



UADY

FACULTAD DE
PSICOLOGÍA

**DISEÑO DE ESTRUCTURA Y CULTURA
ORGANIZACIONAL EN UNA MICROEMPRESA**

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

**PRESENTA
L.A.E.T. LESLIE KAREEN HERRERA PÉREZ**

**DIRECTORA
DRA. MAGDALENA ESCAMILLA QUINTAL**

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO
SEPTIEMBRE 2016**

Agradezco el apoyo brindado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado la beca No.329419 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.

Declaro que esta investigación es de mi propia autoría, a excepción de las citas de los autores mencionadas a lo largo de ella. Así también declaro que este trabajo no ha sido presentado previamente para la obtención de ningún título profesional o equivalente.

Dedicatoria

Para Karenina e Isabella.

Para María de Lourdes.

Para ellas...con todo mi amor.

Índice

Resumen.....	1
Capítulo 1. Introducción.....	2
Justificación	4
Antecedentes	7
Capítulo 2. Evaluación diagnóstica.....	22
Escenario	22
Diagnóstico.....	23
Capítulo 3. Programa de Intervención	28
Objetivo general	28
Procedimiento de intervención	28
Implementación de estrategias	31
Implementación de estrategias sugeridas por el personal	32
Capítulo 4. Evaluación de los efectos	34
Organigrama de la empresa	34

Elementos de cultura organizacional.....	35
Descripción de funciones de puestos	36
Descripción de procesos básicos relacionados con la cadena de valor organizacional	41
Evaluación de los cambios registrados	44
Capítulo 5. Discusión	46
Comparación intervención-cambios observados-literatura de sustento.....	46
Sugerencias y conclusiones	53
Referencias	57
Apéndices	60
1 Instrumento de diagnóstico. Guión de entrevista: Gerentes.....	61
2 Instrumento de diagnóstico. Guión de entrevista: Colaboradores.....	62
3 Preguntas de formulación de elementos de cultura organizacional.....	63
4 Instrumento de Evaluación del Desempeño (Técnico Auxiliar de Producción).....	64
5 Facultamiento en la emisión de CFDIs.....	68

Lista de Tablas

Tabla 1. Funciones del Gerente de Producción	36
Tabla 2. Funciones del Gerente Administrativo	37
Tabla 3. Funciones del Asistente de Ventas.....	39
Tabla 4. Funciones del Auxiliar de Diseño	39
Tabla 5. Funciones del Técnico Auxiliar de Producción	40
Tabla 6. Proceso de impresión en plotter	41
Tabla 7. Proceso de acabados en lona	41
Tabla 8. Proceso de corte de vinil	42
Tabla 9. Proceso de impresión en Xerox	42
Tabla 10. Descripción del proceso de generación de CFDI	43

Lista de Figuras

Figura 1. Cuestionamientos de diagnóstico organizacional de French y Bell, 1995	11
Figura 2. Modelo sistémico para el diagnóstico organizacional de Weisbord, 1976	13
Figura 3. Esquema de raíz cuadrada del modelo de cambio de Kurt Lewin, 1939	21
Figura 4. Matriz de análisis FODA correspondiente a la microempresa	26
Figura 5. Organigrama de la microempresa	34
Figura 6. Misión, visión y valores organizacionales de la microempresa	35

Resumen

El objetivo general del presente trabajo fue identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad en el funcionamiento general de la microempresa objeto de estudio, así como de la manera en que sus trabajadores la perciben, para obtener un panorama general en donde se describan las funciones y la delimitación de las responsabilidades de cada puesto, con objeto de que la empresa desarrolle e implemente estrategias de intervención que permitan a la organización el logro de sus objetivos operacionales a través del diseño de la estructura y las bases de la cultura organizacional. Este trabajo fue desarrollado bajo un enfoque cualitativo, mediante la utilización de las técnicas de entrevista semiestructurada, observación participante, matriz de análisis FODA y sesiones de trabajo con el personal. Los participantes fueron un total de 6 sujetos que conforman la totalidad del personal de la microempresa. Entre los resultados obtenidos destacan el análisis de la estructura de la organización habiéndose establecido como lineal o plana, y la elaboración del organigrama correspondiente, el establecimiento y formalización de los elementos de cultura relativos a la misión, visión y valores organizacionales y la socialización al personal de los mismos, la descripción de las funciones de puestos existentes, la delimitación de las líneas de autoridad y la descripción de los procesos básicos de producción de la cadena de valor organizacional. Como resultado de la evaluación posterior a la presente intervención se encontró una percepción positiva por parte del personal respecto a los cambios implementados, lo cual se ha reflejado en el incremento de la eficiencia y eficacia operacional. Finalmente se plantean recomendaciones de mejora para continuar con la revisión de las problemáticas reflejadas durante el diagnóstico, así como para dar seguimiento al crecimiento ordenado de la organización en el corto y mediano plazo.

Capítulo 1. Introducción

Las organizaciones representan el medio a través del cual se logra el cumplimiento de objetivos diversos; ya sean personales, es decir los objetivos de cada individuo que las conforman, como objetivos empresariales en conjunto, tales como el cumplimiento de metas de productividad. Esto constituye un intercambio, una sinergia en la que ambas partes son beneficiadas.

Debido a la naturaleza cambiante del mercado competitivo en el que las organizaciones se desenvuelven, los líderes organizacionales deben ir más allá de la inercia del quehacer cotidiano, para prepararse adecuadamente a enfrentar los nuevos retos que se le presentan, independientemente de que se trate de una empresa de nueva creación o bien, de una empresa consolidada.

Rodríguez (2005) señala que la falta de capacidad de innovación no es sinónimo de inmovilidad. Por el contrario, significa que efectivamente se está realizando un cambio, pero que éste se presenta de una manera desordenada, sin establecer el destino hacia donde se está orientado.

Lo anterior aplica a las organizaciones, que paulatinamente deben ajustarse a los cambios que se les presentan, siendo lo más recomendable que esto se realice de manera estructurada y planeada. No obstante, es muy común que el establecimiento y posterior crecimiento de las organizaciones, principalmente en las empresas de menor tamaño, carezca de una planeación inicial y mucho menos estratégica, lo que de algún modo repercute en el desempeño óptimo de las mismas. Esto es que, aunque aparentemente operan de manera satisfactoria, no potencializan su desempeño de la manera más eficaz y eficiente.

Debido al rápido establecimiento de las microempresas, frecuentemente inician operaciones careciendo de elementos organizacionales básicos tales como la estructura, la cultura y la descripción de puestos, los cuales delimitan las funciones y responsabilidades de cada posición dentro de la organización, así como la ideología que las fundamenta.

Así, la organización como fue originalmente concebida por sus fundadores, se pierde de vista debido a la falta de información presentando, en múltiples ocasiones, un crecimiento desordenado, lo que dificulta el establecimiento de una estrategia que dirija a la empresa en la dirección deseada, e incluso mejore su desempeño, logrando de este modo fortalecer su competitividad.

Cabe mencionar que lo anterior genera un desempeño laboral que no potencializa las habilidades del recurso humano, el cual representa un capital invaluable para la organización. Aunque en ocasiones no se tome en consideración la importancia de este hecho, debemos enfatizar que son los individuos que conforman la organización los que, a través del desempeño de sus funciones cotidianas, logran el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Chiavenato (2007), en la actualidad, la administración de recursos humanos procura entender a las personas como seres completos y no sólo como recursos humanos, por lo que se espera que cada persona sea un elemento de diagnóstico y de solución de problemas, de tal modo que su trabajo en la organización mejore continuamente. Es así como las organizaciones de éxito crecen y se fortalecen.

Justificación

Las personas económicamente productivas que laboran de tiempo completo, pasan la mayor parte de las horas que permanecen despiertos en sus centros de trabajo. Es por esto que el trabajo se convierte en mucho más que un intercambio económico, ya que implica una serie de interacciones sociales ya sea con compañeros, colaboradores, jefes, clientes, proveedores, entre otros, en las que se desarrolla nuestro día a día. El desempeño de las labores propias del trabajo puede resultar de manera satisfactoria para el individuo que logra cumplir las demandas de la posición que desempeña en su centro de trabajo y que ha encontrado un ambiente agradable para desenvolverse de manera exitosa; del mismo modo, puede representar una fuente de estrés constante y cotidiano para el trabajador debido a múltiples factores como pueden ser el sentimiento de incompetencia ante las labores que se le exigen, aspectos propios de su personalidad, relaciones interpersonales poco satisfactorias con las personas a su alrededor, organización poco eficiente en su área de trabajo, ambigüedad en las responsabilidades que le corresponden, falta de capacitación adecuada, entre otros múltiples factores que pueden repercutir de manera negativa al generarle una carga psíquica y emocional, generando así efectos adversos en la salud del individuo en cuestión. Los efectos en la salud se explican por el estrés sostenido proveniente de la exposición a los riesgos psicosociales laborales (Ansoleaga, 2013). Asimismo, como una de las consecuencias del estrés organizacional por las causas anteriormente mencionadas, se reconoce una baja en la productividad del empleado, incremento en el ausentismo y en el índice de rotación de personal, a la vez que repercute de manera negativa en el ambiente de trabajo.

