construcción de la realidad bajo el principio holístico del enfoque de sistemas. El concepto del *todo*, bajo criterios estrictamente formales, es un concepto relativo y subjetivo. Lo que para un sujeto puede significar el *todo*, para otro puede representar tan sólo una parte. Por ello es necesario definir el concepto del *todo* para una organización, sin perder de vista que tal definición, para otro autor, quizá no signifique la totalidad.

El simple hecho de intentar aproximarse al todo, es un esfuerzo mucho más valioso y recompensador, que el hecho de ni siquiera tenerlo en cuenta y pasarlo por alto. En otras palabras, hacer conciencia de trabajar con el *todo* incrementa la probabilidad de que en consecuencia se aproxime a trabajar con el *todo*. Los conceptos relativos habrá que definirlos para determinarles fronteras, la concepción del sujeto habrá que argumentarla para incrementar su objetividad.

Para definir el *todo* es necesario adentrarse en la conceptualización del sistema PYME. Del modelo de sistema PYME determinado en la fase 4 de la construcción del sistema objeto se destacan los elementos clave o fundamentales con los que una organización de este tipo cuenta. Es momento de adentrarse en ellos.

### *Sobre los procesos de soporte*

De manera general se definió que los procesos de soporte son aquellos que, proporcionan a la organización la capacidad de llevar a cabo sus procesos productivos para alcanzar el fin deseado. Ya sea de manera formal o informal<sup>6</sup>, todas las organizaciones PYMES cuentan por lo menos con algunos procesos de soporte. Los principales y más generales son:

- El proceso de soporte de Dirección de la Organización: Involucra los aspectos de planeación a mediano y largo plazo, la determinación de la competitividad de la empresa, las estrategias de desarrollo. De manera práctica es el proceso en el que se lleva a cabo la toma de decisiones globales de la empresa.

---

<sup>6</sup> El hecho de no contar con un procedimiento formal para llevar a cabo determinada tarea o función, no implica que ésta no se realice. En muchos casos las PYMES (por sus características particulares) elaboran tareas y realizan funciones de forma inconsciente e informal.

- El proceso de soporte de Administración de la Organización: Involucra aspectos como la administración de los recursos humanos, los recursos financieros y la infraestructura y materiales. De manera práctica es el proceso en el que se define quiénes son los elementos de la organización, cómo se va a manejar el dinero en la organización y cuál es la infraestructura que requiere la organización para operar.
- El proceso de soporte de Mantenimiento y Servicios Auxiliares: Involucra aspectos como el mantenimiento de la infraestructura, equipo y herramientas de trabajo; y la disposición de servicios básicos para el desarrollo de las tareas de la organización, tales como servicios de comunicación, de procura externa, de taller o laboratorio, etc. dependiendo del giro de la empresa.

### *Sobre los procesos de valor*

Los procesos de valor son aquellos que conforman a la cadena de producción que generará la salida deseada. Ya sea una gran cantidad de procesos con alta complejidad interna, o procesos escasos y simples, las PYMES realizan al menos un proceso de valor para transformar a los insumos en los productos finales.

Estos procesos productivos pueden ser de diferentes tipos de acuerdo al sector y giro de la empresa. Sin embargo todos ellos cuentan con determinadas características.

- Reciben una entrada
- Producen una salida
- Tiene un propósito
- Llevan a cabo una serie de procedimientos y actividades para lograr producir la salida y alcanzar el propósito.

### *Sobre las interacciones*

Las interacciones son un componente fundamental en los sistemas, pues son aquellas que generan la conexión entre sus elementos y los hacen funcionar como un *todo*. Existen diferentes tipos de interrelaciones en el sistema PYME. Dentro de los procesos de valor o de soporte, los elementos que llevan a cabo los procedimientos y tareas interactúan entre sí, también existe relación entre los procesos de valor y los que dan soporte a éstos. Otra interacción radica entre el sistema y el suprasistema que lo contiene, y entre el sistema y los sistemas que existen a su alrededor. Es en las interacciones donde se genera la complejidad de un sistema.

- Entre los procesos de soporte: Los procesos de soporte interactúan entre sí dándole forma y estilo a la organización. Proporcionan las herramientas y estructura para sostener a los procesos de valor. Las interacciones que existen entre estos, son de carácter humano y socio-técnico. Aquí se identifican los procesos funcionales de la organización.
- Entre los procesos de valor: Los procesos de valor interactúan al interior de ellos y entre ellos mismos. Los nexos que existen entre estos son de carácter técnico y humano, además de contar con la característica de que en muchos de ellos, la salida de uno representa la entrada del siguiente. De igual manera que en los procesos de soporte, los

procesos funcionales de una organización pueden identificarse en estos nexos, asimismo es posible identificar algunos aspectos de competitividad en estas conexiones.

- Entre procesos de soporte y procesos de valor: Uno de las interrelaciones más complejas es la que surge entre los procesos de soporte y los procesos de valor. Identificar la manera en que la conexión es capaz de proporcionar al proceso de valor todas las herramientas que le brinda el proceso de soporte es importante. Estos nexos son de carácter socio-técnico y humano. Al igual que en sus relaciones individuales, en las relaciones entre estos dos tipos de procesos se identifican los procesos funcionales de la organización.
- Entre el sistema y el entorno: Una de las interacciones más peculiares es la del sistema con su entorno. La incidencia que tienen los clientes sobre la organización, el poder de los proveedores, la fortaleza de los competidores y los cambios del medio ambiente, son factores que determinan el devenir de la empresa.

En las interacciones radica el desarrollo organizacional tradicional. Las conexiones que existen entre subsistemas, elementos y procesos, determinan aspectos fundamentales de la dinámica organizacional. Así es posible comprender la cultura organizacional, el clima de la organización, su estructura funcional, etc.

#### *Sobre la retroalimentación y control*

Jamás se debe perder de vista un elemento central en las organizaciones, el elemento de control. Aunque en muchas empresas no es identificada la figura, existen sujetos o grupos que llevan a cabo las labores de monitoreo y control de las actividades de la organización. Sin embargo resulta ser una pieza fundamental en el desarrollo de la empresa, y la base fundamental para la mejora continua.

#### *Sobre las entradas*

Las entradas son los insumos que acceden al proceso de transformación principal. Pueden ser materias primas, documentos, energía, personas, servicios, subproductos, etc. Los proveedores juegan un papel fundamental en las entradas del sistema.

#### *Sobre las salidas*

Las salidas son los productos finales que dispone la cadena de valor de la empresa. Pueden ser productos terminados, subproductos, servicios, conocimiento, personas, energía, valor, etc. Los clientes y competidores representan un papel importante en las salidas del sistema. También existen salidas no intencionadas del proceso de producción, denominadas desechos. Los desechos son elementos que se generan durante el proceso de transformación y que no satisfacen la condición de producto final o subproducto. La disposición de los desechos puede jugar un rol muy importante en las organizaciones, si éstas no son capaces de deshacerse de ellos, pueden acarrear conflictos.

Los 6 elementos identificados en las PYMES, junto con el horizonte temporal, conforman el *todo* en la organización. Esa visión de 360° que pretende alcanzar el Diagnóstico 360-R4.

La pregunta se encuentra sobre la mesa ¿De qué manera es posible trasladar esos conceptos generales en elementos de diagnóstico para la organización? Si se logran traducir los elementos clave de los sistemas PYME en elementos de diagnóstico, será posible diagnosticar al sistema en su totalidad. La tarea ha sido realizada.

### Los elementos de diagnóstico

La tarea consiste en traducir los elementos generales que componen un sistema PYME en conceptos prácticos, aplicables, comunes, asimilables, medibles y sustantivos. A continuación se presentan los 9 elementos de diagnóstico del D360-R4.

#### **De 0° a 30°. Medio Ambiente**

El Entorno juega un papel fundamental en la organización. Las fronteras del sistema PYME son límites permeables con una alta interacción. Una organización no puede ser entendida de forma abstracta, prescindiendo de su entorno. Las variables ambientales tienen una importancia crucial en la constitución del sistema organizacional. La adaptación que sufre la organización debido a los impactos e incidencias de los elementos del entorno, resulta clave en su desarrollo.

El medio ambiente involucra aspectos como el pasado de la organización, su creación, momentos críticos, cambios y transformaciones de importancia, etc. Las relaciones de interacción con la sociedad, su rol o papel en la comunidad en que se desenvuelve, el impacto de la producción de sus bienes y/o servicios en la sociedad, etc. Asimismo es posible considerar otros aspectos tales como los efectos ambientales de sus procesos de producción o de su quehacer económico, los efectos secundarios en el país, su preocupación por la ecología o los problemas sociales.

Resulta trascendente conocer todos los aspectos anteriores para amalgamar y comprender al elemento Medio Ambiente. Es importante que durante la labor de levantamiento de información, se vislumbren de manera general estos aspectos.

Existen 4 elementos principales que inciden directamente en el desarrollo de la organización, vale la pena adentrarse en ellos ya que proporcionan el punto de partida para la conformación del diagnóstico. Los elementos son: los proveedores, los competidores, los clientes y la cultura organizacional.

#### *Proveedores*

Los proveedores son aquellos sistemas que proporcionan al sistema PYME las entradas suficientes y necesarias para llevar a cabo el proceso de transformación que implica su actividad económica. Pueden proveer insumos como materias primas, subproductos, servicios, conocimiento, energía, etc.

La relación entre los sistemas proveedores y el sistema PYME puede resultar determinante si ésta se descuida. Aquí se rescata uno de los conceptos de Peter Checkland, la eficacia. La eficacia cuestiona si los elementos seleccionados para realizar el proceso de transformación son los adecuados para llevarlo a cabo satisfactoriamente. Los proveedores son uno de los elementos que permiten llevar a cabo el proceso de transformación pues dotan de las entradas del sistema.



Es importante que durante el proceso de diagnóstico se recopile la información necesaria para conocer si los proveedores y el proceso de proveeduría (obtención de las entradas al sistema) son adecuados para llevar a cabo el proceso de transformación. A continuación se exponen algunas ideas.

- ✓ ¿La organización cuenta con una cartera de proveedores definida?
- ✓ ¿Son los proveedores actuales los verdaderamente adecuados para proporcionar las entradas solicitadas?
- ✓ ¿La cartera de proveedores cuenta con criterios de evaluación y selección de éstos?
- ✓ ¿La organización trabaja en conjunto con sus proveedores para lograr una relación de crecimiento y desarrollo?
- ✓ ¿Comúnmente se mide la calidad de los insumos que proporcionan los proveedores actuales?
- ✓ ¿La línea de negocio de la organización depende de proveedores únicos, o existe una gran cartera de éstos?
- ✓ ¿La organización ha establecido estándares mínimos de calidad para los insumos que demanda la organización?
- ✓ ¿El insumo que durante los últimos periodos se ha adquirido es el único en su especie, o existen sustitutos?
- ✓ ¿Qué tanto depende la organización el proveedor mayoritario?

Los cuestionamientos anteriores son algunas ideas y no representan la completa inspección que se puede hacer en este rubro, la experiencia, las circunstancias y el tipo de empresa con el que se esté trabajando determinarán qué tanto es posible ahondar en ello.

### *Competidores*

Los competidores son aquellos sistemas que de manera exacta o aproximada producen el mismo bien y/o servicio que el sistema PYME en cuestión. También son considerados como competidores aquellos sistemas que producen bienes y/o servicios sustitutos. Otros sistemas que tienen incidencia sobre la organización son aquellos que producen bienes y/o servicios complementarios, ya que aunque no representen una amenaza directa, pueden llegar a impactar indirectamente a la empresa. La efectividad de la empresa puede verse influenciada por los competidores directos e indirectos.

Tener un panorama general del comportamiento de los competidores permitirá al proceso de diagnóstico hacer inferencias sobre el futuro de la organización. A continuación se exponen algunos cuestionamientos que permiten inmiscuirse en ello.

- ✓ ¿La línea de negocio de la organización es única o existe una gran cantidad de competidores?
- ✓ ¿Los competidores directos tienen largas trayectorias en el mercado?
- ✓ ¿Se es capaz de identificar a los competidores principales de la empresa?
- ✓ ¿Los competidores se conocen y se tiene relación con ellos?
- ✓ ¿Los competidores identifican a la organización? ¿Es reconocida la organización entre los competidores?
- ✓ ¿Los competidores y la organización comparten proveedores?
- ✓ ¿Los competidores directos son PYMES o empresas de mayor tamaño?

- ✓ ¿Los competidores indirectos son PYMES o empresas de mayor tamaño?
- ✓ ¿Existen competidores próximos a la quiebra o al abandono del negocio?
- ✓ ¿Los competidores y la organización mantienen estándares comunes?

Los cuestionamientos anteriores son algunas ideas y no representan la completa inspección que se puede hacer en este rubro, la experiencia, las circunstancias y el tipo de empresa con el que se esté trabajando determinarán qué tanto es posible ahondar en ello.

### *Clientes*

Los sistemas para los que el producto final que genera la organización es destinado son los clientes. Estos sistemas son los consumidores o usuarios finales del bien y/o servicio que brinda la organización. Los clientes son el motivo de la producción de ese bien y/o servicio, por lo tanto son un elemento fundamental en el quehacer de la empresa. La incidencia que puede tener el sistema cliente sobre la organización puede ser tan determinante que propicie la desaparición de ésta. Sin clientes que reciban el bien y/o servicio que produce, la organización pierde su razón de ser. Por esto es que resulta trascendental conocer a los clientes, trabajar con y para ellos y comprender los efectos que éstos pueden llegar a generar en el funcionamiento de la organización.

Algunos cuestionamientos para abordar este tema son expuestos a continuación.

- ✓ ¿La organización tiene identificados a sus clientes principales?
- ✓ ¿Se es la única o de las pocas opciones para el cliente?
- ✓ ¿En el horizonte temporal, los clientes seguirán requiriendo los bienes y/o servicios que produce la organización?
- ✓ ¿La tendencia de los clientes va en aumento o disminución?
- ✓ ¿Se trabaja con el cliente? ¿Se trabaja para el cliente?
- ✓ ¿Se atienden las necesidades del cliente una vez realizada la venta?
- ✓ ¿Se conoce la satisfacción del cliente con nuestros productos y/o servicios?
- ✓ ¿Los bienes y/o servicios que produce la organización son para consumo final o intermedio?
- ✓ ¿Se satisface una necesidad básica del cliente?
- ✓ ¿Se cuenta con un único cliente o grupo de clientes, o se tiene una cartera de clientes bastante amplia?
- ✓ ¿Qué pasaría si se perdiera al cliente principal?
- ✓ ¿La organización comparte clientes con sus competidores?

