



UADY

FACULTAD DE
PSICOLOGÍA

DISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA IMPRENTA DIGITAL YUCATECA: DIAGNÓSTICO Y FILOSOFÍA

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN PSICOLOGÍA APLICADA EN EL ÁREA DE
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**PRESENTA
LIC. EN EDUC. LESLIE SUGEI CHIM SÁNCHEZ**

**DIRECTOR
MTRO. JORGE ISAAC MANUEL ORTEGA**

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO
SEPTIEMBRE, 2016**

Agradecimientos

A ti Sergio, por animarme a emprender esta gran aventura, por apoyarme en cada momento y sobre todo por enseñarme que las metas se alcanzan con esfuerzo, dedicación, corazón y paciencia. A mi hijo-a por ser el mejor regalo de culminación en este proceso.

A mi familia: a ti mamá por ser siempre un ejemplo de liderazgo y decisión, por tu apoyo y amor incondicional durante toda mi vida. A mis hermanos por sus ánimos, buenos deseos y por hacerme reír.

A Dios, por permitirme vivir este momento en compañía de mis seres amados.

Declaro que esta tesis es mi propio trabajo a excepción de las citas en las que se ha dado crédito a otros autores; así mismo, que este trabajo no ha sido presentado previamente para la obtención de algún título profesional o equivalente.

Agradezco el apoyo brindado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado la beca No. 329442 durante el periodo agosto 2014 – julio 2016 para la realización de mis estudios de maestría que concluyen con esta tesis, como producto final de la Maestría en Psicología Aplicada de la Universidad Autónoma de Yucatán.

Contenido

Resumen.....	vii
1. Introducción	8
1.1. Características generales de la problemática.....	8
1.1.1. Delimitación del problema.	9
1.1.2. Justificación.....	12
1.1.3. Objetivo general.	19
1.1.4. Objetivo específico.....	19
1.1.5. Productos.....	19
1.2. Sustento teórico del abordaje.....	19
1.2.1. Marco teórico.....	19
1.2.1.1. El término organización.....	19
1.2.1.2. La organización como sistema.....	20
1.2.1.3. El término diseño organizacional.....	21
1.2.1.4. El modelo de Seis cuadros de Weisbord.....	22
1.2.1.5. El término filosofía.....	23
2. Evaluación diagnóstica del problema.....	26
2.1 Descripción del escenario.....	26
2.2 Instrumentos y/o estrategias utilizados	27
3. Programa de intervención desarrollado	31
3.1. Criterios utilizados para diseñar el programa de intervención.....	31
3.2. Objetivos del programa de intervención	32
3.3. Recursos utilizados.....	32
3.3.1. Metodológicos.....	32
3.3.2. Materiales.....	33
3.4. Procedimiento de aplicación	33
4. Evaluación de los efectos	37
4.1. Resultados de la aplicación de instrumentos.....	37
4.1.1. Cuadro CQA.....	37
4.1.2. Resultados de las entrevistas y cuestionarios.....	38
4.1.3. Resultados de la matriz FODA personal.....	43
4.1.4. Revisión documental.....	44
4.2. evaluación del proceso	46

4.3. Cambios registrados	46
5. Discusión	48
5.1. Relación intervención-cambios registrados	48
5.2. Comparación cambios observados-literatura de sustento	49
5.3. Sugerencias y conclusiones	51
Referencias.....	54
Apéndices.....	57
A. Descripción de las sesiones de consultoría.....	57
B. Contenido del mini taller “Diseñando nuestra imagen, imprimiendo nuestra huella”	64
C. Guion de entrevista final.....	70

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Seis cuadros de Weisbord.....	22
<i>Figura 2.</i> Modelo de consultoría de Lippit, Watson y Westley.....	34
<i>Figura 3.</i> Cuadro CQA diagnóstico.....	37
<i>Figura 4.</i> Cuadro CQA cambios registrados	47

Índice de tablas

<i>Tabla 1.</i> Análisis FODA personal director general	43
<i>Tabla 2.</i> Análisis FODA personal director administrativo	43

Resumen

El objetivo del trabajo fue realizar el diagnóstico que estableciera las bases para el diseño organizacional de una empresa yucateca de impresión digital, utilizando para ello el Modelo de Seis Cuadros de Weisbord centrándose en el área de filosofía a través de la elaboración de la misión, visión y valores de la empresa..

Para lo anterior, se llevó a cabo un proceso de intervención en Desarrollo Organizacional (DO) mediante sus fases de diagnóstico, confrontación e intervención, siguiendo el modelo de consultoría de Lippit, Watson y Westley (1958) y adaptando este a las características particulares de la organización. En la primera fase, a través de técnicas cualitativas, se recopilaron datos que permitieron a la empresa conocer su estado actual, sus fortalezas y áreas de oportunidad y a través de la confrontación de estos resultados, se obtuvieron las metas y estrategias de acción dictadas por la misma organización.

En la fase de intervención se establecieron metas y se desarrollaron estrategias relativas a la filosofía, mismas que permitieron la redacción de la misión, visión y valores por parte de todos los integrantes de la empresa.

Además de lo anterior, otra de las finalidades perseguidas en el proceso de consultoría fue dotar a la organización de herramientas que le permitieran encontrar las mejores prácticas y sentar las bases de su operación alineando los elementos organizacionales.

1. Introducción

1.1. Características generales de la problemática

En el presente documento se da a conocer el caso de una empresa de impresión digital yucateca (IDY), ubicada en la ciudad de Mérida. Dicha organización es de carácter privado y se dedica a la impresión digital maquilada y a la venta de promocionales con maquinaria propia, tanto a clientes del sector público como privado y particular. La empresa es de corte familiar, dirigida por un director general y dueño así como por un director administrativo también dueño del negocio; ambos directores son esposos y el personal que labora con ellos son hermanos de los dueños.

La organización es de reciente creación, funcional y genera ingresos aunque se maneja sin tener en cuenta un diseño organizacional establecido, por lo que ahora solamente se basa en resolver sus necesidades de producción, sin dar tanto peso a los aspectos como misión, visión, valores, distribución de tareas de acuerdo a los puestos, relaciones interpersonales, etc.

Lo anterior representa un área sensible para la organización ya que el no contar con estos elementos, muchas veces puede frenar el avance y crecimiento de una empresa sin importar qué tan buena sea su estrategia o qué tan capaz sea la gente que integra la organización puesto que cada integrante trabajará para donde lo desee o crea que se debe trabajar. Esto sin considerar que en el mundo competitivo de hoy se establece la diferencia entre las organizaciones que tienen fundamento y dirección y aquellas que no.

Por tales motivos, surge el interés de trabajar directamente con la IDY para llevar a cabo el proceso de intervención organizacional que permita a través de sus etapas de diagnóstico e implementación de estrategias, generar un cambio palpable en su diseño organizacional a través del cuadro de filosofía, muy importante para su operación y

subsistencia, sobre todo siendo una organización cuyas aspiraciones de crecimiento se concretan rápidamente.

Cabe mencionar que mucho antes del proceso de consultoría en DO, la IDY ya contaba con una lista de pendientes por realizar de acuerdo a lo que los dueños fueron detectando que necesitaban en su negocio durante la operación y con base en conocimientos y experiencias que ambos adquirieron en sus trabajos anteriores relacionados con el giro del negocio, por lo que se manifestó un interés en establecer cuanto antes las bases que le permitan ir creciendo sin perjudicar su operación, aunque también expresaron el no saber por dónde empezar ni tener el suficiente conocimiento para poder hacerlo. Por este motivo, el papel del consultor durante este proceso fue el guiar a los directores/dueños de la organización a través del proceso de diagnóstico para que conocieran el estado actual de su empresa; fue también el dotarlos de herramientas metodológicas y operativas para establecer metas y tomar decisiones y fue también el guiarlos en la implementación de estrategias diseñadas por ellos mismos para la solución de sus necesidades.

1.1.1. Delimitación del problema.

Actualmente, la empresa no ha llevado a cabo un proceso de diagnóstico o exploración de sus áreas organizacionales, no cuenta con una misión, visión ni valores definidos ni conocidos por sus integrantes y tampoco con un modelo de diseño organizacional que guíe su operación.

Es importante mencionar que el diseño de las organizaciones es un campo que, si bien es cierto centra su atención en los aspectos referentes a los procesos, a la estructura y a la estrategia, de la empresa, ayudando a los integrantes a definir lo que hacen, cómo lo hacen y por qué lo hacen, también dirige a los involucrados pues les ayuda a establecer

hacia dónde quieren ir, lo que quieren lograr y cómo llegar a ello, pero también puede ser algo muy amplio de trabajar sin importar si la empresa es grande o pequeña.

No hay un único enfoque para abordar el diseño organizacional y es por eso que es importante definir cuál es el que se tomará en consideración, para encaminar todos los esfuerzos a esa dirección.

Para Morgan, la organización puede tener varios tintes, uno de ellos abarca la conceptualización de que “las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan gestionar cuidadosamente, satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales o del entorno” (1990, p. 38).

Para Daft (2007), existen dos formas de ver el funcionamiento de las organizaciones: una de acuerdo a una perspectiva de sistema abierto y la otra más enfocada a un modelo de configuración organizacional.

Con respecto a los sistemas abiertos (como en el caso de Morgan, 1990), estos consisten en la interacción de la organización con el entorno de una manera cíclica por lo que debe también responder a las necesidades del medio y adaptarse a ellas.

Las empresas no deben dejar de percibir esta relación bilateral, no si quieren seguir vigentes. Así, desde esta perspectiva deben de tomarse en cuenta tanto los elementos internos de la organización como los externos que vienen del contexto, de los clientes, de los avances tecnológicos, etc.

En el segundo rubro se encuentra el enfoque de la configuración organizacional. En este caso se plantea que todos los elementos de la organización dependen de la producción, la compra de insumos y la salida de productos, la dirección, etc. En este caso, de acuerdo a la obra de Mintzberg (1979, citado en Daft, 2007), existen cinco áreas básicas en toda organización:

- Centro técnico: personas que son dueños de los procesos,
- soporte técnico: se encarga de apoyar a la organización a través de la innovación,
- soporte administrativo: brinda apoyo a las personas de la organización,
- dirección: coordina la estrategia en áreas clave de la organización,
- los mandos medios: son los ejecutores de la estrategia, pero a nivel departamental.

Con respecto a la perspectiva sistémica, distintos autores presentan distintos modelos que permiten abordarla de acuerdo a lo que se quiera lograr en la organización, a sus características y necesidades. Entre estos se encuentran: el modelo Kast de Kast y Rosenzweig, en el que se ve una interrelación de subsistemas independientes (citado en Morgan, 1990); el modelo de Seis cuadros de Weisbord, en el que se proyectan seis áreas relacionadas donde cinco de ellas rodean al liderazgo de la organización (Hernández, Gallarazo y Espinoza, 2011); también está el modelo de congruencia propuesto por Nadler y Thusman, en el que se establecen tres elementos globales referentes a insumos, estrategia y productividad así como los elementos de la organización (trabajo, organización informal, organización formal y gente) que se encuentran en medio de la estrategia y la productividad (Nadler y Thusman, 1999); otro modelo es el DOgrama, propuesto por la asociación de Profesionales en Desarrollo Organizacional (PRODESO) en el que se establecen cinco dimensiones interrelacionadas, rodeadas a su vez por la cultura organizacional (Castaño, Castaño, Rodríguez, Ledesma, Hinojosa y Muñoz, 2012).

Al final, la delimitación del diseño organizacional ayuda, no a generalizar las bondades de una perspectiva sobre otra (al menos no en este caso), pero sí conduce a la claridad al momento de trabajar con las organizaciones.

Por tal motivo, para fines de delimitación de contenido, este trabajo tomará como base la visión sistémica de la organización, traduciéndolo al modelo de Seis cuadros de Weisbord, de manera que esto permita a los integrantes de la organización darle un sentido práctico a todas las áreas de su empresa y a la importancia de la relación bidireccional que estas deben establecer; de igual forma, a través de la presentación de resultados del diagnóstico por parte del consultor y del análisis, jerarquización de prioridades y generación de estrategias por parte de la organización, se buscará dar respuesta a aquellas necesidades más sentidas por parte de sus integrantes. Esto, permitirá a la empresa el ajustar su operación de una manera consciente y dirigida, con autonomía y cimientos que le permitan soportar el peso de su crecimiento.