Como parte de las estrategias de intervención psicosocial en el área de Desarrollo Organizacional se considera primordial eliminar la ambigüedad de los aspectos relativos a los puestos de la organización, al proveer al trabajador de la información necesaria acerca de las responsabilidades que le corresponden y el cómo debe cumplirlas, así como también de las

expectativas que se tienen acerca de su labor. Para esto la organización debe proporcionar al trabajador una inducción y una capacitación adecuada desde el comienzo de la relación laboral respecto a las funciones y tareas relativas al puesto, y a la filosofía de la organización, con lo que de manera adicional se consigue que el trabajador adopte desde un principio la cultura organizacional de la empresa y sea capaz de reflejarla en el desempeño de sus funciones.

Según Jones (2008), la meta del desarrollo organizacional es mejorar la efectividad organizacional, ayudando a las personas que conforman las organizaciones a alcanzar su potencial, así como a alcanzar sus metas y objetivos.

De acuerdo con Daft (2010), la importancia del diseño organizacional radica en que una organización posee diversas características independientes a la naturaleza de las personas que la conforman, y con el tiempo, aunque las personas que conforman la organización no sean las mismas, las dimensiones organizacionales se mantienen similares.

De acuerdo al trabajo de Marín Idárraga (2012), se han realizado múltiples estudios acerca del diseño organizacional como un proceso racional, en el marco de la contingencia estructural; entre ellos el de Hage & Aiken (1967), Litterer (1979), Starbuck & Nystrom (1981), Ansoif & Brandenburg (1971), Daft & Lengel (1986), Kazanjai & Drazin (1987), Miller (1987) y Hall (1996), encontrando como un elemento común en ellos, que se asume que el diseño de la organización implica un doble proceso a través del cual se dimensiona, o bien se redimensiona la estructura de la organización. Menciona que este doble proceso comprende dos fases:

- 1) un ejercicio heurístico mediante el cual se elaboran planes con los que se conciben, fragmentan y coordinan unidades de actividad constituyendo sistemas de significados para la consecución de un fin, y

- 2) un ejercicio aplicativo mediante el cual se operacionalizan tales proyectos en acciones que convierten la forma representacional pretendida en una realidad objetiva. (p. 47)

Por lo que concluye que el diseño organizacional necesariamente implica una fase de diagnóstico y otra de intervención, que se diferencian claramente entre sí. En dicho estudio, realizado en Bogotá, se encontró que, si bien las empresas realizan elecciones estratégicas, estas no son un detonante significativo del dimensionamiento estructural.

González Calixto, Hernández y Corredor (2013), llevaron a cabo una investigación en Colombia y mencionan que los cambios constantes generados por la globalización, hacen que el diseño de las estructuras de las empresas, adquieran importancia en las decisiones gerenciales, ya que las organizaciones deben coordinar sus acciones para utilizar y aprovechar los recursos de la manera más óptima; por lo que las empresas buscan eficacia y eficiencia, comenzando por la definición de una plataforma estratégica que dirija su rumbo, apoyados de la coordinación de las tareas, para que puedan mediante una evaluación constante, mejorar su funcionamiento en el transcurso del tiempo.

En dicho estudio, se encontró que, al definir la estructura de la empresa por procesos, se le otorga a la empresa la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, en la cual sigue dándose prioridad a la visión del cliente. Esto es porque se parte del objetivo trazado, de identificar y delimitar los procesos, procedimientos y actividades, desde las cuales se estructuran las funciones y los cargos claves para su ejecución.

Ambas investigaciones nos remiten a la importancia del diseño organizacional y de la definición o establecimiento de su estructura, procesos, funciones, actividades y filosofía que los fundamenta como parte esencial de la estrategia de la organización en su adaptación a los cambios del entorno.

Antecedentes

La aplicación de la psicología se enfrenta a la constante y creciente demanda de los individuos y organizaciones de todo tipo, que requieren solucionar problemas conductuales en diversas circunstancias y ámbitos, donde el estudio e interpretación del comportamiento humano se vuelve primordial e indispensable para la solución de dichos problemas. Así, actualmente podemos encontrar nuevos campos de aplicación de la psicología, que se ha diversificado según las necesidades cambiantes del individuo y sus escenarios diversos. Tal es el caso del Desarrollo Organizacional, el cual se deriva de la aplicación de la psicología considerando al elemento humano, sus características, aportaciones, interacciones y desempeño personal, como elemento base de las organizaciones. Se constituye en un instrumento de cambio planeado, que analiza a las organizaciones de manera individual permitiéndoles desarrollar estrategias para adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno, basados en la premisa de que es indispensable que la organización en cuestión se ajuste constantemente a sus condiciones y circunstancias, realizando acciones de cambio que le garanticen la supervivencia en el cada vez más competitivo ámbito empresarial.

De acuerdo con Daft (2010) las organizaciones pueden ser muy diversas, y se definen como 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno. Menciona que una organización existe cuando las personas que la conforman interactúan entre sí realizando funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas, reconociendo de esta manera la importancia de los recursos humanos.

La organización se define según Lawrence y Lorsch (1972, en Chiavenato, 2000) como “la coordinación de diferentes actividades, de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente”.

El cambio planeado es, por tanto, la respuesta más acertada por parte de las organizaciones para hacer frente al ambiente dinámico y competitivo que se le presenta, ya que permanecer en la estabilidad que otorga la zona de confort puede resultar en la carencia o escasez de ventajas competitivas.

Hernández, Gallarzo y Espinosa (2011) definen al cambio organizacional como la habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan el medio ambiente interno y externo y que se manifiestan en un nuevo comportamiento organizacional. Asimismo, califican al cambio organizacional como un imperativo de nuestros tiempos, lo que podemos constatar en el campo organizacional, ya que para las empresas actualmente requieren realizar las adaptaciones necesarias para la consecución de sus objetivos, en el momento en que los procesos y prácticas de operación presentan deficiencias, no producen los resultados esperados, o se perciben incapaces de hacer frente a la esperada evolución y crecimiento de una empresa de nueva creación.

Guízar (2008) nos menciona que el cambio es con frecuencia iniciado e implantado por los administradores con la ayuda de un agente de cambio, papel que toma el consultor de DO, el cual puede pertenecer a la organización o ser ajeno a ella.

De acuerdo con Bennis (1969, como se citó en French y Bell, 1995) “el Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo”. En esta definición se enfatiza el aspecto educacional del DO, ya que establece la diferencia con otro tipo de consultorías utilizadas por las empresas en la actualidad, en las que se requiere la presencia constante y de manera indefinida por parte del consultor, el cual dicta la pauta de lo que debe hacerse en cada situación. De igual modo se establece el papel del consultor en DO

como un facilitador, que prioriza un enfoque participativo durante su intervención, reconociendo en la misma organización y sus colaboradores la expertez en las tareas y procesos que realizan de manera cotidiana.

Asimismo, Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) nos dicen que los consultores externos tienen la función y responsabilidad de aportar objetividad al proceso. Esto evidentemente contribuye a que la organización logre reconocer las acciones de cambio necesarias para mantener o incrementar su competitividad e implemente de manera exitosa las estrategias desarrolladas con objeto de concretar los cambios requeridos, sean de la naturaleza que fuere.

Así, el desarrollo organizacional es “la aplicación práctica de la ciencia de las organizaciones..., se concentra en el cambio planificado de los sistemas humanos y contribuye a la ciencia de la organización mediante el conocimiento adquirido a través de su estudio de la compleja dinámica del cambio” (Porras y Robertson, 1992 como se citó en French y Bell, 1995, p.33).

French y Bell (1995) definen al desarrollo organizacional como “un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura y en los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción”. Al analizar esta definición, se establece la necesidad de que la alta gerencia se encuentre dispuesta a adoptar el cambio, ya que dicha postura fluye a todas las áreas de la organización, por lo que se recomienda concientizar a los directivos del impacto de

realizar cambios planeados en beneficio de sus organizaciones, y la importancia de mantener una actitud de apertura respecto a los mismos.

