

EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico organizacional es el estudio, necesario para todas las organizaciones, que se encarga de evaluar la situación de la empresa, sus conflictos esto es qué problemas existen en la empresa, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento. En general podría decirse que un diagnóstico organizacional busca generar eficiencia en la organización a través de cambios. Las organizaciones con todas sus implicaciones, son el resultado de la búsqueda que ha encausado el hombre racional a la prosperidad.

El sociólogo Niklas Luhmann afirmaba que las organizaciones son sistemas sociales que se definen a sí mismos por dar paso a la unión de una motivación generalizada. La gran importancia de todo sistema organizacional y las partes que le forman nacen con la llegada de la revolución industrial.

Crece las ambiciones, se gestan nuevas necesidades tanto del sector obrero como del patronal, y los conflictos se intensifican. Entonces no sólo existe la preocupación por la creación de nuevas organizaciones, sino que existe la necesidad de planificarlas, mantenerlas en buenos términos, terminarlas si así se requiere y volverlas a crear.

- **Diagnóstico y desarrollo organizacional**

Una de las aplicaciones del diagnóstico organizacional, más adoptada por las organizaciones es la que va encaminada al desarrollo organizacional.

El cual es un proceso de cambio estrictamente planeado en base al conocimiento que se tiene acerca de la situación por la que atraviesa la empresa, la evaluación de los resultados después de la implementación de las propuestas.

Existen un sinnúmero de situaciones por las que se requiere aplicar un diagnóstico a cierta empresa, entre ellas encontramos:

1. El crecimiento de la organización, esto es que la organización ha incrementado sus activos, ventas y personal. Debido a que ello es un cambio enorme es necesario conocer el impacto de éste crecimiento en todas las áreas de la organización.

2. El atraso de la organización: Mientras unas empresas dan enormes pasos al unísono con la tecnología, existen muchas otras que se estancan y se posicionan en lugares cerca de la extinción, por ello en estos casos es más que obvio que problemas comiencen a gestarse, teniendo así la necesidad de un diagnóstico organizacional.

3. La oferta de calidad; en esta necesidad de aplicar un diagnóstico organizacional cabe mencionar que nos encontramos en un mundo competitivo, en el cual se necesita una ventaja competitiva, y la calidad de lo que se ofrece toma importancia al encontrarnos bombardeados de miles de productos que cubren una misma necesidad.

4. Otras situaciones para las cuales es necesaria esta herramienta, es la aparición de tecnología de punta que promete mayor productividad y calidad, la innovación que cada empresa debe decidir hacer, los problemas sociales que se gestan y que conforman el entorno de la empresa, y finalmente la simple necesidad de la empresa por conocerse, y el deseo de generar mejoras que la hagan un lugar mejor de trabajo.

- **Las 5 perspectivas del diagnóstico organizacional**

Perspectiva social: Para la perspectiva social el interés se concentra conocer los efectos que se generan por la acción organizacional en los distintos subsistemas de la sociedad. Cómo ve la sociedad a la organización, en qué la beneficia o en caso contrario en qué la daña y qué sugiere ésta.

Perspectiva ejecutiva: Desde esta perspectiva se entiende la participación de los socios, dueños o directivos de la empresa, ellos se encargan de evaluar cuestiones como su posición en el mercado y el uso adecuado de sus recursos.

Perspectiva de las áreas; ésta se refiere a la relación entre los diferentes departamentos de la organización, su convivencia, sus aportaciones al desarrollo de la empresa y la eficiencia de cada departamento y de la organización como un conjunto que encierra a los departamentos.

Perspectiva de los grupos informales; cada empresa alberga un cierto número de empleados, y aunque todos deben compartir intereses para bienestar de la organización, hay ciertos grupos que se forman de acuerdo a intereses más afines, como el gusto por algún deporte, la religión o preferencias políticas, para ello se requiere detectar a dichos grupos y evaluar la facilidad de sana interacción de los particulares intereses del conjunto con los intereses de la empresa.

Perspectiva individual, nos referimos así a las expectativas que tiene cada individuo que conforma la organización, sin importar área o puesto que tenga, y de igual manera a los agentes externos a ella, como lo son proveedores o clientes.

- **Pasos del proyecto de diagnóstico organizacional**

1. Plantear los Objetivos
2. Elegir la metodología
3. Programar cada actividad
4. Generar un análisis de la información recabada
5. Dar a conocer las propuestas

- **Ejemplo de un proyecto de diagnóstico organizacional**

El siguiente proyecto está basado en las necesidades que del área laboral de una pequeña empresa fundidora, la cual cuenta con un total de 12 empleados.

