



**Universidad Santa María
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Industrial**

PROCESOS INDUSTRIALES ADMINISTRATIVOS

***MODELO DE DIAGNOSTICO BAJO LA VISION DE
PROCESO
MARCO DE TRABAJO CONCEPTUAL***

Caracas, Noviembre del 2000

MODELO DE DIAGNOSTICO BAJO LA VISION DE
PROCESO
MARCO DE TRABAJO CONCEPTUAL

INTRODUCCION

¿Qué es el diagnóstico?

Ventajas y Desventajas

Beneficios

¿Cómo se aplica?

Clasificación del Diagnóstico

Módulo de Diagnóstico General

Módulo de Diagnóstico Específico

Módulo de Diagnóstico Estratégico

**El Diagnóstico como etapa del Proceso del Desarrollo
Organizacional**

Herramientas del Diagnóstico Organizacional

Modelos de Análisis

Marco Conceptual aplicado en el Diagnóstico

CONCLUSION

BIBLIOGRAFIA

MODELO DE DIAGNOSTICO BAJO LA VISION DE PROCESO MARCO DE TRABAJO CONCEPTUAL

¿QUÉ ES EL DIAGNÓSTICO?

El Diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

Las bases del Diagnóstico Organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves.

Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas o instituciones. Al ser identificados los problemas en el funcionamiento de la empresa, surgen acciones mediante un diagnóstico dirigidas a su eliminación o disminución que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa.

Debemos 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.

Las areas que se evalúan en una organización son:

Administración
Manuales y documentos
Producción
Buenas prácticas de manufactura

Seguridad Industrial
Logística
Recursos Humanos
Sistemas
Finanzas
Comercialización

Funcionamiento del Diagnóstico Organizacional

Una de las ideas fundamentales en que se basa el Diagnóstico Organizacional es que en una organización es frecuente que sus integrantes sean conscientes de las manifestaciones parciales de un problema (síntomas) y de que es necesario un proceso de síntesis (diagnóstico) para identificar el problema de una manera clara, que permita proponer soluciones (terapia).

Existen 3 Factores en un Diagnóstico Organizacional que son importantes tanto para determinar la problemática como para dar soluciones:

- 1.- La situación de la empresa dentro del contexto de su rama industrial.
- 2.- La posición de las empresas en el ciclo de vida de las organizaciones.
- 3.- El estilo organizacional que prevalece en el sistema social de la empresa.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL DIAGNOSTICO

VENTAJAS

- 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
- Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes

DESVENTAJAS

- El modelo normativo nunca es especificado y puede ser diferente para diversas personas
- No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones
- El definir problemas despierta expectativas de solución
- Puede provocar conflictos interpersonales
- Puede ser manipulado

BENEFICIOS DEL DIAGNOSTICO

Evidentemente al aplicar el Diagnóstico en una organización lo primero que se espera es obtener beneficios, de acuerdo a la situación que se requiera el diagnóstico y de acuerdo al tipo de diagnóstico que se aplique se obtendrán beneficios a corto o mediano plazo, sin embargo, al final del camino los beneficios se pueden generalizar para todo tipo de organización y para todo tipo de diagnóstico de la siguiente manera:

- ✓ Concienciación del estado actual de la empresa en un ambiente globalizado.
- ✓ Identificación de las áreas potenciales de desarrollo organizacional.
- ✓ Calificación comparativa de las diferentes áreas de la organización frente a empresas de alta categoría.
- ✓ Crear elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.
- ✓ Crea las bases para el desarrollo de Benchmarking y para el desarrollo de Indicadores de Gestión.

¿CÓMO SE APLICA?

Como en todo Sistema Participativo el proceso es tan importante como el resultado ya que el espíritu de grupo generado y el conocimiento de las opiniones y problemas de otros componentes de la organización son beneficios casi tan importantes como el de identificar y resolver problemas.

