



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

CAMBIOS REQUERIDOS POR LAS COMUNICACIONES

CAMBIOS REQUERIDOS POR LAS COMUNICACIONES

CAMBIOS REQUERIDOS POR LAS COMUNICACIONES INTEGRALES

Las tendencias que modelan el desarrollo del mundo contemporáneo determinan los cambios que constantemente se presentan en las empresas, en otras palabras, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un conjunto de condiciones que las afectan.

El panorama actual de las empresas está lleno de cambios que se presentan con un ritmo sin precedente. La supervivencia de una empresa depende de la forma en como se adapte a ese cambio. Por eso, todas las empresas que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, adquiriendo nuevos conocimientos que les permiten estar a la cabeza de la industria y asumiendo el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de sus capacidades, para así, poder estructurar un adecuado portafolio de productos.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo a tales cambios resulta cada vez más importante para la estabilidad de cualquier empresa. Por lo tanto, no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado.

FIGURA 1. COMUNICACIÓN INTEGRAL





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO



Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación, así como de la participación activa y del apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa.

El proceso de cambio debe incluir todas las actividades dirigidas a apoyar a la organización para que adopte exitosamente nuevas tecnologías, nuevas formas de hacer negocios y nuevas acciones.

El cambio requerido para la incorporación de nuevas tecnologías, formas de uso, nuevas reglamentaciones y nuevos productos derivados de la tecnología es un proceso temporal y acumulativo, que incrementa la habilidad de las personas para resolver sus problemas sociales, económicos y cotidianos.

EL CAMBIO TECNOLÓGICO

El cambio tecnológico, puede determinarse como el efecto combinado de varias actividades tecnológicamente relacionadas, tales como: invención, innovación, desarrollo, transferencia y difusión. Igualmente puede ser entendido como un conjunto de actividades enfocadas en la solución de un problema.

Los cambios tecnológicos derivan de cambios en el conocimiento, pero también ocurre el proceso inverso; los cambios tecnológicos implican transformaciones en la manera en que se adquiere conocimiento y por ende también repercuten en su construcción. Entonces se puede asegurar que en el largo plazo, el desarrollo tecnológico se traduce en cambios de normas sociales.



La tecnología y sus transformaciones no pueden ser separadas de las fuerzas sociales y culturales que las construyen, modelan y configuran. Esta dimensión social es la que orienta en muchas ocasiones el rumbo que sigue el cambio tecnológico en un contexto y tiempo determinado. El cambio tecnológico, para que sea eficaz debe ser socialmente construido, por tanto la tecnología y los cambios que pasen en ella son un producto cultural.

Por su parte, se hace cada vez más difícil medir el impacto y la evolución de los cambios tecnológicos, debido a que este es un proceso un tanto confuso. El control tecnológico ha sido ejercido durante mucho tiempo por el Estado. Sin embargo, el avance científico y tecnológico hoy ha sobrepasado los límites del control político, debido a que la velocidad con que se desarrollan nuevas tecnologías supera en mucho la capacidad que tiene cualquier mecanismo que pretenda controlarlos.

El cambio tecnológico puede ser analizado a partir de tres ángulos complementarios:

1. Desde su trayectoria determinada por intereses políticos, económicos y sociales.
2. Desde su naturaleza, que está dictada por los atributos culturales y cognitivos de los miembros la empresa.
3. Desde su dinámica interna, que está determinada por los atributos funcionales de la tecnología.

FIGURA 2. CAMBIO TECNOLÓGICO



Pero para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. El proceso de cambio ocurre de forma eficiente si las personas en la empresa están comprometidos con este, ya que el cambio ocurre a través de ellas, por tanto, las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, debido a que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.

Por eso, el auto-convencimiento de los directivos de la empresa y la concientización del personal son elementos fundamentales para realizar el cambio.