Para Nadler y Tushman (1999), el hecho de que una organización mantenga una posición competitiva radica en dos factores: primero, que los gerentes comprendan los conceptos y aprendan las técnicas relacionadas con el diseño de sus organizaciones, de modo que fomenten y exploten sus propias cualidades competitivas; y segundo, que los gerentes reconozcan que el diseño de la organización, para que ésta continúe siendo eficaz y eficiente, es un proceso interminable. Esto se debe a que el cambio constante en el entorno competitivo exige modificaciones continuas de los objetivos estratégicos, por lo que, en consecuencia, por lo que también el diseño organizacional debe seguir cambiando para asegurar que permanezca alineado con su estrategia.

Durante las intervenciones del Desarrollo Organizacional se pone de manifiesto la necesidad de realizar un diagnóstico de la problemática, tomando en consideración diversos factores tales como las apreciaciones de los miembros de la organización, la observación de las áreas funcionales de la misma por parte del consultor y la aplicación de instrumentos para recolectar información, como parte de un proceso de reconocimiento que el consultor realiza dentro de la organización, con objeto de establecer el *status quo* real de la empresa.

Al respecto, French y Bell (1995) argumentan que los programas de Desarrollo Organizacional están constituidos por tres componentes básicos: diagnóstico, acción y administración del programa. Respecto al componente de diagnóstico establecen que se refiere a una recopilación y análisis de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y constituye la esencia del programa de acción ya que se basa en información válida acerca del *status quo*. La información relativa al *status quo* organizacional incluye una descripción del sistema con sus

fortalezas y áreas de oportunidad, un relato fiel de la situación tal y como es en la actualidad. La figura 1 ilustra los cuestionamientos que de acuerdo con French y Bell (1995) el consultor debe considerar durante la etapa de diagnóstico: los puntos fuertes, los problemas a que se enfrenta la empresa, las oportunidades no llevadas a cabo y la discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual.

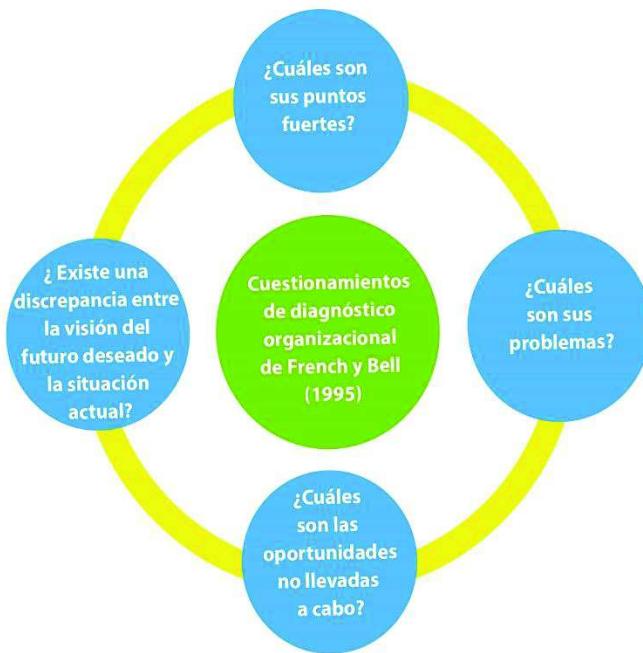


Figura 1. Cuestionamientos de diagnóstico organizacional de French y Bell, 1995.

El componente de la acción en los programas de DO consiste en las intervenciones y actividades diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. El componente de la administración del programa, o programa gerencial, integra las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, es decir desarrollar las estrategias generales de DO y vigilar los acontecimientos durante el programa (French y Bell, 1995).

French y Bell (1995) mencionan a la teoría sistémica de Ludwig von Bertalanffy como base del Desarrollo Organizacional. Siendo que un sistema implica interdependencia, intercambio e

interrelación, en la teoría sistémica las organizaciones son consideradas como sistemas abiertos al intercambio activo con los ambientes que las rodean, y a la vez como un todo compuesto por uno o más subsistemas interdependientes entre sí.

Kast y Rosenweig, (1972, como se citó en French y Bell, 1995), definen al sistema como “un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes, componentes o sistemas interdependientes, y delineado por fronteras identificables de su suprasistema ambiental.”

De acuerdo a Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), el diagnóstico organizacional debe enfocarse primeramente en conocer el estado de las cosas o “lo que es”, y comenta que una forma de conceptualizar el diagnóstico hace hincapié en los principales procesos de la organización. En consecuencia, al realizar una comparación de “lo que es” con “lo que debería ser”, surge el descubrimiento de lo que debe realizarse entre las condiciones reales y las deseadas.

Es por esto que, tomando en consideración la necesidad de establecer un diagnóstico acerca de la realidad operacional de la organización considerándola como un sistema compuesto, a su vez, por subsistemas, se propone la utilización de un modelo que nos establezca los parámetros a seguir para un adecuado diagnóstico.

Marvin Weisbord (1976) presenta un modelo sistémico de seis cuadros, el cual establece los seis elementos o áreas críticas por diagnosticar en una organización, las cuales son: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos de apoyo, relaciones y liderazgo. Al realizar el diagnóstico organizacional, el consultor debe prestar atención tanto a los aspectos formales como a los informales de estas áreas (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011).

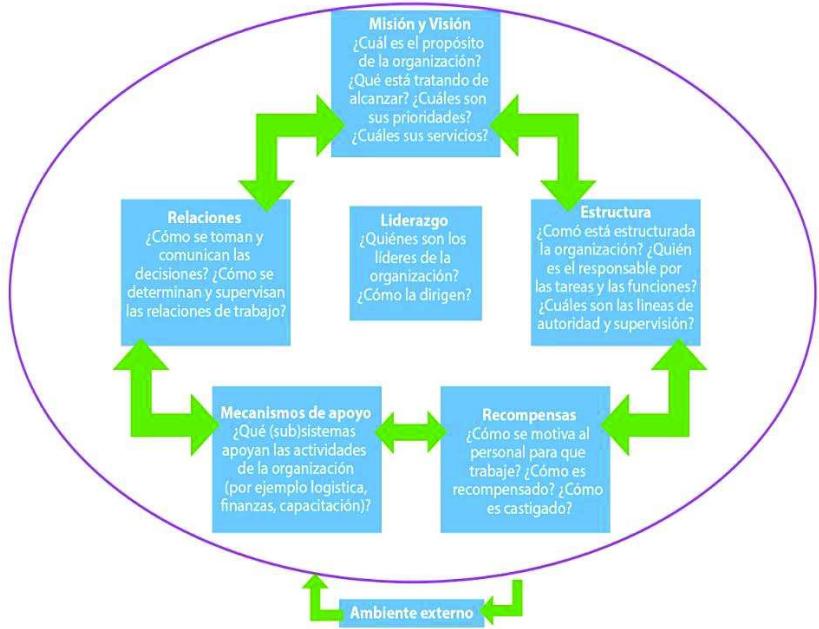


Figura 2. Modelo sistémico para el diagnóstico organizacional de Weisbord, 1976.

Como podemos observar en la figura 2, los elementos del modelo se presentan interrelacionados de forma circular, ya que son interdependientes entre sí y cada uno determina considerablemente el adecuado funcionamiento de los demás elementos. Al centro aparece el liderazgo que es el que reúne a los demás elementos en torno al tipo de liderazgo que se practica en la organización. Alrededor del circuito aparece el ambiente externo como factor de influencia sobre todos los demás elementos.

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) establecen que el elemento estructura del modelo de Weisbord se refiere a la forma en que las responsabilidades, tareas y funciones se distribuyen entre los trabajadores. La estructura define las relaciones de comunicación y las líneas de autoridad de los diferentes niveles de personal, y plantea cuestionamientos acerca de si la estructura de la

organización responde a las necesidades de los clientes, y cómo influye en la interacción con los mismos. Asimismo, se relaciona con la manera en que los trabajadores se explican sus responsabilidades en la descripción de sus puestos de trabajo. El planteamiento final del elemento estructura es determinar los pasos que la organización necesita para adaptar la estructura en apoyo a una adecuada implantación del desarrollo organizacional.

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) definen estructura organizacional como el elemento que abarca los acomodos formales e informales de labores, responsabilidades, líneas de autoridad y relaciones de reportes mediante los cuales se administra la empresa. Asimismo, establecen que un adecuado diseño organizacional puede contribuir incluso a la capacidad de la empresa para crear valor para el cliente y percibir una ganancia, ya que, al permitir una reducción de costos burocráticos, facilita la eficiencia operativa y disminuye los costos operativos de la empresa. El diseño organizacional puede también facilitar la coordinación de actividades al interior de la empresa, mejorando el proceso de formación de capacidades, lo que lleva a una mayor diferenciación y por ende a menores costos.

