

Diagnóstico Organizacional

NIE-2.b.i Preparar los datos e información para soportar las decisiones gerenciales en las áreas de planificación y presupuesto, gerencia de costo, control de calidad, medición de la ejecución y análisis comparativo.

Semana 1: Definición de Diagnóstico, Organización y Diagnóstico Organizacional

GUIA DEL DOCENTE

1 Historia y evolución del diagnóstico organizacional

- **Inicios del siglo XX:** La administración científica propuesta por Frederick W. Taylor.
- **Décadas de los 1930-1940:** Las relaciones humanas.
- **Décadas de los 1960-1970:** El auge de la teoría de sistemas.
- **Décadas de los 1980-1990:** Calidad total y aprendizaje organizacional.
- **Siglo XXI:** Adaptabilidad y Sostenibilidad.
- **Tendencias Actuales:** La adopción de la teoría de sistemas en la gestión organizacional introdujo la idea de que las organizaciones son sistemas complejos e interdependientes.

2 Definiciones: Diagnóstico

Diagnóstico proviene del griego **diagnōstikós**, que significa capaz de conocer. Es un proceso que permite conocer algo a través de la evaluación; es aplicado en diversas disciplinas dado que este ayuda a analizar información sobre una situación actual.

3 Definiciones: Tipos de diagnóstico

- Diagnóstico Médico
- Diagnóstico Psicológico
- Diagnóstico Organizacional
- Diagnóstico Educativo
- Diagnóstico Automotriz
- Diagnóstico Informático
- Diagnóstico Ambiental
- Diagnóstico Empresarial
- Diagnóstico de Marketing
- Diagnóstico Económico

4 Definiciones: Organización

Organización refiere a un grupo de personas y recursos que buscan lograr un objetivo común. Desde el punto de vista empresarial, refiere a un grupo de personas que trabajan en equipo para cumplir actividades relacionadas con el objetivo de la entidad.

5 Definiciones: Tipos de organizaciones

- Organizaciones Funcionales
- Organizaciones Divisionales
- Organizaciones Matriciales
- Organizaciones de Procesos
- Organizaciones Horizontales o Planas
- Organizaciones Virtuales
- Organizaciones sin Fines de Lucro
- Organizaciones Multinacionales
- Organizaciones del Sector Público
- Organizaciones Híbridas

6 Definiciones

Diagnóstico Organizacional es proceso que tiene como finalidad evaluar el correcto funcionamiento de una organización utilizando diferentes herramientas y métodos para analizar información.

Componentes claves: evaluación interna, evaluación externa, uso de herramientas de análisis.

7 Definiciones: Tipos de diagnóstico organizacional

- **Diagnóstico Estructural:** Analiza la estructura organizativa de la empresa.
- **Diagnóstico de Procesos:** Evalúa procesos internos de la organización.
- **Diagnóstico de Clima Organizacional:** Mide el ambiente laboral.
- **Diagnóstico de Cultura Organizacional:** Busca comprender los valores compartidos dentro de la organización.
- **Diagnóstico de Recursos Humanos:** Analiza el capital humano.
- **Diagnóstico Financiero:** Avalúa la situación económica.
- **Diagnóstico Marketing y Ventas:** Analiza estrategias de marketing.
- **Diagnóstico Tecnológico:** Evalúa la infraestructura de tecnológica de la empresa.

Diagnóstico Organizacional

NIE-2.b.i Preparar los datos e información para soportar las decisiones gerenciales en las áreas de planificación y presupuesto, gerencia de costo, control de calidad, medición de la ejecución y análisis comparativo.

Semana 2: Objetivos del Diagnóstico Organizacional GUIA DEL DOCENTE

1 ¿Para qué se realiza un diagnóstico organizacional?

- Identificar problemas
- Detectar fortalezas
- Reconocer oportunidades de mejora
- Conocer el estado actual
- Establecer prioridades
- Reducir la incertidumbre
- Planificar intervenciones

2 Objetivo del diagnóstico organizacional

- 1) Identificación de problemas y desafíos.
- 2) Análisis de la estructura organizativa y procesos.
- 3) Evaluación del clima y cultura organizacional.
- 4) Revisión de la estrategia y alineación de la organización.
- 5) Identificación de oportunidades de mejora y crecimiento.
- 6) Fomento de la adaptabilidad y la resiliencia organizacional.
- 7) Mejora de la comunicación y la colaboración.
- 8) Desarrollo de un plan de acción.