Existen tres fases principales que todo proceso de cambio debe recorrer, todas ellas deben cumplirse inexorablemente

1. **Fase de cuestionamiento:** de retar el status, de fijar las metas, y de diseñar. Se decide la forma en que se va a realizar.
2. **Fase de cambio:** de Aclarar, de reforzar. Se crean estructuras, nuevos sistemas y se comienzan a fomentar nuevas actitudes y formas de trabajar.
3. **Fase de consolidación:** de institucionalización y de evaluación. Esta es la etapa donde se hace permanente el cambio.



FIGURA 3. CAMBIO ORGANIZACIONAL



El ambiente que envuelve a las organizaciones está en continuo movimiento y es dinámico, además exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. El cambio es una realidad del quehacer empresarial que afecta en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización, el dilema parece ser “quien no se adapte al cambio morirá en el camino”.

Este proceso puede desarrollarse conscientemente y aunque es muy difícil anticipar los efectos de los cambios; es posible elegir con claridad la dirección que lo facilite. Por tanto, un aspecto importante a considerar, es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

Los cambios en las empresas no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente. Y debe involucrarse a todos los empleados, incluyendo a la gerencia y los accionistas.

El proceso tiene tres etapas.

1. **Recolección de datos:** determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos así como de los métodos necesarios para su recolección. Se deben incluir en este punto las técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.
2. **Diagnóstico organizacional:** es la interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar problemas, sus consecuencias y de establecer prioridades y objetivos.
3. **Acción de intervención:** selección de la solución más adecuada para cada problema organizacional que aparezca. Esta no es la fase final del proceso de cambio, ya que este es continuo, por tanto, se debe preparar el proceso sobre una base de continuidad.



El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade a la empresa. En este proceso de cambio, los empleados pueden asumir el rol de líderes y crear una visión compartida que movilice a la organización y a su recurso humano, para lograr lo planificado por la gerencia.

La misión de generar la capacidad de cambio, parte de la auto-educación permanente, para aprender y desaprender y para ayudar a los otros a aprender. Por esa razón, los empleados deben convertirse en actores de su propio proceso de aprendizaje y además, deben esforzarse en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos de su labor.

ES MUY IMPORTANTE LA MADUREZ Y DISPOSICIÓN QUE POSEAN LA ORGANIZACIÓN Y SUS RECURSOS AL MOMENTO DE ENFRENTAR LOS CAMBIOS.

El nuevo escenario a que están sujetas las organizaciones, son los cambios apresurados del ambiente empresarial, que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno, ya que los cambios son retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o el éxito de una organización.

Por ese motivo es muy importante la madurez y disposición que posean la organización y sus recursos al momento de enfrentar los cambios. Pues, una experiencia positiva refleja la aceptación por parte de los empleados sobre nuevas políticas, manteniendo una buena actitud hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores.

El aspecto más importante para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación. La transmisión de valores y creencias a través de procesos de comunicación efectivos.

Si se analiza el lado humano del proceso de cambio para adaptarse a un entorno más competitivo, se puede pensar que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio, exigirán características personales orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia, que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional.

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN. SU IMPACTO EN LAS COMUNICACIONES INTEGRALES

La información es un recurso estratégico en las empresas, que ha sido siempre un elemento esencial en la actividad empresarial. Por tanto, la información es uno de los principales activos de la empresa y esta debe fluir sin ningún obstáculo, con el fin de sacarle el mayor provecho.

La información en la empresa tiene tres características: puede ser utilizada simultáneamente, no se gasta con el uso, y sus trozos pueden ser combinados para generar más información (Cornellá, Alfonso, 1994, p. 78).

Existen algunos flujos de información básicos:

- 1.** La información que entra en la empresa procedente de su entorno (la información ambiental)
- 2.** La información que fluye por la empresa (información interna)
- 3.** La información que la empresa proyecta hacia el exterior (información corporativa)

La información externa que llega a la empresa debe ser recibida y procesada en un centro de información de la empresa con el fin de que se envíe a los empleados para que pueda realizar sus labores. Esta información que llega a los empleados debe ser una información de calidad que les permita tomar decisiones. Por tanto, es conveniente establecer un programa de gestión de calidad.