El procedimiento general de Diagnóstico Organizacional consta de los siguientes pasos:

- Selección del Grupo de Trabajo.
- Entrenamiento del Grupo de Trabajo.
- Generación de Síntomas Individuales.
- Generación de la Lista Colectiva.
- Proceso de Síntesis y Generación de Problemas.
- Clasificación de Problemas.
- Planteamiento de Soluciones.
- Generación de Plan de Acción.

SELECCION DEL GRUPO (FASE 1)

Se selecciona a un grupo de personas que tengan las siguientes características:

Con conocimiento del sistema.

Que sea representativo de los componentes del sistema.

Que incluya a gente con poder de decisión.

Este grupo no debe de ser de más de 20 personas, ni incluir más de tres niveles jerárquicos.

ENTRENAMIENTO DEL GRUPO DE TRABAJO (FASE 2)

Este grupo debe de pasar por un entrenamiento que enseñe:

Decir lo que piensa.

Respetar las ideas de los demás.

Analizar las ideas por su propio valor.

LISTA INDIVIDUAL (FASE 3)

Lista de cada persona sobre los síntomas del sistema:

Fenómeno revelador de una enfermedad.

Señal o indicio de alguna cosa que va a suceder.

Manifestación de funciones alteradas.

LISTA COLECTIVA (FASE 4)

Una lista de los síntomas de todos los integrantes del grupo:

Decir los síntomas a la vez secuencialmente.

Debemos escuchar al compañero.

Debemos hablar sin ninguna influencia.

Ser específicos.

Evitar entrar a la defensiva.

En general llevarla en orden, respeto y sin rivalidades.

SINTESIS Y DEFINICIÓN DE LOS PROBLEMAS (FASE 5)

Debe evitarse interpretar mal un sistema.

Seleccionar bien a las personas involucradas en este proceso.

Tres métodos que se encuentran útiles en la definición de problemas:

Síntesis por Agrupación (Debido a la experiencia de los problemas).

Síntesis por Estructuración (Por su naturaleza de problemas).

Síntesis por Subsistemas.

CLASIFICACIÓN Y JERARQUIZACIÓN DE PROBLEMAS (FASE 6)

Presentación de los problemas al grupo, y definición de los problemas y se estructuran los problemas por orden de importancia.

PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES (FASE 7)

Dividir y dar responsabilidades de los problemas a subgrupos:

Cuestionar Objetivos.

Cuestionar Acciones Concretas.

GENERACION DE UN PLAN DE ACCIÓN (FASE 8)

Se definen responsables, el tiempo y presupuesto necesario para implantar las acciones. Se hacen reuniones periódicas para revisar el avance en la solución de los problemas.

CLASIFICACION DEL DIAGNOSTICO

Cómo se mencionó anteriormente cada organización tiene requerimientos distintos de diagnóstico debido a que cada problema depende de diferentes variables que varían de acuerdo al tipo, tamaño y funciones de cada organización, por esta razón se han diferenciada tres tipos o módulos de diagnóstico que serán aplicados de acuerdo a los requerimientos de cada empresa, estos son: *Módulo de Diagnóstico General*, *Módulo de Diagnóstico Específico (también denominado Diagnóstico Operativo)* y *Módulo de Diagnóstico Estratégico*.

MODULO DE DIAGNOSTICO GENERAL.

Se determina en forma macro los puntos débiles del aparato financiero de la organización y de los procesos operativos que requieren una inmediata atención.

El primer aspecto que se debe tomar en cuenta para aplicar este tipo de diagnóstico es informar y capacitar a los directivos y ejecutivos de la empresa respecto al plan de diagnóstico, luego se estructura un grupo de trabajo en el que participan empleados claves de las áreas de la empresa dirigidos o coordinados por asesoría externa. Al haber conformado los grupos de trabajo se evalúa la información financiera de la empresa y de cada área operativa de la misma para determinar el método de análisis a aplicar y emitir un diagnóstico o evaluación por cada grupo de trabajo. La información aportada por los grupos de trabajo será analizada por el elemento auditor e indicará las medidas a tomar para solventar los problemas que se evidencien luego del diagnóstico preliminar, generalmente se crea un cronograma de trabajo en el que se especifican las labores y actividades a realizar por cada grupo de trabajo así como los objetivos que estas persiguen.