Los cuestionamientos anteriores son algunas ideas y no representan la completa inspección que se puede hacer en este rubro, la experiencia, las circunstancias y el tipo de empresa con el que se esté trabajando determinarán qué tanto es posible ahondar en ello.

### *Cultura organizacional*

La cultura organizacional se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Las particularidades propias de cada organización, las premisas del decidir organizacional, los modos acostumbrados de conceptualizar el trabajo, la verdad, lo bueno, etc. También influye la cultura de la sociedad en que se encuentra inserta la organización, ya que

está regirá de manera global, el comportamiento de sus miembros y las relaciones ambiente-organización.

A continuación se exponen algunos de los cuestionamientos que permiten conocer de manera general la cultura organizacional.

- ✓ ¿Cuáles son los mitos que comparte la organización acerca del trabajo?
- ✓ ¿Qué considera la organización y/o sus miembros como un buen o un mal trabajador?
- ✓ ¿Cuáles son las creencias principales sobre cómo deben ser las relaciones laborales?
- ✓ ¿Cuáles son y cuáles deberían ser las relaciones de trabajo en la organización?
- ✓ ¿Concepción de los horizontes de tiempo, corto, mediano y largo plazo?
- ✓ ¿Existen figuras trascendentes en la organización? ¿Concepción de héroes o villanos?
- ✓ ¿Existen estereotipos sobre la clase de trabajador con que cuenta la organización?
- ✓ ¿Cuáles son los valores no establecidos que comparte la organización con la sociedad y con sus miembros?
- ✓ ¿Cuál es la aceptación que tienen los valores no establecidos que rigen el quehacer de la organización?
- ✓ ¿Cuál es el estilo de vida de los miembros inducido por la organización?
- ✓ ¿Cuál es el estilo de vida deseado por los miembros de la organización?
- ✓ ¿Cuál es la historia y antecedentes de la organización? ¿Momentos clave, decisivos, críticos?

Todos estos cuestionamientos son herramientas que nos permiten ahondar a profundidad en los temas previamente expuestos. El diagnóstico de la organización ha iniciado y se comienza a tener cierto panorama de la empresa.

### **De 30° a 60°. Dirección**

La planeación es una de las principales tareas de la dirección de una empresa. El elemento de diagnóstico que aborda estos temas es el denominado Dirección. Las funciones de la Dirección pueden estar representadas por un miembro de la organización o un grupo de líderes, incluso la conformación de la estructura funcional de la empresa puede contar con diferentes direcciones o un único departamento encargado de la dirección.

Como su nombre lo dice, la labor de este ente es la de dirigir a la organización. Determinar el rumbo, elegir el camino, establecer la forma, elegir las herramientas y alentar al recorrido son las tareas que desempeña este órgano rector.

Cada empresa, cada empresario, cada director o cada líder es libre de dirigir su negocio de la manera que le plazca, de acuerdo con sus paradigmas y propósitos particulares; sin embargo existen algunos aspectos que ningún grupo de dirección debería pasar por alto. El diagnóstico debe complementarse investigando la capacidad de dirección estratégica que posee el órgano rector de la organización. Mejorar la capacidad de dirigir incrementará la probabilidad de ocurrencia de los estados deseados. Algunos de los elementos básicos para la indagación en este aspecto son el rumbo, los objetivos y los valores y políticas de la organización.

#### *Rumbo*

Zarpar al mar sin un destino claro puede terminar de diferentes maneras. La fortuna del destino es capaz de situar la embarcación en un paraíso, en un naufragio y en el peor de los casos, en la deriva. Zarpar al mar con un destino claro, reduce la probabilidad de quedar a la deriva o sufrir de un naufragio, e incrementa la de alcanzar el rumbo esperado. Quizá el rumbo esperado jamás sea el paraíso que el fortuito destino podría preparar, pero al menos es un lugar que se conoce y al que por algún motivo se pretende ir.

Lo mismo sucede en las organizaciones. Las PYMES, en muchos de los casos, son embarcaciones que zarpan sin un destino definido, con la intención de encontrar el paraíso que dotará de riqueza y bondad sus cofres, que llenará de manjares sus bocas y atiborrará de abundancia su vista. La realidad es dura cuando la embarcación naufraga, o peor aún, muere en el intento.

El simple hecho de planear y definir un rumbo para la organización ya es ganancia. En las organizaciones el rumbo de la embarcación se refiere a un concepto cada vez más utilizado, la visión y la misión de la organización.

La definición de la visión y la misión de la organización están sustentadas en el propósito de la organización, en el fin último que persigue. Sentar por escrito estas declaraciones representa un ejercicio de planeación y conceptualización del sentido de la empresa. La relevancia de la visión y la misión depende del ámbito de aplicación al que se haga referencia dentro de la organización. A nivel operativo, permite concentrar el esfuerzo en una dirección común, evitando la dispersión y la ejecución de acciones incompatibles, al mismo tiempo que favorece la coordinación y el trabajo en equipo. En el plano táctico-estratégico constituye un apoyo para idear y juzgar los planes y estrategias de desarrollo, valorar oportunidades, responder a retos, elegir entre cursos de acción y establecer prioridades entre programas. De igual modo en el plano de identidad funciona como un marco que brinda sentido de pertenencia, un concepto que unifica y anima al compromiso, una fuente de motivación e inspiración y un elemento de reto y coraje.

La visión indica a qué aspira la organización o qué espera alcanzar en un futuro. Es la imagen de sí misma, a la que pretende aproximarse cada vez más. Algunas interrogantes que sirven como estímulo para la creación de la visión son:

- ¿A qué aspira la organización?
- ¿Qué hará única a la organización?
- ¿Qué distinguirá al producto y/o servicio?
- ¿Qué contribución especial se hará al cliente?
- ¿Qué proyecto o que cambio se consideraría especialmente bueno?

Con las respuestas a los cuestionamientos anteriores se esperaría contar con una primera idea, a cuyo alrededor se va armando una imagen mejor y más completa de la visión de la organización. Esta visión puede ser tan precisa como un proyecto o llegar a ser tan vaga como un sueño o anhelo, lo cual no debe ser motivo de preocupación, ya que la bondad de la visión no radica en los detalles, sino en su capacidad para importar valores desde el futuro y permitir observar nuevos arreglos con los que se reta y estimula al cambio.

Una vez que se ha dado forma a la imagen de aquello a lo que se aspira, la tarea que sigue es el desarrollo de la misión. La misión es la razón de ser de la organización, representa una idea amplia del negocio en el que se interviene, establece el *qué se hace* y *qué distingue* a la organización. La

misión da una idea general de cómo alcanzar la visión. Algunos aspectos fundamentales que permiten la construcción de la misión son:

- ¿Cuáles son los bienes y/o servicios que produce?
- ¿A qué segmentos del mercado están dirigidos?
- ¿Cuál es el alcance territorial de la empresa?
- ¿Cuáles son las características que la distinguen?

La declaración de la visión-misión de la empresa es la clave para determinar el rumbo de la organización. En algunos casos, las organizaciones han establecido por escrito estos elementos, en otros, sus dirigentes los tienen en mente y no los han transmitido al resto de la organización, pero en muchos casos, ni en la mente ni por escrito existe, ni siquiera se conocen los conceptos y mucho menos, se ponen en práctica. El diagnóstico continúa su camino cuando se indaga sobre la estructura y formulación de la visión-misión de la organización en cuestión. Algunos de los cuestionamientos que permiten identificar la madurez de la dirección son los siguientes

- ✓ ¿Los dirigentes de la organización conocen el estado deseado al que pretenden llegar?
- ✓ ¿Los dirigentes de la organización conocen los conceptos de visión y misión?
- ✓ ¿Se encuentran sentadas por escrito la formulación de la visión y la misión?
- ✓ ¿La visión-misión de la organización es conocida por la mayoría de sus miembros?
- ✓ ¿La visión-misión es respetada y puesta en práctica durante el quehacer de la organización y por la mayoría de sus miembros?
- ✓ ¿Conocen los miembros de la organización la importancia de la determinación de la visión y la misión?
- ✓ ¿La visión-misión se construye de manera participativa?

### *Objetivos*

Una vez identificada la visión y la misión de la organización es fundamental traducir sus características principales en objetivos a alcanzar. La visión-misión es una declaración más general y global, los objetivos representan estados futuros más puntuales y concretos. Los objetivos permiten definir estrategias de acción que posteriormente servirán para aproximarse a lograrlos. Son oraciones que establecen de manera concreta alguno de los estados deseados particulares que pretende alcanzar la organización en su totalidad o alguna de sus partes.

La definición de objetivos permite a los miembros de la organización comprender de manera específica los puntos que debe alcanzar en un horizonte de tiempo determinado. Los objetivos involucran el aspecto temporal, quizá no de manera precisa, pero sí de manera general.

Son elementos fundamentales en la dirección de toda organización, pues ayudan a complementar la idea del rumbo y camino de la organización. Los principales cuestionamientos que permiten enriquecer el proceso de diagnóstico son los siguientes.

- ✓ ¿Los dirigentes de la organización han establecido objetivos a mediano y largo plazo?
- ✓ ¿Se toma en cuenta el estado pasado de la organización?
- ✓ ¿Se conocen las acciones que derivaron en el estado actual de la organización?
- ✓ ¿Se cuenta con objetivos por escrito para el año vigente?
- ✓ ¿En algún momento se han elaborado objetivos previamente? ¿Éstos se han alcanzado?

- ✓ ¿Se conoce la importancia de la determinación de objetivos a mediano y largo plazo?
- ✓ ¿Los miembros de la organización conocen los objetivos? ¿Al menos los que a su área de trabajo competen?
- ✓ ¿Los objetivos se construyen de manera participativa?

### *Valores y políticas*

Como colofón a las actividades principales de la dirección de la organización se encuentran los valores y políticas. Las organizaciones tienen una manera establecida de realizar su trabajo, algunos códigos de conducta, de vestimenta, algunas normas de colaboración y estándares de funcionamiento. Pueden estar establecidos de manera formal, o practicarse de manera informal, pero siempre existen, a mayor o menor detalle.

Los valores de la organización son aquellos principios que tanto los dirigentes como los demás miembros de la organización adoptan como válidos y apreciables en el quehacer diario de su actividad económica. Las políticas se refieren a los códigos que emplean para desenvolverse dentro de la organización y mantenerse alineados con los valores establecidos.

- ✓ ¿Los miembros de la organización valoran alguna característica o principio para el desarrollo de su trabajo?
- ✓ ¿Existen códigos determinados para el desenvolvimiento de sus funciones? ¿Código de vestimenta, reglamento interno, código de colaboración, normas de conducta, etc.?
- ✓ ¿La dirección ha determinado formalmente y por escrito los valores organizacionales y las políticas de la empresa?
- ✓ ¿Los miembros de la organización cuentan con esta información o tienen acceso a ella?
- ✓ ¿La determinación de los valores y políticas se realizó de manera participativa?
- ✓ ¿Los dirigentes de la organización conocen el concepto de valores y políticas?
- ✓ ¿Los miembros de la organización comprenden la importancia de los valores y las políticas de la organización?
- ✓ ¿Los miembros de la organización ponen verdaderamente en práctica los valores en el desempeño de sus funciones?
- ✓ ¿Los miembros de la organización actúan acordes a las políticas establecidas?

El elemento de dirección en la organización juega un rol fundamental en el desarrollo organizacional. La planeación es un concepto básico y elemental para el adecuado devenir de la organización. Una de las principales y más importantes funciones de la dirección es la de planear, tarea que implica por lo menos, todo lo anteriormente expuesto.

### **De 60° a 110°. Competitividad**

Retomando otro de los conceptos expuestos por Peter Checkland aparece el elemento de diagnóstico basado en la competitividad de la organización. La efectividad<sup>7</sup> es el concepto en el que se sustenta. La efectividad verifica si el proceso de transformación que realiza la organización

---

<sup>7</sup> Los conceptos de eficacia, eficiencia y efectividad pueden aplicarse a diferentes niveles en la organización. A nivel macro (sobre la organización) existen elementos de diagnóstico que empatan o coinciden en mayor proporción con uno de los conceptos de Checkland. Sin embargo, al interior de cada elemento de diagnóstico, es posible identificar medidas de eficacia, eficiencia o efectividad.

es el adecuado para cumplir con los objetivos de la organización y las condiciones del suprasistema que le contiene. En otras palabras, pone a prueba el verdadero impacto que ejercen los resultados de la organización a través de su actividad económica, en el entorno en que se desenvuelve.

Uno de las herramientas básicas para el desarrollo de la competitividad de una organización es la denominada, estrategia competitiva. La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la organización.

La estrategia competitiva integra el análisis de diversos aspectos determinantes para la cadena de valor de la organización. Toda organización, en mayor o menor grado debe ser consciente al menos de estos aspectos y procurar ponerlos en práctica, pues esto implicará que la empresa incrementa su competitividad y por lo tanto se desarrolle.

La identificación de las unidades estratégicas de negocio es el primer paso en el diseño de la estrategia competitiva. Consiste en lograr percibir cuál es (o son) la línea de negocio a la que se dedica la organización. Una organización puede contar con más de una unidad estratégica de negocio, si la empresa produce más de un bien y/o servicio, es posible que éste represente una unidad estratégica de negocio diferente.

La identificación de las unidades estratégicas de negocio comienza con la identificación del o los productos que genera la empresa, posteriormente se identifica si cada uno de ellos es dirigido a un mercado diferente o a una región geográfica diferente. La conceptualización de de las unidades de negocio para la organización, representa un ejercicio de autoconocimiento y definición de la actividad económica que realiza, por lo tanto implica un examen de conciencia que incrementara la capacidad de organización.

Una vez identificadas la unidad estratégica de negocio es preciso trabajar con ella. El siguiente paso es determinar la ventaja competitiva que posee la organización para elaborar los procesos de valor que requieren la producción del bien y/o servicio deseado.

