

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Estructuras Empresariales
y Gestión del Conocimiento

Bloque 4

El presente material recopila una serie de definiciones, explicaciones y ejemplos prácticos de autores especializados que te ayudarán a comprender los temas principales de este bloque.

Las marcas usadas en la antología son única y exclusivamente de carácter educativo y de investigación, sin fines lucrativos ni comerciales.

Diagnóstico organizacional

4. Diagnóstico organizacional

Las preferencias actuales en el mundo, la globalización de los mercados, los constantes cambios tecnológicos, la apertura comercial y política y la fusión global a través de los medios de comunicación, han llevado a las empresas a estar en un permanente estado de alerta tanto en lo que ocurre en su entorno como a la funcionalidad y eficacia de sus estructuras y desarrollos internos para transformar y aprovechar estos cambios.

El sistema de la economía respecto a las sociedades occidentales contemporáneas se determina como fuerte la competencia que se genera entre diferentes organizaciones por administrar y mantenerse en los mercados de las industrias en que se trabajan.

En la actualidad esta competencia se da en todos los mercados de productos y servicios, tanto nacionales como internacionales, e involucra a los sectores privados y públicos.

Los intentos de las organizaciones latinoamericanas por adaptarse al desarrollo económico y social que se vive en muchos de nuestros países han requerido una diversidad de cambios.

En el sector privado se observa una tendencia a desarrollar habilidades para competir en un entorno global de alta exigencia, en tanto que en el sector público se nota a una preferencia actual dirigida para mejorar los servicios entregados a sus consumidores.

Este proceso se puede facilitar mediante la adaptación es requerida por las organizaciones y puedan conocer sus fortalezas y debilidades para enfrentar el entorno.

El diagnóstico organizacional es el desarrollo de las organizaciones donde pueden tener un conocimiento más exacto y completo de sus capacidades y debilidades.

El conocimiento que se origina de este proceso permite a los diferentes actores organizacionales, por una parte, identificar cuáles son esas necesidades de cambio y, por otra, administrar el cambio en forma más eficiente (Raineri y Matínez, s.f).

Un diagnóstico organizacional es una material esencial que funciona para realizar un análisis, un objetivo de la situación actual sobre cualquier organización, donde se contribuye a que sus directivos puedan entregar una solución de manera anticipada a los inconvenientes identificados durante el desarrollo y sea posible contestar de forma eficaz y eficiente a las exigencias del entorno.

Realizar un diagnóstico en sobre aquellas áreas estratégicas de la organización a través del desarrollo analítico, que permitirá identificar su situación real, conocer de forma precisa y relevante las áreas potenciales que tienen proceso en ella, también evidenciar aquellos inconvenientes, como oportunidades de mejora enfocadas en incrementar el nivel de eficiencia y optimizar el desempeño de los procesos. Otras ventajas de la ejecución de un diagnóstico organizacional son las siguientes:

- Se lleva a cabo un análisis de la situación actual en cada uno de los procesos, el cual conduce a un plan de acción concreto.
- Se identifican las áreas potenciales de desarrollo organizacional.
- Se identifican aquellos procesos en los que se debe trabajar con urgencia y se requiere conseguir una mejora inmediata.
- Se crean elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.
- Se reducen los problemas potenciales y se maximiza la utilización adecuada de los recursos.
- Se construye una visión sistémica sobre la organización y su funcionamiento. (Ideas Plus, s.f.).



4.1. Concepto

El diagnóstico se conoce como un proceso analítico que se realiza para conocer la situación actual de la organización en un momento que se requiera, para identificar problemas y áreas de oportunidad, con el fin de rectificar los primeros y aprovechar las segundas.

El diagnóstico se analiza y se mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización por completo todos sus niveles, se revisan las producciones comunicacionales de una organización como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de ésta hace en sus conversaciones diarias.

Para realizarlo, se utiliza una diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad requerida, sobre las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos sobre los que se van a aplicar. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

El diagnóstico organizacional se divide en tres etapas principales:

1. Generación de información, que abarca a su vez tres aspectos:
 - a. La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados
 - b. La metodología que se utiliza para recopilar la información, que sigue dos corrientes: los métodos que se usan para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los que se emplean para obtenerla desde el consultor (observación).
 - c. La frecuencia con que se recolecta la información, que depende de la estabilidad del sistema.
2. Organización de la información, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:
 - a. El diseño de procedimientos para el proceso de la información
 - b. El almacenamiento apropiado de los datos
 - c. El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.
3. Análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación. (EVA, s.f.)

Perspectivas del diagnóstico organizacional

Según EVA (s.f) 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

El diagnóstico funcional —su nombre se debe a una perspectiva funcionalista— examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que se relacionan con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación.

Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

El 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.