3 Elementos del diagnóstico organizacional

Estructura organizacional: Determina estructura de la organización de acuerdo a la jerarquía; evalúa dicha estructura a fin de alcanzar objetivos establecidos.

4 Elementos del diagnóstico organizacional

Cultura organizacional: Son aquellos valores y creencias que comparten los individuos de la organización, por lo tanto, evalúa como esto puede afectar desde distintos punto de vistas el desempeño de los empleados.

5 Elementos del diagnóstico organizacional

Procesos y procedimientos: Son aquellos métodos y herramientas utilizadas para cumplir con las actividades, analizando a través de los mismo la eficiencia de los procesos a fin de mejorar la calidad de trabajo.

6 Elementos del diagnóstico organizacional

Recursos Humanos: Evalúa la capacidad de los empleados para realizar sus labores, además de analizar el ambiente y las relaciones laborales.

7 Elementos del diagnóstico organizacional

Tecnología y sistemas de información: Este elemento evalúa la infraestructura tecnológica que emplea la entidad. De la misma manera, determina que estos estén cumpliendo con los requerimientos exigidos por la entidad.

8 Elementos del diagnóstico organizacional

Estrategia organizacional: Esta relacionado con las estrategias aplicadas por la entidad para cumplir con sus propósitos. Tiene en cuenta la estrategia actual para una visión a largo plazo.

9 Elementos del diagnóstico organizacional

Desempeño y resultados: Este elemento analiza los resultados alcanzados por la entidad de acuerdo a todos los procesos por los cuales tiene que atravesar la misma para cumplir con los objetivos establecidos.

Diagnóstico Organizacional

NIE-2.b.i Preparar los datos e información para soportar las decisiones gerenciales en las áreas de planificación y presupuesto, gerencia de costo, control de calidad, medición de la ejecución y análisis comparativo.

Semana 3: Importancia del Diagnóstico Organizacional

GUIA DEL DOCENTE

1 Importancia del diagnóstico organizacional

1. Identificación de problemas y desafíos
2. Mejora de rendimiento organizacional
3. Toma de decisiones basada en datos
4. Facilitación del cambio organizacional
5. Alineación de la estrategia con la operación
6. Optimización de recursos
7. Mejora de la comunicación y colaboración.
8. Desarrollo y retención del talento
9. Adaptabilidad y resiliencia
10. Innovación y crecimiento

2 ¿Cómo realizar un diagnóstico organizacional?

1. **Generación de información:** Identifica el por qué se realiza el diagnóstico.
2. **Organización de la información:** Se lleva a cabo el tratamiento de acuerdo a la información obtenida.
3. **Análisis de información:** Según la información se procede a solucionar el problema.

3 ¿Por qué es relevante para las organizaciones modernas?

1. Entornos cambiantes y competitivos
2. Tomas de decisiones basadas en datos reales
3. Mejora continua y cultura de calidad
4. Alineación estratégica
5. Prevención y solución de conflictos internos
6. Atracción y retención del talento humano
7. Soporte para procesos de transformación digital y modernización
8. Cumplimiento normativo y sostenibilidad

4 Beneficios del diagnóstico organizacional

- Mejora en la toma de decisiones
- Resolución de conflictos
- Aumento de la eficiencia y productividad
- Mayor satisfacción personal
- Facilita el cambio organizacional
- Base para la planificación estratégica

5 Caso de estudio

Disponible en Univerdad REDContable

Diagnóstico Organizacional

NIE-2.b.i Preparar los datos e información para soportar las decisiones gerenciales en las áreas de planificación y presupuesto, gerencia de costo, control de calidad, medición de la ejecución y análisis comparativo.

Semana 5: ¿Cuándo Realizar un Diagnóstico Organizacional?

GUIA DEL DOCENTE

1 Momento adecuado para un diagnóstico organizacional

1. Cambios en el Entorno Empresarial

- Modificaciones que afecten a la industria.
- Cambios tecnológicos.
- Variaciones significativas en el mercado.

2 Momento adecuado para un diagnóstico organizacional

2. Indicadores de Desempeño

- Disminución en indicadores de rendimientos.
- Resultados que muestran tendencias negativas.
- Evaluaciones de desempeño que indican problemas.

3 Momento adecuado para un diagnóstico organizacional

3. Eventos Organizacionales

- Después de una fusión.
- Antes y después de la implementación de un nuevo sistema.
- Cuando existe un cambio en la dirección estratégica.

