



# Diagnosticar el Cambio: ¿Clave del Éxito?.

Lic. Julio A. Cabrera Rodríguez. Prof. Grupo de Técnicas de Dirección. Universidad Agraria de La Habana.

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial establecen como segundo paso en la evolución del proceso el Diagnóstico Inicial que se considera ***un examen analítico de la trayectoria pasada y de la situación actual de la empresa, así como de sus potenciales perspectivas, respecto al cumplimiento de su Misión, de sus objetivos y actividades; del estado de sus recursos, de la caracterización de su cultura y de su funcionamiento técnico y organizativo***<sup>1</sup>.

Por su parte, las Indicaciones para el Diagnóstico Inicial lo conciben como ***una fotografía analítica de la situación actual y de la dinámica de su posible desarrollo, por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la organización empresarial en su funcionamiento***<sup>2</sup>.

Ambos conceptos se completan y permiten ofrecer una idea totalizadora de la importancia de esta etapa para la correcta evolución del proceso general.

Sin embargo, cuando nos detenemos a analizar con profundidad las

Características del Diagnóstico, reflexionamos acerca de que su significación tienen más alcance y trascendencia para las transformaciones que se deben operar. No es solo un ***segundo paso***, es un momento definitorio del proceso; pues lleva en ciernes algunos de los factores que permiten efectuar la renovación organizacional.

Todo cambio hacia una organización nueva, - en su interacción de preceptos fundamentales tradicionales con nuevos valores de continuidad y creatividad- debe conducirla a efectuar las transformaciones esperadas a fin de establecerse en un nuevo entorno cada vez más desafiante.

Al hacer referencia a la evolución de un proceso de cambio, Kotter<sup>3</sup> menciona ocho pasos esenciales que no pueden dejar de tenerse en cuenta. Las características del Diagnóstico más que rasgos distintivos de una etapa del proceso, constituyen elementos que bien pueden asociarse al modelo de cambio enunciado por el autor:

- ***Al elaborar de modo gradual el cuadro completo de la situación de la empresa u organización***

<sup>1</sup> Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, p:7

<sup>2</sup> Diagnóstico Inicial. Indicaciones, p:2

<sup>3</sup> Kotter, J.P.:Citado por Portuondo Vélez en Folleto Gerenciales, Año I No. VI, junio, 1997, p: 38

**empresarial objeto de estudio, basado en datos fehacientes, el diagnóstico promueve el conocimiento de la necesidad de cambios e indica, de manera más concreta, los tipos de modificaciones que se necesitarán**<sup>4</sup>. Este es el sentido de urgencia **que** - según Kotter - **si no se establece no se obtendrá la cooperación necesaria de las personas que no entregarán todos su esfuerzo ni renunciarán al status quo al que han estado sometidos y adaptados** **5**.

Las transformaciones tienen un inicio favorable cuando se parte del total conocimiento de la urgencia del cambio. El hecho de anticipar un programa de transformaciones contribuye a lograr la motivación y cooperación de gran número de individuos que ven con mayor claridad esta necesidad.

- Ningún individuo aislado podrá enraizar profundamente los nuevos enfoques en la cultura organizacional. El elevado sentido de urgencia contribuye a integrar **una coalición suficientemente poderosa** que desarrolle un compromiso compartido entre los miembros de la organización para su mejor desempeño.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial tiene en cuenta esta necesidad desde el primer momento, cuando plantea la etapa de Preparación del personal en la que **los trabajadores tendrán que participar activamente en todo el proceso, ampliar su propio perfil y elevar su desempeño** **6**

La **coalición poderosa** acciona en el diagnóstico a partir de que en esta etapa del proceso **el propio hecho de que**

**exista un equipo de trabajo intercalando con los integrantes de la organización desarrollando y formulando preguntas y encuestas, pone en marcha el proceso de cambio lo que repercute inmediatamente en la organización**<sup>7</sup> y por otra parte, **la capacidad potencia de los miembros de la organización para resolver los problemas, se incrementa en el proceso de elaboración del diagnóstico con su más activa participación**<sup>8</sup>.