La determinación de la ventaja competitiva complementa el examen de conciencia de la organización. La ventaja competitiva supone la posesión o control de recursos especiales, denominados activos estratégicos, que le dan al negocio una capacidad distintiva, la cual permite a la organización ofrecer el bien y/o servicio con mayores ventajas para el cliente que sus competidores.

Existen 3 elementos fundamentales de la ventaja competitiva:

- Los recursos superiores de la organización.- Incluye los activos físicos y otras posesiones de la empresa como maquinaria y equipo especializado, tecnologías, patentes, fuerza de ventas, etc.
- Las habilidades especiales de la organización.- Involucra las habilidades que se tienen para hacer uso de los recursos de la organización como la experiencia, el “know how”, el conocimiento del mercado, etc.
- La posición privilegiada de la organización.- Se refiere al lugar que ocupa la organización dentro del suprasistema que le contiene y con referencia a sus demás competidores. Incluye por ejemplo una cartera de clientes exclusiva, la ubicación territorial, el

reconocimiento de marca, acceso a recursos, contactos, exclusividad del bien y/o servicio de producción, etc.

Una vez que la organización conoce sus fortalezas en el ámbito competitivo, el examen de autoconocimiento se enriquece.

La siguiente etapa consiste en concentrarse sobre la salida del sistema. Los bienes y/o servicios (productos) que la organización produce deben estar perfectamente determinados y caracterizados. El valor de un producto está dado por el conjunto de beneficios que percibe el cliente, a cambio de lo cual está dispuesto a pagar un precio y realizar cierto esfuerzo por adquirirlo. Entre mayor valor pueda agregársele a un producto, éste incrementará la capacidad competitiva de la empresa.

Los elementos básicos que le agregan valor a un producto son la calidad, la imagen, el servicio y el precio. Un adecuado balance entre estas cualidades determina la valía del producto.

Los temas de calidad, imagen, servicio y precio pueden llegar a ser tan profundos como se pretenda, la intención durante esta etapa de diagnóstico es la de verificar si la organización tiene perfectamente definidos los productos que genera y si para cada uno de ellos es consciente de las características que le agregan valor. La tarea de desarrollar estos temas supondría parte de las acciones de intervención.

Con la caracterización del producto realizada se abre paso para enfocarse en el mercado. En esta parte del diseño de la estrategia competitiva se complementa parte del análisis previamente hecho durante el elemento de diagnóstico *Medio Ambiente*. En el análisis del mercado se pretende conocer cuáles son las necesidades o preferencias del mercado, cuál es el mercado meta de los productos de la organización, cuáles son los segmentos del mercado y la posibilidad de nuevos nichos en éste.

El mercado está formado por el conjunto de compradores reales y potenciales del bien y/o servicio que la empresa produce. La organización debe estar consciente de las actividades fundamentales que le permitirán definir y trabajar de mejor manera con el mercado con el que interactúa. Las principales actividades para el análisis del mercado son:

- La segmentación del mercado.- La segmentación del mercado consiste en reconocer que los consumidores tiene preferencias y necesidades distintas, por lo tanto no todas las partes del mercado se comportan de la misma manera.
- La selección del mercado meta.- Una vez que se han identificado a los principales segmentos del mercado, es necesario determinar, con base en la capacidad competitiva y el valor de producto, cuál es el mercado que mejor acogerá la introducción del producto.
- La identificación de nichos de mercado: Todo mercado contiene espacios pequeños y especiales que representan grupos de consumo independientes de los segmentos de mercado definidos. Es posible atacar estos pequeños grupos, o crearlos.

La mayoría de las ocasiones, en las organizaciones no se trabaja hacía fuera. El ejercicio de competitividad involucra aspectos de trabajo de la organización con su entorno, en este caso, el mercado. Trabajar a la organización con base en el mercado, incrementará la competitividad del negocio.



Como etapa de cierre para el diseño de la estrategia competitiva cabe detenerse en la determinación de las estrategias de rivalidad y comercialización. La rivalidad se refiere a la capacidad de lucha y afronta que poseen, tanto la organización en cuestión, como sus competidores directos e indirectos. De acuerdo a las características del entorno, en algunas ocasiones se elaboran estrategias de ataque o defensa contra los competidores. Lo importante para el diagnóstico es identificar si la organización ha identificado que en el suprasistema que se desenvuelve existen fuertes luchas de control sobre el mercado. Si es así, es importante saber la posición que juega la organización en estas batallas, para de tal modo lograr sacar la mayor ventaja posible.

A través de la estrategia comercial se añaden dos elementos clave para el éxito del negocio, el cómo atraer la atención del comprador y cómo brindarle un fácil acceso al producto. Los elementos son la promoción y la distribución. Un producto que carece de promoción y distribución efectiva, no logrará materializar el esfuerzo por incrementar la competitividad de la organización. Por ello es muy importante que la organización esté consciente de que los elementos de promoción y distribución deben ser trabajados y planeados para lograr mejorar su competitividad.

Existen temas comunes como la publicidad, la fuerza de ventas, las promociones, las relaciones públicas, etc., que propician que la actividad de promoción de la organización sea sólida y responda a las necesidades. Por otro lado la distribución establece la forma en que el producto será puesto a disposición de los compradores una vez que este ha sido producido en la empresa. La distribución involucra los canales de intermediación, el manejo físico, flujos de información, pagos, etc.

A continuación se exponen algunos de los cuestionamientos básicos que permiten al diagnóstico indagar sobre la capacidad competitiva de la organización.

#### *Unidades estratégicas de negocio*

- ✓ ¿La organización ha determinado la totalidad de los bienes y/o servicios que produce?
- ✓ ¿Se conocen los territorios a los que va dirigido cada uno de los bienes y/o servicios que produce?
- ✓ ¿Se ha delimitado el mercado al que se dirigen los bienes y/o servicios que produce?
- ✓ ¿Los dirigentes de la organización conocen el concepto de unidad estratégica de negocio?
- ✓ ¿En algún momento en la historia de la organización se ha realizado un ejercicio de diseño de la estrategia competitiva?
- ✓ ¿Existen unidades estratégicas de negocio identificadas en la organización?

#### *Ventaja competitiva*

- ✓ ¿Los miembros de la organización identifican que su negocio cuenta con recursos especiales o capacidades distintivas?
- ✓ ¿Los dirigentes de la organización conocen el concepto de ventaja competitiva?
- ✓ ¿Se ha desarrollado previamente la ventaja competitiva de la empresa?
- ✓ ¿Se es capaz de reconocer con qué habilidades especiales cuenta la organización?
- ✓ ¿Se reconoce a la organización bajo una posición privilegiada en su entorno?
- ✓ ¿Se cuenta con equipo, maquinaria o patentes exclusivas de la organización?

- ✓ ¿Se cuenta con recursos humanos especialistas y únicos en el ramo?
- ✓ ¿La organización ha desarrollado experiencia en el negocio al que se dedica?
- ✓ ¿El nombre de la organización es reconocido no sólo por sus clientes y competidores, sino por el mercado en general?
- ✓ ¿Se identifican los recursos, habilidades o posición deseada, que brindarían a la organización una mejora en sus actividades?

#### *Producto*

- ✓ ¿De los bienes y/o servicios que la organización produce se conoce su caracterización?
- ✓ ¿La caracterización del producto ha sido planeada?
- ✓ ¿Los dirigentes de la organización conocen y aplican los conceptos de calidad, imagen, servicio y precio?
- ✓ ¿Se ha trabajado previamente con elementos de calidad, imagen, servicio o precio?
- ✓ ¿La organización ha incluido nuevos productos o ha desaparecido algunos que generaba?
- ✓ ¿La organización se encuentra satisfecha con las características de calidad, imagen, servicio y precio de los productos actualmente elaborados?
- ✓ ¿La organización tiene retroalimentación por parte de los clientes? ¿Conoce la apreciación de calidad, imagen, servicio y precio que tienen éstos?

#### *Mercado*

- ✓ ¿Los dirigentes de la organización conocen el concepto de análisis de mercado?
- ✓ ¿Se ha trabajado previamente con éste?
- ✓ ¿Se tiene un mercado meta definido?
- ✓ ¿Se trabaja con uno o varios mercados?
- ✓ ¿Se ha trabajado la selección del mercado meta con base en la caracterización del producto?
- ✓ ¿Se reconocen mercados potenciales en los que la organización podría incursionar?
- ✓ ¿Se han realizado estudios de mercado? ¿Estos han sido elaborados internamente o por un externo?
- ✓ ¿Se conocen las preferencias y necesidades del mercado?
- ✓ ¿Los productos y/o servicios satisfacen una necesidad básica o una preferencia del mercado?
- ✓ ¿Los mercados meta son consumidores finales o intermedios?
- ✓ ¿El mercado meta ha cambiado recientemente?

#### *Rivalidad y estrategia comercial*

- ✓ ¿La organización es capaz de identificar las luchas de poder entre los competidores?
- ✓ ¿Se han implantado acciones de ataque contra algunos de los competidores (campañas de publicidad, reducción de precios, robo de personal, etc.)?
- ✓ ¿Han desaparecido recientemente empresas que solían ser competidoras?
- ✓ ¿Han cambiado el mercado meta o la línea de negocio algunas de las empresas competidoras?
- ✓ ¿La organización es capaz de identificar ataques por parte de sus competidores? ¿La organización cuenta con las herramientas necesarias para contrarrestar un ataque?
- ✓ ¿Existe una empresa o grupo de empresas que poseen el control del mercado?

- ✓ ¿Los dirigentes de la organización son conscientes del impacto que puede generar la rivalidad con sus competidores?
- ✓ ¿Se tiene establecida una estrategia para la promoción de los bienes y/o servicios que la organización produce?
- ✓ ¿Se conocen las herramientas con las que se puede lograr la promoción de los productos?
- ✓ ¿Se han utilizado tales herramientas?
- ✓ ¿Los bienes y/o servicios que produce la organización han requerido de una estrategia de promoción o se posicionan frente al comprador de manera natural (búsqueda por parte del comprador)?
- ✓ ¿Se cuenta con un área encargada de la promoción de los productos?
- ✓ ¿Se tiene conciencia de la importancia de la distribución para la adecuada colocación de los productos en el mercado?
- ✓ ¿El área de producción de los bienes y/o servicios se encuentra alejada de los puntos de venta?
- ✓ ¿Los productos que genera la organización son de fácil manejo?
- ✓ ¿Los productos que genera la organización son buscados directamente por el consumidor, o deben posicionarse a su alcance?
- ✓ ¿Se cuenta con agentes de distribución para la organización o es la misma organización la que coloca los productos?
- ✓ ¿En qué medios se encuentran colocados los productos para su venta? ¿Existirían otros medios para ello?
- ✓ ¿Los canales de distribución están saturados (se distribuyen muchos productos por ellos) o se encuentran totalmente disponibles?
- ✓ ¿Se tiene definida una estrategia de distribución por parte de la organización?

Estos y algunos cuestionamientos más brindarán al diagnóstico la información general sobre el estado de la capacidad competitiva de la empresa. La competitividad de la empresa es un aspecto que está directamente relacionado con el incremento en la productividad y rentabilidad del negocio, por lo tanto es un factor determinante en el desarrollo de la organización.

### **De 110° a 135°. Administración**

Uno de los principales procesos de soporte en la organización es la administración. La administración, bajo un enfoque puramente teórico, se refiere a la planeación, organización, dirección y control, sin embargo estas actividades no se interpretan a nivel de dirección general de la organización, sino que se aplican a funciones más prácticas y de soporte para el desarrollo de la organización. Las actividades de administración en una organización recaen en 3 principales rubros, la administración de los recursos humanos, la administración de los recursos financieros y la administración de los recursos materiales (Infraestructura, equipo, maquinaria, materiales, etc.).

Para este elemento de diagnóstico, la inquietud no recae en identificar si la rentabilidad es la adecuada o no, si los recursos humanos son los necesarios para la organización, si la infraestructura es la pertinente, si los equipos de trabajo son los más útiles, etc. En cambio, pretende investigar si la organización cuenta con las herramientas suficientes para responder estos cuestionamientos, para así, mediante un trabajo posterior, sea posible responder y determinar todos esos cuestionamientos. El diagnóstico de la organización determinará si la organización toma en cuenta los principales conceptos para la administración del negocio y si los procedimientos generales son llevados a cabo bajo los mínimos requeridos.

## Recursos humanos

La administración del capital humano abarca la planeación del personal, el empleo, la capacitación y desarrollo, la administración de sueldos y salarios, las prestaciones y servicios, la seguridad e higiene y las relaciones laborales. Dentro de estos aspectos se encuentran tareas puntuales como la determinación de las necesidades de personal que requiere la organización, el establecimiento de los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal. El reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal nuevo, la capacitación de los miembros actuales de la organización, la elaboración de la nómina y la realización de los pagos, el establecimiento de normas y procedimientos de trabajo para salvaguardar la integridad de los individuos, etc.

Algunas empresas no cuentan formalmente con un área de recursos humanos, sin embargo realizan de manera global la mayoría de las actividades previamente expuestas. Los cuestionamientos que permiten diagnosticar la madurez que tiene la organización en las actividades de administración del capital son los siguientes.

- ✓ ¿Se encuentran determinadas las necesidades de personal que requiere la organización?
- ✓ ¿Existen procedimientos definidos para la adquisición de recursos humanos?
- ✓ ¿Cuándo se realiza el proceso de adquisición de personal se involucran las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del nuevo elemento de la organización?
- ✓ ¿Se realizan sesiones de capacitación frecuentes?
- ✓ ¿La organización es consciente de la importancia de la capacitación para su desarrollo?
- ✓ ¿La administración de los sueldos y salarios (elaboración de nómina, pago, etc.) se realiza siempre en tiempo y forma? ¿Existe un procedimiento definido para hacerlo?
- ✓ ¿La organización toma en cuenta la seguridad e higiene del trabajador?
- ✓ ¿La organización es consciente de la importancia del proceso de adquisición de personal para satisfacer las necesidades de sus procesos productivos?
- ✓ ¿Se planean los recursos humanos que requiere la organización?

## Aspectos financieros

Un departamento de finanzas bien establecido proporcionaría a la organización un sinnúmero de de información, indicadores y herramientas para la toma de decisiones. Sin embargo, la mayoría de las PYMES no cuentan, ni requieren un departamento de finanzas bien establecido, o que trabaje como los departamentos de finanzas de los grandes corporativos. Aún así, las labores financieras deben realizarse en menor o mayor grado. Existen conceptos financieros fundamentales que toda organización debería tomar en cuenta para incrementar su *rentabilidad*.