De manera general se puede definir con un simple esquema los pasos que se deben seguir para aplicar el Diagnóstico General a una organización:

- 1.- Obtención de datos.
- 2.- Depuración de datos.
- 3.- Jerarquización de problemas.
- 4.- Priorización de problemas jerarquizados.

- 5.- Peso problemas total.
- 6.- Determinación de áreas críticas.
- 7.- Secuencia para reingeniería.

MODULO DE DIAGNOSTICO ESPECIFICO (DIAGNOSTICO OPERATIVO).

Es la implementación de tableros de indicadores de productividad en las áreas de la administración empresarial de :

- Control de Gestión.
- Gerencia de Producción.
- Administración de Operaciones, etc.

Basándose 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, los pasos a seguir para realizar el diagnóstico operativo son:

- 1.- Los directivos de la empresa seleccionan los procesos prioritarios para el diagnóstico.
- 2.- Se difunde y capacita al personal con respecto a los objetivos y pasos del diagnóstico operativo.
- 3.- Se estructura un grupo de trabajo para elaborar el diagnóstico. Estos grupos de trabajo deben estar conformados por los responsables de la operación de los procesos que están siendo analizados.
- 4.- Se ejecuta el método de diagnóstico utilizando las herramientas necesarias de acuerdo con la información con la que cuenta la empresa.
- 5.- Se seleccionan y se aplican los indicadores necesarios para elaborar el diagnóstico específico, así como para medir los resultados y compararlos con lo buscado.
- 6.- Se elabora y presentan en forma permanente ante los directivos el reporte periódico de evaluación de los resultados de la empresa para tomar decisiones, controlar sus avances y cumplir con los cronogramas establecidos.
- 7.- Se evalúan los avances de los cambios de acuerdo con los estándares establecidos para retroalimentar el diagnóstico.

MODULO DE DIAGNÓSTICO OPERATIVO.

En momentos de crisis se debe trabajar mas y los temas son mas urgentes. Esto puede hacer perder la perspectiva sobre el estado del conjunto de la empresa. El actuar exclusivamente sobre los problemas del día, provoca trabajar sin visión de futuro. Se dejan de hacer planes y aparece el desaliento. En los momentos difíciles es cuando es mas necesario observar las fortalezas y debilidades de la situación para fijar objetivos claros donde concentrar todos los esfuerzos posibles. El diagnóstico operativo se encarga de realizar este análisis sin entorpecer las actividades de la organización de manera rápida y objetiva para así definir las areas sobre las que debería reforzar para obtener una ventaja sobre los competidores.

Características

- ✓ El trabajo se realiza en un plazo máximo de 20/25 días corridos.
- ✓ El método incluye entrevistas personales, cuestionarios y análisis de documentación formal de la organización.
- ✓ El objetivo es determinar en que áreas o sectores se deben concentrar sus recursos para mejorar su eficiencia y competitividad.
- ✓ Definiendo el estado actual y los objetivos en el corto y mediano plazo, lo ayudaremos a fijar las estrategias a seguir.

Ventajas clave

1. Evaluación completa de la gestión actual.
2. Oportunidades para aprovechar.
3. Debilidades a superar.
4. Objetivos posibles en el corto y mediano plazo.
5. Posibles estrategias.

EL DIAGNOSTICO COMO ETAPA DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La tecnología del desarrollo organizacional consiste en una serie de técnicas y métodos cuya cantidad aumenta rápidamente, y que surgió de las ciencias del comportamiento. El D.O. no pretende limitarse a la solución de problemas específicos y actuales, sino desarrollar nuevos aprendizajes organizacionales y nuevas maneras de enfrentar y tratar con problemas. Pretende mejorar los medios de interacción entre los sistemas técnico, administrativo y personal – cultural, como también los medios a través de los cuales la organización se relaciona con el ambiente externo.