4.2. Diagnóstico y eficiencia organizacional

En la investigación sobre la eficiencia organizacional es importante contar con tres tipos de herramientas:

1. **Herramientas conceptuales:** es importante contar con conceptos y teorías para comprender cómo funcionan las organizaciones, cómo se muestra el comportamiento dentro de ellas y la diferencia entre las organizaciones eficientes de las ineficientes.
2. **Técnicas y procesos de medición:** se necesita un instrumental de medición que ayude a la recolección de datos acerca del funcionamiento organizacional. Es complicado valorar la efectividad de una organización sin tener datos sobre las pautas actuales de funcionamiento de la organización, su desempeño, tareas e impacto sobre sus miembros.
3. **Tecnologías de cambio:** cuando se tienen los conceptos y técnicas de medición, es posible aplicar métodos y procesos específicos para cambiar pautas de comportamiento para mejorar la eficiencia.

Las tres herramientas no sólo contribuyen por sí mismas, sino que ayudan el desarrollo de las otras. Las herramientas conceptuales se utilizan para recolectar información y elaborar técnicas de recolección. Las técnicas de medición, con los datos conseguidos, modifican la teoría y contribuyen a plantear el cambio. Las tecnologías de cambio necesitan y requieren fuertemente de las otras dos, por lo cual, son de los conceptos más adecuados y medidas más precisas.

El diagnóstico organizacional es un desarrollo de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional. Esta evaluación se refiere a la organización como un todo y ha de considerar el rango completo de variables que comprende el comportamiento organizacional. El diagnóstico debe ser realizado por la misma organización, donde deberá asumirlo y aceptarlo como propio. Así podrá tener efectos prácticos (U-cursos, 2007).

4.3. Modelos de diagnóstico organizacional

Los modelos de diagnóstico son funcionamiento de las organizaciones; las cuales indican variables consideradas claves para un mayor entendimiento del quehacer organizacional. Donde se de omite la operación de las organizaciones, a objeto de permitir que se haga evidente las fallas que pudieran encontrarse en organizaciones concretas.

Existen diversos modelos de diagnóstico organizacional, entre los que destacan: Minzberg-la estructura en cinco, Hax y Majluf, Lawrence y Lorsh-contingencia, Patrick Williams-tridimensional, Leonard Schiesinger-sensing, High performance organization-H.P.O., French y Bell, Hornsten y Tichy-hágalo usted mismo.

4.3.1. Mintzberg- la estructura en cinco

El modelo Mintzberg — construido por el profesor canadiense Henry Mintzberg en 1979— es un modelo para describir las estructuras y organización de las empresas, éste pretende ser una guía para comprender, clasificar y diseñar la estructura de una organización.

La base del pensamiento de Mintzberg gira en torno a dos premisas claves: la primera de ellas pertenece a la división de trabajo, la segunda, la coordinación de estas tareas para alcanzar los objetivos definidos. Según su visión, cuando se procede a definir la organización de una empresa debe realizarse una selección de los elementos que la conformarán, de tal forma que exista una armonía, consistencia y coherencia entre la organización consigo misma y en relación con su entorno.

Mintzberg señala cinco elementos que pertenecen a la estructura de una organización donde es importante señalar, no necesariamente estarán presentes de la misma manera en las empresas:

1. **Cumbre estratégica:** representa lo más alto de la jerarquía de la organización y está formada por el director y las autoridades más significativas, así como todo personal que les presta apoyo directo. A ellos les corresponde una visión global de la empresa, la definición de los objetivos de la organización, la relación institucional y con el entorno de la organización, etcétera.
2. **Línea media:** está formada por gerentes, supervisores y responsables donde su puesto en la empresa se encuentra entre la más alta dirección y el núcleo operativo. Su representación es el de asignar las actividades a aquéllos cuya función es ejecutar las mismas, con el objetivo de alcanzar las metas definidas por sus superiores.
3. **Estructura técnica o tecnoestructura:** su papel es el de estandarizar los procesos de trabajo, diseñando su planteamiento formal y su control. El área de recursos humanos, forma parte de esta estructura técnica.
4. **Núcleo de operaciones:** formado por el grueso de la organización, consiste en el conjunto de operarios que realizan las tareas de producción o de provisión de servicios, por lo que su trabajo, en última instancia, son las que sostienen viva a la organización.
5. **Personal de apoyo:** compuesto por todo el personal y unidades que ofrecen servicios y que realizan funciones para con la organización sin pertenecer a su estructura operacional. Un ejemplo de ello puede ser el servicio de cafetería, el personal de seguridad, etcétera (Garrido, 2017).

Mintzberg señala cinco modelos organizacionales:

1. **Estructura simple:** se trata de un modelo flexible e informal, idóneo si tienes una empresa pequeña o mediana. Se justifican en la supervisión inmediata del director general o de otros miembros de la cumbre estratégica.
2. **Burocracia mecánica:** este modelo, cuya base se encuentra en la estandarización de procesos de trabajo, busca reducir hasta el máximo exponente toda incertidumbre mediante un control burocrático exhaustivo de sus procesos. Se afilia con empresas cuyo trabajo es repetitivo, rutinario y, por regla general, simple.