La creación de la **coalición guía** es una condición esencial que permitirá iniciar, desarrollar, concluir y dar seguimiento al proceso de cambio.

- Desarrollar una VISIÓN y una estrategia permite:
- ✓ Definir la dirección del cambio.
- ✓ Motivar a las personas a actuar en la dirección correcta.
- ✓ Coordinar el trabajo de numerosas personas de forma rápida y eficiente.

El Diagnóstico Inicial permite conocer el estado actual de la organización y a la vez transmitir una VISIÓN como imagen del futuro deseado, de la proyección del nuevo sistema. La comunicación de la VISIÓN garantiza lograr **una activa participación de los miembros de la organización de forma que se logre promover en ellos las personas a quienes atañe el problema lo que prepara mejor a la organización para hacer frente a los cambios necesarios**.<sup>9</sup>

El poder de una VISIÓN se expresa en la medida en que es conocida por la mayoría de los integrantes de una organización los que llegan a compartir los objetivos y asumen el rumbo a seguir. Ese sentimiento común hacia el futuro motiva y constituye un elemento coordinador de las

<sup>4</sup> Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, p:7

<sup>5</sup> Diagnóstico Inicial, p:3

<sup>6</sup> Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, p:7

<sup>7</sup> Diagnóstico Inicial, p: 3

<sup>8</sup> Ob. cit., p: 4

<sup>9</sup> Op. Cit., p:3

acciones que conducen a las transformaciones.

- Para lograr un cambio en la organización es necesario **facultar a un amplio grupo de personas** que permitan eliminar los obstáculos que puedan interponerse a la nueva VISIÓN. La facultad de las personas viene dada por la comunicación que se le hace llegar acerca de la VISIÓN que les permite accionar con facilidad para lograr los objetivos, desarrollar su capacitación, habilidades y actitudes adecuadas; la posibilidad de actuar sin restricciones innecesarias y la existencia de un sistema de información compatible con la VISIÓN.

**El diagnóstico debe ser capaz de detectar no solo todo lo que limita una actuación diferente y superior, sino, además; en qué grado la limita limita<sup>10</sup>.** Por otra parte, las personas facultadas deben luchar para evitar la tendencia que pueda aparecer sobre el ocultamiento de deficiencias existentes y reste credibilidad al proceso de cambio.

- **Los grandes cambios corren el riesgo de no realizarse si no se generan triunfos a corto plazo, se pueden ir observando logros... ejecutar los cambios<sup>11</sup>.**

Aunque la etapa de Diagnóstico no tiene como objetivo esencial resolver problemas de gran envergadura, pues esta actividad corresponde a la fase de desarrollo del estudio; sí **se podrán aplicar soluciones a problemas detectados, siempre y cuando estas soluciones no conlleven a estudios detallados a realizar en esta etapa ...<sup>12</sup>**

Para ello se recomienda **elaborar planes de acción que reflejen las medidas a tomar ante cada problema**

---

<sup>10</sup> Op.cit., p:5

<sup>11</sup> Cabrera Rodríguez, J: Perfeccionamiento

Empresarial y Liderazgo, p: 21

<sup>12</sup> Diagnóstico Inicial, p: 3

**diagnosticado, que sea de carácter interno y que su solución no requiera de un estudio detallado<sup>13</sup>.** La mayoría de las personas no continuarán apoyando la marcha hacia el cambio si no ven logros a corto plazo que impriman velocidad y veracidad al proceso de renovación.

- Destacar resultados a corto plazo no puede conducir al error de **declarar la victoria muy pronto**; no significa que ya está realizada la mayor parte del trabajo. Hasta tanto no se enraíce la nueva cultural, la necesidad de nuevos cambios se acentúa, puesto que sobrevalorar los logros prematuros nos puede conducir inevitablemente a que se detenga el proceso y a su fracaso definitivo.
- Toda la etapa de diagnóstico, en la medida en que implica a todos para el estudio y conocimiento de la organización y teniendo en cuenta los métodos y medios utilizados que sean capaces de complementar la etapa de sensibilización; permite que la nueva conducta se introduzca en las normas sociales y en los valores compartidos de la organización. Sólo cuando se llega a apreciar como una nueva forma de hacer las cosas, es cuando se abre el camino para que el cambio se produzca y pase a formar parte de la cultura organizacional.