Precisamente la rentabilidad es uno de estos conceptos. El conocimiento y comprensión de estos temas permitirá a la organización desarrollarse en el terreno económico y financiero, en simples palabras, administrar mejor su riqueza<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> El desarrollo en el ámbito financiero de una empresa no es la única herramienta que propiciará un incremento en la generación de riqueza. Existen mejoras en otras áreas de la organización que impactarán indirectamente sobre la generación de riqueza (rentabilidad de la empresa).

Los aspectos financieros más importantes son la contabilidad, la rentabilidad del negocio, la presupuestación, las inversiones, etc. De esto se derivan los conceptos básicos que los dirigentes de la organización deben conocer:

- Elaboración de estados financieros
- Flujo de efectivo
- El valor del dinero en el tiempo
- Indicadores de rentabilidad (TIR, VPN, periodo de recuperación)
- Inversiones
- Modelos financieros (Escenarios)
- Análisis de sensibilidad

Estos no representan ni todos, ni el mínimo de los conceptos de finanzas que deben manejar. Tan sólo permite percibir una idea de la madurez financiera de la organización. La intención en esta parte del diagnóstico no es determinar si la rentabilidad es la que debe ser, sino de indagar si la organización tiene la solvencia para dar solución a esos detalles. Los principales cuestionamientos que permiten verificar la madurez financiera de una organización son los siguientes.

- ✓ ¿Existe un encargado de llevar la contabilidad de la empresa? ¿Es esta su única función?
- ✓ ¿Los dirigentes de la organización conocen cuánta riqueza generaron en el último curso?
- ✓ ¿Está definida la cantidad de riqueza que se pretende generar en el curso actual?
- ✓ ¿La organización conoce y aplica el concepto del valor del dinero en el tiempo?
- ✓ ¿La organización conoce cuál es la rentabilidad de su negocio?
- ✓ ¿La organización cuenta con una tasa de descuento para determinar la rentabilidad de sus proyectos?
- ✓ ¿Se elabora el flujo de efectivo por periodo?
- ✓ ¿Se conocen los ingresos totales?
- ✓ ¿Se conocen los egresos?
- ✓ ¿Se va al corriente con las obligaciones fiscales?
- ✓ ¿Se tiene dinero invertido en otros negocios?

#### *Aspectos de infraestructura y materiales*

Otro aspecto importante es la infraestructura, materiales, equipo, maquinaria y herramientas de trabajo que permitan llevar a cabo los procesos de la organización. Adecuadas instalaciones, herramientas de trabajo, equipo y maquinaria permitirán que el desempeño de las actividades fundamentales del proceso de transformación sean llevadas a cabo con éxito, al igual que resguardando la integridad de los elementos de la organización.

Los aspectos que aquí se revisan son cuestiones como:

- ✓ ¿Los miembros de la organización consideran que las instalaciones son suficientes para realizar sus actividades?
- ✓ ¿El equipo de trabajo con el que cuentan es el suficiente y necesario para realizar sus actividades?
- ✓ ¿Se han identificado necesidades de equipo y/o material especializado con el que no se cuenta?

- ✓ ¿Las áreas de trabajo son adecuadas para el desempeño de las funciones de los miembros de la organización?
- ✓ ¿Se cuenta con normas de seguridad e higiene? ¿Los miembros de la organización las conocen?
- ✓ ¿Se cuenta con procedimientos para la atención de desastres y accidentes?
- ✓ ¿Se ponen en práctica las normas y procedimientos si es que existen?
- ✓ ¿Las instalaciones cuentan con el equipo y medidas de seguridad necesarios para hacer frente a alguna contingencia?
- ✓ ¿El equipo de trabajo es actual y funcional? ¿La maquinaria es obsoleta?
- ✓ ¿Las herramientas se utilizan para lo que fueron adquiridas o diseñadas?

Los elementos de diagnóstico de administración permiten amalgamar la información recabada anteriormente y complementar el proceso de diagnóstico con herramientas fundamentales en el desarrollo de la organización.

### **De 135° a 145°. Mantenimiento y Servicios Auxiliares**

Un aspecto menos influyente es el referido al proceso de soporte de mantenimiento y servicios auxiliares. No por ello es posible pasarlo por alto y no atenderlo. La importancia de las actividades de mantenimiento y servicios auxiliares pueden representar, en casos particulares, actividades de verdadero peso para la organización.

La función de mantenimiento es la encargada de proporcionar a todos los recursos de la organización los trabajos necesarios para preservar su vida útil, además de mantenerlos siempre disponibles para su utilización. Si las áreas de trabajo se encuentran inhabilitadas, si los equipos están dañados, si los materiales están contaminados, si los trabajadores no cuentan con las herramientas disponibles para llevar a cabo sus funciones, será más complicado que se alcance el propósito de la organización. El diagnóstico no pretende determinar si las acciones o tiempo del mantenimiento son los adecuados o no, si no intenta indagar sobre la capacidad de la organización por tomar en cuenta estos aspectos y llevarlos a cabo.

Algunas organizaciones, de acuerdo a su actividad económica, requieren de servicios auxiliares tales como soporte a las tecnologías de información, telecomunicaciones, servicios de laboratorio, arrendamiento, etc. La identificación de los servicios auxiliares actuales y los potenciales es tarea de la organización, ya que son los servicios de soporte los que permiten llevar a cabo la actividad económica de la organización de manera expedita.

- ✓ ¿Existe un encargado del mantenimiento en la organización? ¿Es un agente interno o externo?
- ✓ ¿Los miembros de la organización se sienten satisfechos con el mantenimiento a sus instalaciones?
- ✓ ¿Los miembros de la organización presentan quejas sobre la disponibilidad o estado de las herramientas y equipos de trabajo?
- ✓ ¿Las solicitudes de mantenimiento son atendidas con prontitud?
- ✓ ¿Los dirigentes de la organización son capaces de indicar la totalidad de los servicios auxiliares que requieren?
- ✓ ¿Los servicios auxiliares actuales son los necesarios y suficientes para el adecuado desarrollo de la organización?

- ✓ ¿Los servicios auxiliares son prestados por elementos de la organización o por agentes externos?
- ✓ ¿Los miembros de la organización son capaces de identificar los servicios auxiliares que serían de utilidad para la realización de su trabajo?
- ✓ ¿Los principales servicios auxiliares se prestan en tiempo y calidad adecuado según los miembros de la organización?

### **De 145° a 180°. Control de procesos**

El elemento de diagnóstico del control de procesos se refiere principalmente a los procesos de valor de la organización, aunque también involucra a los procesos de soporte. Este elemento de diagnóstico permite indagar sobre la capacidad de control y retroalimentación que tiene la organización sobre sus procesos de valor. La mayoría de las PYMES realizan sus procesos de valor de manera empírica, no miden su eficiencia ni determinan sus características primordiales. Aquí se retoma el concepto de eficiencia de Peter Checkland. ¿Los procesos de la organización se realizan con la óptima cantidad de recursos? El monitoreo y control de los procesos permite aproximarse a un sí como respuesta a tal cuestionamiento.

#### *Definición de procesos y procedimientos*

Muchas de las PYMES actúan de manera empírica. El conocimiento sobre la realización de sus actividades principales se transmite de manera oral entre los miembros de la organización, por lo tanto durante la ejecución de sus funciones los miembros pueden llegar a encontrar ambigüedades, tener dudas, desconocer el propósito de su trabajo; lo que propiciará que las actividades se realicen con mayor cantidad de tiempo, con mayor cantidad de personal, con baja calidad, con altos desperdicios, etc. Asimismo, la figura de supervisión y dirección debe estar constantemente presente para que los miembros lleven a cabo su trabajo, si los elementos que conocen el accionar del negocio desaparecen, el negocio en sí desaparecería.

Una de las etapas de madurez en una organización tiene que ver con la autonomía que ésta logre alcanzar. La institucionalización del negocio se refiere a la estandarización de los procesos de la organización para lograr alcanzar el estado en el que a pesar de los nombres propios que desempeñen las funciones, la organización sea capaz de actuar por sí misma.

Para lograr esto es indispensable llevar a cabo un levantamiento de todos los procesos que realiza la organización en sus diferentes áreas. Posteriormente, documentarlos y estandarizarlos. La tarea no es sencilla pero de lograrlo se dará estructura y organización al negocio, autonomía y eficiencia.

Los cuestionamientos fundamentales para identificar la madurez de la organización en este aspecto son:

- ✓ ¿Los miembros de la organización comprenden el concepto de proceso y procedimiento?
- ✓ ¿Los elementos que llevan a cabo un proceso conocen el propósito e importancia de sus funciones?
- ✓ ¿Los elementos que llevan a cabo un proceso conocen las entradas y salidas de su proceso?
- ✓ ¿Los elementos que llevan a cabo un proceso conocen los procesos de soporte y servicios auxiliares que facilitan sus actividades?

- ✓ ¿Los elementos que llevan a cabo un proceso conocen la posición de éste en la cadena de valor de la empresa?
- ✓ ¿Los procesos de la organización se encuentran documentados? ¿A nivel procedimiento?
- ✓ ¿Los procesos de la organización se encuentran estandarizados? ¿A nivel procedimiento?
- ✓ ¿Existen procesos en la organización que se encuentren automatizados?
- ✓ ¿Existen parámetros de calidad en la realización de los procesos?
- ✓ ¿Existen formatos definidos para la realización de los procesos?
- ✓ ¿Se llevan a cabo registros operativos durante el desarrollo del proceso?
- ✓ ¿Se conoce el concepto de cliente y proveedor interno?
- ✓ ¿Se conoce el concepto de diagrama de procesos? ¿Se conoce su forma de elaboración?
- ✓ ¿Los procesos están alineados con la estrategia competitiva?
- ✓ ¿Han desaparecido procesos de la cadena de valor recientemente?
- ✓ ¿Existen procesos de la cadena de valor que se subcontratan o arrendan?

### *Medidas de desempeño*

Otro punto trascendental en el control de los procesos de la organización es el de las medidas de desempeño. Puede ser que la tarea de documentar y estandarizar los procesos se haya realizado de manera satisfactoria o ya se cuente con ella, pero si se pretende llevar a cabo procesos eficaces, eficientes y efectivos en la organización es preciso incorporar medidas de desempeño.

Las medidas de desempeño pueden ser de diferentes tipos. Las que miden a las entradas y elementos que llevan a cabo los procesos son de eficacia, las que miden la cantidad de recursos empleados para llevar a cabo los procesos son de eficiencia, y las que valoran el impacto que tienen la salida de acuerdo al propósito de su generación son las de efectividad. El diseño de medidas de desempeño y parámetros de referencia para determinarlas es un aspecto fundamental para el desarrollo y la mejora continua de la organización.

La intención del diagnóstico en este punto no recae en verificar si las medidas de desempeño son las necesarias, o si los parámetros de referencia son útiles para calificar. En cambio el diagnóstico de este punto pretende inferir si la organización es capaz de medir los elementos fundamentales dentro de sus procesos. De tal modo que, en un proceso de intervención sea posible trabajar en conjunto para determinarlas.

Los cuestionamientos que permiten averiguar si la organización cuenta con medidas de desempeño (formales o informales) son los siguientes.

- ✓ ¿Se realizan mediciones sobre los periodos de duración de las actividades del proceso?
- ✓ ¿Se realizan mediciones sobre la calidad del trabajo y del producto?
- ✓ ¿Se verifica que los insumos cumplan con las condiciones mínimas requeridas?
- ✓ ¿Las mediciones sirven para determinar algún indicador?
- ✓ ¿Tienen establecidos parámetros para la realización de su trabajo (tiempo, calidad, cantidad, etc.)?
- ✓ ¿Existen formalmente medidas de desempeño?
- ✓ ¿Se lleva a cabo la medición realmente?
- ✓ ¿Se analizan los resultados de estas mediciones?
- ✓ ¿Se lleva un registro histórico de los resultados de estas mediciones?
- ✓ ¿Existen metas de cumplimiento?



- ✓ ¿Se verifica que los elementos para llevar a cabo un procedimiento son los adecuados?
- ✓ ¿Se mide la cantidad de desperdicios?
- ✓ ¿Existen requerimientos mínimos de calidad establecidos?
- ✓ ¿Se implantan acciones para mejorar los registros anteriores o estos pasan al archivo?

La primera mitad del recorrido se ha concluido y toca comenzar con la segunda. Durante el próximo recorrido se indagará hacia adentro de la organización, se analizarán aspectos subjetivos y pocas veces determinados, es por esto que la habilidad del sujeto que realice el diagnóstico jugará un papel fundamental para poder percibir los aspectos relevantes de los siguientes elementos de diagnóstico.

### **De 180° a 230°. Clima organizacional**

El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional. El concepto de clima permite ampliar las perspectivas de análisis desde una visión parcializada y reduccionista a una más global, que sea capaz de integrar el ambiente dentro de la organización como una variable sistémica y que abarque fenómenos complejos. Dado que el tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales en su globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización.

El concepto de clima se refiere a un concepto multidimensional, debido a ello se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la personalidad de ésta, ya que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de la configuración de sus características.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, ergonomía, etc.
- Variables estructurales: tamaño de la organización, estructura de mandos, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o entre áreas, relaciones laborales y relaciones personales, mitos, rumores, etc.
- Variables personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, intenciones, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, gusto por el trabajo, tensiones, estrés, etc.

Las anteriores variables configuran el clima de la organización a través de la percepción que de ellas tienen los miembros que la conforman. Así entonces el concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de la organización respecto al trabajo, al ambiente físico, a las relaciones interpersonales y a las diversas regulaciones formales que les afectan. El clima organizacional es la valoración del ambiente del sistema por parte de sus individuos, la valoración del ambiente interno.

Algunas de las cuestiones que considera el clima organizacional, han sido conceptos tratados o serán conceptos por tratar en el desarrollo de otros elementos de diagnóstico, la diferencia e importancia de esta parte del diagnóstico es lograr captar las percepciones que tienen los

miembros de la organización sobre estos temas, lo interesante no es la realidad que construye el sujeto que realiza el diagnóstico, sino la que sus miembros han construido y perciben todos los días. Quizá sobre este elemento de diagnóstico la información más valiosa provendrá del grueso de la organización, y casi no de sus dirigentes.