La información es un producto perecedero, y almacenarla únicamente para no utilizarla, no es correcto. La información debe encontrarse rápidamente, acceder a la fuente y crear la información. La información debe ser correcta y actual, debe estar disponible cuando el receptor lo necesite, debe cubrir las necesidades y no debe ser accesada por cualquiera.



La información debe tener las siguientes características:

- **Relevancia.** La empresa debe decidir qué información del entorno es importante y para quién es relevante, ya que las decisiones estratégicas adoptadas sin la información correcta pueden causar un desastre organizativo.
- **Calidad.** La información debe ser precisa para tener calidad, y su coste aumenta a medida que la calidad sube.
- **Riqueza y cantidad.** La riqueza hace referencia a la capacidad de transporte de un canal de comunicación. Los canales que transportan mucho significado son ricos (comunicación oral), y aquellos que transmiten menos significado, pobres (medios de comunicación escritos). En cuanto a la cantidad, debe haber suficiente información para poder desarrollar el trabajo.
- **Temporalidad.** La rapidez es un factor importante a la hora de utilizar la información. Las telecomunicaciones han contribuido de manera excepcional a la velocidad de transmisión de la información.
- **Accesibilidad.** Es una de las características más importantes de la información. Es determinante para el usuario la facilidad de acceso a la fuente de información, aunque ésta sea de menor calidad.
- **Simbolismo.** La información posee un valor simbólico, ya que la posesión de determinada información por determinados usuarios confiere un prestigio a esa persona, aunque no le sea a ésta de utilidad.

La información es un recurso estratégico de la empresa que produce rendimientos importantes, ya que tiene la misión de informar, revelar alternativas, reduce incertidumbres y desvela soluciones entre otras cosas (Hornos, Araque y Abad, 1998, p.185).

Es un recurso mucho más importante de lo que parece, ya que ayuda en la toma de decisiones, por tanto se convierte en una práctica dentro de toda la empresa, no solo en la dirección que es la que en principio posee el poder dentro de la organización.

Hay dos características de la información que le distinguen de otros recursos de la empresa: su intangibilidad, por lo que se hace muy difícil de manejar y gestionar y su incombustibilidad, ya que la información no se gasta sino que se modifica y actualiza con un bajo coste adicional.

La información debe considerarse como uno de los principales recursos de la empresa, pero debe comprenderse que la información no es patrimonio de las personas ni de los departamentos que la generan, buscan, almacenan o utilizan, sino que es patrimonio de la empresa en su conjunto.

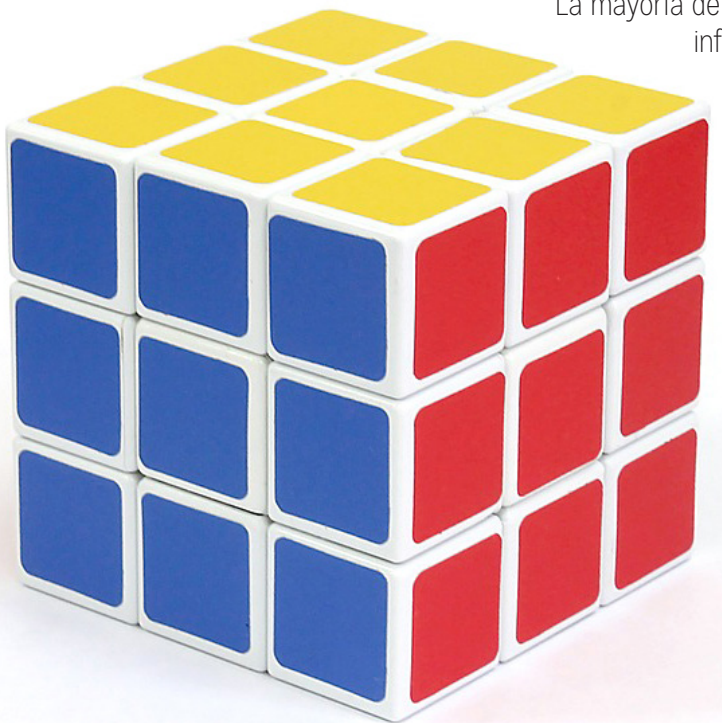
La información utilizada en una empresa se presenta tanto de manera formal (con un determinado soporte que permita conservarla), así como de manera informal (sin soporte, una conversación). Pero es importante destacar que la estrategia de gestión de recursos de información debe estar íntimamente ligada a la estrategia de negocios de la empresa.