Asimismo, Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) mencionan que conforme las empresas crecen y sus necesidades de estructura evolucionan, es probable que su forma estructural evolucione de un tipo a otro. Establecen que el tipo de estructura más adecuado para una empresa determinada, dependerá del tamaño y complejidad de la misma, así como de su estrategia. Los autores consideran que los cuatro tipos básicos de estructura son: la estructura simple, la funcional, la multidivisional y la de matriz.

De acuerdo con Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), en una estructura simple, un ejecutivo central, por lo general el propietario-administrador, toma todas las decisiones importantes y supervisa las operaciones de la organización con ayuda de pocos empleados. Este

tipo de estructura también se conoce como estructuras de línea y personal, ya que el personal administrativo central supervisa a los empleados de línea que efectúan las operaciones de la empresa, o estructuras planas, debido a que cuentan con pocos niveles de jerarquía. Esta es la estructura que caracteriza a las empresas pequeñas, siendo también la más común, lo que se debe al hecho de que las empresas pequeñas en número.

El segundo tipo de estructura es la estructura funcional la cual se organiza a lo largo de líneas funcionales, donde una función representa un paso importante en la cadena de valor de la empresa, como I+D, ingeniería y diseño, manufactura, ventas y marketing, logística y servicio al cliente (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012). En este tipo de estructura cada unidad funcional es supervisada por administradores de línea funcional que reportan al administrador general y al personal corporativo, de tal modo que los administradores funcionales se concentran en su área de responsabilidad y dejen al administrador general y a la oficina matriz que orienten el rumbo y garanticen que las actividades se coordinen e integren. Las estructuras funcionales también se conocen como estructuras departamentales, ya que las unidades funcionales suelen denominarse departamentos, y estructuras unitarias o formas U, pues una sola unidad es responsable de cada función. Las estructuras funcionales permiten aligerar la carga de los administradores, propia de las estructuras sencillas, y hacen un uso más eficiente de los recursos administrativos, y su principal ventaja radica en una mayor especialización de las labores (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

El tercer tipo de estructura es la multidivisional la cual es una estructura descentralizada que consiste en un conjunto de divisiones operativas organizadas a lo largo de líneas de mercado, clientes, productos o áreas geográficas, y se cuenta con oficinas centrales corporativas que supervisan las actividades divisionales, asignan recursos, desempeñan diversas funciones de apoyo

y ejercen un control general (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012). Como cada división constituye un negocio por sí mismo, las divisiones por lo general operan como centros de ganancias independientes, con responsabilidades propias de ganancias o pérdidas. Cada unidad se organiza internamente por líneas funcionales. La estructura multidivisional también se conoce como estructura divisional o forma M, y son propias de empresas que aplican estrategias de diversificación o global, con operaciones en varios países o negocios (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

Por último, la estructura de matriz representa una combinación de estructuras en la cual la empresa se organiza a lo largo de dos o más dimensiones a la vez, como pueden ser: negocio, área geográfica o función de la cadena de valor, con el objetivo de mejorar la comunicación, colaboración y coordinación entre unidades. Se administran mediante múltiples relaciones de reporte, en donde un administrador puede reportar a varios jefes. Las estructuras matriciales también se llaman estructuras compuestas o estructuras de combinación (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

En el diseño organizacional es necesario considerar otros factores adicionalmente a la estructura, los cuales deben adaptarse progresivamente durante el proceso evolutivo organizacional. Daft (2010), menciona que para entender propiamente a las organizaciones, el primer paso es determinar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos, los cuales pueden describir a las organizaciones de manera similar como los rasgos de personalidad y físicos describen a las personas, por lo que establece que las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos, estructurales y contextuales, las cuales interactúan y son interdependientes entre sí, y además se pueden ajustar para lograr diferentes propósitos. Asimismo,

proporcionan una base para medir y analizar las características que el observador casual no puede ver, por lo que revelan información significativa acerca de una organización.

Las dimensiones estructurales (Daft, 2010) proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización y son:

1. La formalización, la cual se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización, incluyendo procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas.
2. La especialización, que se refiere al grado en que las tareas organizacionales se encuentran divididas en trabajos separados. La especialización a menudo se conoce como división del trabajo.
3. La jerarquía de la autoridad, que describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente.
4. La centralización, la cual se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión.
5. El profesionalismo, que se refiere al nivel de capacitación y educación formal que requieren los empleados.
6. Las razones de personal que consisten en la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos, incluyendo la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas.

Las dimensiones contextuales (Daft, 2010), caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas, describiendo el escenario organizacional que incluye e incluso da forma a las dimensiones estructurales, y son:

1. El tamaño de la organización que se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división, y por lo regular se mide por el número de empleados.
2. La tecnología organizacional, la cual se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. Incluye elementos tales como la manufactura flexible, los sistemas de información avanzados, e internet.
3. El entorno, que se refiere a todos los elementos fuera de los límites de la organización, e incluye elementos tales como la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores, la comunidad financiera e incluso las demás organizaciones.
4. Las metas y la estrategia de la organización las cuales definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de las demás organizaciones.
5. La cultura de una organización, el cual es el conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados. Por lo general se relacionan con el comportamiento ético, el compromiso con los empleados, la eficiencia o el servicio al cliente.

Respecto a la cultura Daft (2010) también la considera el pegamento que ofrece cohesión y mantiene unidos a los elementos de la organización, e incluye también sus historias, slogans, ceremonias, formas de vestir, e incluso la distribución de los espacios.

De acuerdo con Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), el elemento misión del modelo de Weisbord se refiere a la plataforma común para todos los programas de la organización, su funcionamiento interno y sus relaciones externas. Al resumir el propósito de la organización constituye la base para establecer la visión y los objetivos. Por su parte, nos refieren que la visión es el sueño máspreciado de la organización en el largo plazo, es el reto empresarial que motiva e

impulsa la capacidad creativa en todas las actividades de la organización. Asimismo, permite a la alta dirección enfocar su liderazgo hacia la ejecución de su logro permanente.

Para Mintzberg (1979, como se citó en Daft, 2010) un tipo básico de organización es la que denomina estructura emprendedora, que casi siempre corresponde a una empresa nueva o pequeña, en donde la gerencia de nivel alto es la parte clave de la estructura, y se necesita muy poco personal de apoyo. La meta primaria de la organización es sobrevivir y establecerse en su industria. En la estructura emprendedora existe muy poca formalización y especialización, y sin embargo ofrece las ventajas de la simplicidad y la flexibilidad, que le permiten maniobrar con rapidez y competir con éxito frente a organizaciones más grandes y con menos capacidad de adaptación. La organización está administrada y coordinada con la supervisión directa desde arriba, en lugar de los gerentes de nivel medio y de los departamentos de apoyo.

Para Hernández, Gallardo y Espinoza (2011), las organizaciones se desenvuelven en un entorno que enfrenta constantes cambios que pueden resultar favorables o desfavorables para las mismas, lo cual deriva en la importancia de preparar a la organización, o a la mayor parte de ella para adaptarse a las transformaciones significativas de metas y dirección.

Las razones según Stoner (1990, como se citó en Hernández, Gallardo y Espinoza, 2011) para emprender un cambio planificado pueden ser:

1. Los cambios en el medio amenazan la supervivencia de la organización, que debe enfrentarlos para satisfacer a los clientes y mantener competitividad.
2. Los cambios en el entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar, las cuales de aprovecharse pueden incrementar su competitividad.

3. La estructura de la organización está retrasando su adaptación a los cambios del entorno, lo cual implica una necesidad de cambio planeado hacia una estructura que favorezca su adaptación estratégica al entorno.

De acuerdo con Guízar (2008) las organizaciones pueden optar por implementar el cambio por tres razones: para resolver problemas actuales, para aprender de la experiencia adaptándose a los cambios, o bien para impulsar futuros cambios. Nos menciona que según Lewin (1939, como se citó en Guízar, 2008) en ocasiones las organizaciones se encuentran en equilibrios cuasi estacionarios, como el resultado de un equilibrio de las fuerzas que mantienen el comportamiento del sistema estable; y para modificar ese estado se puede optar por dos alternativas incrementar las fuerzas que propician al cambio, o bien disminuir las fuerzas que lo impiden, o una combinación de ambas tácticas. A las fuerzas que ayudan a que se efectúe un cambio se les conoce como fuerzas impulsoras, y a las que impiden que el cambio se produzca se les llama fuerzas restrictivas.

