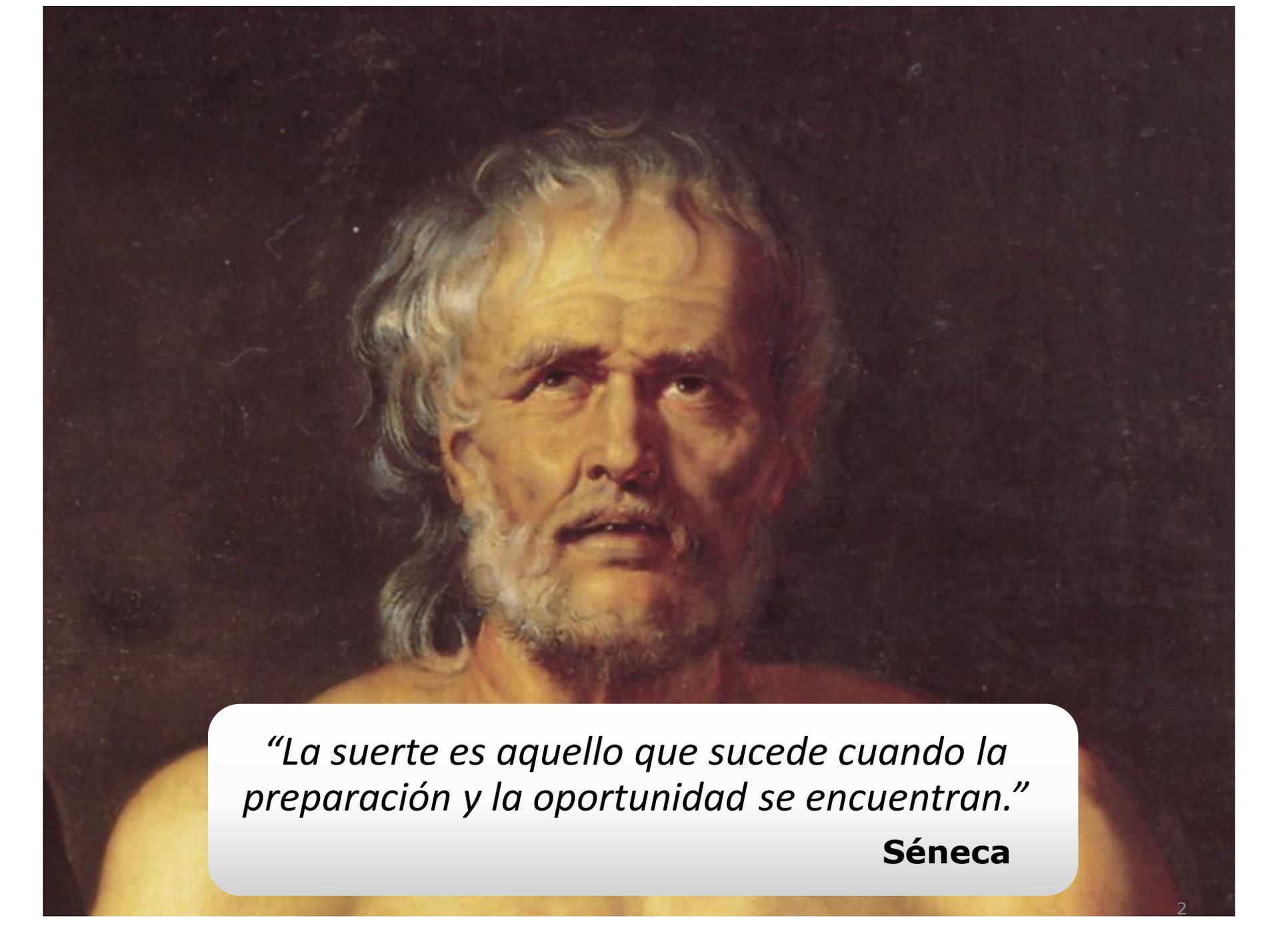




“Organización y Procesos”
Módulo No.2: DIAGNÓSTICO
SITUACIONAL

A portrait of Seneca, an elderly man with long, wavy white hair and a beard, looking directly at the viewer with a serious expression. The lighting is dramatic, highlighting his face against a dark background.