4 Momento adecuado para un diagnóstico organizacional

4. Dinámica Interna

- Dificultades en la retención de talento.
- Conflictos internos entre departamentos.
- Evidencia que impiden la toma de decisiones.

5 Momento adecuado para un diagnóstico organizacional

5. Eventos organizacionales

- Antes de planificar una expansión significativa.
- Cuando la organización ha crecido de forma acelerada.
- Si se necesita buscar nueva dirección estratégica.

6 Momento adecuado para un diagnóstico organizacional

6. Ciclos de Evaluación Regulares

- Como parte de un ciclo regular de planificación.
- Después de un período establecido.

7 Momento adecuado para un diagnóstico organizacional

7. Feedback de Stakeholders

- Cuando existe preocupación con el estado actual de la organización.
- Si se identifican brechas entre expectativas y rendimiento organizacional.

8 Momento adecuado para un diagnóstico organizacional

8. Ciclos de Evaluación Regulares

- Si existen fallas que afecten los productos o servicios.
- Después de un evento adverso significativo.

Diagnóstico Organizacional

NIE-2.b.i Preparar los datos e información para soportar las decisiones gerenciales en las áreas de planificación y presupuesto, gerencia de costo, control de calidad, medición de la ejecución y análisis comparativo.

Semana 6: Requisitos para realizar un Diagnóstico Organizacional

GUIA DEL DOCENTE

1 Requisitos para realizar un diagnóstico organizacional

1. Compromiso con la alta gerencia

Requiere el completo apoyo de la alta dirección, dado que:

- Proporciona legitimidad al proceso.
- Facilita implementación de cambios.
- Asignación de recursos.

2 Requisitos para realizar un diagnóstico organizacional

2. Claridad en los objetivos

Es necesario definir los objetivos antes de realizar un diagnóstico, teniendo en cuenta:

- ¿Qué problemas específicos se quieren abordar?
- ¿Qué resultados se esperan obtener?
- ¿Cuál es el alcance del diagnóstico?

3 Requisitos para realizar un diagnóstico organizacional

3. Recursos asignados

Esto se debe a que el diagnóstico requiere tiempo y personal capacitado.

- **Tiempo:** puede tomar semanas o meses.
- **Personal:** puede ser interno o externo.
- **Presupuesto:** implica gasto como pagos a consultores.

4 Requisitos para realizar un diagnóstico organizacional

4. Acceso a información y datos

Es esencial tener información sobre distintos aspectos:

- Procesos internos.
- Estructura organizativa.
- Empleados.
- Resultados de la organización.

5 Requisitos para realizar un diagnóstico organizacional

5. Metodología aplicada: Refiere los métodos y herramientas necesarias para analizar datos.

6. Plan de proyecto detallado: Requiere que se definan etapas, plazos y entregables para monitorear el avance del diagnóstico.

6 Requisitos para realizar un diagnóstico organizacional

7. Acceso a información de Datos: Es necesario mantener la comunicación.

8. Capacitación y Desarrollo de Competencias: Formación y capacitación del personal

9. Plan de proyecto detallado: Estrategias para actuar según resultados del diagnóstico.

7 Requisitos para realizar un diagnóstico organizacional

10. Consideraciones Éticas y de Confidencialidad: Esencial saber proteger información recopilada.

11. Soporte Técnico y Tecnológico: Permiten manejar y procesar información.

12. Cultura de Freeback y Aprendizaje: Disposición para aceptar críticas.

8 Competencia y habilidades necesarias

a. Conocimiento de la Empresa: contexto organizacional, cultura organizativa y dinámica interna.

b. Habilidades de Comunicación: Entrevistas efectivas, recopilación de datos y comunicación interpersonal.

c. Análisis y Diagnóstico: Análisis de datos, identificación de patrones, identificación de oportunidades de mejoras.

9 ¿Quiénes pueden realizar un diagnóstico organizacional?

1. Consultores externos: Expertos con experiencia en realizar diagnósticos.

2. Equipos internos: Departamentos dentro de la organización

3. Gerentes y líderes de áreas específicas: Líderes de distintas áreas de la organización.

4. Equipo de Alta Gerencia: Directivos de la organización con apoyo de informes.

5. Consultores especializados en Psicología Organizacional o Gestión del Cambio: Profesionales con experiencia en análisis de cultura organizativa.

6. Auditores Internos: Encargados de la revisión financiera pueden realizar un diagnóstico.

7. Equipos Multidisciplinarios: Grupo de diferentes áreas.



Diagnóstico Organizacional

NIE-2.b.i Preparar los datos e información para soportar las decisiones gerenciales en las áreas de planificación y presupuesto, gerencia de costo, control de calidad, medición de la ejecución y análisis comparativo.