- **Objetivos:**

Los objetivos principales son lograr la evaluación del clima organizacional de la empresa en base a la opinión de sus empleados, conocer las principales fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de *la empresa fundidora*, específicamente en el área de recursos humanos.

- **Metodología:**

Realizar una entrevista a la administradora de la empresa para conocer aspectos importantes de ésta, y deducir parte de los problemas que enfrenta la organización y algunas ventajas con las que cuenta en el mercado competitivo.

Para conocer a grandes rasgos más acerca del ambiente organizacional se aplicará una encuesta a los trabajadores.

- Programación de las actividades a realizar:

NOVIEMBRE						
L	M	MI	J	V	S	D
1 DISEÑO	2 DE ENT	3 REVI STAS	4 Y ENC UE	5 STAS	6	7
8	9	10 TRA. REU NIÓN	11	12 ENT REVI STA	13	14
15	16 ENC UEST A	17	18 ANÁ LISIS	19	20	21
22	23	24 ENT REG A	25	26	27	28
29	30					

- Análisis:

El permitir la ausencia del gerente genera en los empleados un malestar, un sentimiento de inequidad, lo que desemboca en acciones de indisciplina de los empleados.

La mala estructura organizacional se ve reflejada en que tanto el gerente como la administradora son aptos para la toma de decisiones, sin embargo cuando el gerente se encuentra él quiere tomar el control y decidir, lo que contrasta en muchas ocasiones con órdenes o decisiones ya tomadas por la administradora.

La mala comunicación entre la administradora y el gerente es obvia ya que si existiera una clara comunicación entonces los problemas disminuirían.

La indisciplina de los trabajadores es un problema de grave índole, ya que es difícil erradicar un comportamiento que está permitido desde hace mucho tiempo en la empresa y que no genera ningún beneficio, al contrario está empeorando en cuestión de tiempo y dinero que se invierte en las actividades de la empresa y se está empapando de ello a los nuevos miembros de la organización. Ésta indisciplina va de la mano con el tiempo que los trabajadores pierden en actividades ajenas a la empresa en las instalaciones (componer sus autos, tiempo excesivo para desayunar, fumar, hablar por teléfono, tiempo excesivo para bañarse o ponerse su uniforme, etc.)

En cuestiones monetarias, esta actitud de descontrol está causando pérdidas a la empresa, ya que los empleados ponen atención a otros sucesos durante su jornada de trabajo y al terminar ésta el avance en la producción en minúsculo o incluso hay ocasiones en que el margen de error en cada producto es alto y debe repetirse el proceso, lo que obliga a los jefes a tomar la decisión de trabajar horas extras para entregar el producto en el tiempo que se pactó con el cliente. Aunque aun no es un problema, pero es la cúspide de todas estas gestaciones revolucionarias, sería lidiar con el aplazamiento del pago por parte de los clientes debido al retraso en la entrega de la mercancía, ya que si los empleados siguen con esta actitud y los jefes lo siguen permitiendo entonces éste sería un futuro problema de la organización. Indicadores de la empresa en que impacta cada problema.

- El tiempo en que se cumplen las actividades.
 - El desperdicio de materia prima por el margen de error en el producto debido al descuido de los trabajadores.
 - Las pérdidas monetarias.
 - Mala imagen de la empresa con el cliente, lo que podría llevar a la pérdida de los clientes.
- Propuesta de solución:

Implantar normas que rijan el comportamiento de los trabajadores y los ejecutivos de la empresa, de ésta forma se evitaran muchos problemas causados por la indisciplina. No pasar de largo las necesidades de motivación de los trabajadores. Tener personal capacitado para su puesto, que se encuentre al pendiente de lo que sucede en la empresa y con de sus empleados.

- Métodos de implantación:

Se deben desarrollar documentos como el manual de procedimientos y trabajar sobre las normas y requerimientos de las certificaciones que se desean adquirir.

Se debe llevar a cabo un diálogo entre obreros y patrones, y delimitar la problemática que se está viviendo, implementar el departamento de recursos humanos, así habrá un intermediario entre trabajadores y patrones y alguien que este al pendiente de factores y necesidades de los trabajadores y su comportamiento.

Realizar normas que cubran cualquier tipo de actitud laboral y darlas a conocer, ejecutarlas y no dar marcha atrás.

Realizar periódicamente encuestas de clima organizacional, para ver los avances o los problemas que se están gestando y así atenderlos a tiempo.

Bibliografía

- Davis, K., & News, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* . México: Mc. Graw-Hill.
- M, R. G. (2005). *Desarrollo organizacional* . México: Mc. Graw-Hill.
- M., D. R. (2005). *Diagnostico Organizacional (6º Edición)*. México: Alfaomega.
- Ponce, A. R. (1944). *Administración de empresas*. México : LIMUSA.