



GIM

Grupo Industrial Mecánico

Capítulo I

GestioPolis^{com}

CONOCIMIENTO EN NEGOCIOS

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS
“CAMILO CIENFUEGOS”
FACULTAD INDUSTRIAL-ECONOMÍA**



Título: Aplicación del procedimiento de diagnóstico para lograr la implementación del Perfeccionamiento Empresarial en la Unidad Mecánica Jovellanos.

Autor: Ing. Orestes Baró Ugarte.
Tutora: Dra. Msc. Ing. Cecilia Parra Ferié.

Ciudad de Matanzas Cuba.

2009

Resumen

La presente investigación recoge una recopilación bibliográfica sobre los elementos que componen un diagnóstico empresarial, aplicado en la U.E.B. Mecánica Jovellanos. El propósito que se persigue en la misma consiste en aplicar un procedimiento de diagnóstico y evaluación de la gestión empresarial en la Unidad, que facilite determinar las dificultades existentes y permita conocer el estado de la misma hacia la implementación de un S.D.G.E. vinculándose los conocimientos teórico- práctico a través del procedimiento de diagnóstico y los principios básicos de un S.D.G.E, con herramientas bien conocidas, como: el Método el Coeficiente de Kendall, Tormenta de Ideas, Método del panel de expertos, Procesamiento Estadístico, entre otros.

A partir de los resultados del diagnóstico se propone un procedimiento de cálculo que permite conocer el estado de la U.E.B.

Entre las principales conclusiones a las que se arriban, se encuentran:

- ⊗ Por el nivel de importancia y aplicación práctica, para enfrentar los problemas u oportunidades de mejora que se presenten, el diagnóstico es el punto de partida para la toma de decisiones.
- ⊗ En la teoría y en la práctica, cuando se habla de diagnóstico, va implícito la evaluación y el análisis, por la alta relación que existe entre estos términos, lo cual facilita la eficiencia del proceso investigativo.
- ⊗ Ampliar el contenido del procedimiento para garantizar la extensión de la experiencia, por los beneficios que reportan el empleo de las herramientas que complementan el procedimiento de manera que produzcan un significativo cambio en la gestión integral de la actividad empresarial en el SIME.

INTRODUCCIÓN

Cuba en la actualidad se proyecta hacia la búsqueda de nuevas formas de gestionar la producción y los servicios. El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a las características del país y basadas en las mejores y avanzadas prácticas contemporáneas, constituyendo una prioridad con el fin de garantizar la mayor eficacia en la gestión y los procesos productivos de bienes y servicios. La ciencia, la innovación y la asimilación de tecnologías son elementos esenciales en la elevación de la eficiencia económica y condición primordial para el desarrollo (Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba).

Con el objetivo de implantar un nuevo sistema de gestión que eleva la eficacia, eficiencia y competitividad de las empresas a fin de lograr mayores aportes a la sociedad, se ha puesto en vigor el Perfeccionamiento Empresarial que enuncia en sus bases que: "es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa que permite lograr de forma sistemática producir bienes o prestar servicios competitivos" (Decreto No 281 Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros 18/8/2007).

Señala Negrín Sosa (2003) que la introducción del proceso de Perfeccionamiento Empresarial exige y necesita cambiar las formas de análisis, proyección y gestión de las empresas. Si se parte del criterio de que, "las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos" (Amozarrain, 1999) y se tiene en cuenta la complejidad y dinamismo que ha adquirido el entorno de las organizaciones, así como la necesidad de enfrentar los nuevos retos del mercado; se necesita contar con un sistema de gestión que posibilite la toma de decisiones basado, no sólo en el análisis económico financiero; sino que logre un análisis sistemático e integral (Luchenssa y Podestá, 1973) y sirva de guía en la ubicación de desviaciones en los diferentes procesos de la empresa.

Las insuficiencias identificadas con la implementación del Perfeccionamiento Empresarial en el contexto empresarial cubano, requieren de una rápida solución, por lo que resulta relevante, su eliminación, o cuando menos que sean minimizadas, mediante una eficiente gestión, contando con el compromiso de la alta dirección y la participación activa de todos los trabajadores de la empresa. (García Azcanio, 2007).

El SIME en la provincia Matanzas está constituido por un pequeño número de empresas ver (Anexo No 1) que agrupan a trabajadores con experiencia y alto sentido de pertenencia, avalados por sistemas de gestión de la calidad dirigidos a satisfacer las necesidades del mercado nacional e internacional.

El Grupo Industrial Mecánico está constituido por una Presidencia que es la encargada de velar por la organización, la información y el control de las empresas subordinadas, así como realiza las funciones de coordinación provincial representando al Ministerio SIME en la provincia de Matanzas.

En la actualidad la máxima dirección del SIME adopta medidas para garantizar el avance continuo de la implantación del perfeccionamiento (Decreto Ley No 252 Consejo de Estado 7/8/2007), en todas las empresas y grupos empresariales según los requisitos exigidos y que se consoliden en las que ya se está aplicando.

La Unidad Empresarial de Base Mecánica Jovellanos subordinada a la Empresa Metalúrgica Central de Acero “José Valdés Reyes”, fue creada mediante la Resolución 55/2006 de fecha 18 de Mayo del 2006, del director de la empresa, la que sustituyó a la extinta Empresa Industrial Mecánica Jovellanos,

En años anteriores la Unidad Empresarial de Base Mecánica Jovellanos, ha recibido un grupo de reconocimientos y premios como resultado a la integralidad de su trabajo.

Estos resultados antes mencionados a dado al traste que la Unidad Empresarial de Base Mecánica Jovellanos ha logrado una estabilidad productiva alcanzando niveles significativos en los valores de ventas que sobrepasan los propios del resto de las Empresas del Grupo Industrial Mecánico, así como ha demostrado seriedad en la respuestas en el cumplimiento de los compromisos contraídos con el estado y el Gobierno.

A pesar de los resultados, durante estos dos últimos años la Unidad, ha transitado por un sin numero de problemáticas que han hecho mella en los resultados de la unidad, ejemplo de ello es lo relacionado al nivel de endeudamiento de la empresa, estando la unidad sin realizar operaciones financieras, trayendo consigo que durante todo este tiempo, hayan existido atrasos en el cumplimiento con los compromisos, contrayendo deudas con los trabajadores, en la compra de materias primas y materiales para la realización de las producciones, provocando incluso dificultades en la entrega de las producciones y los servicios, las obligaciones con el estado, los compromisos contraídos

con los clientes y proveedores, así como los retrasos en las entregas de las producciones de los programas de la revolución y batalla de ideas.

Es complejo dictar normas que puedan regir al unísono para las mismas, sin favorecer a una de ellas.

Por todo lo anterior y en aras de revertir estas dificultades es que la máxima dirección del SIME¹, el Partido y el Gobierno², consideran realizar los trámites para convertir nuevamente la Unidad en Empresa para lograr con ello independencia financiera, que permita dentro del marco de la Ley adoptar sus propias decisiones, a partir de las diferencias entre la Empresa y la Unidad Empresarial de Base Mecánica Jovellanos, en cuanto, al entorno, la cultura, el comportamiento organizacional, el sentido de pertenencia de sus trabajadores, sus valores y otros.

Estos son los antecedentes que provocan la necesidad de que la Unidad Empresarial de Base sea creada como empresa sobre las bases de un Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Perfeccionada (Decreto Ley No 281 Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro 16/8/2007).

SITUACIÓN PROBLEMICA:

Por lo antes expuesto el autor considera que **la U.E.B. Mecánica Jovellanos no posee la información que necesita para la implementación de su sistema de Dirección y Gestión Empresarial, debido a que no conocen su situación actual, así como la necesidad de poseer un diagnóstico como punto de partida para continuar con las demás etapas del proceso.**

La situación problemica planteada justifica la necesidad de lograr un SDG que contribuya a la eficiencia Económica de la Unidad.

¹ Carta del Ministro del SIME solicitando al MFP la constitución como Empresa la U.E.B Mecánica Jovellanos de fecha 29 Abril del 2008.

² Carta de la Comisión Territorial Económica dirigida al Ministro del SIME relacionada con la constitución como Empresa la U.E.B Mecánica Jovellanos

Para ello será imprescindible la aplicación de un Procedimiento de Diagnóstico que de la posibilidad de conocer la situación actual de la organización, con un enfoque integral y con técnicas bien orientadas, que facilitaría a la U.E.B. la implementación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

Siendo el Problema Científico a analizar el siguiente:

- ⊗ No existencia de un procedimiento de diagnóstico para la implementar el Perfeccionamiento Empresarial en la Unidad Empresarial de Base Mecánica Jovellanos.

En concordancia con lo antes expuesto Se definió **como hipótesis general de la investigación** la siguiente:

Si se aplica un procedimiento de diagnóstico que permita, conocer la situación actual de la Unidad, se le facilitaría a la Unidad Empresarial de Base Mecánica Jovellanos la implementación del Perfeccionamiento según los requerimientos del Ministerio SIME y del país.

Se utilizan **las variables** siguientes:

- ⊗ Variable independiente: Aplicación de procedimiento de diagnóstico.
- ⊗ Variables dependientes: Implementación del Perfeccionamiento Empresarial.

El **objetivo general** de la presente investigación es: Establecer un procedimiento que permita Aplicar un procedimiento de diagnóstico de la gestión empresarial que facilite determinar las dificultades existentes, y permite conocer el estado actual de la Unidad hacia la implementación de un sistema de Dirección y gestión Empresarial.

Los **objetivos específicos**:

- ⊗ Analizar de forma detallada los diferentes enfoques relacionados con el diagnóstico empresarial y el perfeccionamiento, para desarrollar el marco teórico referencial que sirva de guía en la investigación.
- ⊗ Seleccionar el procedimiento de diagnóstico para la implementación.
- ⊗ Realizar el diagnóstico de la Unidad.
- ⊗ Instaurar el procedimiento de diagnóstico que nos permita determinar las dificultades existentes hacia la implementación del Perfeccionamiento Empresarial.



- ⊗ Analizar el estado actual de la Unidad hacia la implementación de un sistema de Dirección y gestión Empresarial.
- ⊗ Validar la implementación del Perfeccionamiento Empresarial.

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados, el proceso de investigación se desarrolló en las fases siguientes:

- ⊗ Diseño general de la investigación, basado en la identificación y caracterización de la situación problemática, problema científico y los objetivos a alcanzar.
- ⊗ Revisión y análisis de la literatura especializada y otras fuentes de consulta, sobre los enfoques de los procedimientos de diagnóstico empresarial.
- ⊗ Caracterización general de la Unidad Empresarial de Base Mecánica Jovellanos.
- ⊗ Diagnóstico de la Unidad Mecánica Jovellanos, organización objeto de estudio.

Entre las principales técnicas utilizadas se encuentran:

Tormenta de Ideas, Método del Panel de expertos, Método del Coeficiente de Kendall, Encuesta, Diagrama de Pareto, Modelo Servqual, análisis multicriterios, diagrama causa efecto y otros

Para ello se estructura el estudio de la siguiente forma:

- ⊗ Introducción: Caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver.
- ⊗ Capítulo. I. Define el marco teórico referencial de la investigación efectuada. Se hace una revisión documental de los principales aspectos referentes al Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y diagnóstico Empresarial. Este capítulo es la conclusión de un proceso investigativo del autor con la bibliografía consultada.
- ⊗ Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación realizada y un grupo de Anexos que permiten la mejor comprensión y desarrollo de los resultados expuestos.
- ⊗ Bibliografía.

Capítulo I: Estado del Arte y de la Práctica.

En este capítulo se expone y valora el estado del arte y de la práctica en la temática del diagnóstico Empresarial. Se procede a la realización de un mapa conceptual que hace función de hilo conductor del tema (Ver **Figura 1.1**). Se consideraron en lo fundamental para el desarrollo de este capítulo:

- ⊗ Caracterización del Perfeccionamiento Empresarial y su importancia
- ⊗ Caracterización del Diagnóstico Empresarial.
- ⊗ Importancia del Diagnóstico Empresarial como punto de partida para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
- ⊗ Definición de Diagnóstico.
- ⊗ Procedimientos de Diagnóstico.
- ⊗ Conclusiones parciales del Capítulo.