Semana 7: Etapas de Diagnóstico Organizacional

GUIA DEL DOCENTE

1 Etapas del diagnóstico organizacional

- 1. Preparación:** Identificación de la necesidad, definición de objetivos, compromiso con la dirección, selección del equipo de diagnóstico y planificación del proceso.
- 2. Recolección de datos:** Diseño de instrumentos, recolección de datos y registro de información.
- 3. Análisis de datos:** Procesamiento de datos, análisis cualitativo y cuantitativo, e identificación de problemas y oportunidades.
- 4. Retroalimentación de Resultados:** Elaboración de informes, presentación a la dirección y, discusión y validación.
- 5. Desarrollo de Planes de Acción:** Generación de alternativas, evaluación y selección, planificación de la implementación.
- 6. Implementación:** Puesta en marcha, monitoreo, ajuste y control.
- 7. Evaluación y seguimiento:** Evaluación de resultados, aprendizaje organizacional y revisión continua.

2 Caso de estudio

Disponible en Universidad REDContable

Diagnóstico Organizacional

NIE-2.b.i Preparar los datos e información para soportar las decisiones gerenciales en las áreas de planificación y presupuesto, gerencia de costo, control de calidad, medición de la ejecución y análisis comparativo.

Semana 9: Diagnóstico Funcional

GUIA DEL DOCENTE

1 Diagnóstico Funcional: Definición

Es una herramienta de análisis que ayuda a evaluar el desempeño de los procesos, con un enfoque más amplio en aspectos específicos de las actividades diarias así como sus funciones. Además, evalúa estructuras de comunicación formales e informales.

2 Áreas que evalúa un diagnóstico funcional

- Recursos Humanos (RR.HH):** Evalúa la eficiencia de la contratación.
- Finanzas:** Evalúa la gestión financiera.
- Operaciones / Producción:** Analiza la eficiencia de procesos productivos.
- Ventas y Marketing:** Evalúa la eficacia de las estrategias de ventas.
- Tecnología de la Información (TI):** Analiza la infraestructura tecnológica.
- Atención al Cliente:** Evalúa la calidad del servicio al cliente.

3 Diagnóstico funcional: Objetivos

- Evaluar la estructura interna formal e informal.
- Evaluar los sistemas y proceso de comunicación a nivel interpersonal y grupal.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación externa de la organización.
- Evaluar la eficiencia y necesidad de la tecnología de la comunicación.
- Evaluar el impacto de los procesos de comunicación.

4 Importancia del diagnóstico funcional

1. Mejora la eficiencia operativa.
2. Identificación de fortalezas y debilidades
3. Alineación con los objetivos estratégicos.
4. Dirección de áreas de conflictos.
5. Fomento de la cultura organizacional positiva.
6. Facilita la gestión de cambio.
7. Toma de decisiones informadas.
8. Mejora en la gestión de recursos humanos.
9. Identificación de oportunidades de crecimiento.

5 Metodología del diagnóstico funcional

- 1. Recolección de datos:** Se obtienen datos cuantitativos y cualitativos.
- 2. Evaluación de procesos:** Se analizan los flujo de trabajo y responsabilidades.
- 3. Identificación de desviaciones:** Se detectan desviaciones entre desempeños.
- 4. Análisis de causas:** Se lleva a cabo un análisis para determinar las causas raíz de fallas.
- 5. Propuestas de mejoras:** Se desarrollan recomendaciones prácticas para la mejora.

6 Diferencia entre diagnóstico organizacional y diagnóstico funcional

Diagnóstico Organizacional

- Global
- Amplio
- Mejora rendimiento
- Metodología: entrevistas y análisis de cultura
- Tiempo de aplicación: por lo general, largo

Diagnóstico Funcional

- Específico
- Restringido
- Optimiza el rendimiento
- Metodología: análisis de proceso e indicadores
- Tiempo de aplicación: es más rápido

Diagnóstico Organizacional

NIE-2.b.i Preparar los datos e información para soportar las decisiones gerenciales en las áreas de planificación y presupuesto, gerencia de costo, control de calidad, medición de la ejecución y análisis comparativo.

Semana 10: Diagnóstico Cultural

GUIA DEL DOCENTE

1 Diagnóstico Cultural: Definición

Es un proceso que busca comprender la cultura dentro de la entidad, el mismo conlleva varias etapas esenciales dentro de la organización y que son evaluados. Este refiere a los valores, creencias, normas y cultura que comparten todos los miembros de la organización.