“La suerte es aquello que sucede cuando la preparación y la oportunidad se encuentran.”

Seneca



Diagnóstico Situacional



CONCEPTO

Es un instrumento de gestión que permite identificar debilidades y fortalezas en los procesos, estructura, cargos y funciones gestionados en la Organización.

Determinar fallas o errores, como base para la aplicación de soluciones a problemas.

¿Qué pasa si **manejo bien O&P**?

Experto en OyP



Empresario Gerenciador Ideal



Experto en Pre-Desarrollo de Sistemas Informáticos



Visión Global Organizacional



Auditor de Procesos

OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

- Proporcionar informaciones fidedignas a través de la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa o entidad.
- Es “una fotografía o radiografía” de los males que nos aquejan.
- Su elaboración generalmente produce cierta incomodidad para las partes.
- Sin embargo debe ser fiel reflejo de la situación encontrada.

METODOLOGIA DE **APLICACION**

FASE 1:
Planeamiento de
la Intervención

FASE 2:
Relevamiento y
Diagnóstico
Situacional

**FASE 3: Análisis,
Rediseño y
Documentación**

FASE 4:
Implementación

FASE 5:
Mejoramiento
continuo

PLANEAMIENTO DE LA INTERVENCIÓN

Para iniciar el Proceso de Diagnóstico Situacional, y el proceso en sí de O&P, es buena práctica que previamente se realice:

Presentación del equipo de trabajo.

Asignación de Recursos.

Calendario de Entrevistas.

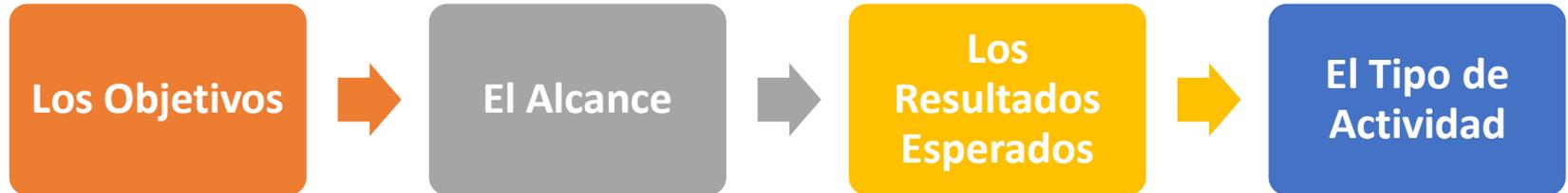
Acuerdos.

Comunicación al Personal.

1. **Presentación** del Equipo de O&P



Los Miembros del Equipo o el Analista de OyP debieron ser previamente informados del trabajo a realizar:



2. Asignación de Recursos

Humanos

Físicos

Tecnológicos

De
Información

Financieros

Se debe dimensionar con la mayor precisión posible el trabajo a realizar y los recursos necesarios para su efectivo cumplimiento.

3. Calendario de Entrevista



Algunas organizaciones no quieren elaborar un Calendario de Entrevistas, debido a que el personal estará disponible en la medida que quede desocupado de sus tareas.



El Calendario de Entrevista permite organizar mejor el tiempo del consultor y de las Areas donde se realizarán las entrevistas.

Sin embargo es de carácter opcional...

4. Acuerdos



Los Acuerdos son pactos o puntos de coincidencia que establecemos entre las partes que van intervenir en el proceso de diagnóstico, antes del inicio.

Su consideración puede evitar una serie de inconvenientes, que hasta podrían llevar al fracaso el proyectos.

Ejemplo:



Las entrevistas pueden realizarse en el lugar de trabajo del entrevistado

Las respuestas debe darlas el entrevistado y no su jefe



Debiera reducirse al máximo las interrupciones por uso del celular, atención a tareas asignadas, visitas inesperadas, etc.



El representante de la empresa debió solicitar al entrevistado máxima colaboración con el analista de O&P.

5. Comunicación a los **Funcionarios**

Se debe formalmente informar a los funcionarios involucrados en el proyecto, de la realización del trabajo de O&P, día, hora y lugar.

Remarcar la importancia que tiene para la Institución

Verificar su absoluta disponibilidad.