La tecnología del Desarrollo Organizacional está básicamente orientada hacia nuevas maneras de abordar asuntos organizacionales. En este sentido, el Desarrollo Organizacional constituye un proceso que consta de tres etapas: *recolección de datos*, **diagnóstico organizacional** e *intervención propiamente dicha*.



1.- Recolección de Datos: Abarca la determinación de la naturaleza y la disponibilidad de datos necesarios, así como los métodos utilizables en la recopilación. La recopilación y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles del D.O. Comprende técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas y las maneras de identificar los problemas y asuntos más importantes.

2.- Diagnóstico Organizacional: Se orienta principalmente al proceso de solución de problemas. El análisis de problemas en D.O. abarca varias técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridades, y transacciones con los propósitos y objetivos. Conlleva también la generación de estrategias alternativas y el desarrollo de planes para su implementación. Presta

considerable atención al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.

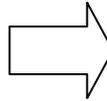
El diagnóstico Organizacional puede tener diversos orígenes:

- El proceso natural de crecimiento de la organización.
- El proceso natural de deterioro de la organización.
- La empresa ha decidido encarar el problema de la productividad y la calidad.
- La organización ha sido sometida a cambios de importancia, por ejemplo, la innovación, la adecuación a nuevas situaciones y desafíos tecnológicos, etc.
- El aumento de la complejidad del entorno de la organización, demanda un cambio correspondiente en la complejidad propia de la organización.
- La organización requiere conocer su propia cultura, etc.

3.- Intervención: Existe una cantidad muy grande de técnicas disponibles para la fase de implementación del proceso de D.O. Se ha llegado a desarrollar una respuesta para cada preocupación común que surge repetidamente en las organizaciones. El inventario de esas técnicas es amplio y variado. La acción de intervención puede realizarse a través del entrenamiento de la sensibilidad o de métodos de laboratorio, incluso mediante la formación de grupos e intergrupos, etc. La intervención es una fase del proceso de D.O. que puede ser definida como una acción planeada que debe ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico.

El hecho de obtener datos o de diagnosticar es una manera de "intervenir" en el sistema, lo cual puede provocar un profundo impacto sobre la cultura organizacional. Es necesario escoger la intervención más adecuada para la situación que se quiera aplicar a un problema organizacional determinado. Sin embargo, la intervención no es la fase final del D.O., sino una etapa capaz de facilitar el proceso, el cual debe ser continuo.

ETAPAS DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
1.- Recolección de Datos
2.- Diagnóstico Organizacional
3.- Intervención



FASES DEL CAMBIO PLANEADO
* Desarrollo de una necesidad de cambio (descongelamiento).
* Establecimiento de una relación de cambio.
* Trabajo en dirección al cambio (movimiento).
* Generalización y establecimiento del cambio (congelamiento),
* Logro de Una relación final.

HERRAMIENTAS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Un sistema de Administración para la calidad requiere de utilizar diversas técnicas y herramientas para la correcta toma de decisiones y el logro de objetivos. Implica la participación unida y decidida de todo el personal, desde la Alta Dirección, Gerencia Media, hasta empleados y operarios.

Por otra parte, las herramientas trabajar únicamente con materia prima, para ello tomaremos a los datos, los cuales se dividen en dos principalmente: el verbal y estadísticos.

Los datos verbales son datos descriptivos al igual que los datos estadísticos; el información que se genera en base a experiencia y conocimientos, los cuales son organizados también para cierto propósito; lo importante es contar con información descriptiva y organizarla para separar hechos de simples opiniones.