Siguiendo con el modelo de Lewin (1939, como se citó en Guízar, 2008), la implementación del cambio se realiza en 3 fases: descongelamiento, cambio o movimiento y recongelamiento.

La fase de descongelamiento implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su status quo. La fase de cambio o movimiento se refiere al desplazamiento hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización, lo que implica desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes. La fase de recongelamiento consiste en lograr un nuevo estado de equilibrio, con apoyo de la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales (Guízar, 2008).

Estas tres fases se ilustran en la figura 3.

El modelo de cambio de Kurt Lewin

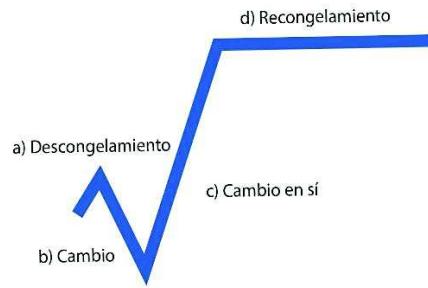


Figura 3. Esquema de raíz cuadrada del modelo de cambio de Kurt Lewin, 1939.

Es importante destacar que Lewin argumenta que estas tres fases sólo pueden lograrse si se cumplen una serie de condiciones tales como determinar el problema, identificar la situación actual, identificar la meta por alcanzar, identificar las fuerzas positivas y negativas que influyen en el proceso, y por último desarrollar una estrategia para lograr la implementación del cambio orientándolo hacia el objetivo (Guízar, 2008).

Capítulo 2. Evaluación diagnóstica

Escenario

La organización objeto del presente trabajo es una microempresa que cuenta con dos años en el mercado, habiendo iniciado labores en el mes de noviembre de 2013. El giro comercial de la organización es el de impresión digital publicitaria, ofreciendo inicialmente productos tales como impresión en plotter de calidad fotográfica en diversos materiales tales como lona, vinil auto adherible, vinil microporoso, telas canvas, etc., así como también impresión láser en todo tipo de papel y cartulinas, diseño y elaboración de tarjetas de presentación, manufactura de letreros y anuncios luminosos, corte de vinil decorativo y publicitario, servicio de diseño gráfico, tarjetería personal y profesional, diseño impresión y armado de invitaciones, entre otras variantes de productos.

Posteriormente la empresa diversificó su línea de productos, al área de artículos personalizados, tales como playeras, cilindros, vasos y gorras con aplicaciones de vinil de alta calidad.

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Mérida, donde se desempeña en el ámbito local, habiendo prestado sus servicios a sucursales de clientes ubicadas en otras ciudades del sureste mexicano.

Actualmente cuenta con 6 colaboradores distribuidos en las áreas funcionales de Ventas, Diseño, Producción, Administración, y una persona bajo la modalidad de *freelance* en el área de diseño.

La empresa inició operaciones después de un breve período de preparación que incluyó la adquisición de la maquinaria y otros activos de la empresa, y un proceso de reclutamiento y selección del personal realizado por los mismos propietarios. Dicho proceso fue muy sencillo ya que se basó en entrevistas y las condiciones básicas para la contratación fueron la disponibilidad

de horario y que los candidatos contaran con experiencia previa en el puesto para el cual aplicaban. Dicha experiencia no fue medida ni evaluada. Los nuevos empleados contaron con una inducción básica y la empresa inició operaciones con un horario establecido, pero las responsabilidades se fueron asignando de manera informal durante los primeros días de labores. En la empresa la inducción al personal de nuevo ingreso se proporciona de manera únicamente verbal y mediante explicaciones sencillas, que no abarcan la totalidad de las situaciones que pudieran presentarse al encontrarse el trabajador ya en funciones. Por lo que cada situación representa una incertidumbre para el nuevo colaborador.

En la actualidad el directivo de la organización reporta presentar contratiempos operacionales cotidianos, y además enfrenta la necesidad de contratar nuevos miembros o realizar adecuaciones en la empresa debido a un incremento en el volumen de trabajo.

Diagnóstico

Con base en la descripción del directivo acerca del inicio de operaciones de la empresa, y de los contratiempos que se presentan de manera cotidiana, se establece la utilidad del modelo de los seis cuadros de Weisbord (1976) y de los cuestionamientos de diagnóstico organizacional de French y Bell (1995) para llevar a cabo la etapa diagnóstica, así como la utilización de las técnicas de entrevista semiestructurada, observación participante y la elaboración de la matriz de análisis FODA.

Como parte fundamental del proceso de recolección de datos se estableció y se informó a los participantes de manera previa que, de acuerdo con las reglas básicas de consultoría de Weisbord (1973, como se citó en French y Bell, 1995), toda información recabada será anónima y confidencial, y pertenece a las personas que la proporcionan. Asimismo, se estableció que la recolección de información se realiza en términos de mejoramiento, con objeto de llevar a cabo un

beneficio en lugar de un perjuicio (French y Bell, 1995). Lo anterior se realizó con objeto de establecer el nivel de confidencia y confianza necesario para que la cantidad y calidad de la información recolectada fuera la requerida para el logro del objetivo de la intervención.

En primera instancia, se elaboraron dos guiones de entrevista semiestructurada, en dos versiones diferentes (Apéndices 1 y 2), una para los gerentes y la otra adecuando los cuestionamientos a los colaboradores de acuerdo a sus respectivas áreas de influencia. Las entrevistas se realizaron al personal de la empresa, durante las horas establecidas de permanencia del consultor en las instalaciones de la organización. En tales guiones se incluyeron preguntas que abordaron diversos aspectos contenidos en los seis cuadros (Weisbord, 1976), tales como los servicios de la empresa, la manera en que está estructurada la organización, las responsabilidades en cuanto a tareas y funciones, los propósitos de las tareas y funciones, las líneas funcionales de autoridad y supervisión, la manera en que se determinan y supervisan las relaciones de trabajo, los subsistemas o áreas con los que cuenta la organización, la manera en que se recompensa o motiva al personal, y aspectos relativos a la toma de decisiones y a la comunicación interdepartamental. Respecto a los cuestionamientos de diagnóstico de French y Bell (1995), se abordaron aspectos tales como los problemas e inconvenientes a los que se enfrenta la operación cotidiana. De manera adicional se incluyeron preguntas relacionadas al proceso de reclutamiento e inducción del personal de nuevo ingreso.

Es así que se utilizó la técnica de entrevista semiestructurada al personal de la organización para recopilar la información necesaria y pertinente para el diagnóstico, programando las entrevistas de tal modo que no perturbaran las actividades propias del desempeño de sus funciones, ocupando los tiempos que los trabajadores tuvieron disponibles.

Con objeto de observar el funcionamiento general de la organización, se destinaron días de permanencia del consultor en la empresa, en los que se obtuvieron anotaciones acerca del proceso de interacción cotidiano entre las áreas funcionales y los diferentes colaboradores de la organización.

Los cuestionamientos que el consultor debe considerar durante la etapa de diagnóstico según French y Bell (1995) son los puntos fuertes, los problemas a que se enfrenta la empresa, las oportunidades no llevadas a cabo y la discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual, con objeto de establecer un status quo de la situación actual de la organización, por lo que se utilizó la técnica de matriz de análisis FODA para llevar a cabo el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas organizacionales. El análisis se desarrolló con base en datos proporcionados en las entrevistas semiestructuradas, y se complementó en colaboración con el gerente (propietario) de la empresa. El resultado se ilustra en la figura 4.

Análisis F.O.D.A.			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1 Trabajo en equipo 2 Servicio al Cliente 3 Calidad en los productos y servicios 4 Atención personalizada 5 Precio competitivo 6 Promueve el desarrollo de los colaboradores 7 Buen ambiente de trabajo 8 Diversidad de productos y servicios	1 La empresa no cuenta con un organigrama 2 No cuenta con una misión y visión 3 Cultura organizacional no establecida de manera formal 4 Estructura organizacional insuficiente para el crecimiento 5 Inexistencia de capacitación al personal acerca de la cultura organizacional 6 No se revisa el mantenimiento de stock de material 7 No existe un control de inventarios 8 No se administran las fechas de entrega de manera formal 9 No todo el personal cuenta con prestaciones 10 Horario limitado	1 Mayor número de sucursales 2 Expandir el negocio a venta y distribución de partes y refacciones para los plotters 3 Zonas de la ciudad con potencial de venta 4 Nichos de mercado desaprovechado 5 Alta influencia de las redes sociales en las decisiones de compra 6 Licitaciones 7 Inversión en un programa de promoción y publicidad	1 Apertura de nuevas sucursales de la competencia 2 Tipo de cambio a la alza constante 3 Escasez de mano de obra calificada 4 Alta rotación de personal en el medio

Figura 4. Matriz de análisis FODA correspondiente a la microempresa.