1.1.2. Justificación.

El mundo de los negocios de hoy exige que las empresas se adapten a los cambios que se generan a cada momento y para eso, tanto las empresas como sus directivos deben estar dotados de ciertas características que les ayuden a responder a las exigencias y salir adelante. Sus dirigentes deben ser capaces de crear estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos organizacionales con eficiencia y proyectando cada vez más mejores resultados. Ronco, y Lladí mencionan que “cualquier mando, dentro de cualquier organización, debe añadir una función nueva a las clásicas [...] ha de actuar como verdadero agente de cambio” (2001. P.13).

Para que una empresa pueda implementar estrategias de mejora dentro de su organización, mismas que impacten positivamente su operación y conlleven buenos resultados en los términos que más le convengan, es indispensable que esta se encuentre dotada de un diseño organizacional que se adecúe a su realidad y que responda a las demandas del medio interno y al que lo rodea ya que como plantea Daft “Las

organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores bien informados pueden dar forma a las organizaciones” (Daft, 2011, p.14).

De acuerdo a Nadler, y Thusman, (1999) “El diseño organizacional determina el comportamiento [...] concentra la atención de los individuos en tareas particulares, motiva su desempeño, les confiere autoridad, delega facultades en la ejecución de su trabajo y restringe el comportamiento que podría resultar contraproducente” (p. 62).

El diseño organizacional se vuelve entonces una parte medular que ayudará a la organización y a sus integrantes a definir el cómo se harán las cosas dentro de la organización y no al revés; aunque bien es cierto que pueden darse casos en los que las organizaciones adecuan su diseño en lo que van haciendo cada día y obtienen resultados positivos, también lo es que, al tener una especie de brújula que brinde dirección y guíe la operación de cada día a pesar de las contingencias, que determine cómo se usará lo que se tiene disponible en la organización así como la conexión entre las líneas de comunicación y otros elementos, la empresa puede obtener aún mejores resultados que se pueden traducir en términos de productividad, rentabilidad, dirección, etc. El diseño organizacional es el que hace posible el cumplimiento adecuado de la estrategia y su correcta interrelación con elementos como la estructura, la gente, la cultura, la tecnología, los procesos y demás elementos que intervienen en la organización, por lo que, si cada uno de estos elementos se encuentra lo suficientemente sólido para acompañar a los demás, entonces se creará la fusión de esfuerzos ya que como Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor establecen “la subsistencia de una organización estará determinada por la obtención de buenos resultados empresariales, para lo cual necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos” (2002, citado en Rodríguez, 2012).

Como ejemplo, se puede mencionar el caso citado por Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, acerca del corporativo VF que en el 2009 “año en el que la economía estaba deprimida y muchos fabricantes se encontraban en problemas” (2012, p. 279), el corporativo tuvo un crecimiento del 38.7% y más adelante fue citada en la lista Fortune como una de las empresas más grandes de Estados Unidos y un año después, fue considerada por ese mismo organismo como una de las empresas más admiradas.

Lo anterior, según explican Thompson et al (2012), se debió a la estrategia de diseño organizacional y operacional que adquirió la empresa ya que prácticamente se deshizo de aquellos productos que no agregaban valor y en su lugar, sacó al mercado otros que consideró mucho mejor para las necesidades de su mercado; esto lo hizo a través de estrategias como la adquisición de otras empresas con las que previamente ya había tenido contacto y que consideró adecuadas para sus fines. Realizada la adquisición y, a pesar de que dichas empresas formaban ya parte de VF, el ahora nuevo corporativo tomó la decisión de conservar a los directivos que ya tenían en cada una de las nuevas empresas y solamente realizar cambios administrativos cuando fuera realmente necesario. Además, más que violentar la cultura que se vivía en ellas, permitió que se conservaran intactas para mantener también la asistencia y motivación de los colaboradores. Estas acciones correspondientes a diferentes rubros, relacionadas unas con otras y en busca del objetivo de crecimiento, llevaron a VF a ser una de las empresas con mayor rentabilidad en la industria de la ropa y con aspiraciones de llegar a los 11 mil millones de dólares de utilidad en el año 2012.

En otro contexto de logro se puede mencionar el caso de una cementera que afrontaba inconvenientes relacionados con el clima, pedidos cancelados, inspecciones sospechosas por parte del gobierno e incluso problemas de tráfico, decidió optar por un

nuevo diseño que les permitiera no solo responder a las situaciones adversas que se les presentaban sino también actuar con la corriente; es decir, responder y anticiparse a las necesidades del contexto sin sacrificar sus recursos y cumpliendo con sus objetivos estratégicos. A este nuevo diseño o forma de actuar en la organización, la empresa lo llamó "viviendo con el caos". Para esto tuvo que realizar acciones encaminadas a mejorar la tecnología con la que contaban y a dotar a su flotilla con sistemas de registro vinculado a las entradas y generaciones de pedido para que en el momento de hacerse una solicitud de entrega por parte de un cliente, esta apareciera en las nuevas pantallas implantadas en cada vehículo repartidos para así poder entregar el material y si esta misma solicitud resultaba ser una cancelación, este nuevo sistema permitía actualizar y redistribuir recursos que antes de esta nueva estrategia solo se desechaban. En cuanto a las personas, la empresa comprendió el valor de darles valor. Se encargó de capacitar y elevar el nivel educativo de toda la gente para que pudiera comprender la operación del negocio y así poder responder a necesidades o problemas de forma más ágil. "Esta filosofía ha ayudado a transformar una compañía cementera que antes estaba dormida en un poderoso transformador global, con 2, 200 unidades de operación en 22 países" (Daft, 2011, p.32).

Por otro lado, también pueden darse los casos en los que los gerentes o directivos, por desconocimiento o falta de atención a todo lo que abarca el diseño organizacional, centran todos los esfuerzos de la empresa en un solo elemento o en algunos de ellos, dejando de lado otros que son igual de importantes ya que, como se mencionó anteriormente, se busca la interrelación positiva que se convierta en sinergia para la organización.

Con lo anterior no se pretende decir que todas las organizaciones del mundo deben seguir un único diseño porque se haya comprobado que es la panacea, o que el mejor es el

que les ha funcionado por mucho tiempo, sino que la ventaja estará en aquellas empresas cuyos directivos vayan evaluando las condiciones del medio y su correspondencia con la estructura, cultura, estrategia y demás elementos de la organización, para que esto les permita determinar si seguir con lo mismo enfoque, rediseñar o cambiar.

Jones expresa que “La consecuencia de un mal diseño organizacional o de la falta de atención a ese diseño es el declive de la organización” (2008, p.13).

Para ilustrar ese hecho en el que algunas empresas se ven inmersas al buscar un rediseño, pero fallar en el intento por no tomar en cuenta todo lo que esto abarca, está el caso de la empresa financiera norteamericana Investments Inc, presentado por Cooper (2000), en donde se expone que la empresa, para responder el crecimiento que estaban experimentando y con miras a seguir creciendo en un periodo de cinco años, implementa a través de la decisión directiva, un nuevo sistema de Tecnología de la Información con el afán de que esto permitiera facilitar la operación, realizar un cambio en la organización, eliminar las fronteras de trabajo que existían entre los departamentos, automatizar y mejorar las descripciones de puesto y flujos de trabajo, etc. Sin embargo, lo que se obtuvo después de la implementación fue únicamente la automatización del manual de tareas. La empresa seguía funcionando como antes y los empleados seguían con las viejas prácticas de conservar los límites departamentales, mantenían las mismas descripciones de puesto y los mismos flujos de trabajo. No se dio entonces un nuevo diseño organizacional que permitiera establecer las diferencias (operativas, tecnológicas, etc.) y salir del status quo. En lugar de que se cumpliera el deseo de la organización de (por ejemplo) rediseñar las funciones de algunos puestos de manera que un trámite que pasaba por muchos departamentos, con la implementación del nuevo sistema solo pasara por uno y sea una

persona la responsable de la ejecución y efectividad, lo único que sucedió fue que el nuevo sistema sirvió para trasladar a las computadoras lo que antes se hacía manualmente.

Para solucionar lo anterior, se llamó a un consultor externo quien, a través de un diagnóstico, determinó que no se habían tomado en consideración aspectos como el conocimiento de la gente, sus habilidades cognitivas, la motivación, tareas y normas de grupo, diversidad y resolución de problemas intergrupo. Todos estos aspectos, nunca considerados pero que definitivamente toman partido en la implementación del cambio en IT, fueron los que llevaron a las acciones y nueva estrategia a la ineficacia y al desaprovechamiento de una herramienta que pudo haber sido muy efectiva para la organización. Además, para su adquisición e implementación, el sistema requirió tiempo, esfuerzo, dinero y al final, implicó también un retrabajo y el empleo emergente de recursos económicos humanos, materiales y de nuevo, económicos.

Con respecto al punto en el que las empresas que no prestan atención al diseño, podemos citar la situación que enfrentó una compañía dedicada a la impresión digital cuyo nombre se mantiene anónimo, que por mucho tiempo mantuvo el mismo diseño organizacional a pesar de lo que demandaban el medio y sus clientes. En el interior, las aquellas personas que podían tomar decisiones no lo hacían porque todas las directrices venían de la dirección general y en ocasiones se cruzaban funciones y departamentos, haciendo de la operación algo cansado, desalentador y desordenado. En consecuencia, la compañía tuvo que llevar a cabo un rediseño que al final le resultó, pero que no le salvó de perder recursos y clientes en el lapso en el que se mantuvo aislada de todo lo que la rodeaba.

Con lo anterior, queda evidente la importancia del diseño organizacional para el planteamiento y logro de la estrategia que persiga la empresa; la correcta alineación de

todos sus elementos, sin importar cuál sea el enfoque, permitirá a la organización estar vigente y encaminada hacia la dirección correcta.

Como se ha planteado, el diseño organizacional abarca en su haber varias áreas que en su conjunto forman la empresa como todo un sistema. Por lo tanto, el prestar atención a cada una de estas áreas es vital; sin embargo, para una organización no siempre es posible brindar la misma atención a todas los componentes ya sea por cuestiones de tiempo, dinero o prioridad. Por tal motivo, la persona encargada de la realización deberá tener en cuenta las necesidades de la organización y esta, a su vez, deberá tener claro cuáles son estas. Esto no quiere decir que en el diseño solo se trabaje un área por ser la que necesita mayor atención sino que todas ellas deben estar correctamente relacionadas a través del establecimiento de estrategias para cada una que a su vez, se dirigen al mismo objetivo, pero sí se pueden implementar primero unas estrategias en aquellas áreas de mayor prioridad. El verdadero reto del diseño no está en su simple creación sino que este tenga una correcta adecuación a las necesidades, naturaleza, contexto y tiempo de la organización.

Relacionado directamente con el aspecto de filosofía organizacional como área a la que más se enfoca este trabajo, parafraseando a Waterman, Peters y Phillips (1980) ellos establecen la premisa de que la filosofía organizacional es algo tan importante y fundamental para el desarrollo de cualquier organización ya que lo lleva a la competitividad y esto es algo que se conoce desde los años ochenta hasta la actualidad; por lo tanto, se puede decir que la filosofía es muy importante ya que forma parte de la cultura organizacional y esta a su vez, es la que dicta el cómo se hacen las cosas en la empresa; la cultura es aquello que hace única a la organización, es la huella digital con la que se identifican todos sus miembros y es la que permitirá a la empresa generar una mejor

experiencia de marca a sus clientes. La filosofía por tanto, es aquella que engloba la misión, la visión y los valores que guían la acción de cualquier empresa y su establecimiento formal es importante puesto que como establece Franco de Franco, “la misión, visión y estrategia tienden a ser elementos intuitivos más que analíticos. Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de su equipo administrativo es un prerrequisito esencial para la planeación efectiva” (2012, p. 48).

1.1.3. Objetivo general.

Establecer las bases del diseño organizacional de una imprenta digital yucateca (IDY), mediante un diagnóstico que permita el conocimiento, descripción y análisis de los elementos que conforman el modelo de Seis cuadros de Weisbord.

1.1.4. Objetivo específico.

- Diseño de la filosofía organizacional de la IDY a través del modelo de Seis cuadros de Weisbord.
- Elaboración de la misión, visión y valores organizacionales

1.1.5. Productos.

Como productos del proceso de consultoría se plantean el reporte diagnóstico de la empresa, los textos resultantes de las actividades realizadas con los integrantes así como el documento correspondiente a la misión, visión y valores de la organización.

1.2. Sustento teórico del abordaje

1.2.1. Marco teórico.

1.2.1.1. El término organización.

Garreth Jones, en su libro *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*, establece que una organización es una herramienta y es usada por las personas para obtener algo y es mediante esa organización que lo consiguen (2008).