LA INFORMACIÓN COMO UN PRODUCTO

- Para que la información sea gestionada como un producto se debe:
- Conocer las necesidades de información de los empleados
- Gestionar la información como un producto de un proceso de producción que tiene un ciclo de vida
- Designar a un responsable IPM (Information Product Manager), que gestione los procesos de información y el producto resultante.

Adoptar un enfoque de información como producto mejora la comunicación interna, las actividades son más eficientes y repercute en una mejora de la rentabilidad, competitividad y la posición en el mercado.

La mayoría de las organizaciones posee gran cantidad de datos pero escasa información de gestión. La gestión consiste en la transformación de información en acciones mediante criterios. Ante una gran acumulación de datos y poca información de gestión se suele caer en el error de pedir más y más información.



La gestión de la información se puede optimizar a través de los siguientes principios:

1. Gestión de los sistemas de información. Aunque exista una complejidad técnica no hay que descuidarlo por la alta dirección de la empresa. Es decir, debe haber un diálogo fluido entre la dirección y el departamento técnico.
2. Objetivo de la función de gestión de información. Esta función es la de proveer servicios de la mejor calidad para lograr los objetivos de la organización.
3. Integración en el equipo de dirección. La persona responsable de la gestión de la información debe formar parte del equipo de la alta dirección de la empresa.
4. Independencia de la función de información. La persona que ejerza la gestión de información en el organigrama debe garantizar su independencia, es decir, debe estar en condiciones de servir a toda la organización sin recibir presiones.
5. La comunicación como una clave de éxito. Debe existir comunicación entre los diseñadores de los sistemas de información y los usuarios para conocer sus necesidades.
6. La cultura de la empresa. La gestión de la información se debe corresponder con la cultura de la organización, de lo contrario el objetivo de la integración de los sistemas con la organización del usuario es imposible.

Se pueden clasificar, dos tipos de comunicación en las empresas: la comunicación interna y la comunicación externa.

FIGURA 4. COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS



Nota: Elaboración propia

Comunicación interna: la comunicación interna puede organizarse en tres tipos, teniendo en cuenta la dirección en que circulan los mensajes.

Comunicación descendente: es la comunicación formal básica e históricamente más utilizada. Surge desde los directivos de la empresa y desciende a los distintos niveles de la pirámide jerárquica. Su finalidad es informar a través de instrucciones, objetivos o políticas de la empresa.

Para este tipo de comunicación se deben utilizar las herramientas que estén de acuerdo con lo que se quiere transmitir y a quién se va a dirigir. Estas son:

- Manual del empleado
- Publicación institucional (revista, periódico, newsletter)
- Carta al personal
- Reuniones informativas
- Cartelera
- Circulares y correos electrónicos grupales

Se debe tomar en cuenta que la comunicación vertical es rígida, y está volviéndose obsoleta ante los nuevos medios de comunicación y la cultura interactiva de las nuevas generaciones de trabajadores.