Las herramientas que nos enfocaremos son las administrativas, las cuales fueron desarrolladas principalmente para utilizar datos verbales y provienen de métodos convencionales utilizados en otros campos. El comité que los desarrollo en Japón estudió más de 30 herramientas seleccionadas de diferentes técnicas de creatividad y administración; como la investigación de operaciones, desarrollo humano, etc. Después del proceso de prueba y error y en base a la experiencia ganada en diferentes empresas, se establecieron las siete herramientas administrativas de Calidad Total, todas mejoradas y acorde a un objetivo. Dichas herramientas son las siguientes:

- 1. Diagrama de afinidad**
- 2. Diagrama de relaciones**
- 3. Diagrama matricial**
- 4. Análisis matricial de variaciones**
- 5. Diagrama de árbol**
- 6. Gráficas de proceso de decisiones programadas (GPDP)**
- 7. Diagrama de flechas**

El Diagrama de afinidad fue creado en base al “método KJ” desarrollado por Jiro Kawakita y es esencialmente un método de intuición, implica generar ideas por inspiración súbita y luego agruparlas

por temas afines (semejantes o análogos). Se utiliza en los siguientes casos:

1. Aclarar el estado o situación que debe ser.
2. Identificar y definir el problema básico (es aquí donde se da pauta para ver si vamos atacamos el problema desde la raíz o muy superficialmente)
3. Organizar el pensamiento de un grupo y aclarar su tendencia
4. Organizar y dirigir la experiencia de un grupo hacia la solución de un problema específico

El Diagrama de Relaciones es básicamente un método de inducción lógica que permite aclarar las causas y sus relaciones para identificar, confirmar y seleccionar las causas originales más importantes que afectan a un problema en análisis.

Se utiliza para resolver problemas complicados dentro de un empresa, estableciendo y aclarando las interrelaciones entre diferentes causas que afectan a un mismo resultado. Nos sirve para encontrar causas que con el diagrama de causa - efecto no se podrían encontrar, o sería muy difícil encontrarlo. Este diagrama permite establecer la relación entre una "espina" de otro factor con la "espina" de otro factor en el mismo diagrama de causa - efecto, permitiéndose organizar mejor el análisis del problema.

El Diagrama Matricial es un método para garantizar datos verbales con la finalidad de establecer conclusiones para resolver o prevenir problemas, a través de relacionar diferentes factores o elementos de ciertos avances. Es una tabla de datos que muestra la relación entre los diferentes elementos de dos eventos o aspectos, arreglándolas en columnas y renglones en forma de matriz. Esto permite analizar la relación y tipo que existe entre dichos elementos con el fin de establecer conclusiones en función de sus intersecciones.

El Análisis Matricial de Variaciones es un método cuya finalidad es identificar y seleccionar causas potenciales para prevenir problemas o asegurar resultados de un proceso o sistema. Consiste en relacionar las diferentes variaciones de un proceso en forma de matriz. O sea construir una matriz de variaciones. Esta matriz es una herramienta indispensable para identificar variaciones clave en las diferentes fases de un proceso y así poder proveerle el control necesario para asegurar la calidad.

El Diagrama de Árbol es un método para definir los medios para lograr una meta u objetivo final (tema). Implica desarrollar un objetivo en una serie de medios en multietapas: Medios primarios, secundarios, etc. y acciones específicas. En el proceso de análisis y solución de problemas se utiliza básicamente para definir y organizar las acciones correctivas efectivas para eliminar las causas de cierto problema con el fin de prevenir su recurrencia.

La Gráfica de Proceso de Decisiones Programadas es un método de lógica que es utilizado para predecir el futuro, enfatizando en las situaciones no deseadas durante la realización de un evento, para diseñarlo y dirigirlo hacia un resultado deseable.

Este método fue inventado por el Dr. Jiro Kondo. Es indispensable aplicarlo a todas las actividades de Control de Calidad y mejora de la calidad, especialmente en investigación y desarrollo, departamento de ventas y áreas administrativas o servicios internos. Tiene dos usos principales:

- a) Se emplea para lograr un objetivo a través de establecer y tomar las decisiones apropiadas, enriqueciendo el plan en la etapa de diseño de un evento referente a la empresa.
- b) Para definir medidas lógicas y concretar con el fin de eliminar situaciones no deseables, deliberando sobre las actividades a seguir para lograr cierto resultado para la empresa

El Diagrama de Flechas es indispensable para proyecto de largo plazo, como empresas que se dedican a construir y desarrollo de nuevos productos así como preparación de eventos que requieren de varios participantes y ejecución de diversos trabajos. Al mismo tiempo, el método permite analizar el progreso del proyecto de acuerdo a su programa para mejorar o reducir el tiempo total y así poder optimizar el trabajo.