METODOLOGÍA PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO



Se realiza un análisis minucioso y profundo de las condiciones internas, que afectan o pueden afectar el funcionamiento de la organización.

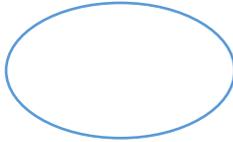


A tales efectos, la recolección de datos, informaciones y documentos, deben ser concretados en un riguroso trabajo de campo.

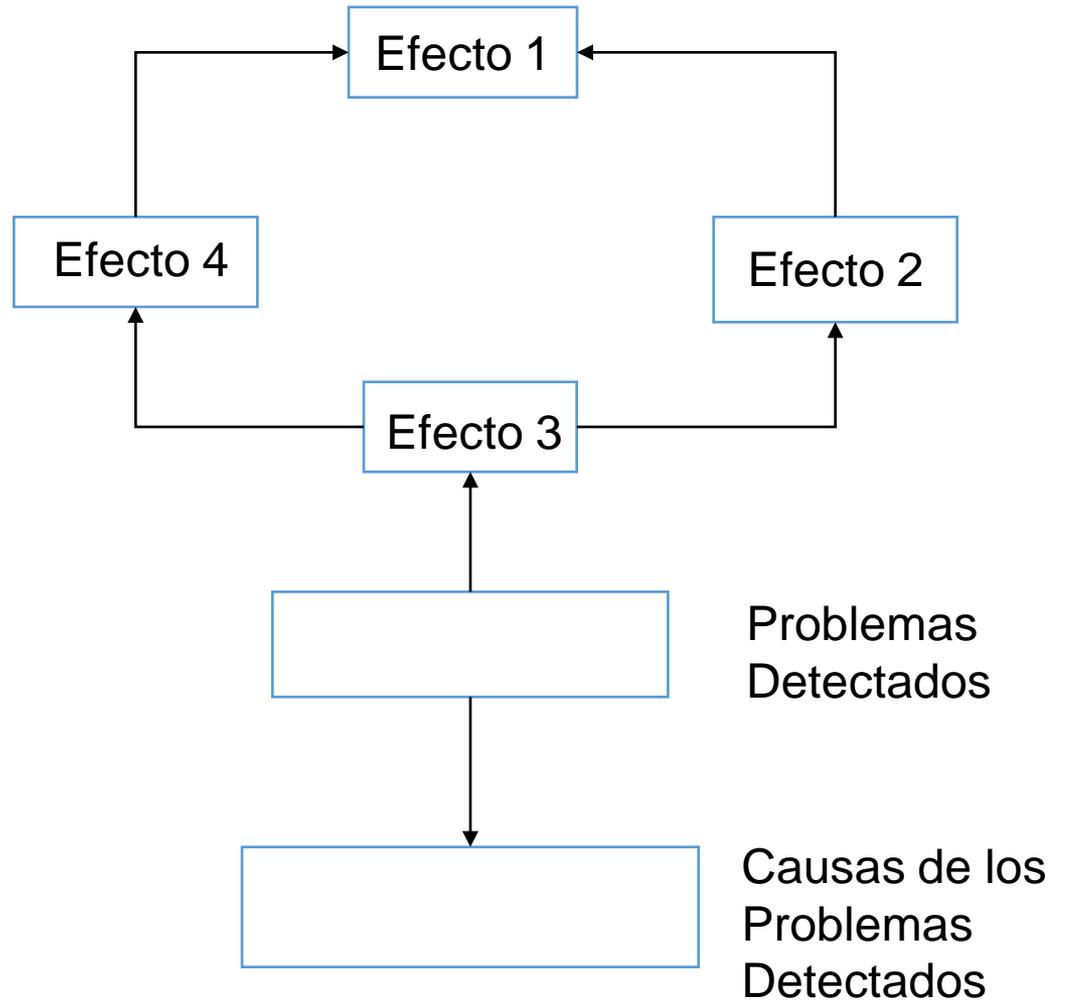
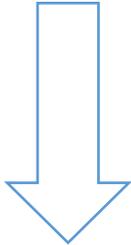
Efectos



Problemas Detectados



Causas



ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO



Visión

Misión

Objetivos generales y sectoriales

Políticas generales y sectoriales

Estrategias

Sistemas y procesos operacionales

Estructura organizacional actual

Recursos (humanos, materiales, tecnológicos, financieros, infraestructura física, tiempo, otros)

Estatutos y Reglamentos

Manuales Anteriores, si hubieren

LA RECOLECCIÓN DE DATOS



“La Recolección o Captura de Datos es la fase por la cual, una vez realizada la Planificación de la Intervención, se procede a relevar la información relativa a las Estructura Vigente, Áreas, Cargos, Funciones y Procesos aplicados dentro de la Organización”.