Comunicación ascendente: son todos los mensajes que circulan de abajo hacia arriba en la empresa; nacen en la base de la organización y llegan a la alta dirección. Esta comunicación permite a los empleados integrarse con la empresa, al plantear ideas, sugerencias, y en muchas ocasiones dar retroalimentación a la comunicación descendente.

Este tipo de comunicación es vital para el desarrollo de las empresas que están basadas en la información, debido a los conocimientos que están en la parte baja de la pirámide.

Entre las herramientas más utilizadas en este tipo de comunicación se encuentran:

- Buzón de sugerencias
- Entrevista
- *Intranet*
- Correo electrónico
- Círculos de calidad
- Reuniones periódicas





Comunicación horizontal: es la comunicación que existe entre personas o áreas de la empresa que se encuentran en el mismo nivel jerárquico.

En esta categoría gran parte de la comunicación suele ser informal, a través relaciones de amistad y compañerismo. Cuando se fomenta desde la empresa, se promueve como pauta de trabajo, por medio de la colaboración y el trabajo en equipo.

Los instrumentos que se utilizan para esta comunicación son:

- Reuniones por departamentos o grupos de trabajo
- Sesiones informativas
- Correo electrónico
- Redes sociales

Debe tomarse en cuenta que en esta época, muchas de las herramientas utilizadas por las empresas son electrónicas, esto logra ahorro en costos pero genera barreras más difusas entre los tipos de comunicación. Por ejemplo, el unblog puede servir para que los directivos informen novedades sobre el negocio, pero también recibir comentarios o reclamos de los empleados.

Comunicación externa: es el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa, es decir, tanto al público meta, como a sus proveedores, accionistas, al gobierno y a las organizaciones internacionales, etc.

En la actualidad, la publicidad ha dejado de ser la única herramienta válida para introducir un mensaje en el mercado y ha dado paso a una nueva etapa más imaginativa: la comunicación integral.

La comunicación es una herramienta estratégica que debe ser utilizada en toda institución que quiera estar bien posicionada en el mercado. Esto no quiere decir que la comunicación sea la clave del éxito, pero sí que forma parte de este, y es a través de ella que la empresa crea la imagen que quiere proyectar al mercado.

La característica que puede darle a la empresa la posibilidad de diferenciarse del resto del mercado es la comunicación, pero utilizada en un sentido más global, la comunicación integral, que con sus elementos diferenciadores va aportará un valor agregado al producto, permitiendo crear en el consumidor la necesidad de adquirirlo, a la vez que lo obliga a preferirlo por encima del de la competencia.



Lo anterior lleva a la pregunta ¿Por qué en igualdad de características e igualdad de precios, los consumidores eligen uno u otro producto? Esto se debe a la percepción que el consumidor tiene de cada marca, esto se traduce en imágenes almacenadas en la memoria, y que tienen su origen en las distintas estrategias de comunicación lanzadas por las empresas.

Es importante tener presente que la comunicación corporativa no debe estar al margen de las características y objetivos que definen a la institución, todo lo contrario: la comunicación corporativa debe ser un reflejo de la estrategia empresarial. Resulta

obvia, por tanto, la importancia de una buena estrategia de comunicación y la elección de un buen mensaje para que ésta sea efectiva.

ES IMPORTANTE TENER PRESENTE QUE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA NO DEBE ESTAR AL MARGEN DE LAS CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS QUE DEFINEN A LA INSTITUCIÓN, TODO LO CONTRARIO: LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA DEBE SER UN REFLEJO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

El concepto que considera a las organizaciones como jerarquías y burocracias creadas para lograr el orden, mantener el control y no realizar cambios es un concepto que no se ajusta a las condiciones dinámicas y a las fuerzas globales de los cambios actuales. Las empresas de

esta época, deben considerarse como organizaciones en cambio continuo, que se adaptan, que aprenden, que son capaces de beneficiarse de los conocimientos, experiencias y cualidades de los individuos que la conforman.