1.1 Aspectos generales del Perfeccionamiento Empresarial.

El perfeccionamiento es una experiencia cubana que asimila los procedimientos y técnicas más modernas de la gerencia empresarial en el mundo, ajustados a las condiciones y características de Cuba, con énfasis en la búsqueda de mayores y mejores resultados económicos; el mismo tiene como objetivo central, incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de la empresa estatal cubana, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores. Para la realización del mismo se llevan a cabo diferentes pasos entre los cuales está el diagnóstico, esta etapa en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, abarca el estudio y análisis de un conjunto de subsistemas, y constituye un período de suma importancia para la proyección de la empresa perfeccionada, debido a que a partir de este diagnóstico se conocerá la situación actual de la empresa, así como sus potencialidades perspectivas para alcanzar el perfeccionamiento organizacional a través de mayores y mejores resultados económicos.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG)³ en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen.

El Perfeccionamiento Empresarial, tiene como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social.

La experiencia en la aplicación práctica de las Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial, puestas en vigor a través del Decreto Ley No. 187 de 18 de agosto de 1998, ha demostrado efectividad por lo que estas experiencias son necesarias mejorarlas de manera que pueda constituir instrumentos efectivos en la consolidación del Perfeccionamiento Empresarial en el país.

El autor coincide con el criterio de que las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial han demostrado en estos años mayor eficiencia, organización, disciplina, por lo que proveerlas de estas herramientas les posibilitaría alcanzar metas superiores, demostrando que en el socialismo las empresas pueden alcanzar alto desempeño y un alto reconocimiento social, siendo necesario la organización del proceso para lograr los objetivos del mismo.

1.1.2 Organización general del proceso de Perfeccionamiento Empresarial

Cada Organismo u Organización Superior de Dirección⁴ deberá concebir en su estrategia, la implantación del Sistema de Dirección y Gestión en su sistema empresarial, para ello; exigirá a las empresas su incorporación al proceso y en correspondencia con ello, confecciona los cronogramas, donde se planifique los diferentes estadios a alcanzar en la implantación del sistema, de manera que permita controlar sistemáticamente el cumplimiento de lo propuesto.

Cada empresa, para desarrollar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, deberá crear grupos de perfeccionamiento; ello no niega la responsabilidad que sobre este

³Según Decreto Ley 252 7/8/2007 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del S.D.G.E.C

Según Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro 16/8/2007.

⁴ Según Artículo No 11 Decreto Ley 252 del 7/8/2007.

proceso tienen la máxima dirección de la organización y demás directivos de la organización.

La experiencia alcanzada en la implantación del Sistema de Dirección y Gestión ha demostrado la factibilidad de crear estos grupos en las etapas de **diagnóstico**, estudio e implantación del Perfeccionamiento Empresarial, estos grupos deberán estar integrados por profesionales con experiencia de trabajo y que dominen la empresa objeto de estudio. Cuando se decida asumir los servicios de asesores externos, debe tenerse el convencimiento de que éstos, no son responsables del cumplimiento de los **diagnósticos**, de los expedientes y de la implantación y consolidación del sistema.

El trabajo de los asesores facilita que la empresa comience y desarrolle el proceso de Perfeccionamiento Empresarial con más agilidad.

Todos los procedimientos y tecnologías aplicados por los asesores externos, constituyen instrumentos de dirección, por lo que la dirección de la empresa debe crear condiciones que garanticen la incorporación de estos instrumentos a su arsenal de conocimientos y puedan aplicar en lo sucesivo dichos instrumentos, métodos y técnicas, en la vida práctica de la empresa, todo ello para lograr un sistema de Dirección y Gestión integral.

1.1.3 Sistemas de Dirección y Gestión⁵

Cada empresa u organización superior de dirección se estudiará como un todo integral, abarcando todos los sistemas que lo componen, los mismos son:

- ☒ Sistema de Organización General.
- ☒ Sistema de Métodos y Estilos de Dirección.
- ☒ Sistema de Atención al Hombre.
- ☒ Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios.
- ☒ Sistema de Gestión de la Calidad.
- ☒ Sistema de Gestión del Capital Humano.
- ☒ Sistema de Gestión Ambiental.
- ☒ Sistema de Gestión de la Innovación.
- ☒ Sistema de Planificación.
- ☒ Sistema de Contratación Económica.

⁵ Según Artículo 55 Decreto 281 del 16/8/2007



- ☒ Sistema de Contabilidad.
- ☒ Sistema de Control interno.
- ☒ Sistema de Relaciones Financieras.
- ☒ Sistema de Costos.
- ☒ Sistema de Precios.
- ☒ Sistema Informativo.
- ☒ Sistema de Mercadotecnia.
- ☒ Sistema de Comunicación Empresarial.

Para el logro exitoso del Perfeccionamiento Empresarial se organiza en etapas y Pasos las cuales se describen a continuación.

1.1.4 Etapas y pasos en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial⁶

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial se divide en las etapas siguientes:

- ☒ Estudio y diseño del Sistema de Dirección y Gestión de la empresa;
- ☒ Implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial se divide en los pasos siguientes:

Paso 1, la preparación del personal, es la más importante y permanente acción a desarrollar con todos los trabajadores, dirigentes administrativos, de las organizaciones políticas y de masas existentes en la empresa.

Se debe trabajar para lograr el convencimiento de la necesidad del Perfeccionamiento Empresarial y de su impacto en la esfera económica y social.

La preparación de todo el personal de la empresa, juega un papel fundamental en el proceso. De su calidad depende en gran medida el éxito posterior en la implantación del Sistema. Este es el paso donde se expone con claridad a los trabajadores las principales características del proceso, los principales cambios que introducen el Sistema, las etapas del proceso, las condiciones que debe tener la empresa y la organización superior de dirección, es importante explicar los objetivos políticos, sociales y económicos del sistema; como objetivo fundamental elevar la productividad, la disciplina, la organización, la exigencia por el cumplimiento de lo establecido, incrementar la eficiencia y como

⁶ Según Artículo 17 Decreto 281 16/8/2007.

consecuencia elevar el aporte de la empresa a la sociedad, así como el nivel de vida de los trabajadores, la trascendencia del cambio en la empresa y en el grupo empresarial, debe dársele particular importancia, a la preparación de los dirigentes administrativos, del Partido, la Juventud y del Sindicato, explicándoles la necesidad de la cooperación y activa participación de todos en las transformaciones a realizar en aras de lograr una mayor organización, disciplina, eficiencia en la gestión; garantizando más aportes a la sociedad socialista. Es importante convencer y no imponer. Analizar cada inquietud que pueda surgir en los trabajadores de la empresa, a fin de lograr el consenso y vencer la lógica resistencia al cambio, que cualquier proceso de transformaciones y que todos los trabajadores interioricen que el proceso de Perfeccionamiento Empresarial no se impone desde afuera, que es la propia empresa la que define su sistema de dirección, a partir de los principios y procedimientos establecidos.

Cuando se trabaja en la preparación del personal, es necesario explicar que más eficiencia significa producir más bienes y servicios, vender más y gastar menos o la combinación de ambos, por lo que es necesario evaluar cuánto se puede ahorrar en recursos materiales y financieros, pasando por un profundo estudio sobre la composición y estructura de la fuerza de trabajo. La preparación del personal nunca culmina, pues es imprescindible constantemente estar preparando al personal sobre las nuevas características en los distintos pasos del proceso.

Paso 2, Elaboración del diagnóstico inicial de la empresa. El diagnóstico es una fotografía de la situación actual de la empresa, a partir de efectuar una valoración de todos los procesos y subdivisiones estructurales que integran la misma.

Para efectuar el diagnóstico es necesario desarrollar un examen analítico de la trayectoria y de la situación actual de la empresa respecto al cumplimiento de su misión, de sus objetivos y actividades, de la valoración del estado de sus recursos, de la caracterización de la cultura empresarial y de su funcionamiento técnico-organizativo.

El diagnóstico es ejecutado por la propia empresa u organización superior de dirección. En correspondencia con sus condiciones y con lo que se decida por la dirección, se podrán contratar los servicios de entidades consultoras que ayuden a la realización del diagnóstico.



El éxito fundamental de este paso depende en gran medida de:

- ⊗ La activa participación de la dirección, del sindicato y los trabajadores en todo el proceso de diagnóstico.
- ⊗ La selección del grupo interno (grupo de perfeccionamiento) que desarrollará el diagnóstico.
- ⊗ La preparación del grupo en el uso de técnicas existentes para diagnosticar y sobre el conocimiento de los temas a diagnosticar.
- ⊗ Que se logre involucrar, a la mayor cantidad de trabajadores, en los temas que se diagnostican.
- ⊗ El establecimiento de relaciones interpersonales profundas con los trabajadores y el desarrollo de análisis y discusiones colectivas, que propicien la mayor franqueza y creatividad, para lograr encontrar la esencia de los problemas.
- ⊗ La convicción, de que los resultados del diagnóstico permitirán una mejor proyección de la empresa o de la organización superior de dirección.
- ⊗ El diagnóstico deberá abarcar a toda la empresa, sin excluir ningún área y analizar el funcionamiento de cada una de ellas.
- ⊗ El diagnóstico de la empresa se realiza sobre la base de la metodología confeccionada al efecto por el Grupo Ejecutivo.⁷

En el desarrollo del diagnóstico se estudiará el estado de todos los sistemas que abarca el Perfeccionamiento, debiéndose prestar particular importancia a la organización de la producción de bienes y servicios, la gestión de la calidad, la contabilidad y los costos, el control interno, la contratación, la planificación, las finanzas, la innovación y la protección del trabajo y el ambiente, la organización de los procesos de la empresa y estructuras organizativas imperantes así como la política laboral y salarial que se aplica.

No puede dejar de estudiarse la valoración de la situación de las tecnologías existentes de los productos y procesos esenciales de la empresa.

Es importante definir, ante cada problema diagnosticado, si es de carácter interno o externo a la empresa y si es objetivo o subjetivo.

Cada empresa debe elaborar un plan de acción con la finalidad de ir resolviendo los problemas de carácter interno detectados en el diagnóstico que sean posibles resolverlos

⁷ Guía Metodológica (Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial de 1/12/2007).

por la empresa; es decir aquellos que su esencia radica en el cumplimiento de lo que está establecido o aquellos que puedan ser resueltos sin tener que efectuar modificaciones fundamentales.

Este plan de acción deberá preferiblemente recoger, no sólo las medidas a tomar, enmarcadas en el tiempo, sino además los responsables de su cumplimiento.

El plan de acción le permitirá a la dirección de la empresa controlar la eliminación de problemas y evaluar la marcha de lo propuesto por el grupo que desarrolla el diagnóstico.

Los problemas diagnosticados de carácter externo a la empresa, de ser posible, deberán clasificarse según el nivel en el que se puedan resolver, es decir, al nivel de la organización superior de dirección, o del Organismo o a otros niveles y en esta misma medida lograr involucrar a los factores externos de la empresa en la ayuda a solucionar las que sean posibles en cada momento.

La organización superior de dirección está en la obligación de analizar el diagnóstico de la empresa antes de enviarlo al Organismo correspondiente.

El autor coincide que la organización superior de dirección no puede variar ningún aspecto del diagnóstico; su deber es analizar con la empresa las dudas existentes y que ella misma haga el cambio.

Paso 3, Aprobación del diagnóstico Sobre la base del dictamen elaborado por el Grupo Ejecutivo, según proceda; el Grupo Gubernamental autoriza o no, que se comience el diseño del Sistema de Dirección y Gestión en la empresa y la elaboración del expediente final del Perfeccionamiento Empresarial.

Las empresas que se encuentren implantando el sistema, deberán como norma cada uno o dos años efectuar un nuevo diagnóstico que les permita detectar los nuevos problemas y dificultades surgidas. De esta manera podrán convertir el Perfeccionamiento Empresarial en un proceso de mejora continua. Este diagnóstico y el correspondiente plan de acción para la solución de los problemas detectados.

Paso 4, Diseño del Sistema de Dirección y Gestión en la empresa y elaboración del expediente final de Perfeccionamiento Empresarial. En este paso la empresa, diseña la estructura organizacional, los sistemas y procesos necesarios para cumplir su misión y

funciones teniendo en cuenta lo definido en el presente Reglamento los resultados del diagnóstico elaborado. El expediente es un proyecto que organiza el proceso de implantación del Sistema de Dirección y Gestión.

Paso 5, Defensa y aprobación del expediente en el Grupo Ejecutivo, consiste en el análisis detallado por el Grupo Ejecutivo del expediente presentado por la empresa.

Paso 6 Comprobación por el Secretaría Ejecutiva Provincial de Perfeccionamiento Empresarial sobre la preparación satisfactoria de los trabajadores y el consejo de dirección para emprender la etapa de implantación.

Paso 7, Aprobación del expediente mediante la emisión del acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros que autoriza la aplicación del sistema.

Paso 8, la implantación en correspondencia con el cronograma elaborado.