Por otro lado y parafraseando a Schlemenson (2010), también puede considerarse como el sistema en el que se da un trabajo humano con ayuda de la tecnología creada específicamente para esa actividad.

No hay una sola definición del término aunque en este caso, por considerarse algo más complejo que una herramienta y al conceptualizar la integración de varios elementos dentro de la misma, se tomará la definición proporcionada por Schlemenson y que se refiere a:

...Entidad concreta, deliberadamente creada y oficialmente sancionada para cumplir con fines específicos vitales para su subsistencia y la de sus miembros. Procesa trabajo humano mediante una estructura y un sistema de autoridad que legitima la existencia de responsabilidades y capacidades diferenciales... (p. 44).

En términos operacionales, la organización es aquello que se crea con plena conciencia, que se constituye de recursos humanos, materiales y económicos, que a su vez se rigen por aspectos formales e informales para brindar un producto o servicio. La organización no la forma la infraestructura sino quienes están dentro de ella, quienes viven en su operación desde cualquier nivel y sin importar si lleva mucho o poco haciendo lo que hace.

1.2.1.2. La organización como sistema.

Surge en contraposición de las perspectivas mecanicistas en las que se veía a la organización como algo que dependía de su naturaleza interna sin tomar en cuenta todo lo que la rodeaba.

En un sistema todo está relacionado y el impacto de un elemento recae en todo el conjunto. De esta manera, la organización vista como sistema implica una interacción directa con todos sus elementos y también con el medio ambiente.

La perspectiva de sistemas implica que todos los elementos de una organización están íntimamente relacionados aunque realizan diferentes funciones; cada una de ellas contribuye positiva o negativamente al fin general y como tal, también recibe los beneficios o repercusiones de las tareas ejecutadas. De igual forma, la empresa también recibe retroalimentación de su contexto y que, con base en esto, es como obtiene la información que necesita para saber hacia dónde dirigirse, que conservar, qué modificar o qué eliminar. Además, se establece que, debido a una relación cíclica, este proceso es constante y dinámico.

En este sentido, el sistema organizacional está compuesto por tres elementos correspondientes a la entrada (input), a los esfuerzos que convierten esa entrada en algo (proceso de transformación), y en una salida o producto (output) mismo que al salir al contexto, regresa como input con nueva información para la organización.

1.2.1.3. El término diseño organizacional.

De acuerdo a la definición proporcionada por Nadler y Thusman “el diseño organizacional comprende decisiones acerca de la configuración de los acuerdos formales de organización, considerando estructuras, procesos y sistemas formales que conforman una empresa” (1999, p.46).

Dentro de este rubro se toman en cuenta las decisiones de reconfiguración de los elementos que forman parte de una organización, mismos que de acuerdo al enfoque desde el cual se trabaje, podrá nombrarlos de diferente manera, considerar uno dentro de otro u

omitir términos según sea el caso, en general, el diseño organizacional buscará la interrelación de estos elementos para lograr la implementación adecuada de la estrategia.

1.2.1.4. El modelo de Seis cuadros de Weisbord.

Para trabajar la perspectiva sistémica de las organizaciones existen diversos modelos; sin embargo, este trabajo dirigirá su atención al modelo de Seis cuadros de Weisbord, citado por Hernández, Gallarazo y Espinoza (2011, p.75)

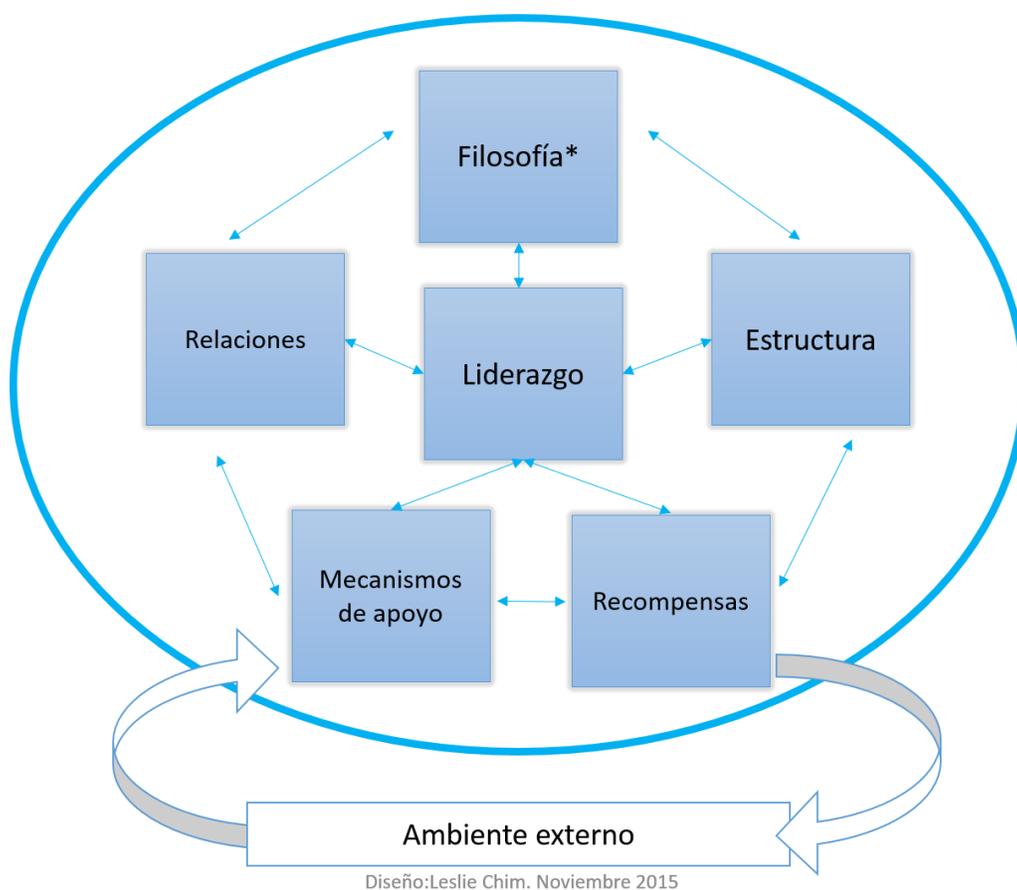


Figura 1. Seis cuadros de Weisbord. Contempla cinco dimensiones o áreas organizacionales que rodean la dimensión de liderazgo y que todas ellas a su vez, se encuentran inmersas en una relación bilateral con el ambiente externo. *El diseño original contempla solo misión y visión en donde ahora se encuentra filosofía por lo que para este trabajo y con base en las características de la organización, se modificó el cuadro misión y visión por el de filosofía abarcando así misión, visión y valores organizacionales.

Las dimensiones, áreas o cuadros que se presentan de acuerdo al modelo de Seis cuadros de Weisbord son:

- Misión y visión: en donde se incluyen el propósito, prioridades, servicios y proyecciones de actividad de la organización.
- Estructura: referente a líneas de autoridad, tramos de control, procesos y tareas.
- Recompensas: abarca el cómo motivan a las personas que integran la organización y cómo se aplican sanciones o castigos.
- Mecanismos de apoyo: se refiere a aquellos sub componentes que apoyan a las grandes áreas de la organización (capacitación, mercadotecnia, etc.).
- Relaciones: el modo de interactuar de los integrantes de la organización, la comunicación entre niveles y su papel de creadores de la cultura organizacional.
- Liderazgo: se le considera al centro de las áreas porque son los que movilizan los recursos hacia las otras áreas y administran los cambios. En el trabajo de Berdecía Cruz, González-Domínguez, y Carrasquillo Ríos, (2013), se establece mediante Rost y Baker que el liderazgo es “una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante el cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (p.22).

La distribución de estos elementos no responde a un orden específico donde uno se sobreponga a otro sino que todos están distribuidos de manera que se interconecten y sean captados por el liderazgo.

1.2.1.5. El término filosofía

De acuerdo a Muñiz 2005, citado en Franco de Franco (2012)

La filosofía organizacional es el sistema de valores y creencias de una organización. Ella, está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos, en qué se cree, es decir, ideas, valores; cuáles son sus preceptos; así como, conocer los compromisos y responsabilidades (p.48).

Parafraseando a Schein, 1988 (citado en Dávila Soltero, Galicia Osuna y Gómez Alvarado, 2011) se establece que la filosofía tiene dos niveles: nivel nuclear o implícito que abarca las creencias, supuestos y valores, y el nivel observante o explícito referente a los rituales, tecnología y conductas de la organización.

La importancia de la filosofía, como se mencionó en párrafos anteriores, radica en que sin ella no es posible planear efectivamente. La ausencia de la filosofía no permite determinar cuáles son los objetivos de la organización (para qué trabaja) así como tampoco establecer los medios más adecuados para alcanzar dichos objetivos.

Sin importar la clasificación o enfoque, la filosofía, traducida en este trabajo en la misión, la visión y los valores, es la que le permitirá saber a una organización el para qué trabaja, hacia dónde dirigir sus esfuerzos y determinar la guía de acción que le ayudará a tomar decisiones evaluando su entorno y considerando su mejor opción.

El establecer la filosofía permitirá a la empresa alinear toda la estrategia de manera efectiva y no al contrario ya que como Hill y Jones (2009) establecen “el primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias” (p.45). Para dichos autores, la declaración de la filosofía organizacional se basa en el establecimiento o declaración de la misión, la visión, los valores y las metas organizacionales para que estas a su vez lleven a la empresa a realizar un análisis interno y

uno externo a través de la matriz FODA y esto lleve a los integrantes de la empresa a la generación de estrategias y a su implementación.

En este trabajo y de acuerdo a las características de operación y desarrollo actuales de la IDY, la filosofía se enfocará a la elaboración de la misión, visión y valores organizacionales.

2. Evaluación diagnóstica del problema

2.1 Descripción del escenario

La IDY es una empresa dedicada a la impresión digital que surgió como un negocio que respondió a la necesidad de ingresos por parte del director general o dueño, quien aprovechó su experiencia en el ramo y sus conocimientos adquiridos en el área de la reproducción gráfica.

La empresa se fundó el 2 de enero del 2014, aunque desde abril del 2013 ya contaban con actividad discal. Desde su fundación, se ha ido incrementando la gama de servicios que ofrecen a sus clientes así como el conocimiento y manejo de materiales y productos ya que en un principio solo se dedicaban a la impresión de lonas, troveceles y tarjetas de presentación, pero actualmente ya abarcan promocionales, algunos textiles, etc., aunque no cuentan con la maquinaria propia para realizar los trabajos, salvo aquellos que requieran impresión en vinil para promocionales, por lo que los demás productos y servicios son maquilados con otras empresas.

Con el paso del tiempo y el aumento de la demanda de producto y servicio por parte de los clientes, el cuñado y la esposa del dueño ocuparon los puestos de diseñador gráfico y esto el de director administrativo respectivamente, mismos que siguen desempeñando en el presente, por lo que la empresa pasó de ser un negocio individual a ser uno de orden familiar.

Actualmente, la empresa brinda sus servicios a clientes ya conocidos con anterioridad o a aquellos que van surgiendo por recomendaciones. En cuanto a su constitución interna, cuenta con una plantilla de tres colaboradores fijos (director general/dueño, director administrativo/dueño y el diseñador gráfico), mismos que conocen la operación de la organización desde diferentes puntos; además, cuenta con el apoyo de

una persona que brinda sus servicios como staff en el área de contabilidad. Por otro lado y en cuanto a las líneas de trabajo, la organización divide sus actividades de una forma muy general, adecuándose a las actividades y operación diaria.

Dentro de los planes a futuro de los dueños de la organización, está el convertirse en una empresa que ofrezca toda la gama de servicios, offset, plotter, láser, bordados, serigrafía, promocionales y también el poder abrir las puertas al público, en un lugar más vistoso o más en forma de negocio ya que por el momento no se abre por no contar con una persona de recepción, además de tener actualmente un espacio insuficiente para almacenar su inventario y no contar con un espacio que funja como recibidor.

Para llevar a cabo el diagnóstico de la empresa, se realizaron actividades que brindaron información descriptiva y que se enfocaron principalmente a las áreas de misión, visión, estructura, recompensas, mecanismos de apoyo, relaciones y liderazgo, influidas y retroalimentadas a su vez por el ambiente externo, mismos que en conjunto conforman el modelo de Seis cuadros de Weisbord.