FORMULARIO DE ENTREVISTA

Deberá contener los siguientes datos

(Ver Fotocopia Entregada FORMULARIO DE RELEVAMIENTO):

Fecha - Nombre
del entrevistado.

Cargo y relación de
dependencia.

A quien supervisa.

Preparación
académica.

Otros Estudios.

Descripción de
funciones y
procedimientos.

Descripción de
problemas o fallas
encontradas en los
procedimientos.

Sugerencias.

OTROS DOCUMENTOS **A RECOLECTAR**



Se refiere a recolectar documentos, actas de directorio, resoluciones, memos, antecedentes de consultorías anteriores, organigramas, y otros trabajos que guarden relación con la ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, PROCESOS Y CARGOS Y FUNCIONES.

Es buena practica recibir de antemano esta información, antes de hacer la recolección de datos “en el terreno”

Antecedentes – Ejemplo I



Dentro del marco del Proyecto del Ministerio XX – Fondo para el Desarrollo Organizacional (FDO) el Ministerio XX ha convocado a un concurso de méritos y aptitudes para la contratación de una “consultoría para la elaboración del Manual del Cargos y Funciones de la Unidad Técnica de YY, en adelante la UTY, unidad dependiente de Ministerio XX”.

Antecedentes – Ejemplo I

De conformidad con los términos de referencias N° 000/07 , la primera fase de los trabajos de la consultoría comprende la realización de un “Diagnostico del Funcionamiento Actual de la UTY”

En este contexto, se ha realizado el relevamiento de datos respecto a los ítems contenidos en los términos de referencia, aplicando la siguiente metodología:

Antecedentes - Ejemplo II

De conformidad a la Propuesta de Consultoría en Organización, Sistemas y Métodos presentada a esa Empresa en fecha veintidós de junio de dos mil seis, y al Contrato firmado entre la Cadena de Supermercados S.A. y Consultora la Eficiente S.A, en fecha diez y seis de octubre de dos mil seis, hemos realizado el relevamiento de datos de las distintas áreas de esa prestigiosa Organización, dentro de Fase I: Relevamiento de la Situación Actual.

Antecedentes - Ejemplo II



La recolección de datos se ha realizado mediante entrevistas personales con los funcionarios de la Empresa y ha involucrado un total de 35 reuniones de levantamiento de información, y la aplicación de formularios diseñados para el efecto. Se adjunta al presente Informe los correspondientes “Formularios de Relevamientos de datos”.



Antecedentes - Ejemplo II

La correcta identificación de la situación actual, permitirá orientar las propuestas en cuanto a estructura orgánica, funciones y procedimientos que serán elevadas posteriormente a las Autoridades de la Institución, para su correspondiente validación.

Antecedentes - Ejemplo II

Agradecemos a los Directores y a los funcionarios en general de la Institución por la buena predisposición y colaboración, brindando las informaciones necesarias para la realización del trabajo.

Diagnóstico de la Estructura Organizacional



¿Qué Analizar en la Estructura Organizacional? (Organigrama)

Si esta documentado
(formalizado).

Si es conocido por el
funcionariado.

Si se ajusta a las
necesidades tácticas,
operativas y de soporte de
la Org.

Si no confunde Áreas o
Cargos con Funciones,
Procesos o Productos.

Si la ubicación del Sector o
Área corresponde al nivel
donde se lo ha ubicado.

Si no está sub
dimensionada o
sobredimensionada.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ejemplo:

FORTALEZAS:

En general, los funcionarios conocen su posición dentro de la Organización (niveles de dependencia), así como las relaciones de autoridades y comunicaciones dentro de su Área.

