
Diagnóstico Organizacional Participativo (DOP)

Los cuatros pasos del DOP



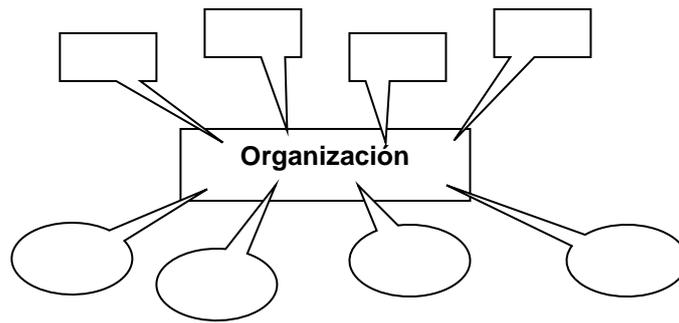
■ Paso 1: Los hechos

Cada organización es un sistema social viviente. Incluso las aclaraciones destinadas a explicar una organización forman parte de ésta y ponen de manifiesto lo que se percibe o presenta como un hecho dentro y fuera de ella. Las respuestas a las siguientes diez preguntas dibujan un primer cuadro global de los hechos:

- 1 ¿Cuál es la estructura jurídica de la organización?
- 2 ¿Cuándo fue fundada?
- 3 ¿Cuántas personas pertenecen a la organización?
 - Miembros
 - Personal calificado permanente
 - * Personal directivo
 - * Personal encargado
 - Personal auxiliar
- 4 ¿Cuál es su alcance geográfico?
 - Local
 - Regional
 - Nacional
- 5 ¿Cuáles son sus principales actividades?
 - Actividades básicas con efectos hacia el exterior
 - Actividades de apoyo internas
- 6 ¿Qué produce (productos, servicios)?
- 7 ¿De dónde provienen sus recursos financieros?
 - Recursos propios, ganancias
 - Créditos
 - Subvenciones
 - Contribuciones de los miembros
- 8 ¿De qué recursos técnicos dispone la organización?
- 9 ¿Cuándo y de qué forma planifica su actividad?
- 10 ¿Qué relaciones mantiene con otras entidades?
 - Con el estado
 - Con el mercado
 - Con la población
 - Con otras organizaciones

■ Paso 2: Vista global

Las organizaciones son sistemas complejos y difíciles de analizar. Los aspectos que una persona considera importantes a otra le parecen secundarios. El segundo paso del DOP consiste en asignar a la organización ocho características: cuatro de ellas cuantificables (por ejemplo, número de personas empleadas, recursos financieros, etc.) y cuatro cualitativas (por ejemplo, dirección innovadora, escasa representación en el mercado, etc.).



■ Paso 3: Perfiles

El DOP recoge información sobre las experiencias organizativas y permite comparar la evaluación propia con la de otras personas. Al intercambiar ideas sobre las distintas evaluaciones se descubren síntomas y preguntas que pueden anotarse en una lista para luego profundizar sobre ellos en una discusión en grupo.

El siguiente perfil ha sido aplicado en la práctica a organizaciones muy diversas, con buenos resultados. Es una manera fácil de recoger opiniones para luego someterlas a discusión. Debe advertirse sin embargo que los criterios tienen que ser cuidadosamente introducidos y explicados para no crear la impresión de que se trata de un veredicto objetivo. Por este motivo los criterios han sido formulados de forma positiva.

1 **Política y estrategia**

La organización cuenta con un perfil definido; se concentra en tareas que puede solucionar de forma competente y dispone de una planificación a mediano plazo.

2 **Evaluación de experiencias**

La organización dispone de instrumentos de auto observación y evalúa regularmente sus experiencias.

3 **Gestión de personal**

La organización oportunamente asigna personal técnicamente calificado al sitio indicado. El personal recibe una descripción clara de las tareas a realizar y dispone de las facultades y el apoyo necesarios para desempeñar sus funciones y para asumir la responsabilidad de sus actividades.

4 **Transparencia de los costos**

La organización dispone de una estructura transparente de costos; conoce el costo interno de sus prestaciones, lo cual le conduce a emplear ahorrativamente sus recursos físicos.

5 **Cooperación**

La organización atiende a sus relaciones con otras organizaciones y está en condiciones de coordinar, promover y desarrollar la cooperación con ellas.

6 **Información**

La organización transfiere oportunamente información a los grupos interesados. La información es seleccionada según su utilidad y procesada según las necesidades de los grupos.

7 Administración

La organización dispone de servicios técnico-administrativos eficientes a nivel interno.

8 Capacidad de adaptación

La organización reacciona flexiblemente y se adapta fácilmente a nuevas tareas.

9 Dirección

Los directivos de la organización observan con interés los resultados y acontecimientos críticos y toman las decisiones necesarias en el momento oportuno.

10 Delegación

La dirección delega decisiones a aquellas unidades que procesan la información requerida para tomarlas.

11 Situación en el mercado

Las prestaciones que suministra la organización se sitúan en el tercio inferior de la escala de precios de todas las ofertas conocidas en el mercado.

12 Coherencia de valores

Los valores (ideales) de la organización concuerdan con los valores de las personas que trabajan en ella y con los valores implícitos de las actividades.



Evaluación A	PERFIL DE LA ORGANIZACION				
Evaluación B					
Evaluación C					
1 = escaso 5 = muy fuerte	1 ←	Escala			→ 5
1 Política y estrategia					
2 Evaluación de experiencias					
3 Gestión de personal					
4 Transparencia de costos					
5 Cooperación					
6 Información					
7 Administración					
8 Capacidad de adaptación					
9 Dirección					
10 Delegación					
11 Situación en el mercado					
12 Coherencia de valores					

Marque el valor correspondiente en la escala de cada renglón con el símbolo correspondiente (Evaluación A, B ó C). Luego, una los signos desde arriba hacia abajo con una línea.

■ **Paso 4: Comportamiento orientado a la solución de problemas**

Se organiza una discusión en la que cada grupo responde a las cinco preguntas siguientes:

- 1 ¿Qué cambios positivos importantes han tenido lugar últimamente en el grupo?
- 2 ¿A qué se deben dichos cambios?
- 3 ¿Cuáles son las tres preguntas, desafíos y problemas más importantes que deben tratarse en la organización en el futuro próximo?
- 4 ¿Quién debe tratar estos asuntos?
- 5 ¿Cómo podrían afrontarse los problemas?

C. Resultados

La presentación y la discusión de los resultados en un taller al final del DOP proyectan una **"fotografía instantánea" de la organización.**

- Los hechos previamente recopilados (paso 1) se explican y se organizan claramente con el fin de obtener una vista global.
- Se hace un examen de la vista global y de los perfiles (pasos 2 y 3) para detectar concordancias y divergencias significativas. Deben anotarse las conclusiones importantes.
- Las respuestas sobre el comportamiento orientado a la solución de problemas (paso 4) se clasifican para poder aplicarlas a cuestiones estructurales y de procedimiento, así como al sistema de personal y rendimiento. El DOP termina con la redacción coherente de las cuestiones a tratar en el futuro.
- Si el DOP se realiza en el marco de la definición del encargo, podrán tratarse sin otro preliminar los asuntos relativos a la adaptación de la organización, así como el proceso de asesoramiento que se piensa emplear.