En esta fase y por decisión de la dirección general de la organización, participaron dos miembros directivos de la empresa pues consideraron que el involucramiento de ambos es de vital importancia y ambos realizan funciones que mantienen a flote a la organización.

2.2 Instrumentos y/o estrategias utilizados

Para llevar a cabo el diagnóstico de la empresa, se realizaron actividades que brindaron información descriptiva y que se enfocaron principalmente a las áreas de cultura (misión, visión, valores, costumbres, etc.), estructura, recompensas, mecanismos de apoyo, relaciones y liderazgo, influidas y retroalimentadas a su vez por el ambiente externo.

Para la recolección de información se utilizaron las siguientes técnicas:

- Técnica CQA: Permite medir el grado de conocimiento acerca de un tema (C), lo que se desea o se quiere conocer (Q) y lo que se aprendió o falta por aprender al término de un proceso (A). Así pues, al considerarse el proceso de consultoría en desarrollo organizacional como un proceso de aprendizaje para la organización, se considera pertinente el uso de esta técnica por tres motivos: para determinar si la participación de la asistente (secretaria) sería la más idónea para el diagnóstico, para explorar aquellas áreas de interés para la segunda persona al mando de la empresa y por último, para evaluar si el representante de la organización ha aprendido algo nuevo acerca de su empresa o si tiene claro aquello que falta por hacer, aprender o realizar en la organización como parte de su proceso de mejora y crecimiento. Esta técnica puede considerarse como una alineación al carácter sistémico de este trabajo ya que es una manera de medir el estado de entrada y salida con base en el proceso.
- Entrevista: Realización de un intercambio verbal en el que el entrevistador hace preguntas con el fin de obtener información relativa a un asunto o varios, y donde el entrevistado responde a las mismas. Para la realización de la entrevista, se empleó un formato semi estructurado en el que se tenían preguntas guía para cada área de la organización a explorar de acuerdo al modelo de Weisbord quedando para el cuadro de estructura un total de nueve preguntas guía, tres para explorar el cuadro de mecanismos de apoyo y cinco para el cuadro de liderazgo. El cuadro de filosofía organizacional se exploró mediante una charla informal que se dio como entrevista abierta al momento de realizar un recorrido e inducción por la organización y su operación. Como actividad en la fase de terminación, se realizó una entrevista final con cinco preguntas respecto a los

aprendizajes y cambios observados por los directores/dueños de la empresa como aporte del proceso de consultoría organizacional.

- **Cuestionario:** Instrumento que se utiliza en la investigación por encuesta y constituye el planteamiento de preguntas escritas a las que el interrogado o participante da respuesta por sí mismo. Durante el proceso diagnóstico se utilizaron dos cuestionarios con formato de preguntas abiertas y de ensayo que permitieron recopilar información valiosa acerca de los cuadros de relaciones a través de siete preguntas y 10 para el cuadro de recompensas de la organización.
- **Matriz FODA:** Herramienta que permite conocer, desde el punto de vista de la organización, cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo cual brinda una visión diagnóstica de los factores internos y externos que afectan a la organización. En este caso, se realizó un documento ilustrativo de la matriz FODA, donde también se estableció la información referente a cada cuadrante de la matriz (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) desde el aspecto personal de cada director por lo que cada uno realizó la matriz de forma individual, estableciendo los aspectos internos y externos que aportan y/o afectan a la organización, tomando en cuenta los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de cada uno por lo que se utilizó la matriz FODA como una matriz de carácter personal.
- **Revisión documental:** Consiste en la recolección y análisis de documentos diversos que se interpretan para sacar información acerca de la historia, políticas, estructura y demás características de la organización. Los resultados obtenidos de la revisión se establecen en una lista anexa a este documento. Para llevar a cabo

este proceso, se pidió a los directores proporcionar al consultor las copias de los documentos que cada uno manejaba para su operación individual y en conjunto, tales como formatos de pedido, contratos, órdenes de compra, pendientes, solicitudes de trabajo a área de diseño, agenda del día, etc., así como aspectos de constitución legal y financiera como órdenes de factura, registro de entradas, salidas, inventarios, caja chica, etc. La solicitud de dichos documentos respondió a los comentarios realizados por los directores durante las entrevistas en los que manifestaron la falta de control y organización que se tiene en las cuestiones cotidianas de la operación, la confusión y órdenes duplicadas para algún trabajo o las brechas de comunicación entre un área y otra así como el uso y acumulación de papeles inservibles para uno de los directores pero importantes para el otro.

3. Programa de intervención desarrollado

3.1. Criterios utilizados para diseñar el programa de intervención

Para determinar los aspectos así como la secuencia de los mismos para la intervención, se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

- a. Resultados de la etapa diagnóstica, mismos que se socializaron en la organización,
- b. Comunicación entre ambos miembros directivos,
- c. Identificación de la etapa de desarrollo organizacional por parte de la empresa, de acuerdo al modelo de desarrollo organizacional PYMES de Juan Carlos Leiva,
- d. Estimación de tiempo de transición de la empresa de acuerdo a su etapa de desarrollo organizacional,
- e. Elaboración de la matriz de prioridades de Stephen Covey (administración del tiempo), centrándose en los cuadrantes I y II,
- f. Priorización de los elementos organizacionales de los cuadrantes I y II, considerando el nuevo contexto organizacional de la empresa (ingreso de un nuevo integrante, participación en eventos próximos, etc.),
- g. Los tiempos organizacionales que fueron modificados de acuerdo a la disponibilidad de la empresa,
- h. Conocimiento técnico de los directores de la empresa para determinar los prerequisites.

3.2. Objetivos del programa de intervención

- a. Apertura de los canales de comunicación asertiva entre ambos miembros directivos, de manera que esto facilite la generación de opiniones para el planteamiento de estrategias de mejora.
- b. Dotar a la empresa de conocimiento técnico así como de estrategias organizacionales que le permitan tomar decisiones e incrementar su nivel de dominio metodológico.
- c. Generar estrategias que permitan incidir directamente en las áreas de interés de la organización para una mejora a corto o largo plazos, según sus necesidades
- d. Trabajar directamente sobre el área de filosofía -de acuerdo a los principios de la administración de Thompson (2012) que permita sentar las bases y el camino a seguir por la empresa.

3.3. Recursos utilizados

A continuación, se enlistan los recursos utilizados por el consultor organizacional para la planificación e implementación de actividades realizadas con los directores/dueños de la organización durante el proceso.

3.3.1. Metodológicos (consultas y material de interés).

- Libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” de de Stephen Covey
- Libro “Desarrollo organizacional” de Ferrer Pérez,
- Artículo “PYMES ciclo de vida y etapas de desarrollo” de Juan Carlos Leiva,
- Libro “Cómo trabajar con la empresa familiar. Guía para el asesor profesional” de Bork, D., Jaffe, D., Lane, S., Dashew, L., y Heisler, Q.
- Libro “Empresas familiares, visión latinoamericana” de Trevinyo-Rodríguez

- Libro. “Organization development. The process of leading organizational change”, de Anderson, D
- Modelo “Seis cuadros de Weisbord”,
- Reporte ejecutivo en formato digital (Word/PPT),
- Material de comunicación asertiva y retroalimentación positiva,
- Libro “Administración estratégica” de Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones.

3.3.2. Materiales.

- Lap top,
- Material impreso para la organización (reporte ejecutivo, artículos de consulta),
- Notas autoadheribles,
- Matriz de administración del tiempo,
- Lápices/bolígrafos,
- Hojas reciclables,
- Cinta adhesiva.

3.4. Procedimiento de aplicación

Tal como se muestra en la Figura 2, el proceso de intervención corresponde al modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley (1958), mismo que fue adaptado a los tiempos y características organizacionales.

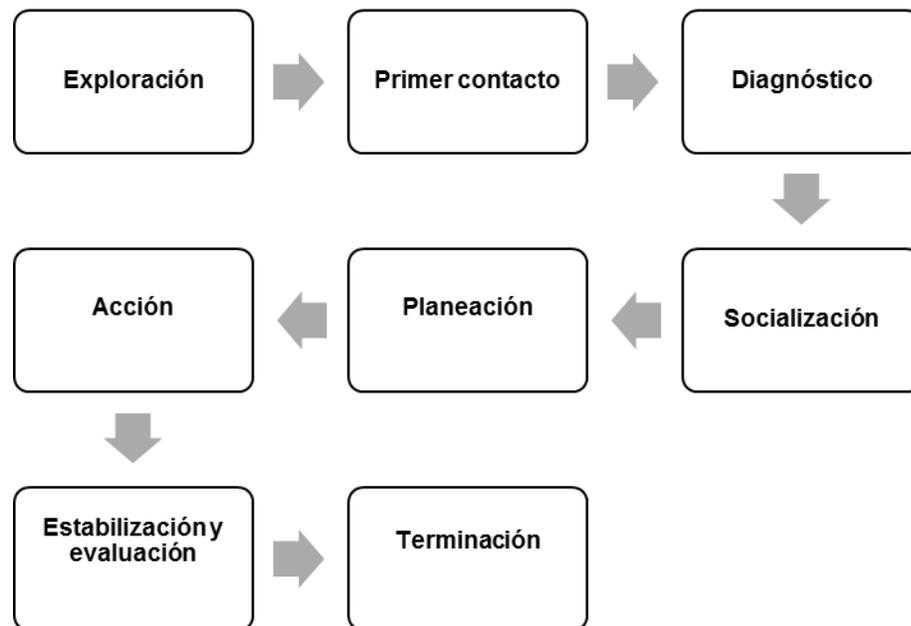


Figura 2. Modelo de consultoría de Lippit, Watson y Wetsley (1958)

El modelo original contempla las etapas de exploración, entrada, diagnóstico, planeación, acción, estabilización y evaluación, terminación. Sin embargo, debido a las características de la organización y a los objetivos perseguidos en el trabajo, el modelo se adaptó como se menciona en la descripción del procedimiento.

Descripción del procedimiento:

1. Exploración: Primer acercamiento a la organización para sondear sus necesidades y problemáticas y obtener una idea inicial acerca de la realidad organizacional por parte del consultor.
2. Primer contacto: Explicación del proceso de consultoría; se dieron a conocer las expectativas del consultor hacia la organización y las de la organización hacia el proceso de consultoría (resultados esperados Vs. lo que era factible

alcanzar en tiempo y forma). La organización-cliente dio a conocer de forma más amplia sus necesidades.

3. Diagnóstico: Se realizó la recolección de información que permitieron al consultor y a los directores de la empresa conocer cuál era el estado actual de la organización mediante entrevistas a los directivos, el cuadro CQA, cuestionarios y revisión documental.
4. Socialización: Mediante una sesión plenaria, se dio a conocer el resultado del diagnóstico mediante una sesión de confrontación en la que la organización comparó el resultado con su percepción e imagen acerca de su empresa; se abrió un medio de comunicación organización-consultor acerca de los resultados obtenidos y se entregó el reporte ejecutivo.
5. Planeación: Consistió en abrir los canales de comunicación a través de la técnica llamada los gustos y las reservas en la que cada director expresó de acuerdo a los lineamientos de comunicación asertiva lo que les gustaba y lo que se reservaban acerca de la forma de trabajar del otro, estableciendo compromisos alcanzables y objetivos de mejora. Durante la planeación también se procedió a la identificación de la etapa de desarrollo de la organización y la estimación de tiempo para avanzar al siguiente nivel, esto de acuerdo a las etapas propuestas por Juan Carlos Leyva en su artículo PYMES y sus etapas de desarrollo. Como otro aspecto, se identificaron las áreas de oportunidad prioritarias de acuerdo a la matriz de administración del tiempo propuesta por Stephen Covey así como al planteamiento de metas y estrategias de acción para el cuadro de filosofía a través de la técnica de diagnóstico de grupo familiar en la que determinaron en conjunto aquellas actividades que como

empresa hacían mejor, aquellas que hacían peor y cómo solucionar estas últimas. En esta etapa, se determinaron las estrategias específicas para el cuadro correspondiente a la filosofía aunque no se limitó a los participantes a realizar la misma actividad para algún otro cuadro del modelo de Weisbord.

6. Acción: implementación de las estrategias de acción propuestas en la etapa de planeación para el cuadro de filosofía.
7. Estabilización y evaluación: etapa que permitió evaluar la adopción de las estrategias de acción implementadas y su alineación con los procesos implicados; la evaluación se realizó mediante el llenado final del cuadro CQA y una entrevista a los directivos.
8. Terminación: Finalización del proceso de consultoría, entrega de informe de consultoría con la inclusión de recomendaciones para procesos futuros. El informe solo contempló lo relativo a la filosofía organizacional y las recomendaciones se dirigen a la parte estructural, algunos aspectos de organización documental y salud laboral de acuerdo a lo manifestado por los participantes como áreas de preocupación.