Durante la entrevista de contacto inicial se identificó el hecho de no haber realizado un diseño o establecimiento formal de las funciones y responsabilidades de cada colaborador, ni tampoco formalización alguna de la filosofía de la nueva organización, previo al inicio de operaciones, aspectos correspondientes a la estructura y la cultura de la microempresa respectivamente, por lo que los colaboradores iniciales no recibieron información alguna al respecto durante su proceso de inducción, desconocimiento que fue corroborado durante las entrevistas semiestructuradas realizadas durante el proceso de diagnóstico.

Como resultado del proceso de diagnóstico, se identifica la necesidad de revisar el proceso completo de operación de la organización para identificar las causas de los contratiempos mencionados repetidamente en las entrevistas.

Asimismo, para eliminar inconsistencias en su operación, incrementar su eficiencia y promover el crecimiento ordenado de la organización, la empresa requiere la formalización de sus funciones, procesos, y líneas de autoridad, a la vez que necesita establecer ventajas que le procuren la supervivencia en un mercado altamente competitivo.

Del mismo modo se determina la utilidad de formalizar los aspectos fundamentales relativos a la cultura organizacional tales como la misión, visión y valores organizacionales, con objeto de desarrollar cohesión entre los colaboradores y una mayor uniformidad en los procesos de atención al cliente.

Por último, los propietarios de la empresa expresan su deseo de enfatizar las fortalezas y tomar ventaja de las áreas de oportunidad de la organización para optimizar su desempeño productivo, con el fin de prevenir futuros problemas relacionados con la baja productividad, las inconsistencias en la operación e interacción del personal.

Capítulo 3. Programa de Intervención

Se realizó la revisión de la literatura para establecer el modelo que guiará el proceso de intervención, en este caso se continuó con el Modelo de los seis cuadros de Weisbord. Lo anterior debido a que el análisis de los elementos del modelo nos permite alcanzar una perspectiva integral durante la etapa diagnóstica, a la vez que nos indica las áreas críticas que deben ser consideradas durante la etapa de intervención en la organización.

Objetivo general

Identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad en el funcionamiento general de la organización y la manera en que los trabajadores la perciben, para obtener un panorama general en donde se describan las funciones y la delimitación de las responsabilidades de cada puesto, con objeto de que la empresa desarrolle e implemente estrategias de intervención que permitan a la organización el logro de sus objetivos operacionales a través del diseño de la estructura y las bases de la cultura organizacional.

Procedimiento de intervención

Para el desarrollo de la presente intervención se hizo uso de diferentes recursos tales como las instalaciones y mobiliario de la empresa, diversos artículos de papelería, ordenador de tipo personal o laptop del consultor, pantalla para proyección, y la colaboración del personal de la organización durante sus tiempos disponibles.

Las diferentes sesiones que conformaron la intervención fueron cubriendo los diferentes aspectos planteados en el objetivo general, por lo que se realizaron las sesiones necesarias para cumplir con todos los aspectos acordados, y los que surgieron sobre la marcha, a solicitud de la organización.

Como primer paso, se realizó una sesión de trabajo en las instalaciones de la empresa con objeto de establecer los elementos de la cultura organizacional, particularmente la Misión, la

Visión y los valores organizacionales con la participación de todo el personal, la cual se desarrolló como se describe a continuación:

- a. Se realizó una breve presentación en diapositivas de las fases 1 y 2 de cómo proyectar la dirección de una compañía según la planeación estratégica de Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), las cuales se refieren al establecimiento de la misión, visión y objetivos de una organización.
- b. Se presentó una diapositiva con las preguntas del instrumento de formulación relativas a la misión. Se les proporcionó una hoja en blanco para apuntar sus ideas de manera individual. Se compartieron las ideas en plenaria, se apuntaron las ideas principales en un papel bond, y se fueron discutiendo y afinando las ideas, hasta establecer la redacción final de la misión.
- c. A continuación, se presentó una diapositiva con las preguntas del instrumento de formulación relativas a la visión, y se les pidió apuntar sus ideas de manera individual en la hoja proporcionada. Se compartieron las ideas en plenaria y se siguió el mismo procedimiento para la redacción de la visión.
- d. A continuación, con objeto de agilizar la sesión y levantar el ánimo de los participantes se realizó una dinámica de ¿Quién soy? en la que cada participante apuntó en una nota autoadhesiva el nombre de un personaje famoso y lo pegó en la frente del compañero de junto. Cada quien tomó turnos de un minuto para hacer preguntas que sólo se podían responder con un SI o un NO hasta adivinar de quien se trataba.
- e. El siguiente paso fue presentar la diapositiva con las preguntas del instrumento de formulación relativas a los valores con objeto de determinarlos y definirlos. Después se compartieron las ideas en plenaria, se apuntaron los valores mencionados en un papel bond, y se fueron compartiendo las experiencias en las que los colaboradores aplicaban los

valores mencionados durante el desempeño de sus funciones. Como último paso se jerarquizaron los valores.

- f. A manera de cierre y despedida, se mencionó de manera individual lo que más les gustó de la sesión, se celebró el entusiasmo y disposición de los participantes con un aplauso y se compartió un almuerzo ligero.

Durante la semana siguiente, se iniciaron las sesiones individuales de devolución de resultados, las cuales consistían en la revisión individual de las funciones, responsabilidades y procesos de cada puesto, para verificar si reflejaban fielmente lo que se comentó en la entrevista. Estas sesiones se realizaron durante los tiempos disponibles de los trabajadores durante el desempeño de sus funciones, y contando con la verificación posterior del gerente.

La elaboración de la descripción de funciones de los diferentes puestos que conforman a la empresa se realizó de acuerdo a la información obtenida durante las entrevistas realizadas a todo el personal, y fue revisada por los interesados durante las sesiones individuales de devolución de resultados.

Con objeto de establecer estrategias de acción se realizó una sesión con participación de todo el personal para la presentación del FODA y la revisión de algunos comentarios de inconvenientes cotidianos más frecuentes que surgieron durante la realización de las entrevistas, con objeto de generar ideas para el establecimiento de estrategias provenientes de los colaboradores de cada área. La presentación fue a través de diapositivas, se generaron ideas en plenaria, anotando las ideas principales en un papel bond. Como siguiente paso se dividió a los participantes por áreas y se les solicitó que seleccionaran los aspectos que les correspondían para aportar ideas acerca de cómo mejorar esos inconvenientes y dar los pasos iniciales para convertir

las debilidades de la organización en fortalezas. Nuevamente se compartieron los resultados en plenaria y se discutieron las ideas principales, anotando las principales en un nuevo papel bond.

Posteriormente los gerentes se reunieron para establecer cuáles de esas estrategias eran más convenientes para la organización y se jerarquizaron para su implementación.

Implementación de estrategias

Como parte de la socialización de los resultados con el personal de la empresa, se realizó la revisión física y la entrega individual mediante correo electrónico de la descripción de funciones de puestos a cada colaborador de la organización.

A través de la utilización de diferentes recursos gráficos, se colocaron en puntos visibles de las instalaciones de la empresa, la misión, la visión y los valores de tal modo que tanto los clientes como los colaboradores se familiaricen con estos aspectos de la cultura organizacional, y puedan implementar acciones que los lleven a ponerlas en práctica durante el ejercicio de sus funciones.

Se colocó una imagen del organigrama resultante de manera visible a los colaboradores en las instalaciones de la empresa, para así establecer de manera formal la estructura de la organización, a su vez que se identifique de una mejor manera la contribución de los colaboradores a la cadena de valor de la empresa.

Con objeto de establecer un parámetro de medición del desempeño de los colaboradores del área de producción, se construyó en colaboración con el gerente de área un instrumento para la medición del mismo, el cual se utilizará para revisar el área de recompensas y reconocimientos de la organización en lo concerniente a la producción. Para este fin se determinó el método de evaluación, definición y validación de las dimensiones del instrumento en conjunto con el directivo (Apéndice 4).

Implementación de estrategias sugeridas por el personal

En la organización se implementaron diversas estrategias sugeridas por parte de los colaboradores de cada área resultantes de la sesión destinada para ese fin, y que fueron seleccionadas por los gerentes según su pertinencia y viabilidad tales como elaboración de descripción de procesos, control de inventarios, administración de fechas de entrega a través de un pizarrón, registro diario de metraje utilizado de materiales, entre otras.