Se utiliza para hacer la programación óptima para llevar a cabo un plan y controlar su progreso efectivamente. Este método utiliza flechas para indicar la secuencia en el trabajo necesaria de seguir para desarrollar un programa por medio de una red, controlando el proceso durante su desarrollo.

MODELOS DE ANALISIS

Los modelos de diagnóstico son modelos de funcionamiento de las organizaciones; indican las variables consideradas claves para la mejor comprensión del quehacer organizacional. Tratan de develar la operación de las organizaciones, a objeto de permitir que se hagan notorias las eventuales fallas que pudieran encontrarse en organizaciones concretas.

Modelo de Contingencias. (Lawrence y Lorsch)

Este marco conceptual otorga gran importancia a la relación del sistema organizacional con su entorno: a la contingencia del encuentro entre organización y ambiente. La organización especializa partes de sí mismas en su relación con partes del ambiente (diferenciación), como una forma de actuar en la reducción de la complejidad de su entorno. Estos subsistemas organizacionales pueden ser más o menos diferentes entre sí, pero, se requiere de una fuerza que permita mantener a la organización funcionando como una sola entidad.

Mintzberg y la “Estructura en Cinco”

Henry Mintzberg ha venido elaborando un modelo, cuyo punto de partida es bastante parecido al de Lawrence y Lorsch. Mintzberg piensa que en el diseño de la estructura se ha de tener en cuenta tanto la armonía interna de la organización como la situación de la organización en el entorno.

Este autor estima que una organización puede dividirse en cinco partes o en cinco modelos organizacionales que intentan responder a las demandas de armonía interna y de adecuación a las condiciones situacionales o del ambiente:

PARTES	MODELOS
Cumbre estratégica: Se ubica a la alta gerencia.	Estructura Simple: Supervisión directa, en que la parte de mayor importancia es la cumbre estratégica.
Línea Media: Está formada por los gerentes.	Forma Divisional: Basada en la estandarización de los productos o servicios.
Núcleo Operativo: Son los operarios, quienes ejecutan el trabajo de producir los productos y servicios de la organización.	Burocracia Profesional: Esta configuración se basa en la estandarización de destrezas y conocimientos de los trabajadores.
Estructura Técnica: Está constituida por expertos dedicados a la estandarización del trabajo.	Burocracia Mecánica: Su base se encuentra en la estandarización de procesos de trabajo.

Staff de Apoyo: Se ubican todas las unidades que ofrecen servicios indirectos al resto de la organización.	Adhocracia: Su fundamento es el ajuste mutuo. La parte clave es el Staff de apoyo, a veces unido al núcleo operativo.
---	--

Modelo de Hax y Majluf.

El trabajo de Hax y Majluf se encuentra dirigido primordialmente a elaborar un enfoque pragmático de la gestión estratégica, de él puede desprenderse un modelo para el diseño organizacional que tiene una utilidad clara para el diagnóstico y análisis de organizaciones.

Según Hax y Majluf, si se desea diseñar una organización, es conveniente seguir los siguientes pasos:

- 1.- Definir una estructura organizacional básica.
- 2.- Definición detallada de la estructura organizacional.
- 3.- Crear un balance entre la estructura organizacional y los procesos que la acompañan: planificación, control de gestión, comunicación e información y los sistemas de recursos humanos y de recompensas.

Síntomas que revelan una estructura inadecuada:

- Falta de oportunidades para el desarrollo ejecutivo.
- Escasez de tiempo para el pensamiento estratégico.
- Clima de trabajo conflictivo.
- Falta de definición en la planificación de negocios.
- Falta de coordinación entre las divisiones.
- Duplicación excesiva de funciones en las distintas unidades de la organización.
- Excesiva dispersión de funciones en una unidad de la organización.
- Bajo rendimiento de beneficios y bajas expectativas de retorno.