Las organizaciones actuales deben ser capaces de, a través de la cultura organizacional, fomentar el desafío del cambio entre sus integrantes. Pero el cambio, cualquiera que este sea, va a encontrar resistencia.

La resistencia al cambio y la inercia de la dirección de la empresa se debe a que la organización está atrapada entre sus propios paradigmas y rutinas, por tanto se fomenta la conformidad con la estrategia existente y se frena la dirección proactiva al cambio. Una nueva tecnología, cambio en el gusto de los consumidores, la entrada de nuevos competidores en el mercado pueden ser el catalizador que generar la necesidad de cambio.



Este proceso no es fácil, se puede persuadir a las personas sobre la necesidad que tiene la empresa de cambiar, destacando las amenazas del ambiente externo, o realizando cambios internos, como sería la reducción de personal o la simplificación de procesos. Pero, muchas veces la dirección se resiste al cambio y simplemente modifican la situación de tal forma que tenga sentido en el contexto actual de la empresa.

Por ejemplo: la empresa se da cuenta de que el gusto de los consumidores por su producto o servicio, está cambiando. Muchos toman la decisión más cómoda: pensar que el mercado va a volver tarde o temprano a buscar el producto o servicio, porque este es único. Cuando lo más lógico, pero también, más complicado es buscar las causas que provocan el cambio de los gustos de los consumidores y adaptarse, con el fin de que no se provoquen declives importantes en la venta de los productos o servicios.

A veces, a pesar de la resistencia los cambios vienen impuestos, puede deberse a que los cambios en la industria son de tal magnitud, que ninguna empresa se pueda escapar a ello. Por tanto, se deberá encontrar la forma de mejor adaptarse a ese cambio. Por ejemplo: cambiar la estructura de la organización y cambiar las rutinas debido a una nueva tecnología que está revolucionando la industrial.

Lo que se debe resaltar es que, en esta época, la empresa no puede quedarse inmóvil, debe más bien desafiarse constantemente para mantener y provocar el cambio dentro de la organización. Se debe comprender el desafío que constituye un cambio estratégico y saber hasta qué punto puede ser necesario un cambio gradual o una transformación. Además identificar adonde se encuentran las resistencias y cuáles fuerzas facilitan el proceso de cambio.



La transformación de una empresa se puede realizar a través de un proceso de cuatro dimensiones, que aunque se vea sencillo, no lo es:

1. **Nuevo marco:** se pregunta ¿Qué es la organización? ¿Qué puede hacer la organización para conseguir los nuevos desafíos? Se debe crear voluntad de cambio. Visualizar hacia dónde ir, fijar objetivos y definir acciones.
2. **Reestructuración:** analizar la estructura de la organización. Ofrecer una visión detallada de ¿Dónde? Y ¿Cómo crear valor? Y garantizar que se pueden obtener los recursos necesarios para ¿Dónde? Y ¿Cuándo se necesiten?
3. **Revitalización:** es lograr un buen ajuste entre la organización y su entorno. Enfocar la atención en el consumidor, para inventar nuevas actividades, esto permite a la organización utilizar sus capacidades de una forma nueva o mejorada, para poder cambiar las reglas con la competencia, a través de la tecnología, logrando diferenciación de productos o de procesos.
4. **Renovación:** garantiza que los individuos obtengan la cualificación necesaria para que la empresa avance, así como la cultura de aceptación al cambio. Primero se crea una fuerza motivadora, luego se crea el aprendizaje individual. Finalmente la empresa se desarrolla, aprende que debe adaptarse de forma continua al cambio de las circunstancias del medio.

FIGURA 5. CAMBIO ESTRATÉGICO PLANIFICADO



Nota: Elaboración propia



LA IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico es una actividad que involucra a un grupo de personas de una empresa interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, realizando un análisis que les conduce a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

El objetivo principal del diagnóstico es cuantificar el estado en que se encuentra la empresa, con respecto a los estándares nacionales o internacionales. Se deben identificar de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales que se puedan desarrollar.