Paso 9, Mejora continúa del sistema. En paralelo, en la propia etapa de implantación se produce un constante proceso de supervisión y ajuste, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficacia y eficiencia en su gestión integral. El autor coincide que este paso, **mejora continua del sistema** incluye la realización del diagnóstico, que como norma debe realizarse cada uno o dos años, efectuando un nuevo diagnóstico que les permita detectar los nuevos problemas y dificultades surgidas. De esta manera podrán convertir el Perfeccionamiento Empresarial en un proceso de mejora continua.

Según (Ing. Iván Dimitri Moyasevich 2005) el diagnóstico organizacional no sólo resulta necesario sino que imprescindible, como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y de ser capaz de utilizarlos en provecho de los fines que la organización haya definido para sí. El diagnóstico organizacional es un estudio de doble contingencia: por un lado se estudian modos de relaciones y por otro se plantea la pregunta por otras posibilidades.

1.2 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

Existen muchas razones por las cuales se debe realizar un diagnóstico⁸ empresarial, una de ellas es para determinar la brecha con relación a la situación futura deseada que involucra lograr eficiencia operacional, crecimiento, innovación, mejora continua o cualquier otro fin. Sin embargo, existen algunas características en el enfoque y la manera de hacer el diagnóstico, que afectan o desvían los resultados, truncando en su realización el adecuado levantamiento de factores clave que impiden finalmente plantear las estrategias adecuadas para llegar a la situación deseada. Ing. Ivan Dimitrie Moyasevich⁹ considera que muchas de estas características están relacionadas a la falta de un modelo de la situación futura deseada que debe tener atributos claramente definidos, medibles y verificables y en base a ella, realizar el levantamiento de información cualitativa y sobre todo cuantitativa con formatos previamente diseñados que permitan una sistematización de los mismos y obtener la brecha existente.

Hay varios tipos de diagnósticos Empresariales estos pueden ser por su finalidad, naturaleza, alcance, métodos, plazos, características y otras. Por su aplicación pueden ser: Preliminares o Preventivos (mayormente estos diagnósticos deben ser consolidados o reforzados con alguno de los dos siguientes), diagnóstico parcial y diagnóstico integral o general.

Todo Diagnostico que se realice debe tener "Un Marco Conceptual" (Principios, Técnicas, Normas, Métodos, Procedimientos y otros) y "Un Marco Aplicable" (Cuadro de Necesidades - Las Radiografías - La Matriz de Diagnóstico - El Cuadro de Causas Efectos - Cuadro de Soluciones, Planes Maestros y otros).

Se resume, ¿Qué Objetivos nos muestra el **Diagnóstico Empresarial**?¹⁰

Una visión tan profunda como sea necesario de la Situación Empresarial.

- ☒ Examen del Circuito de la Información en la Empresa.

⁸ Según Peters (1985), Valdes Rivera (1998), Comming & Worle (2001), (Encarta® 2008).

⁹ Ing. Ivan Dimitrie Moyasevich B. **Ingeniero Industrial - Consultor y Asesor de Empresas, Creador del Modelo CIPOD (Lima - Perú)**, <http://www.moyasevich.cjb.net/> - idmb98@yahoo.com

¹⁰ Según Ing. Ivan Dimitrie Moyasevich (2005)



- ⊗ Estudio de la Situación de la Empresa en el Mercado y en su Entorno.
- ⊗ Examen de la Documentación y Tratamiento de ella.
- ⊗ Examen de sus Producciones y Servicios Terminales.
- ⊗ Evaluación Financiera y Control de Gestión Empresarial.
- ⊗ Proporcionar a la Alta Dirección Empresarial - Conclusiones y Recomendaciones.
- ⊗ Prever de Problemas o Efectos, detectando las Vulnerabilidades en la Empresa.
- ⊗ Precisar y Plantear Proyectos y Sub Proyectos.
- ⊗ Aplicar las mejoras tomando como base las fortalezas de la Empresa, con la finalidad de lograr un Estado meta IDEAL.

El reto competitivo al que tienen que enfrentarse las empresas en la mayoría de las actividades está intensificándose constantemente en los últimos tiempos y, en consecuencia, las empresas están obligadas a desarrollar nuevos comportamientos para conseguir sus objetivos y sobrevivir en los nuevos entornos competitivos.

Se puede notar que en un diagnóstico se está evaluando el comportamiento del sistema. De la misma manera que un médico examina a un paciente y lo compara mentalmente con el funcionamiento de una persona sana. No necesariamente un diagnóstico organizacional es el obligado Punto de Partida de un proceso de planeación, ya que es necesario saber donde estamos antes de decidir a donde queremos ir y como debemos llegar a ese punto. El objetivo principal del Diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella.

1.2.1 El concepto de diagnóstico (Valdes Rivera, 1998) se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimientos, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

Diagnosticar: (De *diagnóstico*). tr. Recoger y analizar datos para evaluar problemas de

diversa naturaleza. || **2. Med.** Determinar el carácter de una enfermedad mediante el examen de sus signos. (Encarta® 2005)

Análisis. (Del gr. ἀνάλυσις). m. Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. (Encarta® 2005).

Evaluar. (Del fr. *évaluer*). tr. Señalar el valor de algo. || **2.** Estimar, apreciar, calcular el valor de algo. (Encarta® 2005).

En este concepto emitido por el Encarta 2005 se ve la integración necesaria entre estos tres elementos a la hora de poner en práctica cualquiera de los enfoques o guías que se refieren al tema.

Según Tom Peters, (1985): “El diagnóstico es de suma importancia ya que nos dice dónde estamos y que debemos hacer para llegar a dónde queremos”.

Según Philip Crosby (1996). “El diagnóstico es el punto de partida de la mejora de calidad, si no se lleva a cabo, no podemos determinar las enfermedades de la organización y por consiguiente éstas no se solucionarán, perderíamos clientes puesto que los productos o servicios que les ofertamos no cumplirían con las necesidades y especificaciones de los mismos”.

El diagnóstico es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones (Cummings & Worley, 2001).

Las variables de tipo externo comprende la evolución del mercado, su demanda, características de los clientes, actuación de la competencia, evolución tecnológica, evolución de las políticas económicas y sociales así como la identificación de factores socio-culturales. Las variables de tipo interno se refieren a la situación de la empresa en cuanto a la utilización de recursos materiales, humanos y financieros, grado de conocimientos técnicos, organización, métodos de control y sistema de gestión.

Cummings & Worley establecen el carácter sistémico de un modelo de diagnóstico organizacional e identifican a las entradas como las variables externas y a los componentes de diseño del modelo como las variables internas. La cultura representa una consecuencia del diseño de la firma y una base o restricción para el cambio.

Alfaro Pérez Alfredo (2000). Diagnóstico Estratégico. Se percibe una intención al utilizar el término estratégico para dar énfasis sobre aspectos prefijados como direccionadores. En este sentido, se puede apreciar una mayor claridad porque toma en cuenta desde el inicio variables ya definidas por la misma organización que se encuentran establecidas en la visión y la misión.

El término estratégico da a entender que en este caso, el diagnóstico se enfoca directamente a evaluar el “gap” o brecha existente entre lo que requiere hacer y lo que se hace, por lo que su contenido no considera otros aspectos emergentes que podrían ayudar a describir mejor el estado de la cuestión.

Así también, tiende entenderse que el diagnóstico estratégico viene a ser un segundo diagnóstico, puesto que el primer diagnóstico va a buscar interpretar una serie de factores que ayuden a conocer la situación en que se encuentra tomando en cuenta el macro ambiente y el microambiente de la organización en cuestión.

En el anexo II se describen un grupo de conceptos de Diagnostico Empresarial por diferentes autores y el autor coincide con los criterios de los mismos.

1.2.2 Ventajas del diagnostico

Al aplicarlo se despierta un espíritu de grupo

- ⊗ Es participativo;
- ⊗ La gente se siente comprometida con las soluciones;
- ⊗ Da una estructura lógica a la problemática;
- ⊗ Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas;
- ⊗ Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata
- ⊗ Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fijen el nuevo rumbo, objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización.

Otro de los elementos es el diagnóstico donde se cuantifica el estado de madures de actual de la organización, en otros términos dice donde se encuentra la empresa y que debe hacer para llegar a la meta deseada.

Según la biblioteca de consulta Encarta Diagnosticar de Diagnóstico: es recoger y analizar datos par evaluar problemas de diversa naturaleza. Con este concepto se pone de manifiesto la interrelación que existe entre el diagnóstico, evaluación y el análisis, para encontrar señales y evidencias de que algo anda mal en el sistema y es donde radica la necesidad de diagnosticar.

1.2.3 Necesidad del Diagnosticar

Dentro de las organizaciones es necesario realizar los diagnósticos por:

- ⊗ Los peligros de saltar de inmediato a las "soluciones".
- ⊗ Se requiere ir más allá de los síntomas: poder atacar las causas de los problemas y focalizar acciones en los factores cruciales.
- ⊗ Es necesario preparar acciones desde una perspectiva global.

Las necesidades de diagnosticar y evaluar a una organización pueden tener distintos orígenes:

1. El proceso natural de crecimiento de la organización que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos anteriores, apropiados para una organización más pequeña, referida a otro mercado, con otra competencia y responsabilidades.
2. El proceso natural de deterioro de la organización, es posible que la organización vea envejecer a sus personas, equipos, edificios. Además su producto puede quedar obsoleto.
3. La empresa ha decidido encarar el problema de la productividad y calidad. Puede que los costos hayan alcanzado límites inaceptables o que la competencia haya llevado los precios de los productos alternativos a niveles que hacen imposible continuar con la misma producción. El diagnóstico debiera buscar vías de superación de los problemas que pueden haber y reconocer eventuales potencialidades de desarrollo utilizados en beneficio de la productividad.
4. La organización ha sido sometida a cambios de importancia (innovación, cambio de viejas estructuras, demandas laborales, adecuación a nuevas tecnologías). Aquí el diagnóstico sería una forma de conocer el impacto de estos cambios



en los distintos sectores o prevenir posibles transformaciones debidas de estos cambios.

5. El aumento de la complejidad del entorno de la organización ya sea político, económico y social (por ejemplo, aumento de competencia o comercio internacional, generalización de demandas laborales, etc.) demanda un cambio correspondiente en la complejidad de la propia organización.
6. La organización requiere conocer su propia cultura para implementar esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que, al mismo tiempo, permitan que la organización mantenga su identidad vigente.
7. La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, hacer más agradable el trabajo en ella. Para esto se hace necesario conocer las aspiraciones y problemas que los trabajadores tienen, buscar formas de superación de dificultades y generar un clima laboral más grato.
8. La organización ha sido fundada con otra o comprada por otra que desea implementar una gestión distinta a la tradicional. El diagnóstico se refiere a ver la disponibilidad de recursos de la organización y viabilidad de posibles cambios.

En todos los casos es necesario examinar la situación, detectar verdaderas causas de problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar soluciones adecuadas. En cada caso, y según quien lo aplique, el método a usar será diferente. También variará la profundidad del análisis, dependiente del objeto de análisis. Pero en todos los casos se trata de realizar un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y posibles soluciones (Luchessa y Podestá, 1973).

En otras palabras, aunque se subdivide la organización para analizarla, el análisis debe referirse finalmente a la globalidad del sistema, o sino, el diagnóstico puede no ser preciso, estar sesgado o ser superficial.

Consiente de la búsqueda de un "Estado de Excelencia o Ideal". se lleva a definir el objetivo principal del Diagnóstico Empresarial, que es visualizar, detectar y explicar la situación actual de la Empresa, con sus síntomas, problemas y causas, con los efectos que produce, fijando sus puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades) con repercusiones en las distintas áreas que influyan en ella, y plantear las conclusiones y

recomendaciones para llevar a la empresa a un estado meta u horizonte de acción ideal o de Excelencia.

El diagnóstico de la organización se puede efectuar a distintos niveles: para la detección de problemas, búsqueda de soluciones parciales y análisis estratégico. La detección de problemas es un primer paso, pero por sí solo no genera ningún cambio en la empresa. En el segundo nivel, el diagnóstico se centraliza en el procedimiento de mejora en sí, enfatizando un ciclo de resolución de problemas, este nivel de diagnóstico solo logra mejoras incrementales donde las decisiones de corto plazo no están conectadas con las de largo plazo y los esfuerzos de mejoramiento son aislados, en direcciones diferentes y con bajo impacto en el desempeño del negocio (Simons, 1994).

El diagnóstico estratégico es el nivel rector que contiene a los anteriores, parte de los cambios en el entorno y reconoce la necesidad de integrar los esfuerzos de mejoramiento alrededor de los problemas claves o estratégicos de la organización y permite lograr cambios más radicales en el desempeño de la organización.