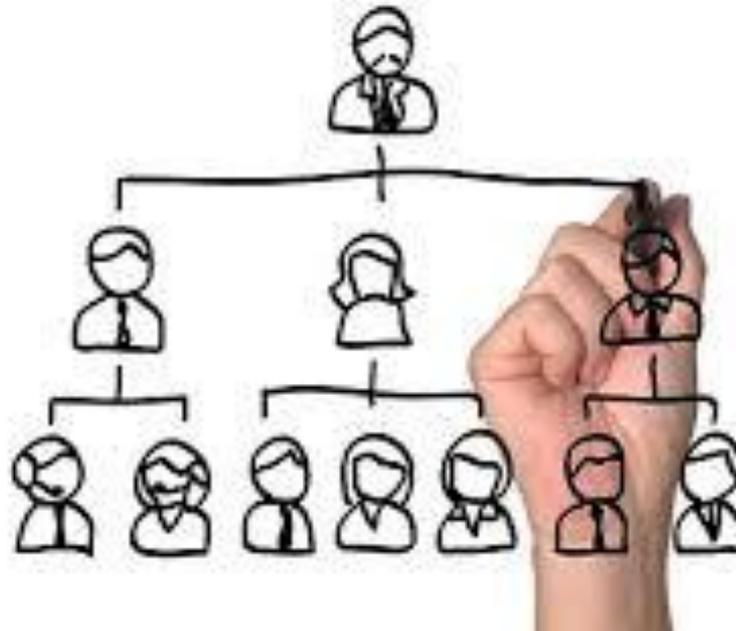


ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ejemplo:

DEBILIDADES:

- La empresa no cuenta con una estructura formalmente definida (Organigrama).
- El Organigrama General se encuentra desactualizado.
- El Organigrama identifica como cargos o Áreas, algunas funciones de la Empresa. Ej: Bancos y Ctrl.