3. **Burocracia profesional:** la base de esta configuración es la estandarización de destrezas y conocimientos de los trabajadores. Las universidades o los hospitales son ejemplos de dicha configuración
4. **Forma divisionista:** una organización estructurada, siguiendo esta configuración, estará formada por divisiones autónomas, cada una de ellas con unas funciones específicas, coordinadas por una dirección única centralizada.
5. **En adhocracia:** se trata de organizaciones altamente flexibles formadas por profesionales expertos que trabajan en conjunto, coordinados, dispersos en toda la estructura. La autoridad se desplaza constantemente, por lo habitual se encuentran formadas por pequeños equipos que maximizan su productividad trabajando como unidades únicas. Es, tal vez, el modelo más difícil de implementar (Garrido, 2017).

4.3.2. Hax y Majluf

El trabajo de Hax y Majluf (s.f.) 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 (s.f.), si se desea diseñar una organización es conveniente ejecutar 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

De acuerdo con Hax y Majluf (s.f.) los síntomas que pueden revelar que una estructura es inadecuada son:

- 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

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 ésta a los nuevos participantes en ella (Sánchez, s.f.).

El modelo de Hax y Majluf (s.f.) pone un énfasis especial en la necesidad de establecer correlaciones entre lo que es la cultura, la estrategia y la estructura de toda organización. Este trabajo se encuentra principalmente orientado en construir un enfoque ilustrado de la gestión estratégica. De este trabajo se puede distinguir un modelo para el diseño organizacional que posee una clara utilidad para el análisis y diagnóstico de las organizaciones.

El modelo indica que la estrategia de una organización debe apuntarse en la cultura de la misma. La cultura muestra la identidad de la organización y es la que garantiza el traspaso de las creencias que comparten todos los miembros de la organización a los nuevos colaboradores en ella (Corvo, s.f.).

4.3.3. Lawrence y Lorsch- contingencia

Este modelo representa la relación del sistema organizacional con su entorno: a la contingencia del encuentro entre organización y ambiente. La organización especializa partes de sí misma 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. (Sánchez, s.f.).

Lawrence y Lorsch (2017), primeros abogados de la contingencia, no especifican un modo mejor de diagnosticar ni un sentido particular para el cambio. Aunque hacen hincapié en determinadas dimensiones de la organización, particularmente en su estructura y en las relaciones entre grupos. Consideran otras dimensiones, pero éstas dos son las que gozan de prioridad por su modo de ver las organizaciones.

Ellos proponen cinco dimensiones, que representan los dominios organizaciones que consideran son los más importantes para un diagnóstico eficaz, que son:

Demandas ambientales

1. ¿Sobre qué base el cliente evalúa y escoge proveedores competidores de esta industria (precio, calidad, entrega, servicio, etcétera)?
2. ¿Cuáles son los principales problemas con que tropieza la organización al competir en la industria?
3. ¿En años recientes han ocurrido cambios apreciables en el mercado o en las condiciones técnicas de esta industria?

Diferenciación

1. ¿Cuál es el intervalo promedio de control en relación con la estructura? ¿Cuán importante es tener reglas formales para encaminar los procedimientos y operaciones?

2. Respecto al intervalo de retroalimentación, ¿cuánto tardan los empleados en apreciar los resultados de su actuación? (por ejemplo, el lapso suele ser corto en ventas, mientras que en investigación y desarrollo puede tomar años)
3. Respecto a las relaciones interpersonales, ¿cuán importantes son y cuánta interacción es necesaria?
4. Respecto a la certidumbre de la meta, ¿cuán claras son las metas?, ¿cómo se miden?

Integración

1. ¿Cuán interdependientes son dos unidades cualesquiera: mucho (cada una necesita de la otra en cierto grado), término medio (cada una necesita de la otra en cierto grado), poco (cada una funciona en forma bastante autónoma)?
2. ¿Cuál es la calidad de las relaciones entre unidades?

Manejo de conflictos

1. ¿Cuál es el modo que se emplea en la resolución de conflictos: por imposición (edictos del mando supremo), por apaciguamiento (mostrándose amable y rehuyéndolos) o por enfrentamiento (exponiendo las diferencias y resolviendo problemas)?
2. ¿Cuánto influyen los empleados en la jerarquía para resolver problemas y tomar decisiones?

Contrato empleado-gerencia

1. ¿Hasta qué punto sienten los empleados que lo que se espera de ellos es lo adecuado?
2. ¿Hasta qué punto sienten los empleados que se les remunera y recompensa justamente por su labor)?

4.3.4. Patrick Williams- tridimensional

Este modelo es considerado a la organización integrada por cuatro subsistemas básicos:

Subsistema humano

Se compone por gente que entrega a la organización habilidades, conocimientos e ideas técnicas y administrativas. También se incluyen aspectos como motivos, necesidades, expectativas, modos de pensar y actuar.

Subsistema tecnológico

Está formado por tecnología, herramientas, maquinaria, desarrollos y métodos técnicos que son indispensables para producir bienes y servicios.