La importancia del clima organizacional en la empresa recae en los siguientes aspectos:

- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la organización. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas
- El clima organizacional puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo significativo.
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, el cual a su vez, afecta de vuelta estos comportamientos y actitudes. Se genera un bucle de refuerzo ya sea a favor o en contra, dependiendo de los comportamientos y actitudes de los individuos y el clima organizacional con que se cuente.
- El clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.
- Un mal clima laboral puede identificarse en un alto grado de ausentismo y rotación excesiva.

Es importante señalar que el cambio en el clima organizacional siempre es posible, sin embargo se requiere de cambios en más de una variable para lograr que el cambio efectuado sea duradero y trascendental. Un cambio brusco y no planeado, puede sacudir al ambiente y crear un cambio temporal, pero las condiciones podrían empeorar o regresar a su estado pasado.

Los cuestionamientos que permiten al proceso de diagnóstico indagar sobre el clima organizacional en una empresa pueden ser los siguientes.

- ✓ ¿Cuál es la percepción de la mayoría de los miembros de la organización sobre los siguientes temas?
  - El estilo de autoridad de sus dirigentes
  - La motivación grupal e individual
  - La amistad y el apoyo de los compañeros
  - Las ganas con que se elaboran las actividades
  - El compromiso con la organización
  - La comunicación que existe de manera vertical y horizontal
  - El reconocimiento y remuneración por el trabajo desempeñado
  - Los incentivos, estímulo y alicientes
  - Los procedimientos de trabajo o administrativos
  - Las normas de comportamiento
  - Los reglamentos de trabajo
  - La promoción de la creatividad y la participación
  - Las relaciones de trabajo y personales

- La oportunidad de crecimiento y desarrollo
- El compromiso con las actividades recreativas, deportivas y sociales
- Los mitos y rumores
- Las exigencias y el estrés
- Las condiciones físicas (temperatura, ruido, aire, vibraciones, etc.)

Estos son algunos de los temas que es preciso investigar para el análisis del clima organizacional en la empresa. Ahora sí, con esto concluido, el diagnóstico ha adquirido un elemento muy valioso, las percepciones de la mayoría.

### **De 230° a 270°. Estructura Funcional**

Una de las primeras ideas que llegan a la mente cuando se habla de organización es la estructura organizacional. Pareciera ser que los temas relacionados con el desarrollo de la organización recayeran todos en el trabajo con la estructura de la empresa. Una organización es más que su estructura, sin embargo, cuando todo lo demás es considerado, la estructura representa un pilar fundamental.

El concepto es similar al de una edificación. Los acabados, el mobiliario, la gente, el ambiente, son elementos que dan vida al inmueble, sin embargo, nada de ellos podría sustentarse sin tener en cuenta la estructura que lo soporta. Los cimientos, columnas, travesaños y vigas de la organización son su estructura funcional. La estructura organizacional es el arreglo formal de los grupos de trabajo afines que realizan las actividades fundamentales de la organización.

La estructura organizacional puede conformarse de acuerdo a diferentes criterios. Existe la estructura que se acomoda respecto a la división funcional del trabajo, existen otras estructuras que agrupan en relación a las áreas geográficas en donde trabajan, otras más se conforman según las líneas de producto o el mercado al que van dirigidos. El arreglo de la estructura organizacional, depende invariablemente del objetivo de su conformación. En la mayoría de los casos, la estructura organizacional que permite identificar el verdadero perfil de trabajo de la organización es la estructura funcional.

La estructura funcional divide, selecciona y agrupa las múltiples tareas que se realizan en la organización de acuerdo con los procesos y funciones que desempeña, con el fin de coordinar y dirigir sus actividades hacia el alcance de los objetivos. Se trata de variables que permiten visualizar el perfil de la organización. Algunas de las ideas que arroja el análisis de la estructura funcional son:

- La descripción de los miembros de la organización (Edad, sexo, educación, antecedentes laborales, nivel y calidad de capacitación, etc.)
- La descripción de la estructura organizacional (Organigrama, diagrama de planta, organización del trabajo, fuerza de trabajo, líneas de mando, etc.)
- Identificación de los departamentos o grupos formales de trabajo (tamaño, número, etc.)
- Descripción de arreglo (Vertical, horizontal, circular, etc.)

La inspección de las características fundamentales de la organización permitirá al diagnóstico identificar si los cimientos de la empresa son lo suficientemente sólidos para soportar toda su *carga viva*.

Los aspectos que no se pueden pasar a ciegas durante el proceso de diagnóstico en este rubro son:

- ✓ ¿Existe una estructura formal definida?
- ✓ ¿Los miembros de la organización la conocen?
- ✓ ¿Los miembros de la organización identifican su posición en la estructura organizacional?
- ✓ ¿Existen los espacios geográficos de acuerdo a la estructura funcional?
- ✓ ¿La estructura está conformada de acuerdo a la división funcional del trabajo?
- ✓ ¿La estructura funcional formal y el arreglo real práctico son aproximadamente similares?
- ✓ ¿Los miembros conocen el nombre de su puesto (función en la organización)?
- ✓ ¿Están determinadas formalmente las descripciones de puestos?
- ✓ ¿Los miembros de la organización conocen sus funciones? ¿Sus responsabilidades? ¿Sus facultades?
- ✓ ¿Los miembros de la organización identifican la línea de mando superior e inferior?
- ✓ ¿Los miembros de la organización identifican a su cliente y proveedor interno?
- ✓ ¿Los nombramientos de las áreas de la organización corresponden a las actividades que realmente desempeñan?
- ✓ ¿Están determinados formalmente los perfiles necesarios para cubrir las áreas de la estructura?
- ✓ ¿Los elementos que representan cada una de las áreas de la organización cumplen con el perfil?
- ✓ ¿Cuál es la característica común (características personales: edad, sexo, estudios, etc.) del grueso de la organización?
- ✓ ¿Existen grupos independientes de trabajo?
- ✓ ¿De qué tamaño son los departamentos o áreas principales de la organización?
- ✓ ¿Qué tipo de arreglo ocupa la organización (Vertical, horizontal, circular, etc.)? ¿Éste fue diseñado o planeado así?

Estos cuestionamientos no representan el total de las inquietudes que el diagnóstico pretende investigar. Tan sólo marcan la pauta de los temas fundamentales con que debería contar la estructura funcional de una organización.

### **De 270° a 360°. Procesos funcionales**

Los principales fenómenos que tienen lugar dentro de una organización son los procesos funcionales. Toda organización es extremadamente dinámica; sus elementos son decisiones y las decisiones son sucesos atados al tiempo, de tal manera que en el mismo momento en que surgen, comienzan a desvanecerse, para dejar paso a nuevas decisiones, generando procesos circulares y recursivos que duran todo lo que dura la organización como sistema.

Por lo tanto la organización es un sistema vivo, cambiante, dinámico. Debido a ello, los elementos de diagnóstico que permiten obtener una fotografía de la organización, carecen de la fuerza y valor que proporciona la concepción de movimiento. El diagnóstico organizacional, en consecuencia, debe ser un diagnóstico de procesos funcionales. Los procesos involucran el desarrollo de las actividades en el tiempo.

Cada una de las áreas, funciones, actividades, etc., están sustentadas en las personas que conforman la organización. Las personas imprimen, en mayor o menor grado, el sello de sus

respectivas personalidades en la realización de sus tareas. El efecto de esto es que no sólo cada persona que desempeña una función o un puesto tiene un cierto estilo para hacer su trabajo, sino que tiene también ciertos patrones acostumbrados de relación con las otras personas de la organización. Estos patrones se hacen estructurales y originan las tradiciones que rigen el modo de relacionarse entre sí los miembros de la organización. No se pueden suponer o descifrar tales tradiciones sólo con base en el conocimiento de las relaciones organizacionales formales; por lo que resulta dudoso, que se puedan modificar cambiando sólo la estructura formal.

Es por tanto importante examinar también los procesos que ocurren entre las personas, como medio para comprender las relaciones informales. Es importante contar con la estructura de funciones apropiada para la actuación organizacional efectiva pero al mismo tiempo, las personalidades, percepciones y experiencias de las personas determinan también el comportamiento de éstas en el desempeño de sus funciones y en la forma de relacionarse entre sí. Sólo si las relaciones entre los ocupantes de los puestos en la organización están libres de fricción, puede estar asegurada la eficiencia organizacional.

Los procesos funcionales que a continuación se describen se han seleccionado como los más esenciales para la actuación adecuada de la organización.

### *Comunicación*

Como todo sistema social, una organización se constituye mediante las comunicaciones. La comunicación puede resumirse en la acción de transmitir información de una persona a otra, aunque en la realidad se sabe que resulta ser un proceso mucho más complejo. Se comunican hechos, sentimientos, percepciones, insinuaciones y demás información. Existen muchos tipos de mensajes, muchos tipos de medios de comunicación y muchos códigos y lenguajes. Una fluida acción de comunicación puede lograr que la organización camine de manera positiva.

Durante el diagnóstico, es fundamental que logren percibirse los principales aciertos y problemas en la comunicación, visualizarse los principales canales y medios de comunicación, analizarse la clase de mensajes que se envían, el tiempo de respuesta, los procedimientos formales o prácticas comunes, etc. Algunos de los cuestionamientos fundamentales que permiten conocer el estado de las comunicaciones en la organización son expuestos a continuación.

- ✓ ¿Existe un protocolo de comunicación y coordinación para el desarrollo de las actividades de la organización?
- ✓ ¿Cómo es la comunicación interna (de qué tipo: escrita, hablada, existen documentos controlados, etc.)?
- ✓ ¿Cómo es la comunicación con el exterior (clientes, proveedores, competidores, etc.)? ¿Formal, definida, informal, etc.?
- ✓ ¿Existe algún mecanismo de verificación de recepción y entendimiento del mensaje?
- ✓ ¿Los miembros que más comúnmente se comunican manejan el mismo código o lenguaje?
- ✓ ¿Existen registros documentados de la comunicación oficial que se lleva en la empresa?
- ✓ ¿Cuál es el diagrama de flujo de información general?
- ✓ ¿Quién comunica a quién? ¿Con cuánta frecuencia? ¿Por cuánto tiempo?
- ✓ ¿Cuál es la comunicación indirecta que más comúnmente se utiliza?
- ✓ ¿Existen mensajes ocultos? ¿Existen temas intratables?
- ✓ ¿Qué tanta interferencia existe en los canales de comunicación?

- ✓ ¿Los canales de comunicación son los adecuados para transmitir los mensajes que están llevando?
- ✓ ¿De qué forma se realizan las órdenes o peticiones?
- ✓ ¿Se cuenta con publicaciones escritas (boletines, circulares, revistas, etc.)?
- ✓ ¿Qué tan frecuentemente se realizan reuniones entre los grupos de trabajo?
- ✓ ¿Se cuenta con un sistema de información?
- ✓ ¿Todos los miembros cuentan con receptor específico de comunicación (según sea el caso, teléfono, correo electrónico, fax, radio, etc.)?
- ✓ ¿Existen fugas de información?
- ✓ ¿Qué tanta seguridad tiene la información confidencial?
- ✓ ¿Qué tanto se atienden las quejas y sugerencias de de la organización?
- ✓ ¿Qué tan buena es la comunicación de los miembros de la organización con la empresa cuando estos se encuentran fuera de las instalaciones (viajes de negocios, comisiones, sucursales en otras zonas, etc.)?
- ✓ ¿Qué tanto peso tienen los rumores y los mitos (alcance, impacto, etc.)?
- ✓ ¿Qué tan capacitado está el personal para utilizar los equipos o sistemas que facilitan las comunicaciones (uso de correo electrónico, sistemas informáticos, radios, etc.)?

#### *Funciones de los miembros*

Otro de los procesos funcionales que mayor relevancia tiene es el que revisa las funciones de los miembros de la organización. En el elemento de diagnóstico *Estructura Funcional* se averiguó sobre las funciones de los miembros en el desarrollo de las actividades de la organización, en relación con la descripción de sus puestos, sus perfiles de competencias, etc. En este caso, la atención recae en el comportamiento de los miembros dentro de sus grupos de trabajo. El interés se centra en cuáles son las relaciones personales que establecen los grupos de trabajo dentro de las áreas de la organización.

Cuando dos o más personas se juntan para formar un grupo con el fin de realizar un trabajo o una tarea, habrá un lapso inicial en que el comportamiento de cada miembro esté orientado esencialmente hacia sí mismo, a causa de las varias preocupaciones que experimenta todo nuevo miembro de un grupo. A manera que declina la orientación hacia lo personal, los grupos comienzan a formarse.

Sobre este tema se pueden identificar dos principales vertientes de diagnóstico: Cuáles son las funciones que desempeñan los individuos en la conformación de los grupos de trabajo, y cuáles son las funciones que desempeñan para llevar a cabo las tareas. Los principales cuestionamientos son los siguientes.

- ✓ ¿Los miembros del grupo de trabajo se sienten identificados con el grupo?
- ✓ ¿Los miembros del grupo de trabajo reconocen su rol o papel en el grupo?
- ✓ ¿Los miembros del grupo de trabajo sienten rechazo o aceptación de sus compañeros?
- ✓ ¿Cuál es el grado de acercamiento o intimidad entre los miembros del grupo?
- ✓ ¿Quién ejerce el poder dentro del grupo? ¿Cuál es la influencia y control que tiene sobre los demás?
- ✓ ¿Cuáles son las necesidades individuales de los miembros del grupo?
- ✓ ¿Existen definidas metas grupales? ¿Los individuos están de acuerdo con ellas?