2 Áreas que evalúa un diagnóstico cultural

- Valores y creencias
- Comportamiento y actitudes
- Normas y reglas informales
- Estilos de liderazgo
- Comunicación organización
- Relaciones interpersonales y clima laboral
- Adopción al cambio
- Diversidad e inclusión

3 Diagnóstico cultural: Objetivos

- Identificar las características y dinámicas de la cultura organizacional
- Detectar áreas de conflicto o mejora
- Alinear la cultura con los objetivos estratégicos de la organización

4 Importancia del diagnóstico cultural

1. Mejora del clima y la satisfacción de los empleados.
2. Alineación con los objetivos estratégicos de la organización.
3. Fomento de la adaptación al cambio.
4. Optimización de la comunicación y colaboración interna.
5. Reducción de conflictos y mejora de la cohesión organizacional.
6. Aumento de la innovación y la creatividad.
7. Fomento de la diversidad e inclusión.

5 Metodología del diagnóstico cultural

- Encuesta y cuestionarios
- Entrevistas
- Grupos focales
- Observación directa
- Revisión de documentos internos

Beneficios del diagnóstico cultural

1. Alineación de la cultura con la estrategia
2. Mejora del clima laboral
3. Optimización de la comunicación
4. Reducción de la resistencia al cambio
5. Fomento de la diversidad y la inclusión

6 Diferencias entre diagnóstico cultural y otros diagnósticos

El diagnóstico cultural se distingue de otros diagnósticos (como el funcional u organizacional) por su enfoque en los aspectos intangibles de una organización, como los valores, creencias, actitudes y comportamientos. Por otro lado, los diagnósticos funcionales o estructurales se centran en elementos tangibles como procesos, recursos, jerarquía y desempeño operativo.

Diagnóstico Organizacional

NIE-2.b.i Preparar los datos e información para soportar las decisiones gerenciales en las áreas de planificación y presupuesto, gerencia de costo, control de calidad, medición de la ejecución y análisis comparativo.

Semana 11: Técnicas y Métodos Utilizados

GUIA DEL DOCENTE

1 Técnicas y métodos utilizados

- **Entrevista:** Es una técnica que se complementa con cuestionarios; facilita obtener información muy detallada.
- **Cuestionarios:** Permite obtener mayor información de forma rápida.
- **Análisis de transmisión de mensaje:** Proceso de difusión de un mensaje dentro de la organización.
- **Análisis de experiencias críticas de comunicación:** Reconoce experiencias positivas y negativas dentro de la entidad.
- **Análisis de redes de comunicación:** Analiza la estructura de comunicación evaluando las mismas.
- **Entrevistas:** Los miembros a entrevistar son seleccionados enfocados en aspectos críticos de la organización.

2 Ética profesional al realizar un diagnóstico organizacional

La ética es esencial para mantener la integridad de aquellos procesos llevados a cabo por las partes involucradas.

Confidencialidad:

- **Protección de datos:** Conservar la información obtenida durante la evaluación.
- **Acuerdos de confidencialidad:** Permite asegurar que profesional y la organización respeten este principio.

3 Ética profesional al realizar un diagnóstico organizacional

Objetividad

- **Sin prejuicios:** Realizar diagnóstico evitando prejuicios personales o profesionales.
- **Análisis imparcial:** Los hallazgos deben ser claros, sin dejarse influenciar.

Integridad:

- **Honestidad en los hallazgos:** Transparencia al presentar resultados del diagnóstico.
- **Recomendaciones éticas:** Estas deben ser justas a fin de mejorar la eficiencia organizacional.

4 Ética profesional al realizar un diagnóstico organizacional

Respetos por las personas:

- **Participación inclusiva:** Todos los niveles de la entidad deben participar durante el diagnóstico.
- **Sensibilidad Cultural:** Respetar las diferencias culturales.

Responsabilidad Profesional

- **Capacitación y competencia:** El profesional debe tener habilidades competentes.
- **Actualización continua:** Estar al día con las actualizaciones profesionales.

5 Ética profesional al realizar un diagnóstico organizacional

Transparencia

- **Proceso claro:** Manifestar de manera clara aquellos métodos y herramientas utilizadas durante el diagnóstico.
- **Feedback Constructiva:** debe existir una buena retroalimentación que este acorde con los hallazgos encontrados.