En torno a este tema muchos autores no solo han dejado plasmado sus definiciones, sino que también han desarrollado su metodología para recoger el cúmulo de información que permitirá conocer la realidad objetiva de la empresa. A continuación se describen diferentes procedimientos afines con el diagnóstico empresarial, organizacional.

1.2.4 Procedimientos de Diagnóstico Empresarial

Un enfoque adecuado para realizar el diagnóstico es; plantear un procedimiento basado en la madurez de las capacidades que se quiere diagnosticar, vale decir: la aptitud, el talento y la cualidad que dispone la organización para el buen ejercicio de las actividades en la situación futura deseada. Otro elemento importante para el planteamiento del procedimiento, es que este debe ser concebido bajo un enfoque sistémico, es decir, el sistema debe estar compuesto por subsistemas que cubran el propósito del diagnóstico, los cuales son interdependientes y en conjunto están diseñados para cumplir un objetivo común y que mediante un subsistema de control se realiza la retroalimentación al sistema como un todo y que nos permitirá implantar un esquema de mejoramiento continuo. Por lo expuesto, el diagnóstico debe hacerse sobre el procedimiento predefinido, evaluando la madurez de los procesos que queremos redefinir y establecer el nivel en el

que se encuentran, de esta manera al concluir el diagnóstico, se conocerá cual es el nivel de madurez de la situación actual, alineada al procedimiento de referencia y también la brecha existente para alcanzar la situación futura deseada y los niveles por los cuales previamente debe pasar.

Una de las prácticas que afectan directamente para el inadecuado diagnóstico empresarial, es realizar entrevistas, cuestionarios, evaluaciones y mediciones, sin haber definido previamente la situación futura deseada que sirva como patrón de referencia de lo que queremos diagnosticar. Obviamente, diagnosticar sin conocer la situación futura deseada no tiene sentido y por ello es necesario que la organización empresarial tenga un Planeamiento Estratégico vigente.

Desarrollo Organizacional

Porras, J y Roberston, 1992

Se enfoca en la cultura y los procesos, se fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y los procesos.

Los equipos son de importancia particular para el desempeño de las tareas.

Se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, intervienen también en los aspectos tecnológicos y estructurales.

La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del éxito del modelo.

Se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.

Los practicantes son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente.

Adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización.

Diagnóstico de French y Bell

French y Bell, 1996

El diagnóstico es una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos, la cultura y otros objetivos de interés. A partir de

él, debe surgir la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema; esto a partir del análisis del entorno y los siguientes cinco subsistemas:

- ☒ Subsistema tecnológico
- ☒ Subsistema social – humano
- ☒ Subsistema normativo
- ☒ Subsistema estructural
- ☒ Subsistema objetivos

Diagnostico para empresas PyMEs Industriales y de Servicios

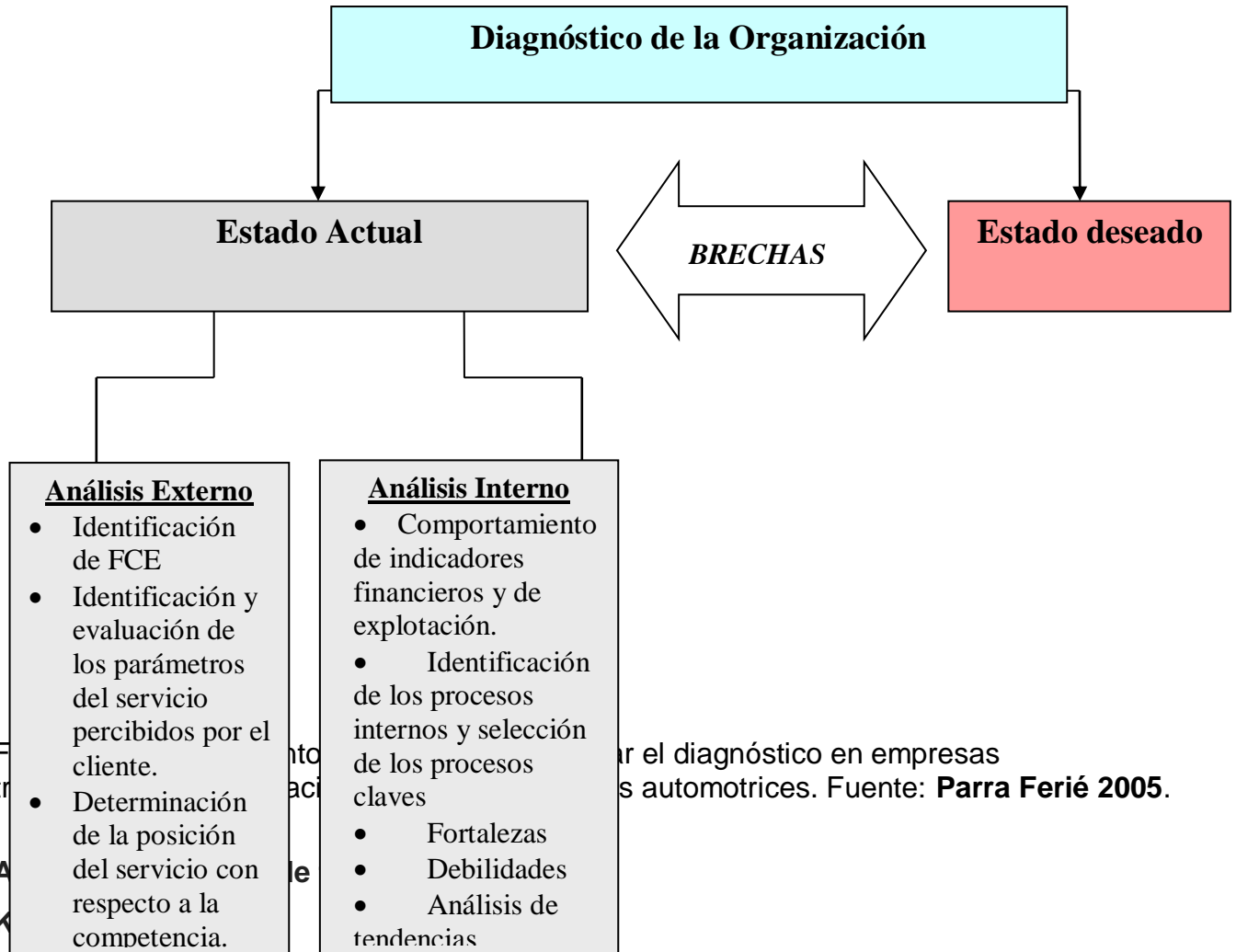
Nestor Braidot, Hector Formento, Jorge Nicolini, 2003

Procedimiento de diagnostico organizacional aplicable al escenario de las PyMEs, capaz de generar resultados que permitan identificar las claves para un adecuado me mejora organizacional.

Diagnostico de la Organización

Parra Ferie Cecilia (2005).

Procedimiento dirigido hacia los procesos y operaciones relacionados con la transportación, producto turístico que se le oferta al cliente. En el contexto cubano, donde se desarrolla la economía en un entorno turbulento, pero además con la presencia del bloqueo, este servicio se ve sensiblemente afectado, existiendo limitaciones de recursos que inciden de forma directa en los resultados a los que se quiere llegar. En este sentido, las prioridades de los clientes están centradas en la capacidad de respuesta del servicio de transportación, donde la tangibilidad y la fiabilidad tienen una significación especial en la satisfacción del cliente, procedimiento de diagnóstico que permita identificar y estudiar los elementos primordiales para el logro de resultados superiores.



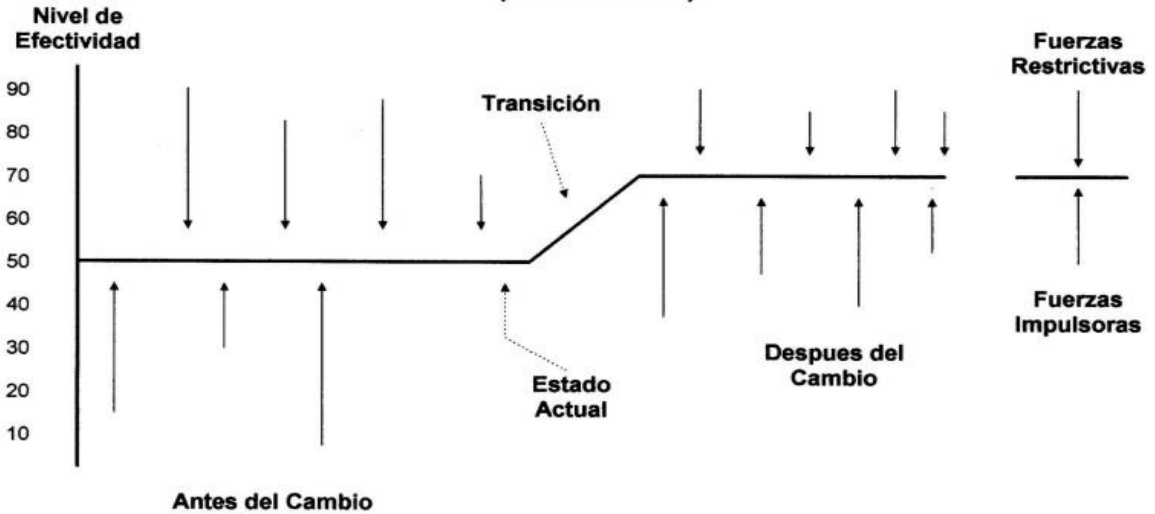
... para el diagnóstico en empresas automotrices. Fuente: **Parra Ferié 2005**.

Se concibe como fuerzas diferentes que compiten entre sí; existen dos fuerzas con las que trabaja: las fuerzas impulsoras (driving forces), las cuales facilitan el cambio y las fuerzas restringentes (restraining forces), las cuales evitan que el cambio ocurra.

Se enfoca en la identificación y análisis de estas fuerzas y en relacionarlas con el cambio potencial. Al utilizar el análisis de campo de fuerzas se podrá identificar el curso de acción más adecuado para ser implementado ya que contará con el mayor número de fuerzas impulsoras y el menor número de opositoras.

Este modelo de fuerzas nos ayuda a determinar hasta que punto el cambio puede ser difícil y también nos permite ver los factores que contribuyen al éxito o fracaso de la solución propuesta.

Análisis del Campo de Fuerzas (Kurt Lewwin)



Procedimiento

1. Determine el (los) problema (s).
2. Identifique y describa la situación actual.
3. Identifique la meta a alcanzar o el cambio deseado en términos concretos.
4. Listar todos los factores que puedan estar influyendo sobre la situación.
5. Identifique las fuerzas impulsoras y restrictivas.
6. Desarrolle una estrategia para lograr el cambio.

De acuerdo con la revisión bibliografía existen varios procedimientos de diagnóstico empresarial (ver anexo No III) de diferentes autores y enfoques, seguido a este se realiza el análisis crítico de los distintos conceptos de diagnóstico Empresarial y procedimientos de Diagnóstico de diferentes autores.

1.3 Análisis crítico.

De acuerdo a los autores analizados en esta investigación, se puede observar que cuando dan sus puntos de vista acerca de los conceptos y procedimientos de diagnóstico empresarial u organizacional, la gran mayoría coincide que es un cambio planeado, este cambio tiene sus raíces en la idea de una organización y un sistema social, porque el mismo es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización visualizando la institucionalización de una

serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa.

La mayoría de los autores especialistas en el tema, a pesar de que tengan ideas y enfoques diversificados, presentan puntos muy comunes.

Si bien es cierto, una de los factores influyentes es el cambio de la cultura organizacional, este es un punto bastante crítico.

Aunado a esto se critica la parte referida al tiempo, porque realmente para lograr ver los resultados es imprescindible esperar muchos años, lo cual es limitante, porque en la mayoría de las organizaciones necesitan cambios rápidos y no esperar tanto tiempo para lograr sus metas.

La participación voluntaria es una de las características distintivas de los Grupos de trabajo. El grado en que lo sea repercute en las expectativas y en la conducta.

Los grupos de las organizaciones son más permanentes; sus miembros tienen un interés mucho mayor, tanto en el pasado como en el futuro y están mejor dispuestos a resolver cuestiones debatibles.

La utilización de consultores ya sea interno o externo, es otro punto controversial. Un número creciente de empresas está creando sus propios consultores internos.

Las ventajas de usar un consultor externo, se resumen en que se trata generalmente de un "experto", se espera que ofrezca un enfoque nuevo y fresco a problemas que tienen mucho tiempo, así como que posea la objetividad necesaria para hacer valer su experiencia y conocimientos en favor de la empresa.