Subsistema administrativo

Configurado por la estructura organizacional y las responsabilidades. Altamente influenciado por la tecnología de la organización e incluye aspectos clave tales como políticas, procedimientos, reglas administrativas, sistemas y estilos de supervisión, la forma que se toman decisiones, el método de castigos y recompensas y todos aquellos aspectos utilizados para favorecer el desarrollo administrativo de la compañía.

Subsistema entorno

Considera el contexto externo, interno y competitivo. Se ha usado en el sector agroindustrial y hotelero. (LosRecursosHumanos.com, 2017)

4.3.5. Leonard Schiesinger- *sensing*

El autor de este modelo divide la organización en cinco subsistemas: cultura, diseño, medio, resultados y procesos de renovación.

La cultura es el conjunto de creencias y valores humanamente aceptados por todos los miembros de la organización y se encuentra relacionada con el diseño de la misma; puede verse transformada por la acción del medio e influir en los cambios y resultados de los otros subsistemas.

El diseño tiene que ver con la estructura de la organización, la cual puede ser de dos maneras:

- **Mecanicista:** estructura rígida y muy controlada, poca participación en la toma de decisiones de los empleados de niveles inferiores.
- **Organicistas:** muy adaptable y flexible

El medio hace referencia a lo externo, es decir, a los factores que rodean a la organización, como la economía, comunidad, los clientes, la competencia, mercado de trabajo etcétera.

Los resultados son las utilidades, el volumen de costo y las ganancias; sin embargo, no solo hace referencia al valor monetario sino también al desarrollo y satisfacción personal de cada empleado.

Por su parte, los mecanismos de renovación son la evaluación de metas, investigación de mercado, cambios tecnológicos y administrativos que ayudarán a mejorar la organización (Chi, 2012).

4.3.6. High performance organization- HPO

El modelo HPO pretende analizar lo adecuado o inadecuado de las estrategias de la organización y la forma que ha seguido para determinarlas; así mismo, el modo en que el líder ha contribuido a esto. Por tanto, es relevante que se analicen las características de las personas que ocupan el primer y segundo nivel de la jerarquía, es decir, el liderazgo (Vidal y Sánchez, 2009).

El modelo HPO es una estructura conceptual validada científicamente que los directivos pueden utilizar para decidir en qué deben hacer hincapié para mejorar el rendimiento de su organización y lograr que éste sea sostenible.

El modelo de HPO no es una lista de instrucciones ni una receta que se puedan seguir; al contrario, es un modelo que los directivos deben adaptar a su situación organizativa específica del momento, diseñando una variante propia del modelo que se adecue a su organización (HPO Center, s.f.).

Una organización de alto rendimiento es aquella que obtiene unos resultados financieros y no financieros muy superiores a los de sus homólogas durante un periodo de cinco años o más, haciendo hincapié de forma disciplinada en lo que de verdad es importante para la organización (André de Waal-HPO Center).

4.3.7. French y Bell

En este modelo se identifican cuatro subsistemas en las organizaciones: el subsistema tecnológico, el subsistema social-humano, el subsistema normativo y el subsistema estructura.

El subsistema tecnológico hace mención a actividades y mecanismos de apoyo.

El subsistema social-humano tiene que ver con el liderazgo, la filosofía de la organización, el diseño de recompensas, la cultura, motivación, clima laboral, toma de decisiones, manejo de conflictos, entre otros.

El subsistema normativo, relacionado con métodos, manuales, procedimientos, aspectos legales, etcétera.

Y **el subsistema estructura** tiene que ver con funciones, estructura orgánica, procesos, ámbito de control, responsabilidades y comunicación formal.

Se evalúan dos áreas en este modelo: los subsistemas y los procesos organizacionales. Los procesos evaluados pueden ser patrones, estilos y flujos de comunicación, establecimiento de metas, toma de decisiones, resolución de problemas y plan de acción, resolución y manejo de conflictos, aprendizaje organizacional, administración estratégica, entre otros.

Este modelo se ha utilizado para la mejora de estructuras organizacionales, descripciones de puestos, competencias y evaluaciones del desempeño, entre otras.

4.3.8. Hornsten y Tichy - hágalo usted mismo

Burke (1988) expone que es un modelo pragmático emergente organizacional que está basado en la premisa de que la mayoría de los directivos y consultores lucubran teorías y modelos acerca del comportamiento organizacional y de cómo los sistemas humanos funcionan realmente. Estos conceptos son intuitivamente difíciles de articular.

Este modelo refiere a conceptos intuitivos, donde establecieron un procedimiento que ayude a gerentes y consultores a decir y conceptualizar sus propios modelos implícitos y hacerlos explícitos.

El enfoque sobre estos autores para la realización de un diagnóstico organizacional se comparte entre el consultor, cliente y entre los personal de la organización. Esta manera de proceder recibe el nombre de *teoría pragmática emergente*, que el modelo emergente es una exploración de las suposiciones, tanto del consultor como del cliente, respecto al comportamiento organizacional, teniendo ventaja en las experiencias organizacionales del consultor y del cliente, así como del trabajo empírico y teórico.