La estrategia de la organización debe apoyarse en la cultura de ésta.
La cultura ofrece

la identidad de la organización y garantiza la transmisión de las creencias compartidas por los miembros de la organización a los nuevos participantes en ella.

MARCO CONCEPTUAL APLICADO EN EL DIAGNÓSTICO

Hemos visto tres modelos diferentes. Una característica compartida por todos ellos es que otorgan gran importancia a los factores ambientales en la definición de los rasgos organizacionales.

Sin embargo, un modelo puede ser confeccionado por el propio consultor, a objeto de guiar su trabajo de análisis evaluativo del devenir organizacional. A continuación se presenta una lista de conceptos que se pueden escoger para confeccionar un modelo de diagnóstico.

Organización ambiente: Una organización no puede ser entendida en forma abstracta, prescindiendo de su entorno. Las variables ambientales tienen gran importancia en la constitución del sistema organizacional, en las formas que puede adoptar sus procesos de poder, comunicaciones motivación, etc.

Cultura y cultura organizacional: Las configuraciones organizacionales se caracterizan por su identidad, como son las particularidades propias de cada organización. También la cultura de la sociedad en que está inserta la organización debe ser considerada, dado que ella permitirá, dificultará, o impedirá modos concretos de relación organizacional.

Estructura: Bajo este encabezado se agrupan variables que permiten visualizar el perfil de la organización.

Comunicaciones: Como todo sistema social, una organización se constituye mediante las comunicaciones. Es central diagnosticar el sistema comunicacional de la organización que se estudia, porque a partir de él podrán conocerse los principales problemas de esta.

Poder, autoridad y liderazgo: El poder formal y el poder emergente o informal son procesos centrales en el devenir organizacional. Ambos son complementarios y pueden generar conflictos.

Conflicto: Es una dimensión que siempre puede presentarse en un sistema social. Es central, por consiguiente, reconocer los conflictos en lugar de negarlos o intentar ocultarlos, ya que así no podrán ser regulados y su expresión puede terminar por ser violenta.

Descripción, evaluación de cargos y desempeños: Las organizaciones tienen diferentes formas de dividir el trabajo, a nivel de los cargos y puestos de trabajo, se puede optar por diversos sistemas. Hoy en día la tendencia mundial es hacia una disminución significativa

del número de cargos y de la enorme especificación de cada uno de ellos.

Motivación: Las organizaciones sólo pueden pretender lograr sus objetivos si consiguen el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales. Interesa, por consiguiente, indagar acerca de la motivación de los trabajadores y también de sobre los mecanismos motivacionales utilizados por la organización.

Clima laboral: Esta dimensión se encuentra en estrecha relación con la motivación, pero abarca además otros aspectos, tales como la atmósfera laboral que se crea entre los mismos trabajadores.

Sindicatos: Son una expresión organizada de los miembros de la empresa, que adoptan esta configuración como una forma de canalizar sus inquietudes, de hacerse oír, de defenderse frente a eventuales amenazas y de reivindicar sus aspiraciones.

Toma de decisiones: Es el fenómeno de mayor significación dentro de un sistema organizacional. Por esta razón, las organizaciones deben ser vistas como un sistema formado por decisiones. La adecuada comprensión del proceso decisonal en una organización permitirá elaborar un diagnóstico conveniente de su devenir como sistema.

CONCLUSION

BIBLIOGRAFIA

Brunet , Luc. **El Clima de Trabajo en las Organizaciones.** México 1987. Editorial Trillas.

De Faria Mello. Fernando Achilles. **Desarrollo Organizacional.** México, 1996. Editorial Limusa.

Jablonsky, Joseph R. **TQM: Como Implantarlo.** México 1995. Editorial CECSA.

Rodríguez Mancilla, Darío. **Diagnóstico Organizacional.** México 1991. Editorial Tamayo.

Valdez Rivera, Salvador. **Diagnostico empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas.** México D.F. Editorial Trillas, S.A. de C.V. 1998