- ✓ ¿Cuáles son los tipos de respuesta de los miembros del grupo bajo situaciones de estrés?
- ✓ ¿Existe tensión, frustración o preocupación por más la mayoría de los miembros del grupo?
- ✓ ¿Se llevan a cabo las siguientes funciones (o algunas de ellas) para la realización de la tarea?
  - Iniciación
  - Búsqueda y presentación de opiniones
  - Búsqueda y presentación de información
  - Aclaración y elaboración de la tarea
  - Resumen y comprobación del consenso
- ✓ ¿Se llevan a cabo las siguientes funciones de mantenimiento para la realización de las tareas?
  - El estímulo de los miembros para la colaboración
  - La armonización y la transacción
  - La oportunidad para intervenir
  - El establecimiento y comprobación de normas
- ✓ ¿Cuál es la participación de los miembros del grupo en el desarrollo de la tarea (uniformemente repartida, dominan unos pocos, etc.)?
- ✓ ¿Existe liderazgo dentro del grupo? ¿Lo lleva una persona, unos cuantos?
- ✓ ¿Cuál es el grado de confianza que se tienen los miembros del grupo?
- ✓ ¿Existe el espacio para la creatividad y desarrollo de nuevas ideas?
- ✓ ¿Qué tanta apertura existe para la transmisión de sentimientos de los miembros?
- ✓ ¿Cómo son las metas del grupo para la realización de la tarea (confusas, claras, compartidas por toso, etc.)?

### *Motivación*

La motivación de los miembros de la organización constituye un tema central en el diagnóstico de cualquier organización. Las organizaciones sólo pueden pretender lograr sus objetivos si consiguen el apoyo y compromisos efectivos de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales. Por consiguiente, indagar acerca de la motivación de los trabajadores, y los mecanismos motivacionales utilizados en la organización, es una cuestión de suyo importante.

La motivación es un elemento relativo y difícil de determinar, por lo tanto la habilidad del sujeto que realiza el diagnóstico será fundamental para tener la sensibilidad apropiada para asimilar esta información.

El nivel de estimulación que mueve a una persona para realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación es la motivación. Ésta está relacionada con conceptos como la voluntad y el interés de la persona por realizar alguna actividad. El diagnóstico de la motivación se centra en algunos aspectos fundamentales.

- ✓ ¿Cuáles son las políticas de recursos humanos en la empresa? ¿Consideran la motivación como un elemento fundamental?
- ✓ ¿Cuál es la preocupación de la organización por el tema de la motivación laboral? ¿Se han llevado a cabo acciones al respecto?

- ✓ ¿Cuál es el nivel de estimulación de los miembros de la organización por acudir a una jornada de trabajo?
- ✓ ¿Cuál es la influencia que tienen los objetivos de la organización en la motivación de sus miembros?
- ✓ ¿Los miembros de la organización sienten agrado por las condiciones físicas de su lugar de trabajo?
- ✓ ¿Los miembros de la organización están a gusto con las condiciones económicas de su trabajo?
- ✓ ¿Los miembros de la organización presentan agrado por las condiciones sociales o psicosociales?
- ✓ ¿Cuál es el grado de satisfacción que presentan los miembros con respecto al interés de la organización por su persona, intereses y metas?
- ✓ ¿Existen estímulos por parte de la organización para sus trabajadores?
- ✓ ¿Cuáles son los estímulos que los individuos de la organización reconocen como más alentadores?
- ✓ ¿Existen incentivos? ¿De qué tipo?
- ✓ ¿En el caso de haber, la motivación proviene por la realización de las funciones de trabajo o por factores extrínsecos?
- ✓ ¿Los miembros de la organización se sienten conformes con el papel que desempeñan en la organización?
- ✓ ¿Se conocen las expectativas y posibilidades de desarrollo en la organización como motor de la motivación para crecer?
- ✓ ¿Los miembros de la organización sienten el reconocimiento de sus autoridades inmediatas?

Estos y algunos otros cuestionamientos proporcionan al diagnóstico los fundamentos para analizar el grado de motivación con que cuentan los individuos en la organización.

### *Solución de problemas y toma de decisiones*

Las organizaciones se enfrentan constantemente a problemas. Un problema es la brecha que existe entre la situación deseada y la situación presentada en un momento determinado. Por ejemplo, si se presenta una baja en las ventas de un periodo determinado, esto puede representar un problema; la brecha que existe entre las ventas actuales y las ventas deseadas es la magnitud del problema. Este tipo de problemas parecen resultar muy obvios, pero existen algunas situaciones, dentro de las interrelaciones de trabajo en las que es más complicado definir el problema. Por lo general, a simple vista, lo que se observa son los síntomas o estados de insatisfacción que se manifiestan por la ocurrencia de un problema. Los problemas suelen yacer en un plano más profundo, no resaltan a la vista de todos tan fácilmente.

Por lo tanto el proceso de solución de problemas y toma de decisiones puede estarse realizando sobre supuestos equivocados –los síntomas o estados de insatisfacción– en vez de sobre los verdaderos problemas. El concepto de problemática se refiere a la concepción global que se tiene sobre los estados de insatisfacción o síntomas que se presentan ante una situación determinada.

El proceso de solución de problemas requiere comenzar por definir la problemática –un ejercicio de síntesis– para posteriormente identificar los problemas concretos –un ejercicio de análisis– de tal modo que se comience a trabajar la solución de ellos sobre los supuestos correctos. Lo anterior



no significa una receta que garantice la solución de problemas satisfactoriamente, pero ayuda a estructurar el proceso que debe llevarse para incrementar la probabilidad de solucionar un problema exitosamente.

El proceso de solución de problemas involucra la toma de decisiones. Estos dos aspectos pueden significar avances sustanciosos en el devenir organizacional si son llevados adecuadamente, con estructura y criterio. Los beneficios que generan pueden repercutir en diferentes aspectos en la organización.

Durante el proceso de diagnóstico el aspecto a revisar es si la organización considera una forma estructurada de solución de problemas, o por lo menos cuenta con los conceptos básicos para propiciar su correcto desarrollo. A continuación se presentan algunos de los conceptos que permiten a la organización llevar a cabo un proceso de solución de problemas provechoso.

1. Conceptualización de la problemática
2. Definición del(los) problema(s)
3. Generación de propuestas de solución
4. Evaluación y pronóstico de las propuestas y sus consecuencias.
5. Toma de decisiones
6. Planeación de la acción seleccionada
7. Ejecución de la acción planeada
8. Evaluación de los resultados obtenidos (control y retroalimentación)

Los pasos anteriores no representan la estructura única y definitiva para la solución de problemas, pero si la mínima requerida. Existen metodologías, métodos y técnicas que trabajan estos aspectos. Durante el proceso de intervención se pueden sugerir otro tipo de estructuras de solución de problemas, de acuerdo a las circunstancias de la organización.

La toma de decisiones resulta ser un punto clave en las organizaciones. Ya que éstas se encuentran continuamente solucionando problemas, también se encuentran continuamente tomando decisiones. Las decisiones pueden ser de todo tipo, el ser humano constantemente toma decisiones. La forma en cómo son tomadas las también influirá en el resultado de éstas. En muchos casos se conoce que las decisiones se toman de manera personal y unilateral, sin fundamentos o criterios. Esto sucede en gran parte en las empresas familiares (característica de un gran número de PYMES), ya que los lazos familiares y personales muchas veces sobrepasan los criterios y sustentos profesionales. Durante el diagnóstico es importante identificar qué tipo de toma de decisiones se lleva a cabo en la organización, ya que puede ser un claro indicador las situaciones que se manifiestan en la organización.

La toma de decisiones debe estar soportada por *argumentos fuertes* y *criterios sólidos*. Además de ello, la participación colectiva, los diferentes *puntos de vista* y la *retroalimentación* resultan elementos que agregan valor al proceso. Hay decisiones que se toman por falta de respuesta, decisiones por regla de autoridad, decisiones tomadas por un grupo de poder, decisiones por mayoría, decisiones por consenso y decisiones por unanimidad. Tampoco existe receta del éxito de las decisiones. Por lógica común, la decisión que es posible genere los más provechosos resultados es la decisión por consenso. En esta coexisten los fundamentos, criterios, participación, múltiples puntos de vista y retroalimentación. Sin embargo para algún caso en particular, la experiencia, el conocimiento y la suerte, pueden arrojar resultados mejores cuando se realice una toma de

decisiones por un método distinto al consenso. En todo caso el trabajo de diagnóstico recae en percibir cómo es la toma de decisiones, será tema de la intervención proponer un adecuado proceso de toma de decisiones de acuerdo a las circunstancias presentadas.

Los cuestionamientos que colaboran para el diagnóstico de este proceso funcional pueden ser los siguientes.

- ✓ ¿Cuál es la percepción de los problemas en la organización? ¿Son retos, alicientes, áreas de oportunidad o infortunios, complicaciones, molestias, dificultades?
- ✓ ¿Existe alguna estructura o concepción similar para la solución de problemas expuesta anteriormente (aunque no se cumpla al pie de la letra)?
- ✓ ¿Cuánto duran “activos” los problemas?
- ✓ ¿De qué manera se lleva a cabo la toma de decisiones (regla de autoridad, mayoría, consenso, unanimidad, etc.)?
- ✓ ¿Quiénes son las figuras que llevan a cabo la solución de problemas y la toma de decisiones?
- ✓ ¿Las decisiones se toman con fundamentos y bajo criterios profesionales?
- ✓ ¿Qué tan abiertos se encuentran los tomadores de decisiones ante la retroalimentación y participación?
- ✓ ¿Las soluciones a los problemas han decantado en nuevos problemas?
- ✓ ¿Qué tanto se depende de los tomadores de decisión? ¿Hay poder de decisión a distintos niveles en la organización?
- ✓ ¿Dónde se presentan los conflictos? ¿Entre personas, entre áreas?
- ✓ ¿Cuál es la percepción general del origen de los conflictos?
- ✓ ¿Existen problemas o conflictos ajenos al tema laboral dentro de la organización?

Tomar las decisiones adecuadas, y obtener soluciones cabales a los problemas, representará una mejora significativa en el devenir organizacional.

### *Poder, autoridad y liderazgo*

El poder formal y el poder emergente o informal son procesos centrales en el devenir de toda organización. Ambos son complementarios y pueden generar conflictos. Aunque se reconoce que tienen bases de generación diferentes, pueden ser combinados y actualmente se intenta posibilitar que quienes sustentan posiciones de poder formal, consigan además, cierta cuota de poder emergente o liderazgo.

En muchas ocasiones la estructura organizacional, la descripción de puestos o los roles formales no determinan en sí, las figuras que ejercen el poder en las organizaciones. La antigüedad, la experiencia, el carisma, el conocimiento particular, los lazos humanos y los vínculos sentimentales pueden llegar a representar armas para el acceso al poder. Hay organizaciones donde el poder, autoridad o liderazgo no recae precisamente en las figuras establecidas para ejercerlo, sino en roles secundarios que conjuntan alguna de las características anteriores.

Es significativo que durante el proceso de diagnóstico se identifique quién y de qué manera ejerce poder, autoridad y liderazgo. Pero ¿Qué son estos conceptos? El poder es la posesión expedita, facultad o potencia de hacer algo, y a su vez, contar con la facilidad, tiempo o lugar para realizarlo. Quien ejerce poder tiene estas características de su lado. La autoridad es la capacidad de emplear

el poder sobre otro sujeto, con el fin de encaminarlo a realizar acciones determinadas. El liderazgo es la capacidad de hacer lo anterior sin necesidad de emplear la autoridad.

La clave del liderazgo recae en 5 aspectos fundamentales:

- 1) Capacidad de comunicación con el grupo
- 2) Alto grado de compromiso con el grupo
- 3) Identificación con el grupo
- 4) Ubicación dentro del grupo
- 5) Capacidad de gestión y solución de situaciones de grupo

Los cuestionamientos que permiten identificar las claves del poder, autoridad y liderazgo son los siguientes.

- ✓ ¿Cuál es el estilo de mando y estilo de autoridad, típico en la organización?
- ✓ ¿Quiénes ejercen el poder, autoridad y liderazgo?
- ✓ ¿Existe liderazgo real o ficticio? ¿Los líderes cuentan con las características necesarias para serlo?
- ✓ ¿Existen líderes naturales en la organización?
- ✓ ¿Existen figuras en la organización que ejercen mayor autoridad y poder que las determinadas para ello?
- ✓ ¿Existe un alto grado de control sobre los subordinados?
- ✓ ¿A los jefes les interesa imponer su voluntad?
- ✓ ¿Se confunde el concepto de responsabilidad con el de autoridad?
- ✓ ¿El liderazgo práctico y el poder formal se apoyan o se contraponen en la organización?

### *Grupos de trabajo*

En toda organización se conforman de manera natural grupos de trabajo. Cuando los grupos de trabajo comienzan a trabajar por un periodo de tiempo y logran acoplarse y conjuntarse, es posible que se formen equipos de trabajo. En un equipo de trabajo, cada uno de los miembros conoce y reconoce sus funciones y las de los demás, desempeña un rol, ejecuta diversas actividades, realiza ciertas funciones y cumple con determinadas responsabilidades. Cuando esta dinámica entra en acción es posible obtener un equipo de trabajo auto-controlado, que genera beneficios sustantivos a la organización. No todos los grupos de trabajo terminan siendo equipos.

Es importante diagnosticar el grado de desarrollo de los grupos de trabajo y verificar si dentro de la organización existen equipos. Las claves para indagar sobre el desarrollo de los grupos de trabajo son las siguientes.

- ✓ ¿Existen grupos de trabajo definidos? ¿Son estos grupos de trabajo naturalmente formados o establecidos por los dirigentes?
- ✓ ¿Tiene el grupo la capacidad para tratar de modo realista con su ambiente y es independiente de éste en grado óptimo?
- ✓ ¿Existe en el grupo un acuerdo básico acerca de las metas y valores fundamentales?
- ✓ ¿Existe en el grupo capacidad de autoconocimiento? ¿Comprende el grupo por qué hace lo que hace?
- ✓ ¿Hay un óptimo uso de los recursos disponibles dentro del grupo?

- ✓ ¿Tiene el grupo capacidad para aprender de su propia experiencia?
- ✓ ¿Tiene el grupo la capacidad de asimilar nueva información y responder con flexibilidad a ella?
- ✓ ¿Hay integración de los procesos internos del grupo (comunicación, toma de decisiones, autoridad)?
- ✓ ¿Los miembros del grupo identifican su papel en el desarrollo del grupo (funciones, responsabilidad, tareas, etc.)?