El modelo se compone de cinco fases, donde el consultor guía al grupo cliente a través de los siguientes puntos:

- a. Exploración y diagnóstico de un modelo de desarrollo
- b. Desarrollo de estrategias de cambio
- c. Desarrollo de técnicas de cambio
- d. Evaluación de las condiciones necesarias para asegurar el éxito
- e. Evaluación de las estrategias de cambio (Burke, 1988).

4.4. Herramientas de reorganización organizacional

Existen diversas herramientas de reorganización organizacional, entre las que destacan *empowerment*, *benchmarking*, reingeniería, *outsourcing*, *downsizing*, clústeres, teletrabajo y redes de trabajo.

4.4.1. *Empowerment*

El mercado no es el mismo que hace varios años atrás, los avances tecnológicos, la globalización y la alta competencia, han obligado a las empresas a efectuar cambios importantes y necesarios para enfrentar el mercado.

Las empresas modernas, han implementado el *empowerment* como medio para prescindir de las burocracias, y así alcanzar mayor flexibilidad y desarrollar su productividad y competitividad al máximo. Además, proporciona la autonomía, responsabilidad e implicación necesaria para que los empleados ya

no dependan de la supervisión de un jefe, por el contrario, sean responsables de sus acciones, trabajen comprometidos y motivados como piezas importantes del equipo de la empresa.

El *empowerment* constituye la potestad de delegar autoridad y poder a los subordinados para actuar y tomar decisiones con responsabilidad, transmitiéndoles el compromiso como factor fundamental para el desarrollo de la nueva gerencia, donde cada trabajador es cabeza de su trabajo.

Se define como una herramienta estratégica que mejora el sentido del liderazgo, fortalece el trabajo de equipo y cambia el modo de percibir la calidad total desde el aspecto humano hacia un sistema tajantemente funcional (Riquelme, 2018).



Elementos del *empowerment*

Se inician por la gerencia y deben llegar a todos los niveles:

- Asignación de autoridad y responsabilidad referente a las actividades
- Definición conjunta de estándares de excelencia
- Proporcionar retroalimentación pertinente acerca del desempeño de los trabajadores, a fin de reconocer pertinentemente los logros alcanzados
- Confianza y trato digno del equipo de trabajo
- Búsqueda de un sistema de mejora continua
- Proporcionar capacitación, información y todas las herramientas que necesite el personal para alcanzar metas y los objetivos establecidos.

4.4.2. Benchmarking

El *benchmarking* es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de la propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas.

No se trata de copiar lo que está haciendo la competencia, sino de aprender qué están haciendo los líderes para implementarlo en la empresa al añadir mejoras. Si se toma como referencia a todos aquéllos que destacan en el área que se desea mejorar y estudiamos sus estrategias, métodos y técnicas para mejorarlas y adaptarlas a la propia empresa, conseguiremos alcanzar un alto nivel de competitividad.

Existen diferentes tipos de *benchmarking*: competitivo, interno y funcional. **Competitivo** busca medir productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores para realizar una comparación con la propia empresa y así detectar y llevar a cabo mejoras que superen a las de sus competidores.

- **El interno**, se efectúa dentro de la misma empresa. Se aplica en empresas grandes que cuentan con grupos empresariales que están formados por varias empresas. En el desarrollo se identifica un departamento o área que sea un ejemplo a seguir por sus buenos resultados para realizar un *benchmark* con los demás departamentos internos de la compañía.
- **El funcional** identifica las mejores prácticas de una empresa que sea excelente en el área que se quiere mejorar. No es necesario que esta empresa sea competidora o incluso que pertenezca al mismo sector. Normalmente es muy productivo, dado que al tratarse de organizaciones que no son competidoras directas no existe un problema de confidencialidad y se suele ofrecer la información necesaria para el estudio. (Espinosa, R., 2017)

4.4.3. Reingeniería

La reingeniería es un sistema donde la función es sobre las necesidades del cliente, se rediseñan radicalmente los desarrollos principales de negocios, de principio a fin, con la meta de alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, como costos, calidad, servicio y rapidez.

Actualmente, una gran cantidad de organizaciones han dejado de ser competitivas y productivas respecto a las estructuras organizativas tan complejas que la conforman, quiere decir, a sus estructuras rígidas, lentas, burocráticas, ineficaces e ineficientes, donde se preocupan más por la mejora de la infraestructura de sus procesos, la especialización de las personas y la jerarquización por niveles que por la satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos.

Dicha situación se justifica y ha provocado, desde hace algunas décadas, el auge de metodologías orientadas en aportar soluciones, como es el caso del 'Justo a tiempo' (*Just-in-Time*, en inglés) y calidad total, que ya tenían como meta el rediseño de algunas estructuras organizativas en busca de eficacia. Sin embargo, estos enfoques parciales ya no son suficientes en el nuevo mundo en el que han de competir las organizaciones.