A sugerencia de los colaboradores de diversas áreas, se realizó la recolección de información relativa a los procesos básicos de producción y facturación estableciéndolos de manera secuencial ya que esto les permite describir el proceso, a la vez que se realiza un análisis en conjunto con el gerente de área con objeto de identificar posibles irregularidades en su realización y establecer el mejor proceso diseñado para evitar inconveniencias y retrasos que puedan entorpecer el desempeño de sus tareas cotidianas, y por ende afectar la productividad.

Para evitar sesgos en la comunicación y coordinación entre las áreas surge la idea por parte de los colaboradores de colocar una pizarra de administración de fechas de entrega en la que se establecerá de una manera más visual la jerarquización de los pedidos, lo que se implementó de manera exitosa.

Con objeto de deslindar responsabilidades respecto al uso de los diversos materiales se establece por sugerencia de los colaboradores, el llevar un registro detallado y actualizado de control de inventarios, ya que esto frecuentemente genera malos entendidos entre los técnicos del área de producción y a su vez con el área administrativa ya que no existe un parámetro de rendimiento de los materiales. Es por esto que se realizó un registro de las existencias actuales de los materiales, y se establece que a partir del mes de diciembre se implementará una técnica de control en el manejo de los recursos, que a su vez genere mayor responsabilidad de los colaboradores en el manejo de desperdicios y mermas.

A sugerencia de los colaboradores y con objeto de generar al personal una mayor identificación con la nueva etapa de la organización, se proporcionó a los empleados uniformes bordados con el logotipo de la empresa, lo cual promueve el sentirse parte de la organización, y elimina el desgaste de la ropa de uso personal durante las horas de trabajo.

Capítulo 4. Evaluación de los efectos

Como resultado de la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos se obtuvieron los productos que se presentan a continuación:

Organigrama de la empresa

La elaboración del organigrama de la empresa se realizó de acuerdo a la información obtenida durante las entrevistas realizadas al personal por lo que se establecen las posiciones que lo conforman como se representa a continuación:

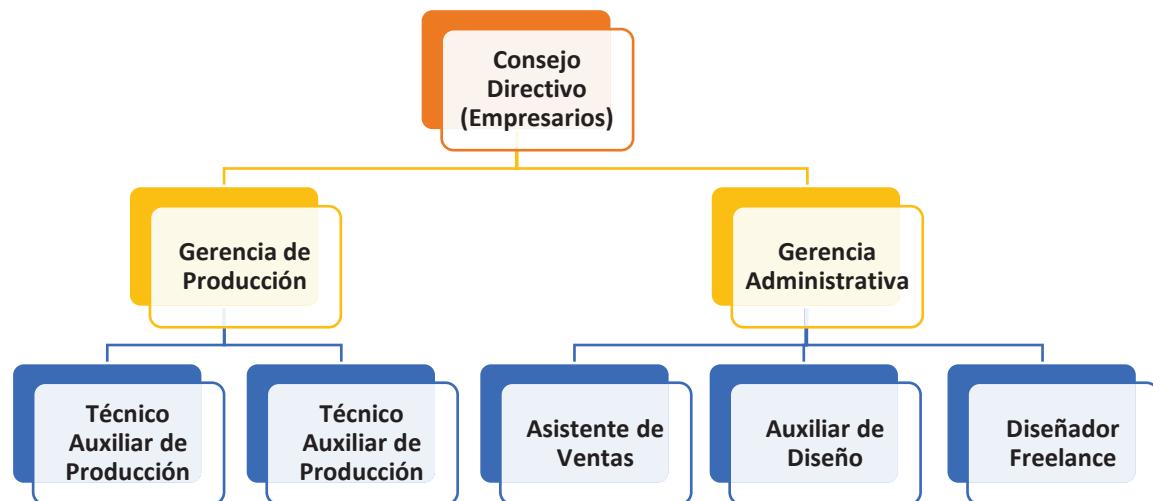


Figura 5. Organigrama de la microempresa.

Elementos de cultura organizacional

Como resultado de la sesión de establecimiento de la cultura organizacional se establecen los elementos fundamentales de la misma como se describe a continuación:

Misión

- Brindar soluciones a nuestros clientes para alcanzar sus metas de negocio a través del uso de tecnologías de publicidad impresa con un compromiso de calidad, servicio y precio competitivo.

Visión

- Ser la primera opción de impresión digital en el sureste mexicano. Una empresa financieramente sólida, que procure la calidad de vida y el desarrollo de nuestros colaboradores.

Valores Organizacionales

Honestidad

- Ofrecemos a nuestros clientes lo que podemos cumplir, y lo hacemos con esmero, exactitud y puntualidad.

Servicio

- Nuestra motivación es la satisfacción de nuestros clientes.

Calidad

- Ofrecemos productos y servicios de excelencia otorgando siempre un valor agregado.

Respeto

- Actuamos con tolerancia y consideración hacia los demás y sus opiniones, aceptando la diversidad en todas sus manifestaciones.

Trabajo en equipo

- El éxito de nuestra organización lo construimos todos.

Figura 6. Misión, visión y valores organizacionales de la microempresa.

Descripción de funciones de puestos

Tabla 1. Funciones del Gerente de Producción
Atención a clientes que acuden a la oficina o que solicitan que se les visite para pedir una cotización
Revisión constante del correo empresarial
Mantener comunicación constante con el área de ventas para estar informado de los pedidos conforme se presentan, y de las fechas de entrega acordadas
Comunicar al diseñador gráfico acerca de las especificaciones técnicas de los archivos que se requieren para realizar el trabajo de tal modo que los diseños sean adecuados a la máquina que se utilizará, y estén listos a tiempo para la producción
Programar el orden de la producción de los pedidos, coordinando la producción con las fechas de entrega, de tal modo que se vayan realizando primeramente los más urgentes o los que serán más rápidos de imprimir debido a que no requieren diseño
Verificar la existencia y disponibilidad de los materiales que se necesitan para que la producción se realice a tiempo para la entrega. En caso de que se requiera un material que no se tenga en existencia, comunicar al gerente administrativo para que solicite la cotización para la compra de los mismos
Comunicar a los técnicos encargados de la producción acerca de las especificaciones de cada pedido, como son material a utilizar, formato de impresión y acabados o montajes requeridos
Supervisar la producción diaria
Recepción de los formatos de producción diaria por parte de los técnicos, donde se especifican los materiales utilizados durante el día
Asistir en conjunto con el área de ventas a visitas que sean solicitadas por parte de clientes, con objeto de realizar la medición de áreas para expedir cotizaciones
Supervisión de instalaciones realizadas a domicilio
Solucionar los problemas técnicos que pudieran presentarse durante los procesos de producción

Tabla 2. Funciones del Gerente Administrativo

Atención a clientes que acuden a la oficina o que solicitan una visita para cotización
Revisión constante del correo empresarial
Realizar las compras a proveedores previa cotización
Realizar los pagos a proveedores según medio de pago acordado
Revisión constante de la cuenta bancaria empresarial para realizar la descarga de archivos correspondientes a ingresos y egresos
Descargar del correo empresarial los archivos PDF y XML de facturas de las compras y pagos realizados a proveedores con tarjeta de débito, cheque o transferencia, que corresponden a egresos, guardando los archivos en la carpeta correspondiente con el nombre del proveedor y la fecha
Descargar del correo empresarial los archivos PDF y XML de facturas de las compras realizadas a proveedores pagadas en efectivo para su reembolso que corresponden a egresos, guardando los archivos en la carpeta correspondiente con el nombre del proveedor y la fecha
Actualizar el registro de las facturas de compras a proveedores pagadas en efectivo, para su reembolso en el archivo de Excel destinado para este fin
Realizar los depósitos en el banco del monto por facturas de ventas a clientes pagadas en efectivo
Descargar del portal de facturación los archivos PDF y XML de facturas ya pagadas por parte de los clientes, que corresponden a ingresos, guardando los archivos en la carpeta correspondiente con el número de la factura
Descargar los comprobantes de pago por transferencia enviados por los clientes y realizar el procedimiento correspondiente a ingresos
Imprimir los PDF de facturas y comprobantes de pago que no cuenten con impresión física, correspondientes a ingresos y egresos y colocarlas en el archivo correspondiente
Envío de la documentación fiscal vía electrónica y física al despacho contable los diez primeros días del mes
Alta de clientes y productos en el sistema de facturación
Facturación de los pedidos entregados (proceso de generación de CFDI)

Dar seguimiento a la cobranza de facturas pendientes de pago de clientes mediante un correo o llamada telefónica

Programación de los pagos de servicios

Realizar el corte de caja

Cotejar el corte con las notas de venta, el registro de clientes, hojas de pedido y facturas correspondientes.