Por otra parte, una desventajas que se señal es que requiere tiempo y esfuerzo para llegar a entender cómo funciona la organización; deberá también pasar algún tiempo acoplándose al sistema de la organización. Sus relaciones con la organización son temporales o esporádicas, lo que hace que el consultor sólo desempeñe un papel limitado en las operaciones del Diagnostico.

A su vez, el consultor interno tiene la ventaja de conocer a fondo el funcionamiento de la organización. No obstante, el consultor interno tiene menor margen de maniobra y poca capacidad para influir en el organismo. La alta dirección tiene la tendencia de delegar en el consultor interno, lo que provoca que vaya disminuyendo la participación real de los

altos niveles en los proyectos, con la consecuente pérdida de interés, que lleva muchas veces al abandono de los proyectos.

Variados son los modelos que son utilizados para el diagnóstico organizacional, de los cuales no existe una característica común; la mayoría consideran una diversidad de variables que son referidas a una mención genérica de sistemas y subsistemas, como es el caso del modelo de Patrick Williams, el cual se basa en cuatro subsistemas: el tecnológico, el humano, el administrativo y el medio ambiente organizacional o entorno, ésta referencia a su vez la encontramos desde una perspectiva más integral de la organización, en algunos otros modelos precisan el análisis de algunas variables específicas sobre las cuales basan el diagnóstico, en este sentido, el análisis de liderazgo puede ser la determinante para evaluar la eficacia de la organización, en este sentido el modelo Sensing y el llamado H.P.O. (High Performance Organization) de Kurt Lewin respectivamente, son ejemplo de ello; y algunos otros privilegian un conjunto de factores impulsores o restrictivos al cambio.

Después de este análisis crítico de los aspectos positivos y negativos de los distintos procedimientos y sus interioridades pasamos a realizar las conclusiones parciales del capítulo.

Los procedimientos disponibles para realizar el diagnóstico empresarial ofrecen una gama de opciones diferentes, que permiten seleccionar al que mejor se ajuste a las particularidades y las condiciones de la organización que busca mejorar el desempeño. Estos procedimientos se fundamentan en que las empresas existen para prestar uno o varios servicios a sus clientes, por tanto el mejoramiento que se pueda alcanzar, tendrá efectos positivos en las percepciones de los clientes sobre la organización.

En opinión de este autor el procedimiento de diagnóstico empresarial, expuesto por Parra Ferie Cecilia (2005), es el que mejor se ajusta a las particularidades y las condiciones de las empresas del SIME, para mejorar el desempeño de sus procesos, ya que este procedimiento integra los mejores conceptos, procedimientos y herramientas disponibles actualmente relacionados con el diagnóstico empresarial. No obstante por ser un procedimiento nuevo es necesario su desarrollo, por tanto, para esta investigación se utilizará el procedimiento para el diagnóstico empresarial, desarrollado por Parra Ferie Cecilia (2005), del cual existe más experiencia en su aplicación en empresas con alto nivel de contacto con sus clientes, característica que posee la empresa objeto

de esta investigación. Existen también una serie de herramientas de mejora. Estas herramientas permiten mejorar la efectividad, eficiencia y adaptabilidad de un proceso a través del rediseño o el nuevo diseño de un proceso.

1.4 Conclusiones parciales del Capítulo

- ⊗ El Perfeccionamiento Empresarial es la vía para lograr una mayor organización, disciplina, eficiencia en la gestión; garantizando más aportes a la sociedad socialista.
- ⊗ El diagnóstico como suministrador de información relevante es el punto de partida para el diseño de cualquier sistema.
- ⊗ La realización de un diagnóstico con la calidad requerida es esencial para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
- ⊗ En la mayoría de los conceptos de diagnóstico abordados existe coincidencia en que el concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión Preventivo y estratégico, como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa.
- ⊗ A nivel internacional existe una amplia referencia bibliográfica sobre el tema y una coincidencia en los conceptos de diagnóstico y de su importancia, ya que nos dice dónde estamos y que debemos hacer para llegar a dónde queremos.

Todos los autores que son citados de una forma u otra coinciden en que el objetivo principal del diagnóstico es visualizar, detectar y explicar la situación actual de la empresa, y para ello proponen diversas metodologías acorde con la finalidad naturaleza, alcance, métodos, plazos, características, entre otros.

En casi todas estas está presente el enfoque de proceso, el trabajo en equipo, el factor hombre como la principal figura para el logro de los objetivos trazados, y además figuran puntos de vista comunes sobre el diagnóstico:

...evaluación, análisis, interpretación, explicación, auto-análisis, identificar, proponer, obtener, informar, entre otros; los cuales van dirigidos a resolver problemas, trazar metas, tomar decisiones o al menos determinar las causas de los males que aquejan a la



organización en su tránsito por alcanzar una elevada competitividad, siendo eficaz, eficiente, y efectivo.

Anexo No I

Ubicación geográfica de todas las organizaciones del SIME en Matanzas.



- ⊗ Empresa Conformadora de Matanzas “Noel Fernández” CONFORMAT.
- ⊗ Empresa de Extintores y Cilindros “Faustino Pérez” EXCILGAS.
- ⊗ Empresa Comercial Ferromar.
- ⊗ Empresa Metalúrgica América Libre.
- ⊗ Empresa de Servicios y Apoyo a la Industria Mecánica.
- ⊗ Empresa Metalúrgica Central de Acero José Valdés Reyes; la cual cuenta con la UEB de Servicios Náuticos y la UEB Industrial Mecánica de Jovellanos.
- ⊗ Empresa Reparadora Granma subordinada al Grupo UNECAMOTO
- ⊗ Empresa de Recuperación de Materias Primas perteneciente a la Unión Nacional de Recuperación de Materias Primas y Reciclaje.
- ⊗ Comercializadora DIVEP con subordinación al Grupo DIVEP.
- ⊗ Empresa ALASTOR Matanzas, la cual forma parte del Grupo RC.

Además tiene subordinado cuatro establecimientos:



- ⊗ EMAE Matanzas, subordina a la dirección de la empresa Nacional EMAE, del grupo DIVEP.
- ⊗ AMCA Cárdenas, subordina a la Empresa Mecanizado y Montaje de Aluminio – AMCA en Ciudad de la Habana, del Grupo ALCUBA.
- ⊗ PEXAC, subordinada a la empresa de igual nombre del Grupo Maquinaria General.
- ⊗ ACINOX Comercial Sucursal Matanzas, subordinada al Grupo ACINOX.



ANEXO NO II CONCEPTOS DE DIAGNOSTICO .

AUTOR	AÑO	DEFINICIONES
Tom Peters,	1985	“El diagnóstico es de suma importancia ya que nos dice dónde estamos y que debemos hacer para llegar a dónde queremos”.



Simons,	1994	El diagnóstico se centraliza en el procedimiento de mejora en sí, enfatizando un ciclo de resolución de problemas, este nivel de diagnóstico solo logra mejoras incrementales donde las decisiones de corto plazo no están conectadas con las de largo plazo y los esfuerzos de mejoramiento son aislados, en direcciones diferentes y con bajo impacto en el desempeño del negocio.
Philip Crosby	1996	“El diagnóstico es el punto de partida de la mejora de calidad, si no se lleva a cabo, no podemos determinar las enfermedades de la organización y por consiguiente éstas no se solucionarán, perderíamos clientes puesto que los productos o servicios que les ofertamos no cumplirían con las necesidades y especificaciones de los mismos”.
Harold koontz , en su libro “Administración, una perspectiva global”	1998	Diagnóstico Organizacional:“El proceso común del Desarrollo Organizacional (DO) incluye la identificación de problemas, el diagnóstico de una organización, la retroalimentación de información sobre la organización, el desarrollo de una estrategia de cambio, intervenciones y medición y evaluación de las acciones de cambio” ⁱ .
Valdez Rivera	1998	El Diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico, se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimientos, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.
Enrique Franklin	2000	Abordan el diagnóstico como un paso fundamental para cualquier actividad que implique la definición de un plan de acción efectiva hacia el mejoramiento de la organización

Dr. Alfredo Pérez Alfaro	2000	<p>Diagnóstico Estratégico. Se percibe una intención al utilizar el término estratégico para dar énfasis sobre aspectos prefijados como direccionadores. En este sentido, se puede apreciar una mayor claridad porque toma en cuenta desde el inicio variables ya definidas por la misma organización que se encuentran establecidas en la visión y la misión.</p> <p>El término estratégico da a entender que en este caso, el diagnóstico se enfoca directamente a evaluar el “gap” o brecha existente entre lo que requiere hacer y lo que se hace, por lo que su contenido no considera otros aspectos emergentes que podrían ayudar a describir mejor el estado de la cuestión.</p> <p>Así también, tiende entenderse que el diagnóstico estratégico viene a ser un segundo diagnóstico, puesto que el primer diagnóstico va a buscar interpretar una serie de factores que ayuden a conocer la situación en que se encuentra tomando en cuenta el macro ambiente y el microambiente de la organización en cuestión.</p>
Cummings & Worley	2001	<p>El Diagnóstico es una herramienta de la Dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones.</p>
Raimundo Fernández Villaverde Grupo SCA Madrid	2003	<p>El diagnóstico es una herramienta al servicio de la gestión eficaz. El diagnóstico aplicado a la gestión administrativa de empresas, pretende buscar las deficiencias o malos funcionamientos según las normas y criterios de las empresas.</p> <p>Define:</p> <ul style="list-style-type: none">☒ Diagnóstico Global, se trata de un análisis desde

		<p>las perspectivas global a través de sus funciones y organización y que conducirá a unas propuestas de mejora.</p> <ul style="list-style-type: none">⊗ Diagnostico Expreso, tiene el objetivo de identificar y de formular medidas de salvamento rápidos(a corto plazo).⊗ Diagnostico Funcional, el análisis de una función concreta (Diagnostico técnico, Comercial, etc.), esta orientada a solucionar problemas de funcionamiento interno y a mejorar sus resultados.
Dr. Martín Flor Romero	2006	Diagnóstico Empresarial: Lo define como: "... el resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos" ⁱⁱ .
Mario Héctor Vogel ⁱⁱⁱ & Idalberto Chiavenato ^{iv}	2006	<p>Diagnóstico Situacional: Por lo mencionado por el término Diagnóstico Situacional tiene mucho que ver con una corriente teórica denominada <i>Enfoque Situacional o Contingencia</i>, que es una corriente que parte del principio según el cual la Administración es relativa y situacional, es decir, depende de las circunstancias ambientales y tecnológicas de la organización. En otras palabras, conjuga el momento y el contexto en que la organización se encuentra.</p> <p>La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que puede suceder o no, dependiendo de las circunstancias.</p> <p>La Teoría Situacional enfatiza que no existe nada de absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, todo es relativo, todo depende. Así</p>