Toda empresa que aplica el diagnóstico espera obtener beneficios, y dependiendo de cuál sea la situación en que se encuentre la empresa, estos beneficios se obtendrán a corto o mediano plazo.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas que deben ser corregidos y áreas de oportunidad, que deben aprovecharse.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y las producciones comunicacionales de la organización.

Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico es un paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de comunicación de la organización.

Ventajas

- Al aplicarlo se despierta un espíritu participativo
- La gente se siente comprometida con las soluciones
- Es una manera muy eficiente en expectativas de solución, 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
- Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes

Desventajas

- Puede provocar conflictos interpersonales
- Puede ser manipulado





TIPOS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Diagnóstico general: se determinan los puntos débiles del aparato financiero de la organización y de los procesos operativos que requieren una inmediata atención.

Diagnóstico específico: se basa en la comparación de indicadores se puede evidenciar la situación productiva de la empresa y determinar de forma rápida y efectiva una planeación adecuada para alcanzar los estándares de producción que beneficien a la organización.

Diagnóstico operativo: el diagnóstico operativo se encarga de realizar el análisis sin entorpecer las actividades de la organización de manera rápida y objetiva para así definir las áreas sobre las que debería reforzar para obtener una ventaja sobre los competidores.

El diagnóstico organizacional es fundamental para el desarrollo de las empresas, pues su aplicación de forma correcta le permite crecer en todos sus aspectos, reducir costos en sus operaciones y desarrollar nuevos procesos operativos y optimizados para ofrecer productos y servicios de calidad.

ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Se puede dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

1. Generación de información, que abarca a su vez tres aspectos:

- La forma en que se recolecta la información
- Las herramientas
- Los procesos utilizados

2. Metodología utilizada para recopilar la información, en ella se definen:

- Los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios)
- Los métodos usados para obtener la información desde el consultor (observación)

3. Frecuencia con que se recolecta la información

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

- ***Diagnóstico funcional***
- ***Diagnóstico cultural***

DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

Examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

Los objetivos del diagnóstico funcional son:

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

Los métodos y técnicas para el diagnóstico funcional más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.



DIAGNÓSTICO CULTURAL

Es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Los objetivos del diagnóstico cultural son:

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Evaluar el contenido de las producciones de comunicación y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

El proceso del diagnóstico cultural: se realiza bajo la base de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

El enfoque cualitativo busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el enfoque cuantitativo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Entre las técnicas cualitativas aplicables se encuentran:

- Observación
- Entrevistas individuales
- Análisis de documentos
- Discusión en grupos pequeños
- Dramatización

Técnicas cuantitativas aplicables:

- Encuesta



BIBLIOGRAFÍA

- Cisneros P. (2013). El proceso de cambio organizacional, ¿cómo gestionarlo? 03 de febrero de 2016, de Gestiópolis Sitio web: <http://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-cambio-organizacional-como-gestionarlo>
- Arribas, A. (Diciembre de 1999). Comunicación en la empresa. La importancia de la información interna en la empresa. Revista Latina de Comunicación Social, número 27, pp. 1-10.
- Cornellá, A. (1994). Los recursos de información: ventaja competitiva de las empresas. Madrid: Edit. Mc Graw-Hill.
- Hornos, M., Arraque F. y Abad, M. (1998). La gestión de la información como clave para adquirir ventaja competitiva. Dialnet, Número 199, p.185.
- Wang, R.; Lee, Y.; Pipino, L. y Strong, D. (1999). Gestionar la información como producto. Harvard Deusto Business Review, 90, 48-59.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1991). Fundamentos de Mercadotecnia. México: PRENTICE HALL HISPANAMERICANA, S.A.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001). Dirección Estratégica Madrid: PRENTICE HALL.
- Lambin J., Galluci, C. y Sicurello C. (2009). Dirección de Marketing Gestión estratégica y operativa del mercado. México: McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.