Las organizaciones que desean ser exitosas, competitivas, flexibles, ágiles, innovadoras, tecnológicamente actualizadas, dedicadas al redimiendo máximo de su misión con calidad y a la satisfacción del cliente, deben dejar de lado los principios organizativos y los procedimientos operativos actuales, fundamentados en los descubrimientos de Adam Smith “de que el trabajo industrial debía dividirse en sus tareas más simples y básicas” (como se cita en Hammer y Champy, 1994, p.13), y empezar de nuevo creando otros e ingeniando nuevas formas de hacer mejor el trabajo.

La reingeniería busca resultados de gran impacto, a diferencia de otros enfoques que se caracterizan por buscar resultados incrementales y continuos. Por ejemplo, si una empresa desea disminuir en 5% los costos, es mejor que utilice otro enfoque menos radical y de menor riesgo. El precio para un cambio tan radical como la reingeniería, más allá de su connotación económica, debe tener una compensación con resultados realmente importantes (Bustos, 2005).

4.4.4. Outsourcing

El *outsourcing* o tercerización es una figura cuyo objetivo es colaborar con las empresas en la ejecución de tareas y actividades, ya sean operativas o de soporte, que permite a éstas concentrarse en las actividades que sí dominan y, por ende, en el logro de sus objetivos, incrementando su productividad, eficiencia y crecimiento.

El *outsourcing* es una herramienta que ayuda al desarrollo y eficiencia de los negocios, auxilia en cualquier área de las organizaciones, ya sean tareas primarias o secundarias, para que la empresa se concentre en la realización de las funciones que considere como principales objetivos del negocio, logre el cumplimiento de sus metas y, por ende, alcance su desarrollo y crecimiento (Bolaños, 2016).

La característica principal del *outsourcing* es el ahorro económico que supone disponer de un profesional externo, en un puesto de un interno que conlleve gastos de seguridad social y mantenimiento de personal para la empresa. Por lo común, se establece la relación laboral marcada por un contrato de *outsourcing* que definirá las cláusulas de entrega, los periodos de pago y los plazos de finalización del trabajo.

El objetivo principal del *outsourcing* consiste en ahorrar costos de personal en seguridad social y en mantenimiento de nóminas. La contabilidad se simplifica y se limita a la facturación de ingresos y gastos por los servicios profesionales recibidos (EmprendePyme, 2016).

4.4.5. Downsizing

El *downsizing* empresarial fue inicialmente una reacción a los problemas financieros y a las desproporciones en la estructura de la organización.

Actualmente las empresas perciben constantes cambios, debido a la alta competitividad y la globalización, para hacer frente a esos cambios deben valerse de una variedad de herramientas que las conduzcan al éxito y aseguren su subsistencia.

Downsizing es el rediseño o reorganización de una empresa motivada hacia la mejora de los sistemas de trabajo, donde se incluye la restructuración de la organización en todos sus niveles y ajuste en el número de colaboradores para conservar la operatividad y competitividad en el mercado.

El *downsizing* surgió a finales de los 70 en empresas de los Estados Unidos como necesidad de recorte de personal, a fin de mantenerse en el mercado y consecutivamente reestablecer sus objetivos para hacer frente a la competencia.

Con la aplicación de esta herramienta las empresas pretenden esencialmente:

- Su permanencia en el mercado, levantarse en situaciones adversas
- Innovación tecnológica
- Disminución de los costos de personal
- Aumentar el rendimiento laboral
- Considerar y excluir todo proceso, tarea, actividad o área que no agregue valor
- Reducir y simplificar los procesos, haciéndolos más simples y productivos

Existen dos tipos de downsizing; proactivo y reactivo:

- **Downsizing reactivo:** es el redimensionamiento empresarial que se lleva a cabo como respuesta defensiva ante eventualidades adversas del mercado, es decir, se trata de responder ante el cambio, sin tratado previo de la situación. En ocasiones se presentan conflictos predecibles, periodos de crisis, inconformidad en el ambiente de trabajo y reducción laboral. Los daños tienen implicaciones económicas negativas, suelen ser costosos y perjudican la eficiencia organizacional.
- **Downsizing proactivo:** es el redimensionamiento que se presenta desde el interior de la empresa, se enfoca en mejorar la competitividad. A partir de esta estrategia se alcanzan resultados más eficientes. Es un desarrollo anticipado y preparado para cambios en el entorno. Requiere de criterios de replanteo de la organización en todos sus niveles (Riquelme, 2018).

4.4.6. Clústeres

Un clúster es un grupo de empresas e instituciones interrelacionadas, concentradas geográficamente, que compiten en un mismo negocio.

Generalmente incluyen:

- Empresas situadas en varios escalones de la cadena de valor
- Empresas productoras de bienes y servicios complementarios
- Instituciones y organizaciones relacionadas: universidades, centros de investigación, agencias gubernamentales, etcétera

Es un concepto acuñado por Michael Porter, convertido a posteriori en herramienta de desarrollo regional. Es un método de desarrollo económico sectorial del territorio, se conoce como agrupación innovadora, distrito industrial o polo de competitividad.