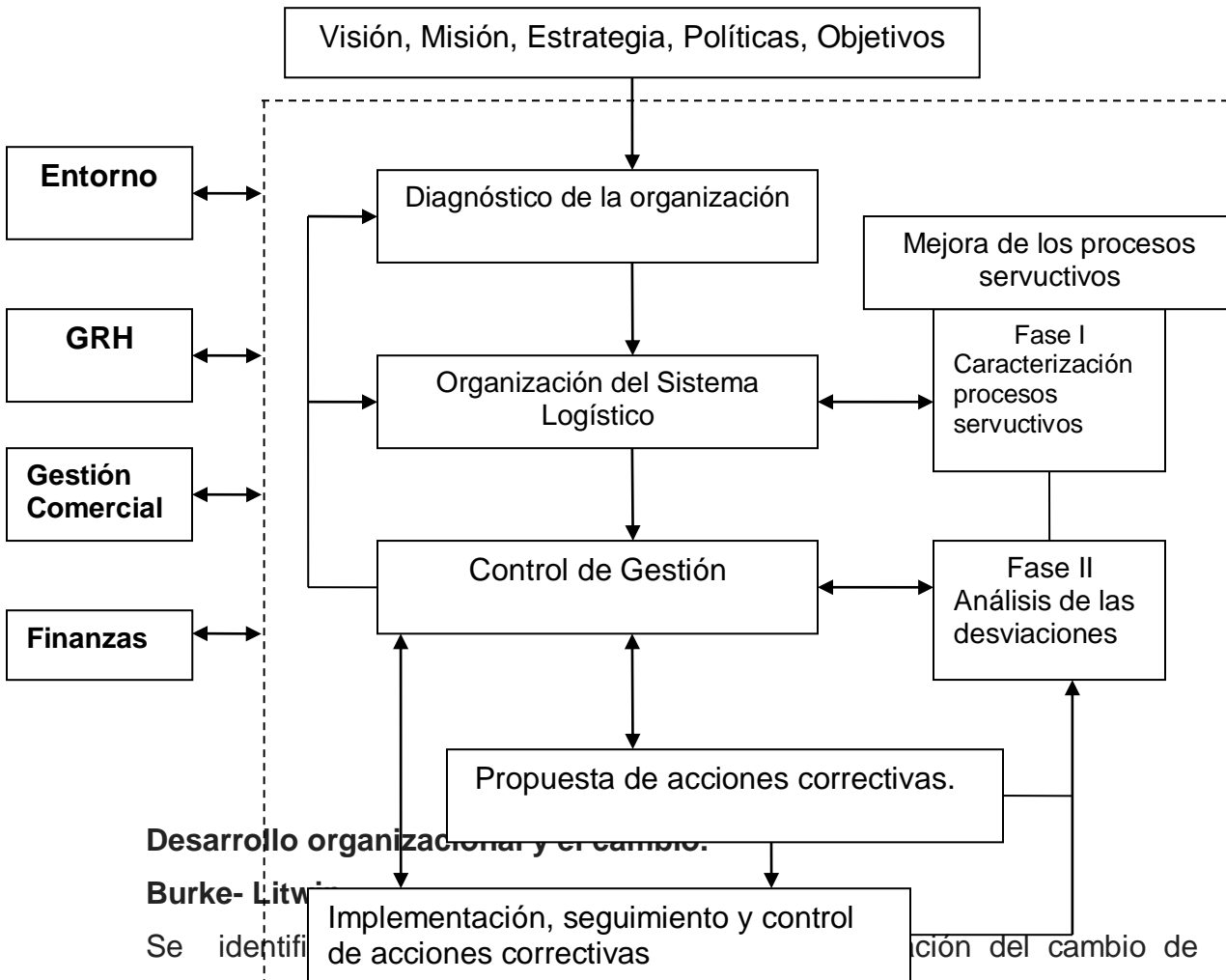
		también transmite un sentido de dinamismo, o sea que lo que define su realidad actual no puede ser considerado inamovible, pues lo detectado está determinado por la situación actual en que se encuentra. Y esta situación se da por varios factores internos y externos, que combinados establecieron estas condiciones.
Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial	2007	El diagnóstico es una fotografía de la situación actual de la empresa, a partir de efectuar una valoración de todos los procesos y subdivisiones estructurales que integran la misma. Para efectuar el diagnóstico es necesario desarrollar un examen analítico de la trayectoria y de la situación actual de la empresa respecto al cumplimiento de su misión, de sus objetivos y actividades, de la valoración del estado de sus recursos, de la caracterización de la cultura empresarial y de su funcionamiento técnico-organizativo.

ANEXO NO III PROCEDIMIENTOS DE DIAGNÓSTICOS.

Diagnostico de la Organización

Parra Ferie Cecilia 2005.

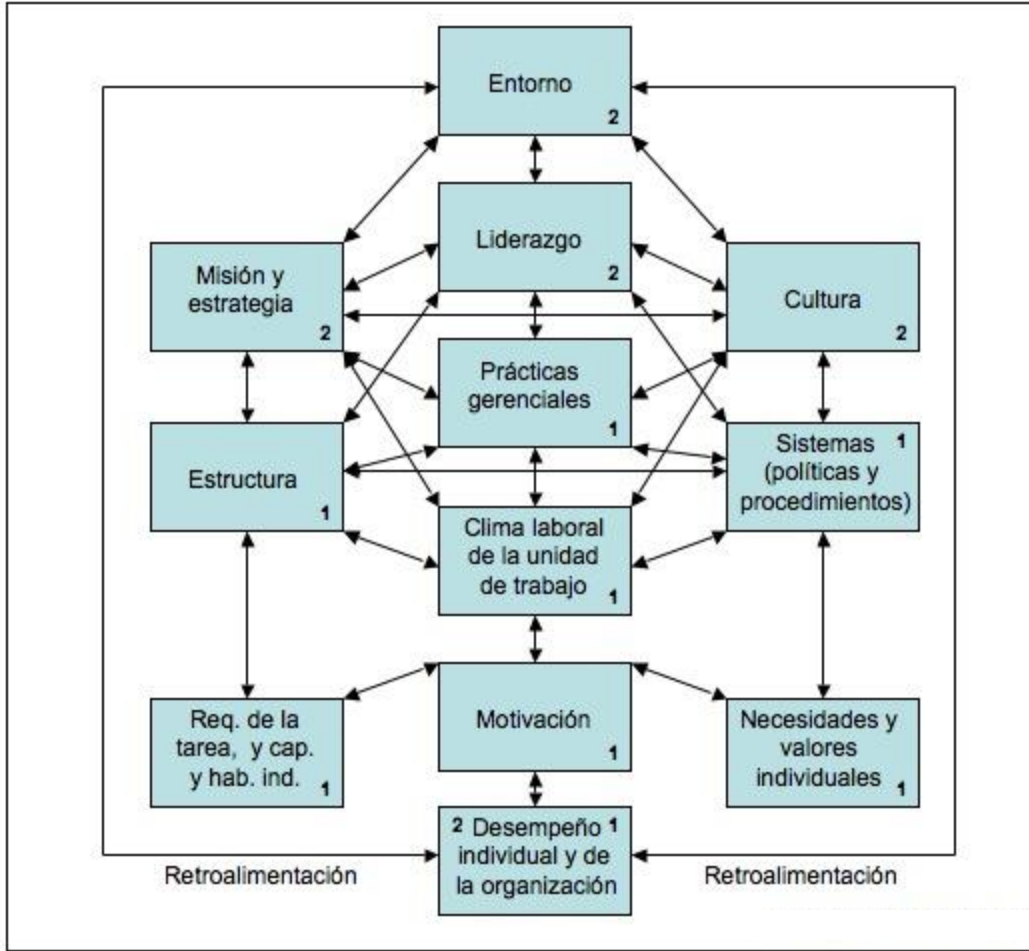
Procedimiento dirigido hacia los procesos y operaciones relacionados con la transportación, producto turístico que se le oferta al cliente, existiendo limitaciones de recursos que inciden de forma directa en los resultados a los que se quiere llegar. En este sentido, las prioridades de los clientes están centradas en la capacidad de respuesta del servicio de transportación, donde la tangibilidad y la fiabilidad tienen una significación especial en la satisfacción del cliente, procedimiento de diagnóstico que permita identificar y estudiar los elementos primordiales para el logro de resultados superiores.



Desarrollo organizacional y el cambio.

Burke- Litwin

Se identifican los factores que influyen en el cambio de primer y de segundo orden llamado cambio transaccional y cambio transformacional. Para comprender el modelo es necesario distinguir entre el ambiente y la cultura organizacional y entre el cambio transaccional y el transformacional.



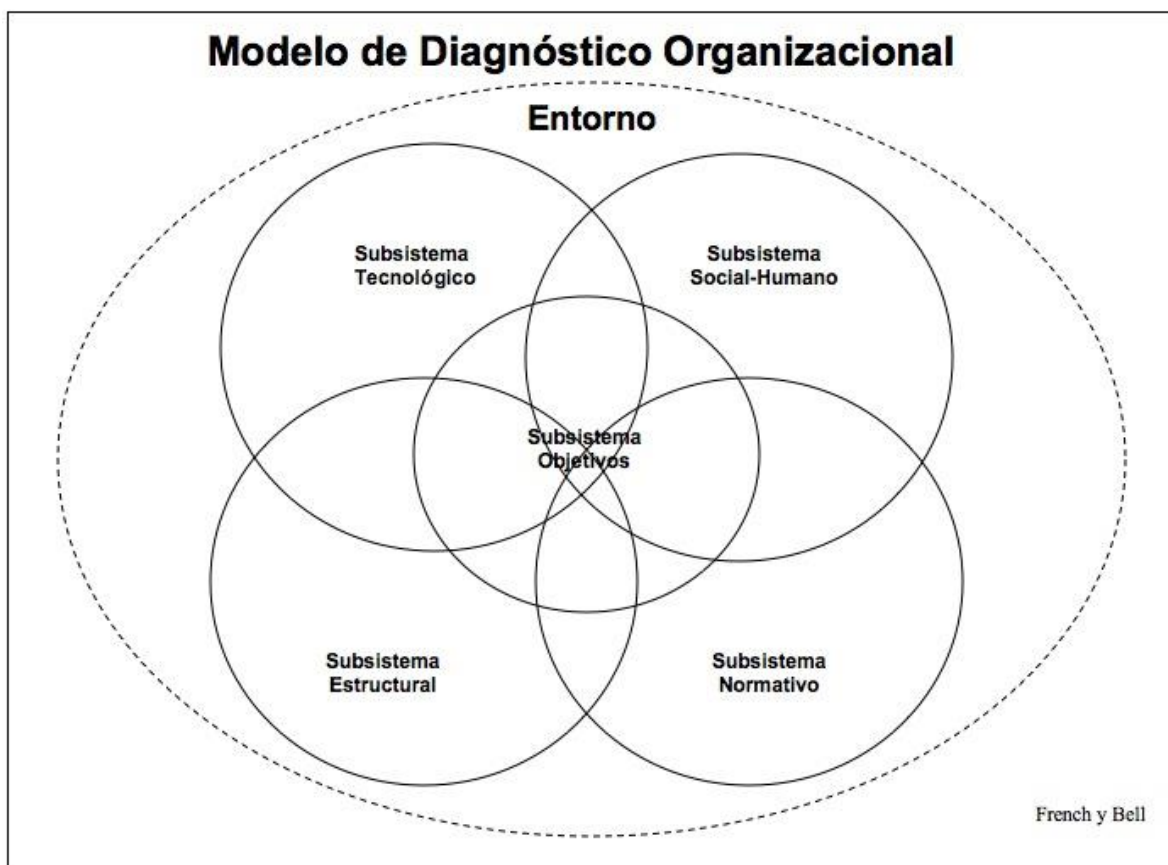
Modelo de diagnóstico

French y Bell (1996)

Identifica que el diagnóstico es una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos, la cultura y otros objetivos de interés. A partir de él, debe surgir la identificación de los puntos

fuertes, las oportunidades y las áreas problema; esto a partir del análisis del entorno y los siguientes cinco subsistemas:

- ☒ Subsistema tecnológico
- ☒ Subsistema social – humano
- ☒ Subsistema normativo
- ☒ Subsistema estructural
- ☒ Subsistema objetivos



Desempeño organizacional.

David Hanna.

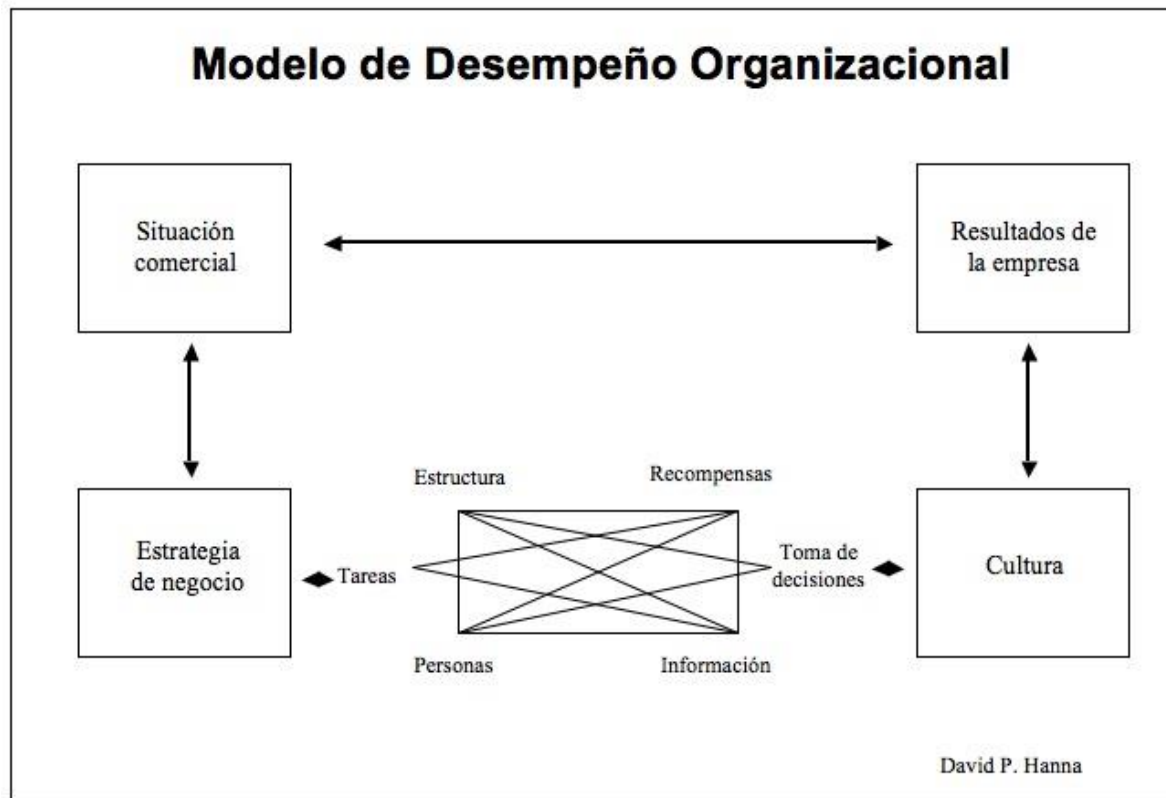
El modelo describe un marco de referencia en el cual se encuentran cinco dimensiones que ejercen un impacto sobre el desempeño de la organización: situación comercial, estrategia de negocio, resultados de la empresa, cultura y un foco centrado en las interrelaciones entre la estructura, gente, recompensas, información, tareas y toma de decisiones.