Los elementos de diagnóstico propuestos intentar representar la totalidad de los elementos significativos de la organización para su constante desarrollo y crecimiento. Los elementos están enfocados a conceptos de desarrollo organizacional, dejando de lado aspectos más técnicos, productivos y operacionales. Un problema de baja de ventas puede no ser el problema real, si no el síntoma de una situación organizacional subyacente.<sup>9</sup>

### Estructuración, utilización e interpretación de los elementos de diagnóstico

La siguiente es una propuesta para utilizar los elementos de diagnóstico propuestos en el D360-R4, se enuncia a manera de pasos:

1. Cada uno de los elementos de diagnóstico cuenta con un abanico de grados relacionado con la influencia o impacto que tiene esa área de oportunidad en la organización. Al total de grados que considera cada elemento de diagnóstico le llamaremos “ $\theta$ ”.

Ejemplo 1:  $\theta_{\text{Dirección}} = 30^\circ$

Ejemplo 2:  $\theta_{\text{Control de procesos}} = 35^\circ$

2.  $R = \frac{\theta}{c}$  será el número de rubros a calificar para cada elemento de diagnóstico;

Donde  $1 \leq c \leq 10 ; c \in \mathbb{N}$

El total de rubros a calificar para cada elemento de diagnóstico lo determina el criterio del agente de diagnóstico, las circunstancias y el propósito del trabajo.

Ejemplo 1:  $\frac{30}{10} = 3$  rubros a calificar para el elemento de diagnóstico de “Dirección” al menos, o  $\frac{30}{5} = 6$  rubros a calificar para el elemento de diagnóstico de “Dirección” al criterio del agente de diagnóstico

Ejemplo 2:  $\frac{35}{10} = 3.5 \rightarrow 4$  rubros a calificar para el elemento de diagnóstico de “Dirección” al menos, o  $\frac{35}{5} = 7$  rubros a calificar para el elemento de diagnóstico de “Control de procesos” al criterio del agente de diagnóstico

---

<sup>9</sup> Los elementos de diagnóstico no informarán si la distribución de planta es la adecuada para los flujos de materiales, si el ingreso por ventas del periodo reciente fue el esperado, si la cadena de distribución se encuentra optimizada, o si los estudios realizados son técnicamente correctos; en cambio informará si la organización cuenta con los elementos necesarios para enfrentar estos cuestionamientos y para tomar las acciones necesarias que permitan responderlos afirmativamente. Asimismo marcará la pauta para determinar qué áreas de oportunidad tiene la organización, para en un trabajo posterior de intervención, llevar a cabo las acciones adecuadas para aprovecharlas. Del diagnóstico organizacional se puede obtener como resultado la idea de hacer un diagnóstico técnico-económico de alguna situación o área particular de la organización, y entonces sí, determinar las ventas adecuadas, la distribución de planta adecuada, etc.

- Un rubro a calificar se compone por un conjunto de cuestionamientos, que el agente de diagnóstico engloba en una categoría determinada, pertenecientes al elemento de diagnóstico con el que se está trabajando. Una vez que se definen los rubros que componen al elemento de diagnóstico se debe hallar el nivel de madurez de éste.
- Para cada rubro a calificar se determina una escala del 3 al 9. Donde el 3 es el nivel más bajo y el 9 el nivel más alto de calificación. La calificación se establece de acuerdo a la siguiente lógica:

Puntuación	Estatus	Descripción o respuestas comunes
3	Carente	Pésimo, inexistente o no satisfactorio.
4	En inicio	Malo, poco o poco satisfactorio.
5	En crecimiento	Regular, de vez en cuando, en formación.
6	En consolidación	Aceptable, a menudo, comúnmente.
7	Consolidado	Bueno, existente, satisfactorio.
8	En mejora continua	Muy bueno, constantemente, muy satisfactorio.
9	Efectivo	Excelente, siempre, totalmente satisfactorio.

Tabla 4.1 Calificación para rubros de elementos de diagnóstico.

Ejemplo: Para el elemento de diagnóstico “Dirección” Podemos tener 6 rubros, con las siguientes calificaciones.

$$\begin{array}{lll}
 r_1 = 7 & r_3 = 6 & r_5 = 4 \\
 r_2 = 5 & r_4 = 5 & r_6 = 8
 \end{array}$$

- Después de asignar a cada rubro una calificación, se realiza la siguiente operación para encontrar la suma final para el elemento de diagnóstico. Es evidente que ningún elemento quedará con puntuación 0 ni 10.<sup>10</sup> A este valor lo denominaremos “ $\phi$ ”.

Ejemplo:  $c \sum_{i=1}^n r_i / 10 = \phi$  ;  $\phi = 5(7 + 5 + 6 + 5 + 4 + 8) / 10 = 17.5$

- La diferencia entre  $\theta$  y  $\phi$  será la brecha (GAP) o áreas de oportunidad que buscaremos atacar con las acciones que deriven del diagnóstico de la organización.

Elemento de diagnóstico	$\theta$	$\phi$	GAP
Medio ambiente	30	22	8.0
Dirección	30	17.5	12.5
Competitividad	50	37	13.0
Administración	25	21	4.0
Mantenimiento y servicios auxiliares	10	6	4.0
Control de procesos	35	28	7.0
Clima organizacional	50	44	6.0
Estructura funcional	40	32	8.0
Procesos funcionales	90	61	29.0

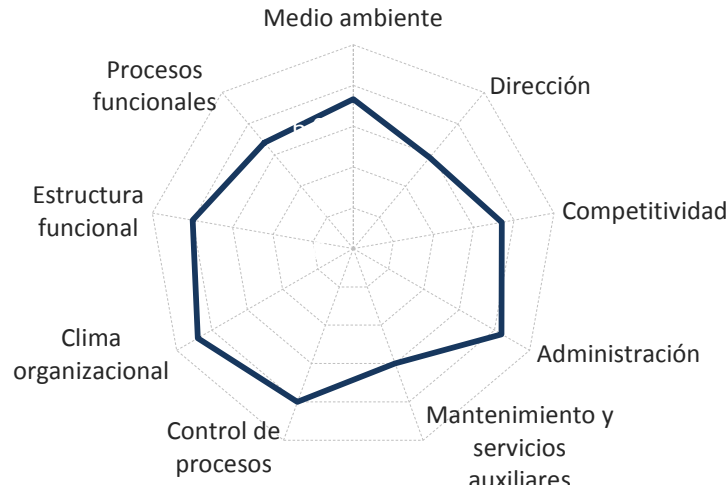
<sup>10</sup> Bajo el esquema del diagnóstico D360-R4, toda organización, por el hecho de existir, cuenta con un mínimo de 30% de madurez en su funcionamiento, y jamás alcanzará el 100%. El desarrollo en una organización no puede **no existir** ni puede ser el máximo.

**TOTAL 268.5**

**GAP 91.5**

Tabla 4.2 Ejemplo calificación de elementos de diagnóstico para una organización.

7. Con el total de  $\phi$ 's se generará la primera imagen de la organización.



Gráfica 4.1 Imagen día cero de la organización.

8. Una vez que se cuenta con la primera imagen de la organización, y el detalle para cada elemento de diagnóstico toca turno a la interpretación analítica. En esta fase lo importante es encontrar dependencias y relaciones entre los resultados de cada uno de los elementos de diagnóstico. Lo cual permitirá posteriormente, indicar el grado de influencia que tiene el desarrollo de un área de la organización en los resultados de las otras.
9. Los elementos de diagnóstico permiten llevar a cabo un proceso de diagnóstico organizacional estructurado. Con éste, es posible determinar la imagen de la organización en el día cero, la proyección de la organización para el día n, el objetivo de la organización para el día n-1, y las áreas de oportunidad o puertas abiertas por las cuales deberá comenzar el camino hacia el desarrollo de la organización.

Es importante resaltar que los nueve pasos anteriores no se encuentran completamente cerrados ni suponen una receta estricta; depende en gran parte del criterio del agente de diagnóstico y las circunstancias del trabajo a realizar, la aplicación y modificación de la metodología.

### 4.3 Herramientas para la realización del diagnóstico

En este punto, y una vez que se cuenta con todos los elementos para diagnosticar a la organización, la interrogante sería: ¿Y cómo llevar a cabo el diagnóstico? Las respuestas pueden ser variadas. De nuevo, la propuesta que se expresa a continuación es una forma general y estructurada de llevar a cabo el proceso de diagnóstico en la práctica profesional. Más con motivo de no pasar por alto alguna consideración importante, que por determinar un protocolo cerrado.

De acuerdo a la experiencia, capacidad, circunstancias y tiempo, es posible determinar la herramienta adecuada para realizarlo.

No hay que perder de vista que a pesar de que el alcance de este trabajo de tesis abarca únicamente la etapa de diagnóstico, resulta complicado concebir un proyecto de diagnóstico como un ente aislado e independiente.

La metodología propuesta no implica forzosamente el trabajo de un consultor especializado para llevarla a cabo, pero sí la participación de algún elemento con la formación, conocimiento, y experiencia en los temas desarrollados. Por lo tanto, el diagnóstico puede realizarse por un agente externo (consultor), por agentes internos en la organización (un área o grupo de trabajo con las capacidades), una institución, un instituto de investigación y desarrollo, etc. De ahí que no se planteé explícitamente la figura de consultor en las etapas del diagnóstico.

### Contacto inicial

La necesidad o inquietud por conocer el estado de la organización puede provenir de diferentes vertientes. Existen pocos empresarios que son conscientes y prestan atención al hecho de que todo es perfectible, todo está sujeto a mejorar, y personalmente toman la iniciativa de desarrollar su negocio. Por lo general la necesidad surge cuando ya se ha identificado una problemática (estados de insatisfacción y síntomas) en la organización. Sucede lo mismo que en la medicina, por lo general, el ser humano acude al médico cuando se siente mal, o se reconoce enfermo, antes de ellos, jamás se interesa por conocer si su salud es la adecuada o la mejor.

Existe otra manera en que surge la necesidad de diagnóstico, en algunos casos es la ambición y la presentación de una oportunidad de negocio (no la consciencia por desarrollarse) lo que propicia la necesidad de conocer el estado actual de la organización, su proyección a futuro y sus áreas de desarrollo. Para aprovechar alguna oportunidad. En otros casos incluso, puede ser que la necesidad sea generada por un agente externo, ya sea un consultor, o un colega que haya vivido la experiencia anteriormente. Lo importante aquí recae en identificar dónde nace la necesidad, de qué manera se deposita la semilla, para así lograr que se desarrolle satisfactoriamente.

De tal manera se puede generalizar que la necesidad de diagnóstico puede provenir de:

- Conciencia de desarrollo y mejora
- Identificación de una problemática
- Aprovechamiento de una oportunidad
- Generada por un consultor especializado
- Recomendación por experiencia similar

Al elemento que requiere la necesidad de diagnóstico se le denomina *agente demandante*, al grupo de elementos que participan con el trabajo de diagnóstico se le denomina *agente de diagnóstico*.

Una vez que se identifique de dónde proviene la necesidad inicial de diagnóstico es importante tenerla en cuenta para el desarrollo de la estrategia a utilizar.

El primer contacto es fundamental porque se exponen las primeras ideas y necesidades “reales” concebidas por el agente demandante. Este es el punto de partida para la propuesta de diagnóstico. El contacto inicial puede ser una reunión formal o una reunión informal, la importancia recae en lograr apreciar la concepción total del agente demandante. Durante esta etapa es posible darse una idea muy completa de cuestiones complementarias a la necesidad, características personales, dudas, inquietudes, paradigmas, etc.

#### Establecimiento de la relación formal de trabajo

Es importante que las charlas y reuniones iniciales no queden tan sólo en palabras y buenas intenciones. Hay que aterrizar las ideas y conformar un proyecto de trabajo.

#### *Proyecto*

Todo proyecto tiene una evolución. Comienza por la planeación, da lugar a la evaluación, se logra la ejecución y se realiza el control. Para el desarrollo de un proyecto de diagnóstico es fundamental considerar lo anterior.

Para elaborar el proyecto de diagnóstico deben tomarse en consideración 2 vertientes principales:

1. La estrategia de diagnóstico.
2. El proyecto para el cliente o sistema al que se le realizará el diagnóstico.

La estrategia de diagnóstico consiste en el diseño de las líneas de acción que se utilizarán para llevar a cabo el diagnóstico, de acuerdo al tipo de cliente y sistema organizacional con que se pretenda trabajar. En cambio el proyecto para el cliente consiste en la presentación de una propuesta formal de trabajo.

Dentro del diseño de la estrategia de diagnóstico se determina el nivel de detalle, los instrumentos para la recopilación de información, los elementos de diagnóstico a considerar, los parámetros de calificación y la presentación de los resultados del diagnóstico.

El proyecto de diagnóstico comienza desde el contacto inicial, y se formaliza con la presentación de la propuesta. La propuesta es el elemento que podrá materializar las ideas y palabras en hechos y acciones. Para la elaboración de la propuesta es importante que se realice un *pre-diagnóstico* el cual permita recabar la información necesaria para lograr plasmar en ella 3 aspectos fundamentales: dinero, tiempo y alcance; cotización, programación y conceptualización. Una propuesta sólida debe tener en cuenta mínimo estos 3 elementos.

La elaboración de la propuesta por lo tanto debe incluir los siguientes 3 elementos.

- Alcance
- Costo
- Duración

La determinación del alcance, costo y duración quedan fuera del alcance de la metodología, pero cualquier conocedor de proyectos, conoce las herramientas para formular este tipo de propuestas. La propuesta puede complementarse con la exposición de la forma de trabajo, los objetivos, los requerimientos especiales para el cliente, necesidades particulares, formas de pago, etc. Es



importante que el agente de diagnóstico establezca una estrategia de trabajo, basada en las circunstancias del proyecto, la cual le permitirá emplear a su favor la realidad.

La reunión de presentación de la propuesta es una fecha clave para lograr materializar los acuerdos. La presentación debe ser clara, concisa, expresiva y convincente. De ello depende pasar a la siguiente etapa<sup>11</sup>.

### *Contrato*

Una vez aceptada la propuesta es importante no dejar los acuerdos fincados sobre la caballerosidad y el profesionalismo. La figura legal de contrato de relación laboral, es el elemento más adecuado para llevar una relación de trabajo. Existen otras posibilidades para no perder tanto tiempo en lo que se elabora el contrato, los trabajos pueden comenzar con una orden de trabajo, o figura similar. Si el proceso de diagnóstico se está llevando al interior de la organización una petición de trabajo formal, mediante un documento controlado, es el elemento que puede jugar este rol.