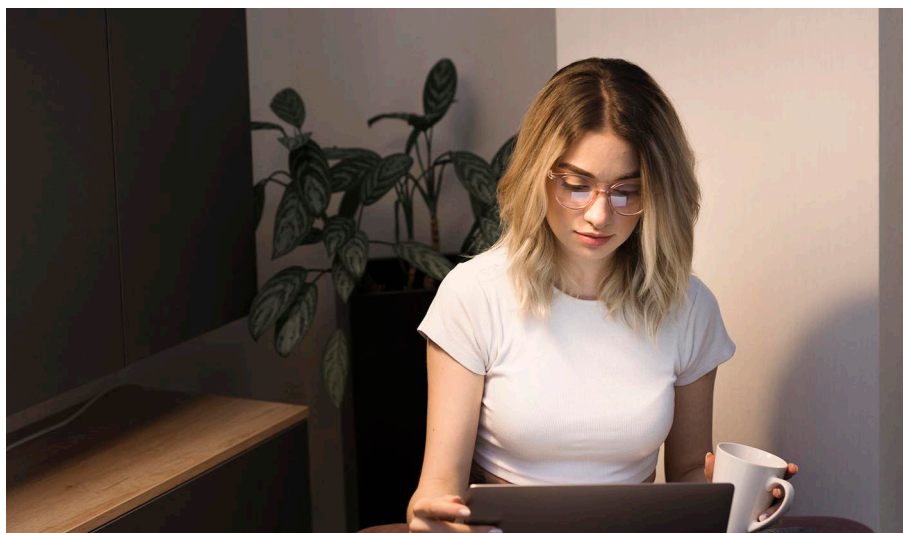
Para una empresa supone varias ventajas formar parte de un clúster, porque implica:

- Mejora de la posición competitiva
- Acceso a nuevos mercados
- Acceso y aprovechamiento eficiente de recursos de alto costo
- Acceso y aprovechamiento eficiente de recursos complementarios
- Incremento de la innovación y desarrollo tecnológico
- Realización conjunta de proyectos compartidos
- Creación de economías de concentración y de localización
- Creación y explotación de nuevos negocios (IDEPA, s.f.).

4.4.7. Teletrabajo

El teletrabajo es la modalidad de trabajo a distancia, es el hecho de trabajar en un lugar diferente de la oficina. Las nuevas tecnologías facilitan cada vez más la implementación de la modalidad del teletrabajo en la empresa.

Existen muchas tareas que no tienen necesariamente por qué ser ejecutadas en una oficina ni requieren la presencia del trabajador en el puesto del trabajo, por lo que se pueden efectuar en un lugar distinto de la oficina. También la incorporación de nuevas formas de comunicación facilita las tareas y ejecutar el trabajo satisfactoriamente.



El teletrabajo se hace a distancia, por lo que se puede hacer en la propia casa, en casa de familiares y amigos, en un cibercafé o incluso en un bar, en cualquier sitio distinto de la oficina.

Las nuevas tecnologías son el origen más importante del teletrabajo, ya que se facilita la ejecución de las tareas. Las tecnologías que hacen posible esta modalidad son teléfonos móviles (especialmente *smartphones*), fax, internet, sistemas de videoconferencia y llamadas *voip*, entre otras. Además, por medio de software y otras herramientas se tiene acceso a bases de datos, transferencia de datos, reuniones virtuales y mucho más.

El teletrabajo es en una nueva forma organizada de trabajar de manera diferente, ya que la persona puede definir mucho mejor sus horarios y formas de trabajar para llegar a desemñar satisfactoriamente las funciones que se tienen que hacer para la empresa o negocio.

Entre las principales ventajas del teletrabajo para la persona están las siguientes:

- Menores gastos en desplazamientos
- Menos estrés
- Mayor autonomía, movilidad y flexibilidad
- Más oportunidades laborales
- Mayor conciliación de vida laboral y familiar
- Mayor especialización
- Mayor integración laboral en caso de personas con discapacidad
- Elección del entorno de trabajo
- Mayor acceso a la información
- Mayores posibilidades de trabajo a gusto, con dedicación y compromiso
- Mayor acceso a la formación (el *e-learning* también es una posibilidad, además de la formación presencial)
- Más tiempo libre

Entre las principales ventajas del teletrabajo para la empresa están las siguientes:

- Menores costos para la empresa, ya que algunos los asume el trabajador.
- Mayor satisfacción de los empleados
- Mayor productividad en el trabajo por objetivos
- Menores problemas de clima laboral y convivencia de empleados
- Menores complicaciones en el control de horarios
- Mejoras en los plazos de entrega
- Eliminación del ausentismo laboral
- Facilidad de expansión
- Implementación de nuevas tecnologías para el bien de la empresa

- Menor contaminación
- Mayor aprovechamiento de los puestos de trabajo

El único problema al que se puede llevar en el teletrabajo es que muchos empleados no se conocen ni se facilita el trabajo en equipo, pueden tender a un sedentarismo que afecte a su salud y traiga consecuencias imprevistas. Esto se puede solventar combinando el teletrabajo algunos días con el trabajo en oficina la mayor parte de días (Gestión.org, s.f.).