El primer foco de diagnóstico sería la relación entre la situación comercial y los resultados de la empresa.

El segundo foco de diagnóstico sería analizar las estrategias de negocio, la razón de ser de la organización:

Por último, el tercer foco relacionaría el prisma de interrelaciones con la cultura.

En la cultura está como se perciben la estructura, tareas, información y gente.



Análisis del campo de fuerzas

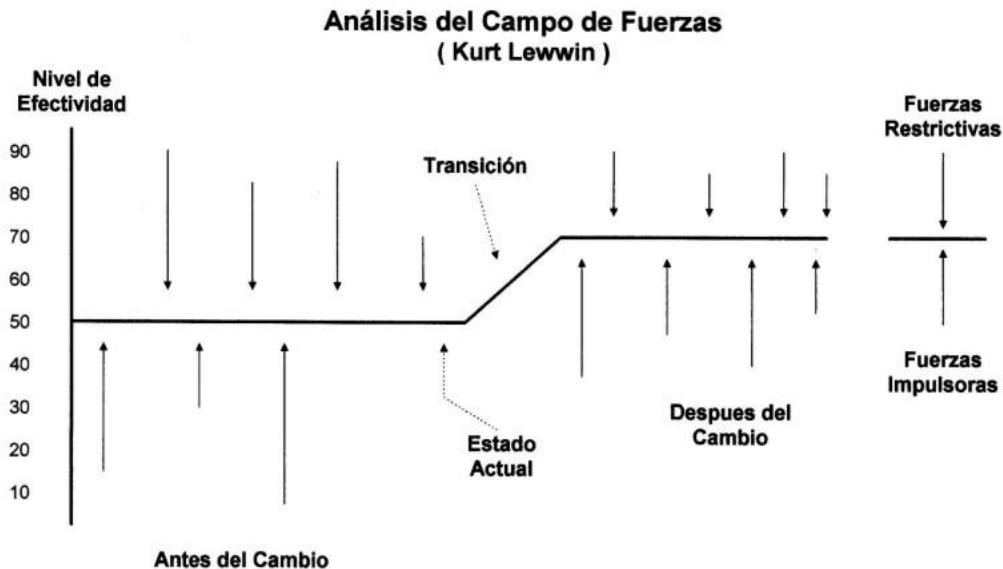
Kurt Lewwin.

El del campo de fuerzas se concibe como fuerzas diferentes que compiten entre si; existen dos fuerzas con las que trabaja: las fuerzas impulsoras (driving forces), las cuales facilitan el cambio y las fuerzas restringentes (restraining forces), las cuales evitan que el cambio ocurra.

Esta herramienta se enfoca en la identificación y análisis de estas fuerzas y en relacionarlas con el cambio potencial. Al utilizar el análisis de campo de fuerzas se podrá identificar el curso de acción más adecuado para ser implementado ya que contará con el mayor número de fuerzas impulsoras y el menor número de opositoras.

Se puede utilizar en cualquier momento que se espere un cambio significativo.

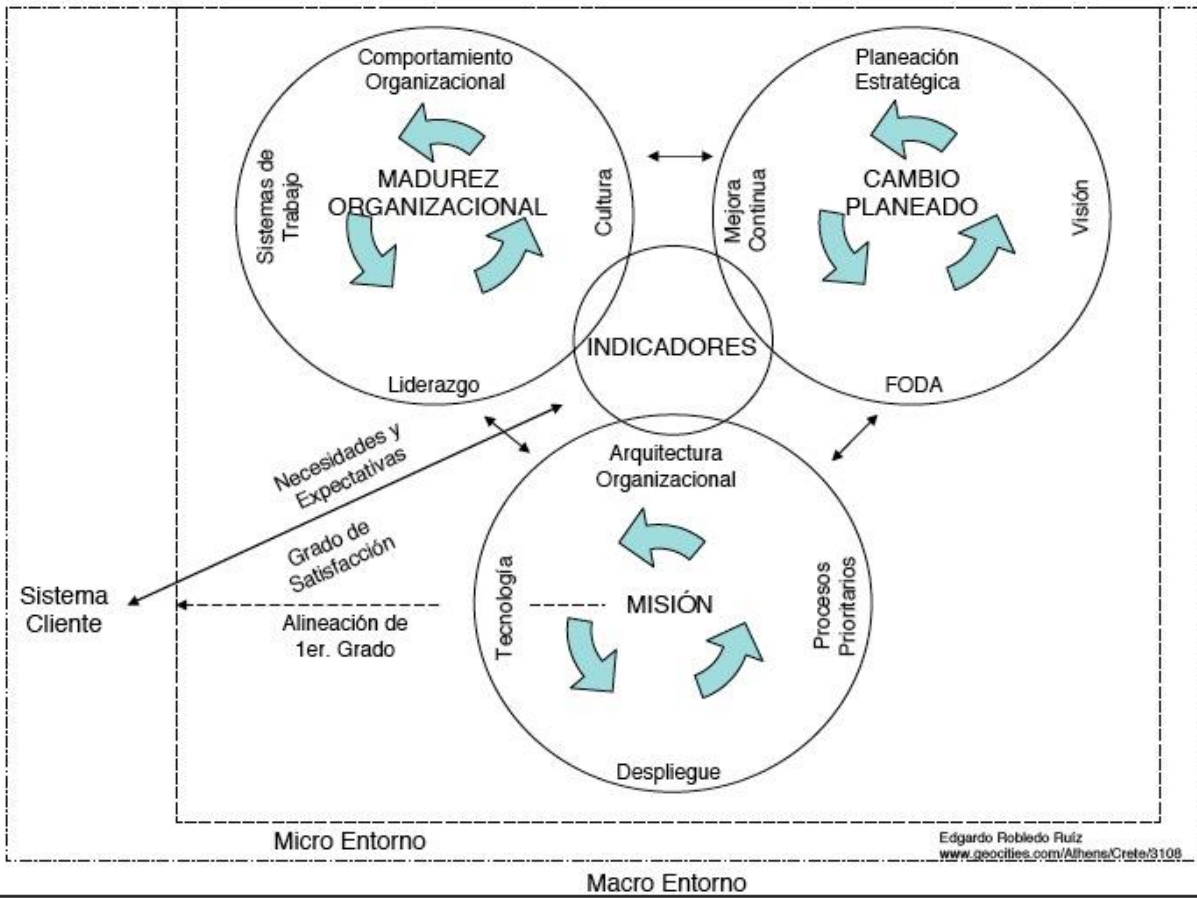
Este modelo de fuerzas nos ayuda a determinar hasta que punto el cambio puede ser difícil y también nos permite ver los factores que contribuyen al éxito o fracaso de la solución propuesta.



Procedimiento

1. Determine el (los) problema (s) .
2. Identifique y describa la situación actual.
3. Identifique la meta a alcanzar o el cambio deseado en términos concretos.
4. Listar todos los factores que puedan estar influyendo sobre la situación.
5. Identifique las fuerzas impulsoras y restringentes.
6. Desarrolle una estrategia para lograr el cambio.

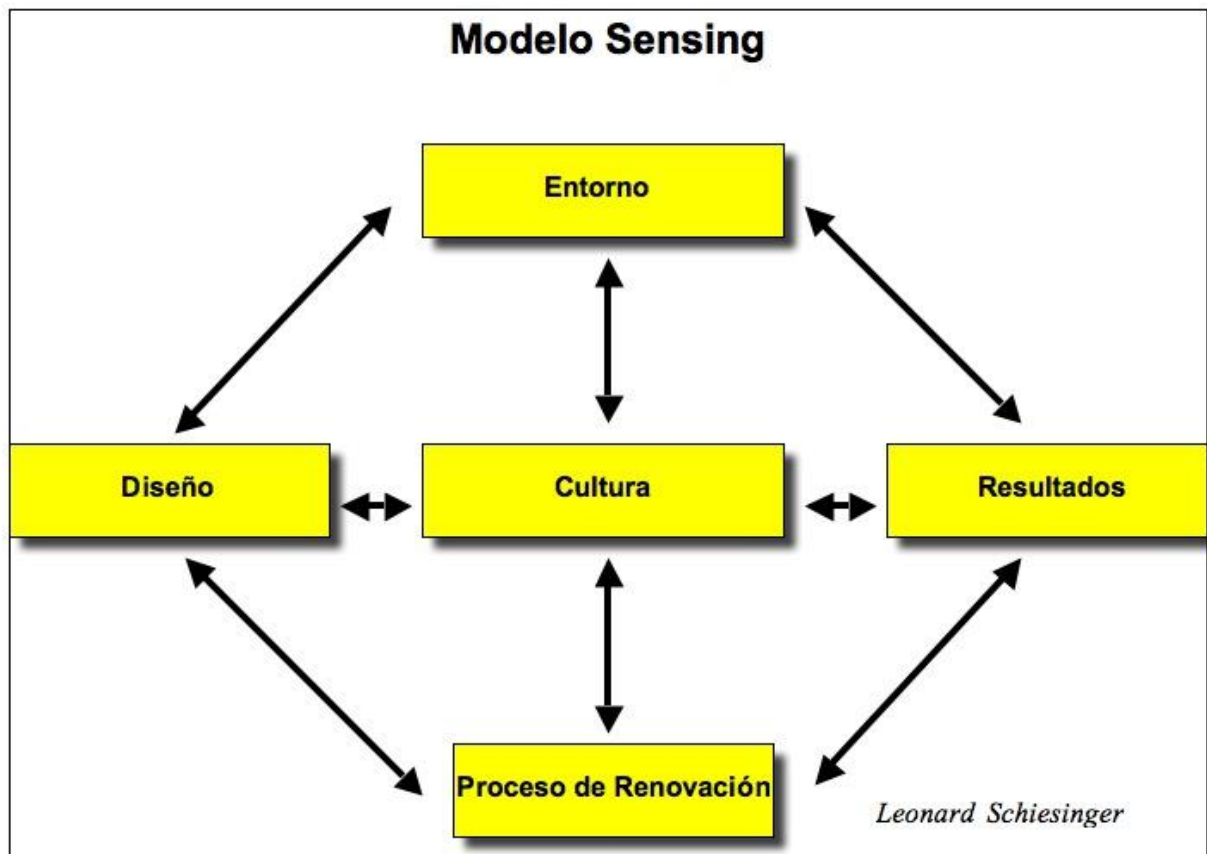
© MODELO DE ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL



Sensing.

Leonard Schiesinger.