4. Evaluación de los efectos

4.1. Resultados de la aplicación de instrumentos

4.1.1. Cuadro CQA.

En la figura 3 se presenta la esquematización del cuadro CQA, correspondiente a la técnica de indagación acerca de lo que los dueños/directores de la empresa conocían y querían de su organización al inicio del proceso. Dicha información también se utilizó para saber si ambos dueños se encontraban familiarizados con su negocio y operación así para determinar la alineación de las visiones que ambos tenían.

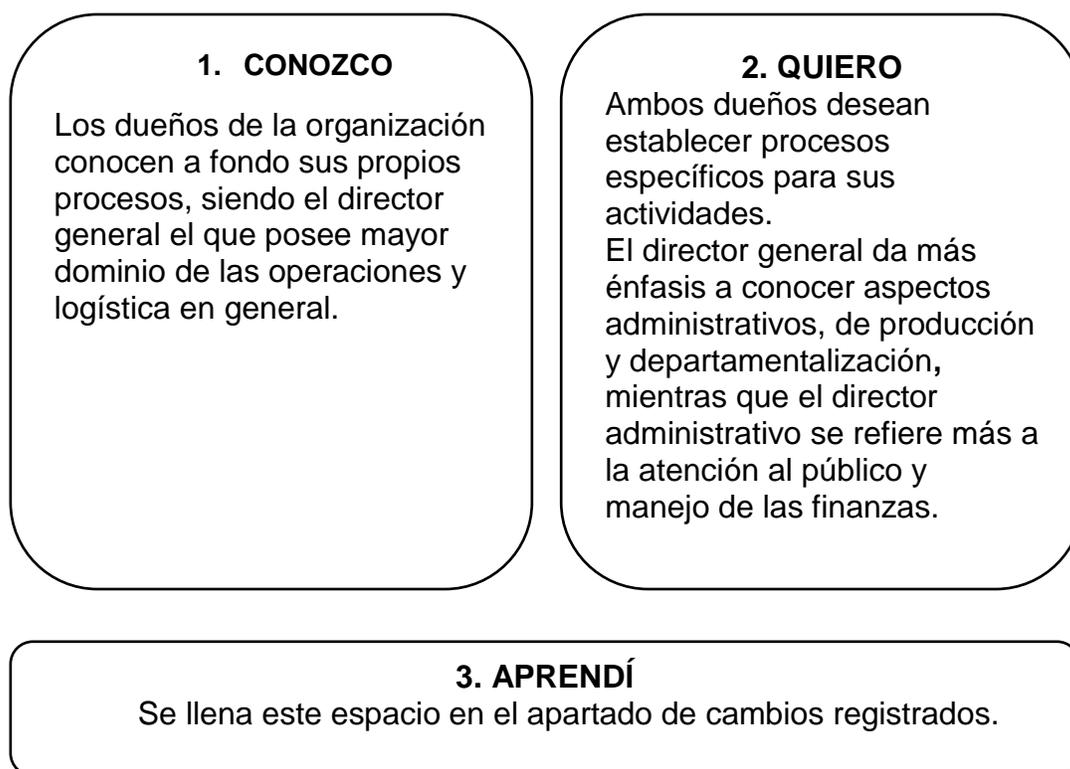


Figura 3. Cuadro CQA diagnóstico. En la fase exploratoria los dueños/directores llenaron los dos primeros apartados del cuadro CQA y se dejó en blanco el apartado tres como parte del proceso de evaluación de los aprendizajes como resultado de la consultoría.

4.1.2. Resultados de las entrevistas y cuestionarios.

A continuación, se muestran los resultados cualitativos obtenidos del diagnóstico realizado en la organización; estos se presentan divididos por cuadro organizacional según los Seis cuadros que se contemplan en el modelo de Marvin Weisbord.

Cuadro filosofía.

Los valores representativos para los miembros de la organización se dan con mayor énfasis en responsabilidad, confianza y eficiencia aunque hay otros que son importantes para ellos, tales como la congruencia.

Aunque se tiene un horario establecido, este pocas veces se cumple; el dar de comer y acariciar al gato es parte de la rutina de cada día. Los rituales encontrados son individuales

Se cuenta con artefactos de organización aunque estos son poco conocidos por todos los miembros y no son usados por ellos. Además, cada integrante lleva registros de actividades y pendientes de forma individual aunque se desconoce el estatus de cada quien. Se cuenta con un logotipo de la empresa aunque este se quiere modificar más adelante

Una historia detectada como significativa aunque no tomada como tal por los miembros, es el de la creación de la organización. Cada integrante tiene poco claro el aporte axiológico, profesional y experiencial a la organización. La transmisión de la cultura se pretende sea a través del ejemplo de la alta dirección más que mediante diálogos o discursos.

Cuadro estructura.

La empresa contempla al menos 11 actividades dentro de su operación, mismas que son repartidas de manera implícita entre los miembros de acuerdo a su grado de dominio y a la experiencia que cada uno posea.

Tanto la descripción de las actividades como la interconexión de las mismas no se encuentran definidas o establecidas en algún documento; tampoco cuentan con organigrama aunque sí tienen bien definida la cadena mando en la operación.

Los tres miembros fijos y la persona de staff de la organización, realizan actividades muy específicas en cuya exploración se consideran demasiado limitadas al compararlas con la lista de actividades totales de la empresa (proporcionada por ellos mismos). No se supo dar nombre específico a los puestos de acuerdo a sus responsabilidades.

La mayor parte de la operación y el conocimiento para los procesos se encuentra centralizada en la dirección general. Los conocimientos del funcionamiento de maquinarias y su ejecución están en una persona por lo que en ausencia de los dueños de los procesos. No se cuenta con un registro de productos estrella ni se realizan inventarios frecuentes.

La parte administrativa de la dirección general manifestó un interés en recibir capacitación y ayuda en finanzas ya que se han dado casos de desorden y confusión en cuanto a la contabilidad. En el registro financiero, existe una combinación de gastos personales y laborales, pero esto no representa un punto de confusión. Hay poca organización y registro en cuanto a la facturación ya que en ocasiones, estas quedan pendientes por realizar. El control de los pendientes se realiza mentalmente.

Cuadro mecanismos de apoyo.

Se cuenta con el área de contabilidad (hermana del director general) como staff dando orden a la facturación únicamente los sábados, sin tener fecha definida para su ingreso de lleno a la empresa.

Cuadro liderazgo.

Ambos directores (general y administrativo), reconocen que son líderes formales; sin embargo, en la toma de decisiones es el director general quien da la última palabra, considerando las opiniones de los demás.

El director general es también el que le da seguimiento a las solicitudes de clientes que ya lo conocen por cuestiones de confiabilidad y para no tergiversar información que otro pudiera recibir.

En la emisión de instrucciones, ha habido situaciones en las que estas han sido poco claras o precisas hacia abajo (administración, diseño), concurrentemente en el área de diseño ya que se considera que hay una falta de atención al detalle o no hay suficiente claridad en los formatos. De igual forma, en ocasiones no se acatan las instrucciones de forma inmediata o se hacen a regañadientes, aunque el trabajo se cumple

Se reafirmó la comunicación horizontal entre los dueños, aunque en ocasiones es completamente vertical de la administración hacia la dirección. En el caso de diseño, la comunicación únicamente es vertical.

La dirección general manifiesta un gran interés por mejorar el rubro de la comunicación en la organización así como recibir más preparación en cuanto a temas de administración, contabilidad y dirección.

Cuadro relaciones.

El canal de comunicación es simple, verbal y directo. En ocasiones, se envían correos electrónicos en caso de que alguien necesite información muy desglosada.

Para cualquier tipo de difusión de la información, la comunicación puede ser horizontal, vertical o de ambas maneras; todo esto dependerá de la naturaleza de la información y de los involucrados en el procedimiento.

Las decisiones son, en su mayoría, tomadas por el director general ya sea por experiencia o conocimiento. En cuanto a la resolución de conflictos, la parte administrativa de la empresa manifestó que se realiza un análisis del mismo y la persona con más experiencia guíe a los demás. Por otro lado, el director general manifestó que se realizan análisis y se establecen hipótesis de las causas y se procede a la comprobación para saber cómo se puede solucionar el conflicto. En este mismo caso, se dijo que los tres integrantes (director general, director administrativo, diseñador gráfico) han participado en el proceso.

Hay posibilidades de mejora en la manera de llevar a cabo la comunicación, tanto en sus canales como en la ejecución ya que esto será en beneficio del negocio a corto y largo plazos. Hay un poco de discrepancia en la línea de autoridad ya que al reportar actividades la estructura vertical es seguida sin inconveniente, pero al dar otro tipo de información, esta puede darse horizontal, vertical o con saltos en la cadena de mando.

La supervisión se designó de forma implícita de acuerdo al orden de entrada y a los perfiles; esto ha funcionado hasta el momento, sumando que cada uno se manifiesta responsable de sus propias actividades. Se da el trabajo en equipo en la organización aunque se puede potencializar.

Las relaciones dentro de la empresa son cordiales y aunque exista parentesco entre todos los miembros, esto no impide la realización del trabajo. El director general es estricto cuando debe y relajado cuando se amerita, pero siempre respetando a los demás.

Actualmente, la manera de relacionarse entre los miembros es funcional para la operación y la convivencia; sin embargo, al ser una empresa en vías de crecimiento y con miras a la incorporación de más personal, es de importancia considerar los nuevos retos a los que podría enfrentarse en el futuro.

Cuadro recompensas.

No existe hasta el momento algún documento de normas que guíe el comportamiento dentro de la empresa, estas solo se pasan verbalmente y conforme a la situación. Solo se aplica una sanción: de “día no laborado, día no pagado” al diseñador cuando falta con o sin aviso, ya que es el único que recibe sueldo fijo. Respecto a los directores/dueños, no se realizan descuentos económicos ya que no se destina una cantidad para sus sueldos sino que de las entradas de efectivo, el director general realiza los pagos tanto de la empresa como los personales de ambos dueños, dando prioridad a los de la empresa.

Con respecto a la apertura a nuevas ideas, estas son escuchadas y analizadas por los miembros y de acuerdo al análisis directivo se toma la decisión de aplicarla o no. En la parte de motivación, se manejan incentivos económicos cuando así se decide; se dan felicitaciones o días libres dependiendo de la carga de trabajo. En este punto, se manifiesta que todo ha sido espontáneo.

No se maneja algún tipo de retroalimentación del clima o sentir de los miembros por parte de la dirección ya que se considera que al ser tres personas con relación familiar, esta no es tan necesaria; sin embargo, se manifestó el interés por considerarlo.

4.1.3. Resultados de la matriz FODA personal.

Tabla 1

Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas personales director general

Fortalezas	Oportunidades
Confianza y seguridad en lo que hago	Hacer ejercicio, practicar un deporte
Esmero y dedicación en la elaboración de diseños	Mejorar hábitos alimenticios
Cuidado al elegir materiales y/o proveedores	Estudiar la carrera de ingeniería industrial en línea
Atención a clientes	Tomar curso de inglés
Responsabilidad	Asistir a expos para conocer las tendencias del giro del negocio
Uso adecuado de los recursos materiales y económicos	
Compartir información y experiencias con otras personas	
Siempre empujar a otros a mejorar	
Debilidades	Amenazas
Poco conocimiento en áreas administrativas y contables	Desorganización
Relaciones públicas/social	Uso desordenado del recurso económico
Falta de experiencia como empresario o en manejo de un negocio	Mala comunicación
	Exceso de trabajo

Tabla 2

Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas personales director administrativo

Fortalezas	Oportunidades
Optimismo	Tenemos potencial para poder comercializar un poco más de productos
Orden para poner las cosas en su lugar	Me gustaría poder participar en bazares de emprendedores para que la gente nos conozca más
Limpieza (odio entrar a un lugar sucio)	Cambiarnos a algún local para que la gente nos ubique mejor
Hago las cosas de manera eficiente	
Detallista en los productos	
Me gusta tratar a los clientes	
Creo que apporto buenas ideas al negocio	
Debilidades	Amenazas
No me gusta llenar formatos innecesarios	Que la oficina esté desordenada y sucia es molesto para mi
Soy muy impuntual	Que no haya un lugar para cada cosa
No me gusta dar vueltas en la calle todo el día ☹	Que no se programe un trabajo, no tener lo necesario para realizarlo y estar considerando todo a última hora ya que esto ocasiona atraso y el tener que trabajar largas jornadas
No domino la parte de diseño gráfico	
No sé usar las máquinas que se adquirieron	

4.1.4. Revisión documental.

Resultados obtenidos de la revisión de documentos proporcionados por la organización, mismos que se relacionan con su operación.