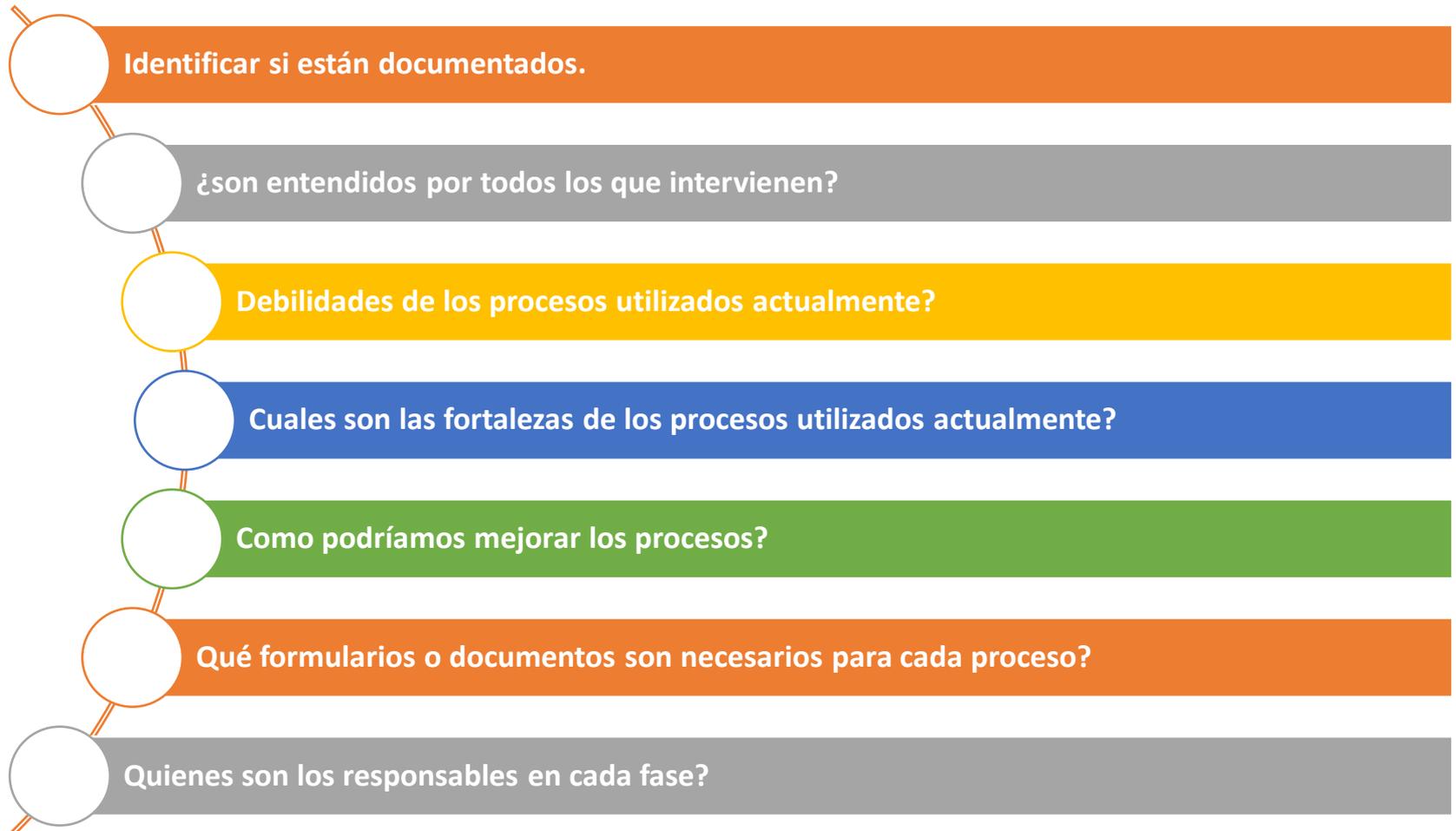




Diagnóstico de los **Procesos**



CÓMO DIAGNOSTICAR LOS PROCESOS?



PROCESOS - Ejemplo

- **Fortalezas:**

La mayoría de los procesos son gestionados con eficiencia por el personal, debido a la experiencia de varios de los funcionarios de la Organización.

- **Debilidades:**

Los procesos en su mayoría, se encuentran documentados (Manual de Procedimientos), aunque se pudo comprobar que varios de ellos están desactualizados. No se pudo detectar ningún indicador de gestión.

A diverse group of five business professionals (three men and two women) are gathered around a round table in a modern office setting. They are all smiling and have their hands stacked on top of each other on the table, symbolizing teamwork and collaboration. The background shows a bright, open-plan office with glass partitions.

Diagnóstico de Cargos y Funciones

CARGOS Y FUNCIONES

¿Están bien definidos los cargos?

¿Cuales son los niveles jerárquicos y son respetados?

¿Existe duplicación de tareas?

¿Es el perfil de cada colaborador el deseado para cada puesto?

¿Existe superposición de funciones?

¿Los empleados están motivados y capacitados?. Tienen conocimiento de los objetivos de la empresa.

Los Jefes realizan tareas de organización y control (tácticas) delegando las operativas a los colaboradores.

CARGOS Y FUNCIONES – Ejemplo:

Fortalezas:

En algunos de los puestos de trabajo, se ha podido detectar que el personal manifiesta mucha dedicación y extrema sus esfuerzos para el cumplimiento de las tareas asignadas. Ej: Cadena de Supermercados local.



CARGOS Y FUNCIONES – Ejemplo:

Debilidades:

No se pudo identificar la documentación relativa al detalle escrito de las funciones, la definición de los objetivos de cada cargo y sus responsabilidades, ni el perfil o competencias requeridos para cada uno (Manual de Cargos y Funciones).



“Algunos cargos no tienen claramente definido el alcance de sus funciones y los resultados esperados de su gestión”.

FACTORES DE ÉXITO DE LA EMPRESA

Ejemplo:

El personal se siente a gusto en la Institución, valora la calidad humana de sus directivos.

La responsabilidad social empresarial que proyecta la Institución.

La calidad de su servicio.

El cuidado puesto en el mantenimiento de su flota de transportes. Ej. empresa de transporte publico

El cuidado puesto en la limpieza y la imagen tanto de su flota como de sus conductores.

CASO PRÁCTICO

**Aplicar el Formulario de Relevamiento para su Organización:
un área, cargo y procedimiento de su Organización.**

Realizar un **Diagnóstico de su Organización**, identificando Debilidades y Fortalezas en:

Estructura

Procedimiento

Cargo con sus
funciones y
perfil



Muchas Gracias!!

Instructor: Lic. Oscar D. Yambay F.

Email: oscaryambay@gmail.com