4.4.8. Redes de trabajo

A las redes de trabajo también se les conoce como *networking*, también utilizadas para establecer redes de contacto. Trabajar en red es una forma más efectiva y económica de producir un servicio e incluso generar recomendaciones de gran valor para una empresa o persona, saber hacerlo puede representar un importante beneficio en el largo plazo.

El denominado *networking* consiste en utilizar contactos para compartir información, brindar asesoramiento, experiencia, etcétera. La idea principal es establecer una relación de beneficio mutuo. En el caso del empleo, el *networking* no busca conseguirle un trabajo a alguien, sino colocarlo en una posición en la que sus habilidades y competencias sean reconocidas y así entonces se permitan ser recomendados o tomados en cuenta al abrirse oportunidades específicas.

Toda aquella persona que desee hacer *networking* o trabajar en red debe tener conocimientos de cómo llevar a cabo esta acción, pues de lo contrario puede ser una pérdida de tiempo, en donde los resultados pueden no verse nunca. (Expansión, 2009)

REFERENCIAS

- Bustos, C. (enero-julio 2005). La reingeniería: herramienta controversial. *Visión Gerencial*, 1(4), pp. 3-10. Recuperado de <http://www.unitec.edu.ve/materiasenlinea/upload/T1175-2-4.pdf>
- Bolaños, A. (2016). *El outsourcing en México: pasado, presente y ¿futuro?* Recuperado de <https://www.ccpm.org.mx/avisos/El%20-outsourcing-%20en%20-mexico-noviembre-2016-puntos-finis.pdf>
- Chi, J. (7 de octubre de 2012). Diagnóstico organizacional [Entrada en blog]. Recuperado de <http://diagnosticoorganizacionaljuanitachi.blogspot.com/2012/10/modelo-de-diagnostico-tipo-sensing-de.html>
- Corvo, H. (s.f). *Modelo de Hax y Majluf: en qué consiste, ventajas y desventajas*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/modelo-de-hax-y-majluf-copias/>
- Emprende PYME (2017). *¿Qué es el outsourcing?* Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/que-es-outsourcing.html>
- Espinosa, R. (13 de mayo de 2017). *Benchmarking: qué es, tipos, etapas y ejemplos* [Entrada en blog]. Recuperado de <https://robertoepinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>
- EVA. (s.f.). *El diagnóstico organizacional: elementos, métodos y técnicas*. Recuperado de: https://eva.udelar.edu.uy/pluginfile.php/453210/mod_folder/content/0/20.pdf?forcedownload=1
- Expansión. (2009). *Networking: cómo trabajar en red*. Recuperado de <https://expansion.mx/mi-carre-ra/2009/04/24/networking-como-trabajar-en-red>
- Garrido, I., (2017). *El modelo Mintzberg, una organización estructurada en la empresa*. Recuperado de <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/modelo-mintzberg-una-organizacion-estructurada-la-empresa>
- HPO Center. (s.f.). *Modelo de HPO. ¿En qué consiste el modelo HPO?* Recuperado de <https://www.hpo-center.org/modelo-de-hpo/>
- Ideas Plus. (s.f.). *El diagnóstico organizacional como herramienta valiosa de gestión*. Recuperado de <http://www.ideasplusgve.com/articulo/88-el-diagnostico-organizacional-como-herramienta-valiosa-de-gestion.html>
- IDEPA, (s.f.). *¿Qué es un cluster?* Recuperado de <https://www.idepa.es/innovacion/clusteres/que-es-un-cluster>
- Raineri, A. y Matínez, A. (s.f.). *Diagnóstico organizacional: un enfoque estratégico y práctico*. Recuperado de: [http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/P0001_File_DO%20Un%20enfoque%20estrategico%20y%20pr%20A1ctico%20\(Rainieri\),%2019%20mayo.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/P0001_File_DO%20Un%20enfoque%20estrategico%20y%20pr%20A1ctico%20(Rainieri),%2019%20mayo.pdf)

REFERENCIAS

LosRecursosHumanos.com. (2017). *Teoría de contingencias de Lawrence y Lorsh*. Recuperado de: <https://www.losrecursoshumanos.com/teoria-de-la-contingencia-de-lawrence-ylorsch/>

Riquelme, M., (2018). *Downsizing (qué es, tipos y críticas)*. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/downsizing/>

Riquelme, M. (2018). *Empowerment (concepto e implementación)*. Recuperado de <https://www.web-yempresas.com/empowerment/>

Sánchez, J. A. (s.f.). Modelos de análisis. En *La importancia del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior*. Recuperado de <http://www.eumed.net/librosgratis/2008b/390/Modelos%20de%20 analisis.htm>

Vidal, R. y Sánchez, J. (22 de octubre de 2009). El diagnóstico y las organizaciones [Entrada en blog]. Recuperado de <https://blogs.iteso.mx/mktglobal/2009/10/22/el-diagnostico-y-las-organizaciones/#m4>

U-cursos. (2007). *Diagnóstico organizacional*. Recuperado de https://www.ucursos.cl/medicina/2007/2/ENFSOCORG4/1/material_docente/previsualizar?id_material=151887