Área legal. No hay un solo lugar para anotar pendientes, a veces se llevan mentalmente. Se están poniendo en orden las facturas atrasadas, se tiene y usa un único formato y estas solo las realiza la dirección general. Los demás miembros del equipo desconocen el status general de la facturación y no saben cómo realizar el trámite.

Área finanzas. Sus archivos combinan movimientos personales y de la empresa; el manejo combinado de ambos rubros no es confuso para el usuario aunque son archivos únicos guardados solo en la computadora de la dirección general (sin respaldo). Se actualiza casi todos los días entre 9 y 9:30 a.m. aunque sin hay movimientos financieros posteriores, no siempre se registran ese mismo día. Archivo manejado solamente por la dirección general. Los pendientes se anotan en diversos lugares en desorden. No se cuenta con metodología para el registro de movimientos de caja chica.

Área de cotizaciones. Archivos únicos guardados solo en la computadora de la dirección general (sin respaldo), solo se tienen formatos de los dos principales procesos de la empresa y solamente se manejan por la dirección general. Los demás miembros del equipo desconocen su utilización.

Área de atención al cliente. Se envía un archivo con la cotización del cliente solo si es cliente no conocido; de lo contrario, se le envía por correo sin formato o directrices específicas. No se ha utilizado la orden de compra hasta el momento ya que ningún cliente lo ha requerido. Se envía siempre una orden de pedido a los clientes para que este apruebe y ya con su Vo.Bo., se va a producción. En ocasiones se proporcionan cotizaciones a través de mensajes de WhatsApp que a veces confunden a la empresa porque padecen de claridad

o se dan muchos mensajes en la misma conversación y ya no saben a qué texto hacerle caso por lo que recurren a preguntarle directo al cliente.

Área de producción. El formato pedidos personalizados (PP) solamente es para promocionales que se produzcan en la empresa y solo es conocida por la dirección administrativa y el diseñador gráfico; se utiliza al no haber un formato de orden de producción. El formato PP ha sido confuso para las indicaciones al diseñador gráfico.

El formato requerimientos del cliente (RC) fue diseñado para anotar las características de lo que necesita un cliente para cualquier producto. Actualmente está en desuso porque se acabaron y no se han mandado a hacer más. En ocasiones se usan como orden de diseño.

En su área de trabajo, cada miembro utiliza una libreta de pendientes en donde se anotan estos aspectos además de cualquier otro dato que sea del interés de quien está dando seguimiento a un cliente.

El pintarrón se utiliza para llevar el flujo de procesos de todo lo que maneja la dirección general, se actualiza cada sábado y su interpretación solo es conocida por el director general.

Área de entrega. Las etiquetas de identificación de producto (membretes) no se utilizan actualmente. Las notas de remisión se encuentran aún en impresión y se crearon para entregar al cliente al darle el producto terminado y para llevar un registro de los trabajos realizados todos los días. No siempre se percibe como necesario dar notas de este tipo a los clientes o realizarlas para un registro interno

Concluye la fase de diagnóstico organizacional.

4.2. Evaluación del proceso

Con base en la evaluación realizada en la etapa de consultoría denominada estabilización y evaluación, se realizó una entrevista con los directivos de la organización, dirigida a la exploración de los resultados obtenidos del proceso de consultoría a corto plazo. Dicha entrevista dio como resultado lo siguiente: en cuanto a la comunicación, los miembros directivos han abierto más sus canales para dar y recibir retroalimentación además de seguir lo establecido en el documento resultante de la técnica “los gustos y las reservas”. En cuanto a la filosofía, reportan que se ha establecido la misión como el elemento que guía sus acciones con miras a cumplir su visión del negocio y servirán también como la base que les permitirá alinear sus procesos. En cuanto a los valores mencionaron que son los que le ayudarán a identificar a los elementos que desean formen parte de su empresa al momento de contratar nuevo personal.

4.3. Cambios registrados

En general, en la figura 4 se muestra el resultado acerca del proceso de consultoría, para lo que se llenó el apartado de aprendizaje, correspondiente al cuadro CQA que se implementó al iniciar el proceso y se obtuvo lo ilustrado en la figura 2 y que antes de este momento se encontraba vacío.

Como parte de las actividades finales del proceso, se pidió a los dueños/directores que respondieran a la casilla faltante correspondiente al área del aprendizaje, del cuadro CQA, mismo que se aplicó al inicio del proceso como parte del diagnóstico.

En la figura 4 se presenta el cuadro completamente lleno en sus tres casillas y se observa que como parte de los aprendizajes, se obtuvo conocimiento organizacional, comunicación y dirección del negocio por parte de los dueños/directores.

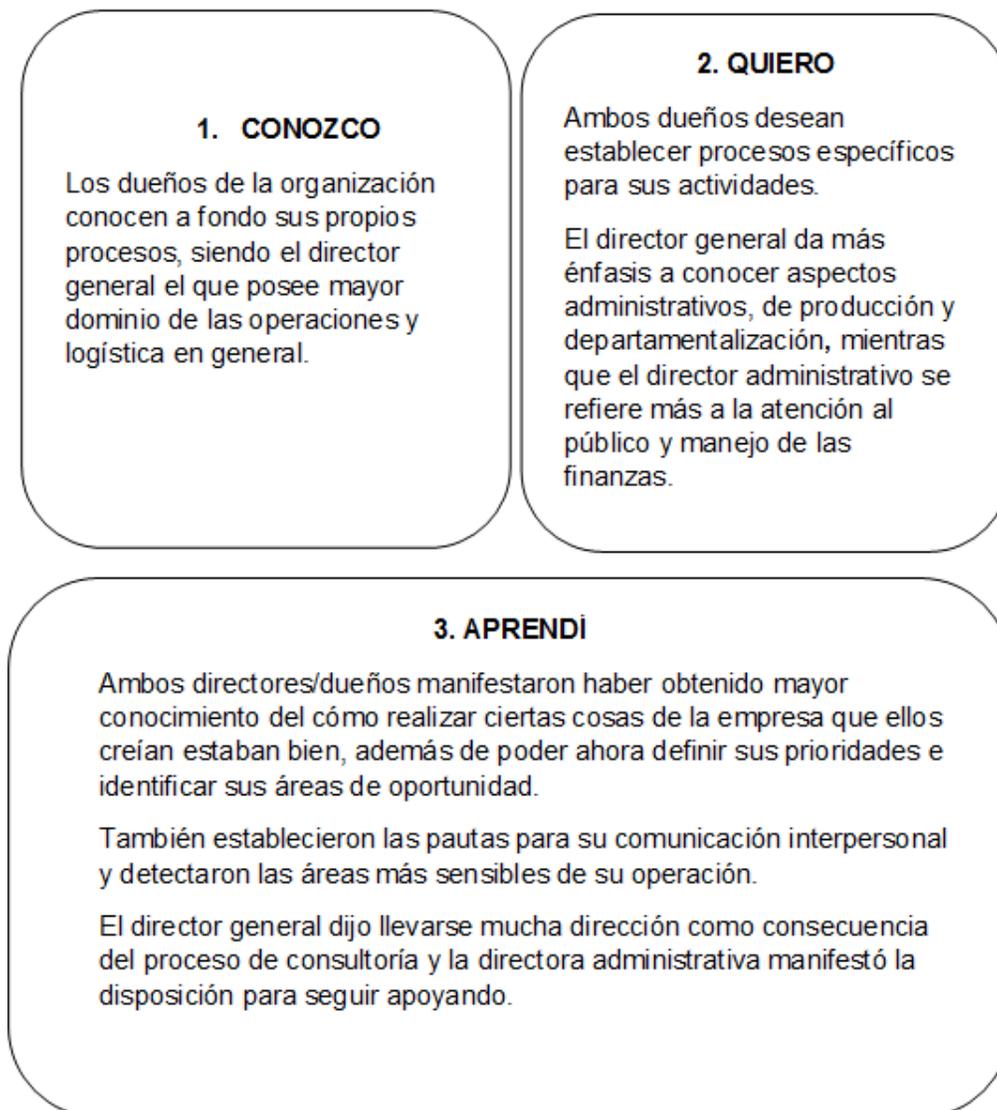


Figura 4. Cuadro CQA cambios registrados. Concentrado de los aspectos conocidos y aquellos que se desean conocer por parte de los dueños/directivos de la organización así como de lo aprendido tanto del proceso de consultoría como de la organización misma.

5. Discusión

5.1. Relación intervención-cambios registrados

Como resultado del diagnóstico, se estableció un panorama general de la organización así como de aquellas áreas más sensibles de acuerdo al modelo de seis cuadros de Weisbord. Esto, también permitió posteriormente generar estrategias de acción que dirigieran a la empresa a una mejoría ya que uno de los objetivos del proceso de consultoría en DO es “que las decisiones que se vayan a implementar se tomen desde el punto donde se originó la información, ya que ahí es el sitio en el que se aplicará, y ésta resulta ser la más confiable” (Pinto, 2012, p. 26).

Al realizar el proceso en forma conjunta, permitió que sean los integrantes de la empresa los que proporcionaran información acerca de su realidad y que al reconocerlos como los expertos en la operación, se diera menos resistencia al cambio.

Con base en la intervención, se observaron cambios importantes en cuanto a la forma de hacer las cosas a corto plazo dentro de la organización, de manera que al hacer conscientes sus necesidades organizacionales mediante la participación y compromiso en las diferentes técnicas, se dieron cuenta de ciertos aspectos a mejorar al identificar puntos sensibles o fortalezas importantes, así como al seguir un modelo de diseño organizacional que les permitiera dar forma al interior de su empresa

Por otro lado ahora, ambos dueños y directivos reconocen su aporte técnico, operativo, axiológico y social como parte del valor mismo de la organización, lo que les permitirá crecer como empresa de una manera más eficiente ya que de acuerdo a Keith Davis en su libro *Comportamiento humano en el trabajo* (citado en Guízar, 2013), “el DO tiene una orientación sistémica; se requiere que una organización trabaje de manera armónica, puesto que sus partes están interrelacionadas. Además, posee valores

humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento” (p.26).

En particular, el director general es el que ha manifestado mayor aprendizaje durante el proceso ya que expresó el entender el por qué es importante tomar en cuenta los elementos organizacionales y conocer a fondo su empresa; expresó también el haber obtenido una visión diferente de su negocio después de haber establecido su etapa actual de desarrollo para así poder establecer de forma ordenada hacia dónde quiere crecer y qué es lo que debe tomar en cuenta para hacerlo.

La directora administrativa, por su parte, expresó interés en hacerse de más herramientas que le permitan involucrarse más en todos los aspectos de la organización y en la importancia de delegar tareas y su disposición de ser facultada para brindar más apoyo a la dirección general.

5.2. Comparación cambios observados-literatura de sustento

Parafraseando a Nadler y Thusman, se tiene que la inestabilidad el entorno es el día a día de las organizaciones y para afrontarlo y ganar una ventaja competitiva sostenible, se debe apostar a la forma en que las compañías estructuran su trabajo y motivan a su personal para el alcance de sus objetivos estratégicos (1999). Además, las organizaciones han dejado de ser cerradas para convertirse en sistemas abiertos en donde “tienen un constante intercambio con el medio, esto es, cada sistema se encuentra inmerso en una organización circundante mayor que forma un suprasistema que influye en él” (Guízar, 2013, p. 52).

La literatura manifiesta la importancia de un diseño organizacional al establecer que como sistema, la organización no solamente debe tomar en cuenta lo que sucede dentro de la misma sino también su contexto y las necesidades de sus clientes; por tal motivo, es necesario que el empresario establezca una relación cercana y directa con la cultura, la

estructura, las relaciones con su personal y la forma de motivarlos, con el liderazgo, la comunicación y la mejora continua. Los casos de éxito citados en el punto de fundamentación teórica, permiten observar cómo cada elemento del diseño organizacional es de vital importancia para el éxito o fracaso de una empresa sin importar el giro, el tamaño o la trayectoria.

Además, también se pudo observar en la realidad, cómo el ambiente externo brinda retroalimentación a la organización ya que durante la intervención, se le presentaron diversas necesidades a la empresa, mismas que pudieron resolver tomando como base lo aprendido, consultado y abordado durante el periodo de intervención.