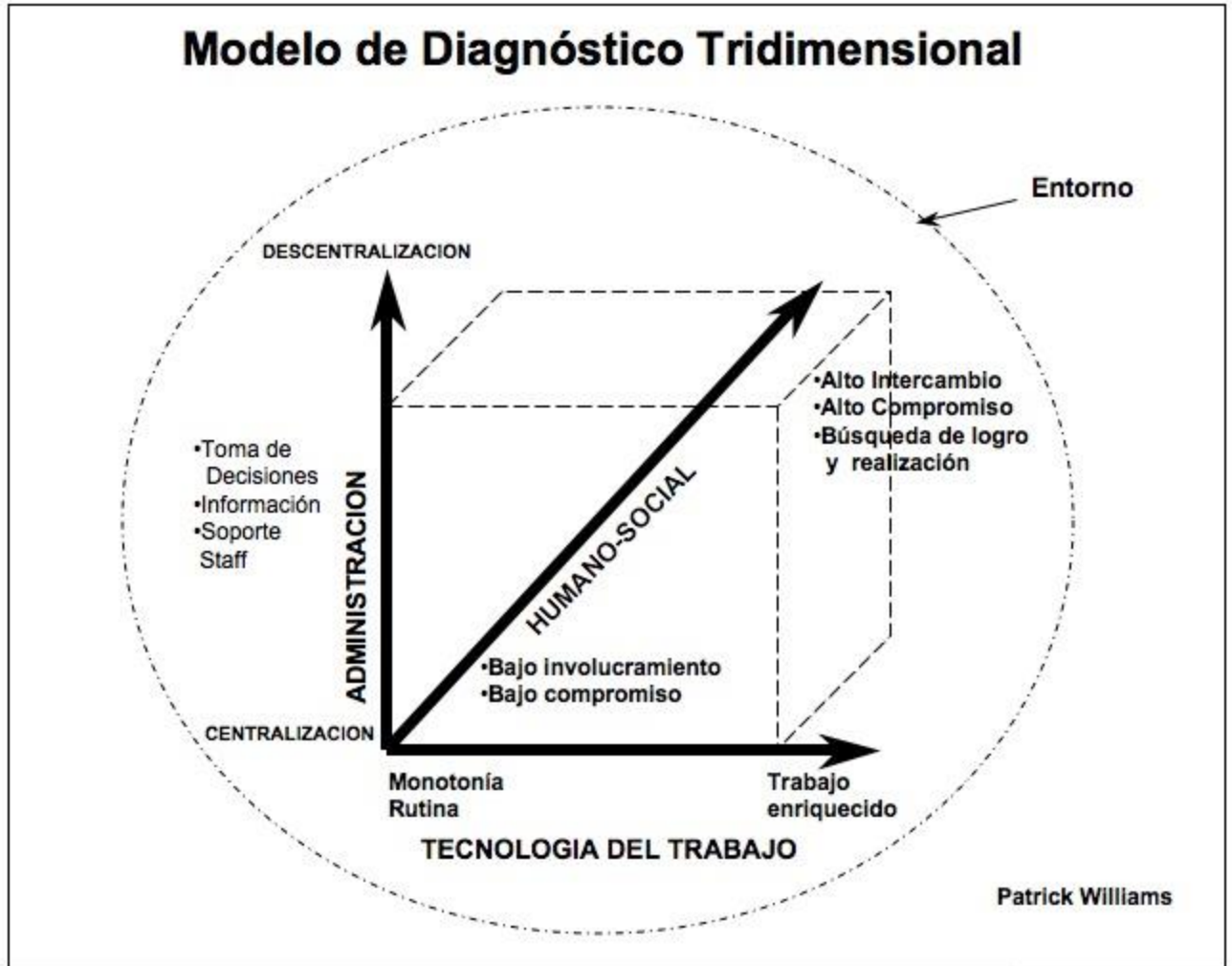
Se concibe dividiendo a la organización en cinco subsistemas, el subsistema central de la organización es la cultura, teniendo en cuenta que este conjunto de creencias y valores son comúnmente aceptados por todos los miembros de la organización y está estrechamente relacionada con el diseño de la misma; puede verse modificada por la acción del medio e influir en los cambios y resultados de los otros subsistemas; lo que involucra otro subsistema al que denomina mecanismos de renovación.



Diagnostico tridimensional

Patrick Williams.

Relaciona las formas de administración (estilos de liderazgo) desde la centralización a la descentralización con los niveles de trabajo requerido, influidos por la acción del medio y obteniendo como respuesta del comportamiento humano, diferentes niveles de compromiso ante las situaciones dadas.



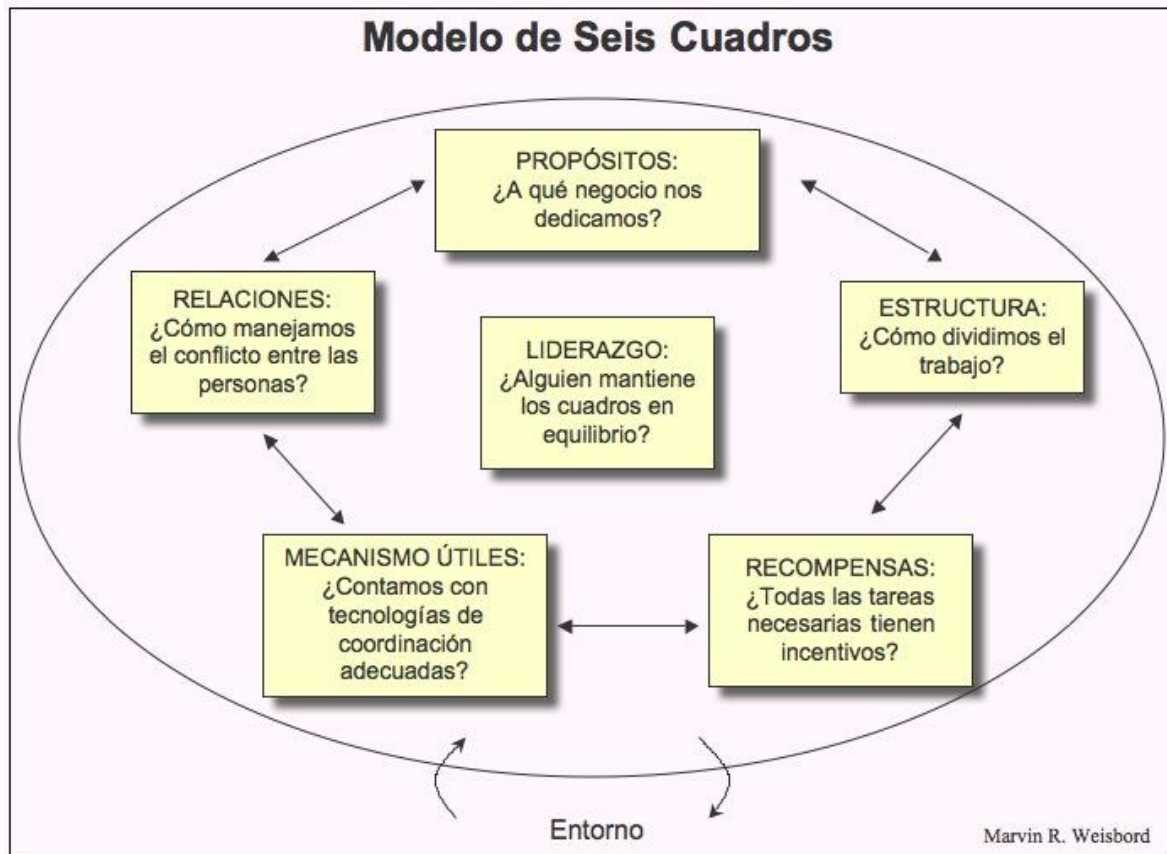
Los Seis Cuadros

Marvin Weisbord

El mismo consta de la relación existente entre seis subsistemas que son: objetivos, estructura organizacional, relaciones humanas, recompensas, liderazgo y mecanismos de ayuda. Pretende facilitar el diagnóstico de

problemas provocados por la influencia del medio ambiente externo. Los participantes emplean este modelo como un mapa cognoscitivo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada subsistema, buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada uno de ellos.

Se le da importancia a los aspectos formales e informales de cada subsistema.

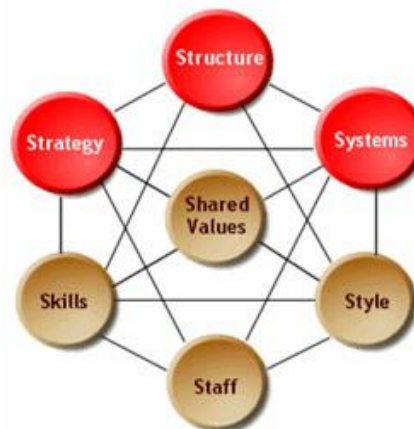


Procedimiento de las 7 S
McKinsey

Nace por la inquietud de las empresas occidentales de adoptar el excelente desempeño de las empresas japonesas. Su foco está en analizar y mejorar la efectividad en las organizaciones. El modelo supone que esta efectividad depende de siete dimensiones:

1. Estructura
2. Estrategia
3. Sistemas (programas y procesos)
4. Habilidades y facultades
5. El personal
6. El estilo
7. Los objetivos superiores de la organización.

El modelo postula que los cambios en la eficiencia organizacional son consecuencia de múltiples factores y no sólo de las dimensiones duras (estrategia, estructura y sistemas). El modelo se relaciona a una red de relaciones entre las dimensiones, lo que permite no darle predominancia a priori a alguno de ellos en el minuto de mejorar la eficacia organizacional, sino que de analizar las interrelaciones para así comenzar a intervenir.



Desarrollo Organizacional.

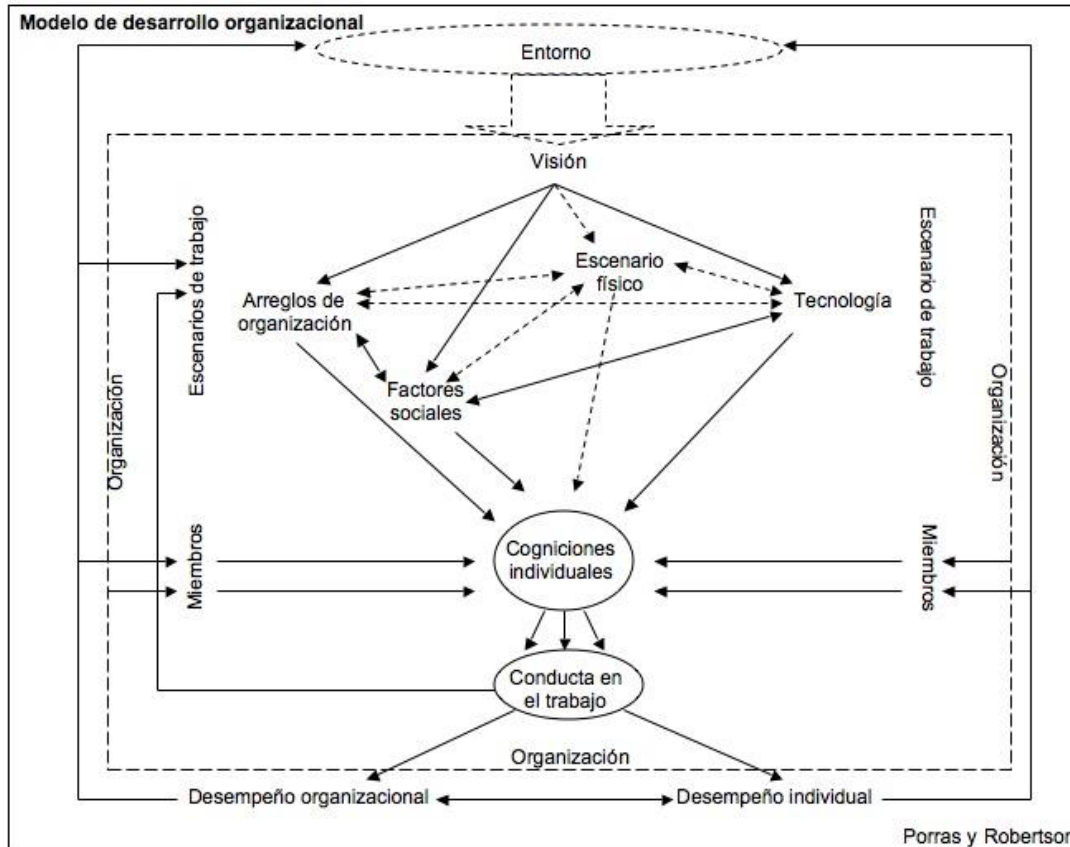
Porras, J y Roberston, P. (1992)

Se enfoca en la cultura y los procesos, se fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y los procesos. Los equipos son de importancia particular para el desempeño de las tareas. Se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, intervienen también en los aspectos tecnológicos y estructurales.

La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del éxito del Procedimiento.

Se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.

Los practicantes son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente. Adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización.



ⁱ Koontz, Harold y Wehrich, Heinz "Administración, una Perspectiva Global" 11ª. Edic. Mc Graw Hill 1 998 pag. 471, 472.

ⁱⁱ Flor Romero, Martín "Organización y Procesos Empresariales" 5ta. Edic. Lltocolor 2 006 pag. 87.

ⁱⁱⁱ www.tablerodecomando.com

^{iv} Chiavenato, Idalberto "Introducción a la Teoría General de la Administración" 7ma. Edic. Mc Graw Hill 2 006