Como puede apreciarse, en el diagnóstico y en todo el proceso de cambio actúan factores objetivos y subjetivo; el correcto liderazgo de ellos permitirá inevitablemente que nuestras organizaciones alcancen la posición requerida para situarse ala altura de las exigencias de los tiempos.

#### BIBLIOGRAFÍA

- **Arenas Bautista**, Patricia y col.: El desarrollo de la Psicología Organizacional en Cuba. CIPS, Ciudad de La Habana, 1998.

---

<sup>13</sup> Op.cit.,p: 8

- **Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.**
- **Cabrera Rodríguez, J:** Perfeccionamiento Empresarial y Liderazgo. 2000. Ponencia
- **Cloke, Kenneth** y col.: Humanizando el puesto de trabajo: Manual para el cambio organizacional. CETED, Ciudad de La Habana, 1996.
- **Davis, Keith y col.:** El Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional, 1985.
- **Folletos Gerenciales.** Año I, No VI, Junio, 1997.
- **Johnson, G:** Dirección estratégica. Madrid, Prentice Hall, 1997.
- **Kotter, J.:** Harvard Deusto Business Review. 2º Trimestre, 1980.
- **Porter, M.:** La ventaja competitiva, Plaza y Jones, Barcelona, 1991.
- **Stoner, J.A. y col.:** Administración. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A., 1997.
- **Temáticas Gerenciales Cubanas.** Compendio. , MES, Ciudad de La Habana, 1998. 



# ¿CÓMO MEDIR LOS RESULTADOS?: Definición de los Objetivos en términos de resultados: Una forma de documentar los sueños

**Autora: Dra. Lic. Esperanza Carballal del Río – Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) . Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana.**

Uno de los desafíos más importantes que tienen los directivos, a la hora de formular los Objetivos, es idear la manera de medir lo que se pretende lograr. Por lo general, no es difícil describir lo que hacen las diferentes áreas de la organización y, tal vez, la cantidad de tiempo que necesitan para hacerlo. No obstante, describir lo que se hace, en términos de logros, resulta mucho más difícil. Esto es particularmente cierto en aquellas organizaciones de servicio o de apoyo, donde no se cuentan con números definidos, como volumen de ventas o productos elaborados, con los que se puedan medir resultados.

En el caso de que elaborar objetivos medibles o verificables haya sido un problema para usted o para la organización que dirige, podría encontrar en el presente artículo una forma fácil y un método simple, que le permitirá lograr cumplimentar ese requisito.

El problema que muchas veces se presenta, es que las organizaciones formulan objetivos y, posteriormente quieren buscar los criterios de medida o criterios de desempeño, y no a la inversa, como le mostraremos.

Hay un principio administrativo relacionado con el vínculo entre la función de Planificación y de Control, y dice así: *"No debe planificarse nada que no se vaya a controlar y no se debe controlar nada que no se haya planificado"*. Pero, caemos en lo mismo, ¿qué es primero el sistema de control o la planificación?. Según el ciclo administrativo, se comienza por la planificación, luego tenemos la organización, el mando y por último, el control. Pero, ¿será ésto posible de hacerse así?. Dada mi experiencia, como consultora de diferentes organizaciones cubanas y extranjeras, la interpretación que he realizado del principio anteriormente formulado es que, si voy a planificar, lo primero que tengo que conocer es cómo lo voy a controlar. Es por ello que, siempre, en el proceso de formulación de objetivos, hemos comenzado con la definición del sistema de medición como base para su elaboración.

Una reflexión importante es que se deberá premiar los *resultados* que se alcanzan y no en el *esfuerzo* requerido para lograrlos. Es por ello que una vez más tenemos ante nosotros una palabra clave: **RESULTADO.**