Lo importante de esta parte es sentar las bases del trabajo de acuerdo a la propuesta presentada y a las necesidades del cliente (o cliente interno).

Una vez fincados los acuerdos, es importante que el agente de diagnóstico genere un plan del proyecto.

### Proceso de diagnóstico

El proceso de diagnóstico es en sí, en una primera etapa, una intervención. Al momento en que se comienza con el diagnóstico se empieza a interactuar con la organización, de este modo se inicia el impacto e influencia sobre ésta. La presencia del agente de diagnóstico, el conocimiento sobre el trabajo que se va a realizar, el contacto con los miembros de la organización, las entrevistas, etc., impactan, aunque en un grado menor, a la organización y su desarrollo.

### *Recopilación de información*

Una vez que se tiene definida la estrategia de intervención, toca turno a la primera fase del proceso de diagnóstico, la obtención de la información. Para este momento se deben tener definidos los elementos de diagnóstico que se van a evaluar y analizar para obtener una visión de la organización y su funcionamiento, pero ¿de qué manera se podrán revisar, verificar y analizar los elementos de diagnóstico propuestos? Existen muchas técnicas para lograrlo. A continuación se presentan las más significativas.

### Entrevistas

Las entrevistas son uno de los elementos fundamentales para la obtención de información valiosa. Éstas pueden ser de dos tipos: Las entrevistas individuales, y las entrevistas grupales o seminarios

---

<sup>11</sup> La elaboración de la propuesta ya es en sí un trabajo preparativo para el diagnóstico por lo tanto debe de asignársele recursos para su realización.

de diagnóstico. Independientemente del tipo de entrevista estas deben considerar algunos puntos en común importantes para su desarrollo:

- Una entrevista es una conversación. Los datos que se obtengan tendrán un alto grado de subjetividad en su conformación.
- La relación que se establezca entre el entrevistador y el entrevistado va a resultar de importancia para el transcurso de la entrevista y los resultados que se puedan obtener.
- Las expectativas que tanto el entrevistador como el entrevistado tengan sobre los posibles resultados de la entrevista, van a influir determinadamente en éstos.
- Las imágenes que entrevistador y entrevistado se formen el uno del otro tienen también efectos en lo que será la entrevista.
- Es fundamental que el entrevistador no pierda de vista el objetivo de la entrevista.
- Existe la posibilidad de que el entrevistado no sea precisamente el elemento adecuado para obtener la información que se requiere.

Las entrevistas pueden representar un ejercicio de tensión y estrés para algunos miembros de la organización, y esto decantar en que la información obtenida resulte poco útil. Por lo tanto es importante considerar lo siguiente en el desarrollo de una entrevista:

- Bajo un ambiente apropiado
- Bajo un clima cordial y exento de amenazas
- Conciencia del entrevistador sobre la importancia de la entrevista
- Mostrar interés en las opiniones del entrevistado
- Dejar claro los objetivos de la entrevista al entrevistado
- Lograr el interés del entrevistado por responder las preguntas
- Con un lenguaje adecuado al nivel educacional del entrevistado

La entrevista individual puede hacerse en el lugar de trabajo del entrevistado o en otro distinto destinado para ello. Lo importante es que las entrevistas deben planearse adecuadamente de acuerdo a los objetivos y al entrevistado, ya que no todos los miembros de la organización se encuentran en igualdad de condiciones.

Las entrevistas grupales o seminarios son trabajos participativos en donde se exponen temas generales y la gente interactúa en su discusión. Éstas pueden realizarse en salas de juntas, áreas comunes, o afuera de las instalaciones de la empresa, en ocasiones que así lo amerite.

### Cuestionario

Otro elemento para la obtención de resultados es el cuestionario. El cuestionario es un instrumento de recopilación masiva de información. La entrevista está restringida a una (o unas cuantas) personas y su lógica es una racionalidad interaccional, en que los presentes se perciben mutuamente e intercambian ideas y opiniones. El cuestionario en cambio, consiste en un conjunto de preguntas predeterminadas, que es administrado masivamente a numerosas personas.

Siempre es necesario tener algún grado de conocimiento de la organización antes de optar por la utilización de un cuestionario. El cuestionario se construye teniendo en cuenta los objetivos del diagnóstico y el lenguaje común de la organización. El cuestionario debe contener preguntas que

en su forma y contenido enfrenten al encuestado con temas conocidos, acerca de los cuáles pueda emitir una opinión. Una pregunta mal planteada en su contenido o forma puede conducir a que todo el cuestionario sea contestado en forma superficial. Si se trata de un cuestionario auto-administrado el problema del lenguaje es mucho mayor. Por ellos no se debe dejar lugar a dudas en la elaboración de las preguntas y en el lenguaje utilizado.

Otro elemento que permite consolidar y darle fuerza al cuestionario es la determinación de las respuestas. Que las respuestas no sean de carácter abierto, permite identificar más fácilmente al encuestado el rumbo hacia dónde está dirigida la pregunta. Aún así, esta puede ser un arma de doble filo, ya que si las respuestas predeterminadas no abarcan la totalidad de las opciones a responder, estaremos excluyendo de la información, opiniones importantes.

Otro beneficio del diagnóstico es que es posible obtener mucha información en menos tiempo. Y si las respuestas son predeterminadas el análisis de ésta se torna mucho más sencillo.

El cuestionario debe usarse como herramienta a favor del proceso de diagnóstico, por ello es fundamental que sea diseñado cuidadosamente. De acuerdo a la experiencia del agente de diagnóstico y los objetivos particulares del proyecto de diagnóstico en turno, el diseño de los cuestionarios podrá tomar mayor o menor fuerza.

#### Observación directa

Otro elemento fundamental en la obtención de información para análisis es la observación directa. No se trata realmente de dedicar sesiones particulares y largas de observación directa del desarrollo de la organización, la clave está en que el agente de diagnóstico siempre esté consciente de que durante su etapa de obtención de información, constantemente esté diagnosticando. Esto significa que se desenvuelva con ojo crítico y atento a todo lo que pueda percibir en la organización. Nunca se sabe cuando algo de lo que percibimos pueda resultar significativo. Hay que estar siempre atento.

La observación directa permite también corroborar la calidad de la información obtenida mediante las entrevistas o cuestionarios.

#### *Integración*

Aunque durante todas las etapas de diagnóstico, el agente de diagnóstico debe estar siempre percibiendo, analizando y recopilando información, existe un momento en el que se deben enfocar todos los esfuerzos a sintetizar e integrar toda la información percibida. En esta etapa se realiza la interpretación y obtención de resultados. El agente de diagnóstico debe ser capaz de emitir un conjunto de resultados que permitan conocer 3 aspectos fundamentales:

- Cuál es el estado actual de la organización
- Cuál sería su proyección a futuro más probable
- Cuáles son sus áreas de oportunidad principales

Estos 3 elementos generan una sinergia particular y sumamente importante para tomar decisiones y llevar a cabo acciones. Son el punto de partida para el proceso de intervención.

#### **4.4 Conclusiones**

Comprender el concepto de diagnóstico organizacional, con el fin de plantear una propuesta metodológica para llevarlo a cabo, implica una labor más amplia que enfocarse tan solo en identificar los caminos y acciones para llevarlo a cabo.

El diagnóstico organizacional es un proceso de planeación en el cual se intenta indagar sobre el funcionamiento de una organización con el propósito de aumentar su habilidad, capacidad y deseo con el propósito de atender sus necesidades y objetivos; logrando así contar con un sistema organizacional mayormente competitivo. El diagnóstico de una organización es el primer escalón en el desarrollo organizacional.

De esta forma, como un ejercicio de planeación, la construcción de una metodología para diagnóstico debe partir de la delimitación o conceptualización del sistema. La definición del sistema da paso a la determinación de los elementos a indagar sobre él. La determinación de estos elementos permite proponer caminos de acción para llevar a cabo el ejercicio de indagación. Alcanzado este punto, es posible entonces generar herramientas o mecanismos particulares para recorrer uno a uno los caminos de acción. El *weltanschauung* presentado debe asimilarse como tal. Una visión particular pero fundamentada sobre la organización y su diagnóstico; y bajo esta idea deberá emplearse posteriormente.

Gracias al fundamento de planeación utilizado durante la construcción de la propuesta metodológica, el presente capítulo permite al lector conocer una alternativa para la construcción de una metodología de trabajo; la cual es posible emplear en un ejercicio posterior de diagnóstico organizacional, o en la asimilación y estudio de cualquier otro ejercicio en algún tema.

### **CONCLUSIONES FINALES**

En México, las pequeñas y medianas empresas representan el 5% de las unidades económicas del país, 25% del empleo generado y 25% del Producto Interno Bruto. Por tanto, los esfuerzos encaminados a la consolidación, crecimiento, desarrollo y mejora de estas organizaciones, constituyen una labor de fuerte impacto en el ámbito socioeconómico del país.

En este trabajo de tesis se estudiaron algunas de las diferentes metodologías de diagnóstico organizacional existentes, las cuales, en conjunto con los fundamentos del pensamiento sistémico y de la planeación, proporcionaron las herramientas y conceptos necesarios para construir una metodología de diagnóstico organizacional teóricamente soportada y operativamente flexible.

El diagnóstico organizacional es un ejercicio de indagación sobre una organización, con el propósito de evaluar su situación actual, identificar sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo. Sin embargo no debe perderse de vista que todo ejercicio de diagnóstico es parte de un proceso de intervención. Por ello, la metodología propuesta no se visualiza como un ente independiente, sino como el primer paso en el proceso de intervención organizacional. El mismo diagnóstico trabaja ya como intervención, las acciones realizadas durante su desarrollo generan cambios y conciencia en los miembros de la organización.

La conceptualización del sistema PYME permitió estructurar el estudio de este tipo de organizaciones y la manera en que indagamos sobre ellas. La PYME es un sistema delimitado, perteneciente al suprasistema económico-industrial mexicano, el cual a través de un conjunto de entradas, es capaz de generar un conjunto de salidas determinadas, mediante un conjunto de procesos de valor y soporte que interactúan para alcanzar el propósito de la organización.

Determinar los elementos de diagnóstico de una organización resultó gran aporte para el ejercicio de indagación. Contar con éstos permite comenzar el diagnóstico sabiendo “qué” y “dónde” buscar. Los cuestionamientos sugeridos aportaron el “cómo” indagar. Con esto, el agente de diagnóstico cuenta con una buena guía para realizar esta tarea.

La metodología propuesta posee ciertas flexibilidades. Muestra al agente de diagnóstico el camino y las herramientas para llevar a cabo el proceso y a la vez deja libres algunos espacios a su criterio y consideración. El tipo de sistema organizacional con que esté trabajando, la peculiaridad del sistema cliente o los objetivos del diagnóstico que se esté realizando determinan el criterio de cada proceso. Aún así, el tiempo de acercamiento hacia la organización, el periodo de comprensión, y las fases de indagación, análisis y presentación de resultados, se reducen considerablemente cuando se trabaja bajo un marco normativo estructurado como el aquí presentado.

El concepto D360-R4 representa la concepción de la realidad en todas sus dimensiones, las 3 espaciales y una temporal, y se basa en el principio holístico, el horizonte temporal y el principio de participación; pilares de la planeación. De igual forma, al estar constituido bajo la analogía de una circunferencia, figura geoméricamente perfecta y común, este concepto dotó, al proceso de análisis y presentación de los resultados de diagnóstico, de un carácter atractivo y de fácil asimilación, lo cual propicia que la comunicación entre el agente de diagnóstico y el sistema cliente resulte más sencilla durante todo el proceso.

El aspecto teórico de la propuesta metodológica se complementó con elementos y herramientas de aplicación práctica. El contacto inicial, el establecimiento de la relación formal, la recopilación de información y la integración del diagnóstico, son actividades que no se deben dejar de lado al hablar del proceso de diagnóstico. En estas se aporta al agente de diagnóstico las ideas mínimas que debe considerar al llevar a cabo un diagnóstico organizacional.

Con base en lo anterior, se puede asegurar que fue posible diseñar una metodología para el diagnóstico organizacional de las pequeñas y medianas empresas, que involucra la mayoría de los aspectos fundamentales con que cuenta una organización de este tipo, y que a su vez sirve como plataforma para una intervención organizacional exitosa; la cual fue sustentada en los principios básicos del enfoque de sistemas, la planeación y el desarrollo organizacional, sin perder de vista las circunstancias particulares de los sistemas organizacionales PYMES actualmente.

El presente trabajo de tesis sirve como plataforma para futuros trabajos de investigación en temas de desarrollo organizacional tales como diseño de estrategias de intervención en organizaciones, diseño de tácticas de implantación de soluciones, evaluación y control de indicadores, etc.

## BIBLIOGRAFÍA

1. O'Connor, Joseph, & McDermott, *Introducción al Pensamiento Sistémico: Recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas*, Urano, Barcelona, 1998.
2. Ackoff, Russell L., *El Paradigma de Ackoff: Una Administración Sistémica*, Limusa Wiley, México, 2008.
3. Checkland, P. B., Forbes, P., & Martin, S., "Techniques in Soft Systems Practice Part 3: Monitoring and control in conceptual models and in evaluation studies", *Journal of Applied Systems Analysis*, No. 17, 1990.
4. Flood, Robert L., & Jackson, Michael C., *Creative Problem Solving: Total Systems Intervention*, John Wiley & Sons, Chichester, 1991.
5. Checkland, Peter B., "Science and the Systems Paradigm", *International Journal of General Systems*, No. 3, 1976.
6. Germana, Joseph, "The Whole and Main Ideas of Systems Science", *Systems Research and Behavioral Science*, No. 17, 2000.
7. Schein, Edgar H., *Consultoría de Procesos: Su Papel en el Desarrollo Organizacional*, Fondo Educativo Interamericano, EUA, 1973.
8. Howard, Ann, & Associates, *Diagnosis for Organizational Change: Methods and Models*, The Guilford Press, New York, 1994.
9. Rodríguez M., Darío, *Diagnóstico Organizacional*, Alfaomega, México, 2005.
10. Comisión Intersecretarial de Política Industrial, *Observatorio PyME México*, Mexico, 2003.
11. Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática, *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa: Estratificación de los establecimientos*, Censos económicos 2004, México, 2006.