Con base en lo anterior, se tiene que La IDY, al ser una empresa de reciente creación y estar envuelta en un contexto dinámico, toma en cuenta ciertos aspectos ya sea porque sus directivos han formado parte de un mundo organizacional o bien porque han apostado por el conocimiento empresarial; sin embargo, durante el proceso pudieron hacerse de herramientas que les permitieron corroborar sus acciones previas y de habilidades que harán factible afrontar retos venideros.

Citando a Pinto, 2012 “manejando bien la comunicación, tanto el jefe y como el subordinado (con su forma personal de ser y actitudes distintas), propiciarán una buena relación en la que no existan roces y conflictos, lo cual debe propiciar un diálogo abierto y armonioso” (p.76), por lo que con este proceso de intervención se pudo corroborar lo establecido por la teoría al manifestar que aspectos como la comunicación y las acciones emprendidas para recompensar al personal son necesarias para una correcta alineación de esfuerzos y objetivos ya que durante el diagnóstico en La IDY, se pudo constatar que el no contar con un sistema formalizado para recompensar esfuerzos o sancionar faltas de los integrantes, era algo que restaba seriedad al trabajo y que intervenía directamente en la

motivación y que, al momento de establecer prioridades organizacionales, se tomaron en cuenta estos y otros elementos.

5.3. Sugerencias y conclusiones

La consultoría en desarrollo organizacional es diferente a otros tipos de consultoría por su carácter integrador del factor organizacional con el factor humano; de esta forma, permite establecer una correcta alineación de las necesidades empresariales con aquellas que manifiesta su cadena de valor (gente), fuerza vital del trabajo de cualquier organización.

Por lo anterior, durante el proceso de consultoría se pudieron vincular prácticamente no solamente aspectos teóricos correspondientes al ámbito organizacional sino también a lo relativo a la motivación humana, a las habilidades directivas e incluso a lo relativo a otras disciplinas como la educativa al permitir adaptar enfoques y técnicas propias de educación al trabajar con personas en un ámbito organizacional.

Al ser el desarrollo organizacional un campo de acción tan amplio, permite adaptar una metodología que se aproxime a cada escenario tomando en consideración las particularidades de cada realidad organizacional y al mismo tiempo, permite observar directa e indirectamente áreas de oportunidad distintas a las establecidas en la metodología elegida. Esto lleva al consultor en DO a un mayor conocimiento del terreno de trabajo y al ampliarle el panorama organizacional al empresario mismo, al darle a conocer la radiografía completa de su negocio.

El proceso de consultoría se llevó a cabo de manera ordenada, lo que permitió alcanzar el objetivo general así como los objetivos específicos; sin embargo, durante la consultoría también se abarcaron otros aspectos que se manifiestan en el apartado de recomendaciones ya que se consideran puntos importantes que deben retomarse en

procesos de consultoría en el futuro; uno de los aspectos más importantes a considerar es el que se refiere al cuadro de estructura ya que se detectó como otro de los puntos sensibles al no contar con una división de funciones adecuada ni con la formalización de puestos actualmente ejercidos así como la duplicación de funciones por lo que se plantea la sugerencia de seguir con el proceso en cuanto tengan oportunidad a través de un análisis de puestos que permita a la empresa saber qué puestos y qué funciones son los que requiere su operación así como su evaluación de desempeño; posteriormente, trazar el organigrama y poder llevar a cabo el mapeo de procesos. Para esto, se requiere que el consultor especifique la importancia de la colaboración de la organización así como el estimado de tiempo para poder llevarse a cabo y enfatice también el compromiso para establecer un sistema de consecuencias por ambas partes ya que en ocasiones, las citas de trabajo no se concretaban por falta de tiempo de la organización o se dejaban sin atender por cuestiones de trabajo de la misma y esto llevó en retrasos o recortes en las sesiones.

Lo anterior se propone tanto para no perder el impulso ganado como para no invalidar lo planteado en la misión, visión y valores al dejar pasar mucho tiempo y empezar de cero, anulando los avances que se tienen hasta el momento de la conclusión de esta consultoría.

Se recomienda también que la organización contemple el brindar un enfoque de planeación estratégica, con ayuda de un experto y con la previa capacitación a los miembros de la empresa para implementarlo de forma efectiva.

Como punto importante y refiriéndose específicamente a la consultoría llevada a cabo en La IDY, es necesario comentar que se detectó un campo de oportunidad referente a la gestión de salud organizacional, específicamente en factores de riesgo psicosocial con el

director general por lo que se recomienda abordar este punto con la empresa para hacerla consciente de la situación.

Por último, se recomienda que para mejorar el aspecto de organización documental de la empresa, se haga una depuración de los documentos mediante la matriz de administración del tiempo de Stephen Covey, enfocándola directamente a aquellos documentos que son importantes y urgentes, versus aquellos que no lo son y valorar en conjunto aquellos documentos y/o formatos que son funcionales solamente. Además, en cuanto a la organización financiera, se sugiere respaldar los documentos en otra computadora ya que solamente se encuentran en resguardo el director general.

Referencias

- Berdecía Cruz, Z. I., González-Domínguez, J. R., y Carrasquillo Ríos, C. R. (2013). Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas. *Revista De Estudios Avanzados De Liderazgo*, 1(2), 21-32.
- Recuperado de
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=03abbc47-8554-4b3f-b765-1b4cd7cc11b3%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4206>
- Bork, D., Jaffe, D., Lane, S., Dashew, L., Hesler, Q. (1997). *Cómo trabajar con la empresa familiar. Guía para el asesor profesional*. España: Granica
- Cooper, R. (June, 2000). Information technology development creativity: a case study of attempted radical change. *MIS Quarterly*. 24 (2), pp. 245-276. Recuperado de:
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=539d962c-33f2-4ece-81b7-61762c8fcb95%40sessionmgr198&vid=4&hid=109>
- Covey, S.R. (2009). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. México:Paidós
- Dávila Soltero, F., Galicia Osuna, D., y Gómez Alvarado, L., (octubre, 2011). *Factores clave del éxito para la implantación de proyectos de filosofía organizacional: Una revisión de literatura. Área de investigación: Administración de recursos humanos y comportamiento organizacional*. Trabajo presentado en el XVI congreso internacional de contaduría, administración e informática. Ciudad universitaria, México. Recuperado de
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/docs/anteriores/xvi/docs/4F.pdf>
- Daft, R. L. (2009). *Teoría y diseño organizacional*. (9ª ed.). México:Cengage
- Ferrer Pérez, L. (2012). *Desarrollo organizacional*. México:Trillas

- Franco de Franco, M. J. (2012). El Pensamiento Estratégico en los Gerentes Basado en la Filosofía de los Institutos Autónomos del Sector Público. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 7(3) 46-58. Recuperado de <http://www.daenajournal.org/>
- Franklin, E. B. (1998). *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*. México: McGraw-Hill
- Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. México: Mc-Graw Hill
- González-González, A, Noy Villamontes, P., Pérez sotolongo, S., Rodríguez González, I. (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Ingeniería industrial*. (33) 188-199
- Guízar, R.M. (2008). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. (3ª ed.). México: Mc-Graw-Hill
- Guízar, R.M. (2013). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. (4ª ed.). México: Mc-Graw-Hill
- Hernández, J., Gallarazo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson
- Hernández , J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2012). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson
- Idárraga, D. M. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. (Spanish). *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-64. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21224852003>
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. (5ª ed.). México: Pearson

- Leiva Bonilla, J. (Enero, 2006). Pymes: ciclo de vida y etapas de su desarrollo. *TEC Empresarial* 1(1). Recuperado de http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/876
- Máynez-Guaderrama, Cavazos-Arroyo, J., y Nuño de la Parra, P. (2012). La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional. *Estudios Gerenciales*, 28191-211. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21225840011>
- Mintzberg, H. (2000). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Ateneo
- Montesano Delfín, J. R. (2001). *Manual de planeación estratégica en un sistema de salud*. México: Auroch
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. México: Alfa y omega
- Nadler, D. A., y Thusman, M. L. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*. México: Oxford
- Pinto Cristini, M. (2012). *Desarrollo organizacional*. México: Red tercer milenio
- Ronco, E., y Lladó, E. (2001). *Aprender a gestionar el cambio*. Barcelona: Paidós
- Schlemenson, A. (2010). *La estrategia del talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis*. Buenos Aires: Paidós
- Thompson, Peteraf. Gamble y Strickland, (2012). *Administración estratégica, teoría y casos*. México : McGraw-Hill
- Torres cuevas, M. E. (2008). *Desarrollo de la estructura organizacional de un área académica nivel posgrado. Caso: Área académica de ciencias de la comunicación*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca, Hidalgo.

Fase de diagnóstico organizacional

Sesión	1	
Tema general	Primer contacto	
Objetivo general	Establecer una relación de contacto con los dueños de la empresa para conocer sus necesidades y explicar el proceso de consultoría en DO	
Objetivo	Actividad	Producto
Conocer las condiciones generales de la empresa para el diagnóstico empresarial y gestionar los permisos necesarios.	Entrevista informal con los dueños de la organización	Diagnóstico general basado en comentarios del dueño de la empresa

Sesión	2	
Tema general	Conocimiento general de la organización: filosofía y aporte de cada directivo	
Objetivo general	Determinar la existencia de las áreas y elementos propios de la organización de la empresa	
Objetivo	Actividad	Producto
Determinar el conocimiento de cada directivo acerca de su organización	Elaboración de cuadro CQA	Cuadro CQA de cada directivo
Conocer los elementos que integran la filosofía organizacional en la empresa.	Entrevista semi estructurada con los dueños de la organización	Documento con la transcripción de las respuestas de los entrevistados
Obtener un panorama general acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada directivo	Elaboración de matriz FODA personal por parte de cada directivo	FODA personal de cada directivo

Sesión	3
Tema general	Estructura, liderazgo, organismos de apoyo. Relaciones y recompensas

Objetivo general	Determinar la existencia de las áreas y elementos propios de la organización de la empresa Determinar la existencia de las áreas y elementos propios de la organización de la empresa	
Objetivo	Actividad	Producto
Conocer la información relacionada con las áreas de división del trabajo, el liderazgo y las áreas existentes de apoyo en la organización	Entrevista estructurada dirigida a los dueños de la organización	Documento con la transcripción de las respuestas de los entrevistados
Conocer la información relacionada con el establecimiento de relaciones y mecanismos o sistemas de recompensas en la empresa	Resolución de una encuesta individual por parte de cada directivo	Documento electrónico con las respuestas de cada directivo a las interrogantes referentes a las relaciones y recompensas

Sesión	4	
Tema general	Revisión documental	
Objetivo general	Conocer los documentos oficiales, operativos, formales e informales con los que cuenta la organización ya sea que los utilicen o no	
Objetivo	Actividad	Producto
Recolectar los documentos que la organización tenga desde su creación a la fecha	Se pidió a los directivos una copia de todos los documentos que existen y formen parte de su operación sin importar si actualmente los usan o no. Estos documentos incluyeron aquellos de aspecto legal como su acta constitutiva.	Compendio de documentos de La IDY

Fase de intervención:

Sesión	5	
Tema general	Socialización de resultados y retroalimentación	
Objetivo general	Validar los resultados obtenidos del diagnóstico organizacional con los involucrados en el proceso	
Objetivo	Actividad	Producto
Dar a conocer los resultados obtenidos con el diagnóstico organizacional	Presentación de los resultados a los dueños de la organización, mediante una proyección ejecutiva en PPT. Entrega del reporte ejecutivo con resultados del diagnóstico a los dueños de la organización.	Corroboración de resultados encontrados con la visión de la realidad de los dueños de la organización
Abrir canales de comunicación entre los dueños/directores de la organización para establecer las pautas de intercambio de información en el establecimiento de estrategias de acción	Proyección de PPT “Comunicación asertiva” Implementación de técnica “Los gustos y las reservas”	Documento con los compromisos de mejora (área de las reservas) de cada uno de los directores con base en lo que su adjunto expresó
Identificar la etapa de desarrollo en la que se encuentra la organización	Revisión del documento “PYMES ciclo de vida y etapas de su desarrollo”	Documento con la señalización de la etapa de desarrollo en el que la empresa considera que se encuentra

Actividades específicas realizadas:

- Entrega del documento “Reporte ejecutivo La IDY”, cuyo contenido se basó en los resultados obtenidos del diagnóstico organizacional realizado en la empresa
- Proyección de la presentación ejecutiva en PPT con el resumen de los resultados del reporte ejecutivo
- Validación de la información con los dueños de la organización
- Implementación de la técnica “*Los gustos y las reservas*” para abrir los canales de comunicación entre los dueños de la organización: se les proyectó el contenido de comunicación asertiva, se colocaron frente a frente y por turnos, cada uno le expresó a su adjunto lo que le agradaba de él como parte de la organización; posteriormente, cada uno manifestó aquello en lo que consideraban tenían reservas en cuanto a su desempeño y aporte en la organización. Al término, cada director/dueño redactó una serie de compromisos para mejorar aquello en lo que se

le expresó habían reservas, dichos compromisos fueron firmados bajo la premisa de ser claros para ambos miembros, establecidos en términos operacionales y realistas. Las listas de compromisos se intercambiaron entre los dueños.

- Se entregó el documento “PYMES ciclo de vida y etapas de su desarrollo” para que los dueños pudieran revisarlo detenidamente e identificaran entonces la etapa de desarrollo en la que se encuentra su empresa, para que con base en esto puedan saber lo que necesitan y su pertinencia.

Sesión	6	
Tema general	Establecimiento de prioridades organizacionales	
Objetivo general	Identificar las necesidades organizacionales para su posterior ubicación en los dos primeros cuadrantes de la matriz de administración del tiempo de Covey.	
Objetivo	Actividad	Producto
Identificación y señalización de la etapa organizacional	Revisión del documento “PYMES ciclo de vida y etapas de su desarrollo” previamente analizado por la empresa	Esquematación del nivel de desarrollo identificado
Jerarquización de prioridades organizacionales con base en la matriz de administración del tiempo	Técnica ¿Urgente o importante?	Matriz de prioridades

Actividades específicas realizadas:

- Revisión conjunta del documento “PYMES ciclo de vida y etapas de su desarrollo”
- Ubicación de la etapa actual de desarrollo y estimación de tiempo para el avance al siguiente estadio
- Depuración de la lista de áreas de oportunidad detectadas en el diagnóstico, tomando como base los niveles de desarrollo (actual y futuro) así como el tiempo estimado para poder establecer aquellas áreas de mayor prioridad
- Elaboración de la matriz de administración del tiempo de Covey, y explicación del qué, cómo y para qué utilizarla
- Transcripción de las áreas de oportunidad detectadas a notas autoaheribles de colores, donde cada color representó un cuadro organizacional de acuerdo al modelo de “Seis cuadros de Weisbord”
- Ubicación de las áreas de oportunidad en la matriz de administración del tiempo de Covey, centrandó la atención en los cuadrantes I y II

Sesión	7	
Tema general	Metas organizacionales	
Objetivo general	Establecimiento de metas específicas para las áreas de oportunidad (agrupadas por cuadro organizacional), previamente clasificadas en los cuadrantes I y II de la MAT	
Objetivo	Actividad	Producto
Agrupamiento de las áreas de oportunidad de acuerdo a los cuadros organizacionales de Weisbord	Colocar juntas las notas autoadheribles de cada color, en cada cuadrante de la MAT de Covey	Lista de cuadros organizacionales con sus respectivos elementos a trabajar
Definición de los cuadros organizacionales a trabajar	Corroborar con la organización los cuadros organizacionales a trabajar y su contenido	De la lista anterior, señalización de los dos cuadros organizacionales a trabajar
Establecimiento de metas para los 2 cuadros organizacionales a trabajar con la empresa	Técnica: Diagnóstico del grupo familiar	Listado de metas organizacionales de acuerdo a las áreas de mejora

Actividades específicas a realizadas:

- Se pidió a los miembros directivos que por cuadrante de la MAT, agruparan las notas autoadheribles de acuerdo a su color e identificaran a qué cuadro organizacional correspondió cada color
- Una vez agrupadas las áreas de mejora de acuerdo a los cuadros organizacionales, determinarpm dos cuadros organizacionales a trabajar tomando en cuenta su etapa de desarrollo, el tiempo que estiman de avance a corto plazo (5 meses) y las necesidades
- Con base en la selección anterior, se aislaron los dos cuadros organizacionales elegidos y después del análisis de las áreas de mejora dentro de cada uno, se establecieron metas MARTE (Medibles, alcanzables, retadoras/realistas, temporizadas y específicas) para cada cuadro a través de la técnica “Diagnóstico del grupo familiar”, implementada con ambos directivos a la vez para que determinaran lo que hasta ese momento hacían mejor Vs., lo que no hacían tan bien; posteriormente se establecieron estrategias de acción rea con el objetivo de que fueran los mismos participantes los que identificaran los elementos básicos que requieren tanto la filosofía como la estructura organizacional, iniciando con lo correspondiente a la misión, visión y valores y dejando para un segundo momento lo correspondiente a la estructura.

Sesión	8	
Tema general	Estrategias de acción- filosofía organizacional	
Objetivo general	Elaboración de la misión, visión y valores por parte de los directivos, con base en el material “Diseñando nuestra imagen, imprimiendo nuestra huella”	
Objetivo	Actividad	Producto
Resolución de las actividades contenida en el material “Diseñando nuestra imagen, imprimiendo nuestra huella” para establecer la filosofía de la organización con en enfoque administrativo de Garret Jhones y Charles Hill	Lectura del material denominado “Diseñando nuestra imagen, imprimiendo nuestra huella”	
	Resolución de los ejercicios contenidos en el material	Redacción de la misión, visión y valores organizacionales

Actividades específicas a realizadas:

- Entrega del material de lectura basado en el libro “Administración estratégica” de Garreth Jhones y Charles Hill por correo electrónico con las especificaciones y explicación del mismo tanto para su resolución como para la entrega y se envió un vídeo acerca de la importancia de la cultura y filosofía organizacionales
- Análisis del material resuelto por parte del consultor
- Resolución de dudas del consultor por parte de la empresa y corroboración de información

B. Contenido del mini taller “Diseñando nuestra imagen, imprimiendo nuestra huella

“Diseñando nuestra imagen, imprimiendo nuestra huella”

Objetivo: Redacción de la misión, visión y valores organizacionales para concretar la identidad de la organización

Instrucciones:

- Con base en las lecturas de apoyo, realizar las actividades para cada apartado y posteriormente, enviar el documento por correo electrónico.
- La manera de realizar las actividades debe seguir este orden: 1. Misión 2. Visión 3. Valores
- Todas las actividades deben responderse entre todos los miembros de la organización y al final se genera y envía un solo documento
- Puede responderse a cada ejercicio en este mismo documento en el apartado correspondiente

FILOSOFEMOS...

La filosofía es la que hace posible “una planeación efectiva”

Forma parte de la cultura organizacional que es la que dicta el cómo se hacen las cosas en la empresa; la cultura es aquello que hace única a la organización, es la huella digital con la que se identifican todos sus miembros.

La ausencia de la filosofía no permite determinar cuáles son los objetivos de la organización (para qué trabaja) así como tampoco establecer los medios más adecuados para alcanzar dichos objetivos.

Sin importar la clasificación o enfoque, la filosofía, traducida a la misión, la visión y los valores, es la que le permitirá saber a una organización el para qué trabaja, hacia dónde dirigir sus esfuerzos y determinar la guía de acción que le ayudará a tomar decisiones evaluando su entorno y considerando su mejor opción.

MANOS A LA OBRA... o al teclado

En este apartado se crearán misión, visión y valores

1. Misión

La misión describe qué hace la compañía, para esto se debe establecer a quién se debe satisfacer, qué se satisface y cómo se satisfacen las necesidades de los clientes.

Este planteamiento se enfoca en la necesidad de una definición de negocio orientado hacia el cliente en vez de estar orientado hacia el producto. Así, las empresas pueden satisfacer las necesidades de sus clientes en lugar de solo ofrecer productos específicos que dejan de ser útiles cuando las necesidades de la clientela cambian.

En la práctica, esa necesidad puede ser satisfecha de muchas maneras, y la definición de un negocio grande orientado hacia los clientes que identifica estas formas, puede evitar que las compañías sean sorprendidas por cambios importantes en la demanda.

EL CÓMO. Para poder elaborar la misión, tomen en cuenta esta figura y den respuesta a las preguntas de cada dimensión:



1. ¿A qué clientes se satisface?
2. ¿Qué se satisface?
3. ¿Cómo se satisfacen las necesidades?

Para inspirarse, pueden checar estos ejemplos:

- Coca-cola <https://www.coca-colamexico.com.mx/nuestra-compania/mision-vision-y-valores/>
- Quick digital <http://www.quickdigital.mx/nosotros.html>

Una vez hayan respondido a las preguntas anteriores y habiendo ideado cuál es la misión ¡Es momento de redactar!

Nuestra misión es:

Información confidencial

2. Visión

La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar. Nokia, el fabricante de teléfonos móviles (inalámbricos) más grande del mundo, opera con una visión muy sencilla aunque poderosa: “Si puede ser móvil, ¡lo será!” Esta visión implica que no sólo la telefonía de voz será móvil (ya lo es), sino que será el sistema principal de otros servicios basados en datos, como procesamiento de imágenes y navegación en internet.

EL CÓMO. Para poder sacar su visión, les recomiendo más que imaginar, dibujar (un dibujo por los dos) cómo se ven en el futuro, qué es lo que desean ofrecer y en qué momento desean estar. Una vez que realicen el dibujo con colores y todo aquello que represente algo importante de su futuro empresarial, tómense una foto y adjúntenla al correo.

Una vez que hayan realizado el dibujo, es momento de redactar cuál es la Visión de acuerdo a ese dibujo así que ¡manos a la obra!

Nuestra visión es:
<i>Información confidencial</i>

3. Valores

Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización.

EL CÓMO. Para poder realizarlos es importante que saquen una lista de los valores más representativos para ustedes y para eso, les dejo la lista que en un principio me habían comentado

- Servicio al cliente: atender al cliente como nos gustaría ser atendidos
- Humildad: para aceptar los retos organizacionales y ser honestos con nuestros clientes cuando no podamos cubrir sus requerimientos
- Creatividad: para buscar soluciones diferentes a situaciones conocidas
- Proactividad: no esperamos a que lleguen las oportunidades, salimos por ellas
- Actitud de servicio: los clientes internos y externos son lo primero

Ahora bien, con base en esta lista:

1. Seleccionen los valores mas importantes para ustedes
2. Tengan en cuenta que los valores deben ser COMPARTIDOS por todos los miembros de la organización; es decir, todos y cada uno de los integrantes debe reconocerlo como un valor
3. Cada valor debe estar enfocado a valores ORGANIZACIONALES no a valores personales (lo que para mi es justicia es algo personal, pero si nos vamos a la definición de justicia, tal vez lo tomemos como algo organizacional)
4. El significado que como organización le den a los valores, no depende necesariamente de lo que diga el diccionario sino a lo que ustedes reconozcan como ese valor. El diccionario les ayudará a saber cuál es el significado universal y a eliminar las dudas que pudieran tener, pero son ustedes los que al final le darán el significado OPERACIONAL
5. No hay límite de valores; sin embargo, es importante que sean los mas importantes y que verifiquen que no se repitan aunque sea con otras palabras
6. TODOS los trabajadores de la organización deben entender los valores tal cual se quiere dar el significado, debe ser claro para todos

Habiendo realizado lo anterior y considerando los puntos importantes ¡A escribir los valores!

Nuestros valores son:	Significado
• Servicio al cliente	Atender al cliente como nos gustaría ser atendidos
• Humildad	Para aceptar los retos organizacionales y ser honestos con nuestros clientes cuando no podamos cubrir sus requerimientos
• Creatividad	Para buscar soluciones diferentes a situaciones conocidas
• Proactividad	No esperamos a que lleguen las oportunidades, salimos por ellas
• Actitud de servicio	Los clientes internos y externos son lo primero

C. Guion de entrevista final

Evaluación de resultados

Con base en el ejercicio de consultoría que se llevó a cabo en la organización, le haré unas preguntas con el objetivo de saber el impacto que este proceso tuvo en la empresa.

1. Dividiendo en dos fases: antes y después de la consultoría ¿cuáles son los principales cambios que observa en la empresa al día de hoy?
2. ¿Qué conocimientos considera haber adquirido a lo largo del proceso?
3. ¿Qué relación podría decir que existe entre el modelo de Seis cuadros de Weisbord y su organización?
4. ¿Cuál es el impacto que la filosofía organizacional tiene en su organización tanto para este momento como para su operación futura?
5. ¿Desea agregar algún otro comentario?

Muchas gracias por sus respuestas