Tabla 3. Funciones del Asistente de Ventas
Atención e información a clientes en mostrador o vía telefónica
Revisión constante del correo empresarial para la recepción de pedidos
Llevar el registro de los clientes que acuden a la oficina
Recepción de archivos listos para impresión de los clientes que acuden a la oficina
Realizar y enviar las cotizaciones solicitadas por los clientes
Comunicar al área de diseño de las solicitudes de los clientes para la elaboración de propuestas
En el caso de que se requiera un diseño sencillo (modificación de archivo existente) elaboración de la propuesta para el cliente
Envío de propuestas de diseño a los clientes y seguimiento a modificaciones solicitadas en colaboración con el área de diseño
Registrar los pedidos concretados en la agenda de entregas y en la hoja de pendientes de producción
Realizar las notas de ventas de los pedidos si es requerida para su entrega en mostrador
Registrar los pagos realizados en mostrador que ingresan a caja
Realizar el proceso de facturación en ausencia del gerente administrativo
Realizar el corte de caja en ausencia del gerente administrativo
Administración de las redes sociales de la empresa
Investigación de las tendencias de productos y precios del mercado para la elaboración de estrategias y promociones de venta

Tabla 4. Funciones del Auxiliar de Diseño
Atención e información a clientes en mostrador o vía telefónica
Registrar a los clientes que acuden a la oficina
Revisar el correo empresarial para la recepción de pedidos por parte del área de ventas
Elaboración de propuestas de diseño para los clientes y seguimiento a modificaciones solicitadas en colaboración con el área de ventas
Revisión de los archivos para su preparación para el área de producción

Tabla 5. Funciones del Técnico Auxiliar de Producción

Llevar un registro escrito de los trabajos pendientes por entregar y de la priorización de los mismos durante los días de elaboración, de común acuerdo con el gerente de producción y el área de ventas

Verificar que los materiales que se requieren para la producción inmediata se encuentran disponibles para su utilización

En el momento en que se detecte una escasez de algún material específico, solicitar al gerente de producción la compra del material requerido, especificando cantidad, color y medida, para su cotización

Actualizar el registro escrito de los materiales utilizados para control de inventarios

Llevar un registro por escrito de los materiales en desperdicio

Informar de inmediato al gerente de área acerca de cualquier desperfecto o inconveniente que pudiera retrasar la producción

Llevar a cabo los procesos de producción enlistados a continuación:

- Impresión en plotter
- Termo-sellado y acabados en lonas
- Corte de vinil y depilado
- Impresión en Xerox Workcentre
- Corte de los trabajos impresos en la Xerox si es requerido

Descripción de procesos básicos relacionados con la cadena de valor organizacional

Tabla 6. Proceso de impresión en plotter
Ajustar el archivo a las medidas y tamaño que se pretende imprimir en la PC del plotter de impresión
Llevar a cabo el ripeado del archivo en el software del plotter de impresión, ya que los programas de diseño no son compatibles con el software de impresión
Durante el ripeado del archivo, acomodar el rollo de material, procurando que el material se tese uniformemente presionándola con los rodillos del plotter
Enviar el “test” o prueba de impresión para verificar la limpieza del cabezal, en caso de que éste se encuentre contaminado proceder a su limpieza
Enviar el archivo a impresión
Vigilar el desarrollo del proceso, observando que la lona se mantenga tesa para evitar que se manche la impresión con el carrito de tintas
Una vez finalizada la impresión se deja secar por 20 minutos mínimo para que las tintas se puedan anclar bien al sustrato

Tabla 7. Proceso de acabados en lona
Llevar la impresión al área de acabados, donde se le realiza el termo-sellado, que consiste en aplicar calor con una pistola industrial de aire caliente a las orillas de la lona, formando un pequeño dobladillo que con el calor se derrite parcialmente, lo que logra que quede sellada al aplicar presión con un rodillo especial
Después de haber termo-sellado la lona se le colocan los ojillos y esto consiste en perforar la orilla sellada de la lona con el sacabocado, el cual deja una circunferencia adecuada para colocar los ojillos metálicos
Se coloca el ojillo metálico con las dos piezas correspondientes a frente y reverso, y con un prensador para ojillos se golpea con un martillo para prensar las dos partes juntas

Tabla 8. Proceso de corte de vinil
El diseño deberá estar previamente vectorizado para proceder a abrir el archivo en el software del plotter de corte
Verificar las medidas del diseño
Aplicar con el software los atributos necesarios para obtener el producto adecuado, como por ejemplo, si requiere que se mande a cortar en espejo según el diseño
Acomodar el vinil seleccionado en el plotter de corte
Ajustar la cuchilla del plotter en el punto donde se pretende que se empiece a cortar el diseño
Una vez finalizado el proceso de corte retirar el vinil del plotter y proceder a depilar
Una vez depilado el vinil, proceder a la aplicación del transfer de aplicación
En caso de ser un diseño que requiera varios tonos de vinil, repetir el proceso con cada color hasta poder completar el armado de la figura

Tabla 9. Proceso de impresión en Xerox
Realizar el proceso de configuración inicial de la máquina al encendido
Abrir el archivo en la PC, verificar que se encuentre al tamaño que se pretende imprimir, ya sea tamaño carta, media carta o tabloide
Colocar el papel o cartulina seleccionado verificando el tamaño requerido
Ajustar la configuración en la pantalla de la máquina el tamaño, grosor y textura del tipo de papel o cartulina que se está colocando
Aparecerá una opción en la PC de Propiedades de la impresora, ésta se selecciona y se selecciona el tipo y tamaño de papel que previamente se colocó en la impresora
Enviar el archivo a imprimir

Tabla 10. Descripción del proceso de generación de CFDI

Determinar los productos o servicios a facturar según la hoja de pedido
Revisar si el cliente ya se encuentra dado de alta en el sistema de facturación
En caso de que no se encuentre dado de alta en el sistema, solicitarle sus datos de facturación, los cuales deben contener:
<ul style="list-style-type: none"> • Razón Social • Régimen fiscal • RFC • Dirección fiscal (calle, número exterior, número interior, cruzamientos, colonia, código postal, localidad, municipio y Estado) • Correo electrónico al que se enviarán los archivos PDF y XML correspondientes • Datos del contacto, nombre y número de teléfono
Ingresar datos en el catálogo de clientes, y solicitar al cliente que verifique que fueron capturados de manera correcta
Proceder a seleccionar al cliente para expedirle un CFDI
En caso de que el cliente ya se encontrara dado de alta en el sistema, seleccionarlo ingresando las primeras letras de su razón social
Seleccionar el método de pago, ya sea efectivo, cheque o transferencia
Seleccionar si la factura quedará como pagada o no pagada, según sea el caso
Ingresar los productos que se facturarán al cliente, en cantidad y concepto
Revisar que el importe sea correcto y acorde al pedido, en caso de que no lo sea, revisar la cantidad y especificaciones de productos ingresados para la factura
Revisión final de la presentación preliminar del CFDI para asegurarse que el monto final con IVA incluido de la factura coincide con el pedido
Dar click a la opción de emitir CFDI, con lo cual finaliza el proceso y se notifica al cliente y al SAT

Evaluación de los cambios registrados

Posterior al desarrollo e implementación de estrategias para eliminar las problemáticas identificadas, se realizaron entrevistas semiestructuradas con el personal de la organización para determinar si la intervención había cumplido con la intención de encaminar los esfuerzos de la organización hacia la consecución de las metas y objetivos tanto particulares de cada trabajador, así como los objetivos en conjunto como empresa competitiva en el mercado. En el caso del personal operativo, también se les cuestionó acerca de la manera en que los cambios implementados efectivamente agilizaron el desempeño de sus tareas y facilitaron la relación interdependiente con las demás áreas.

Los gerentes de la organización se han manifestado satisfechos con los resultados, ya que todas las acciones realizadas han resultado beneficiosas para la empresa, ya que le ha brindado orientación, visión y perspectiva, y se ha analizado el funcionamiento integral de la organización por primera vez desde su apertura. Una opinión importante de los directivos es que todas las organizaciones deberían contar con los elementos que se han implementado como resultado de la intervención para un funcionamiento productivo y eficiente, por lo que ahora les resulta razonable que se hayan presentado inconvenientes como resultado de la inexistencia de ellos.

Acerca de las diversas estrategias implementadas los colaboradores comentaron que ya se han familiarizado con los elementos de cambio añadidos al funcionamiento de la organización, y opinan que de manera definitiva les han ayudado a tener una perspectiva clara de lo que se tiene que hacer, quién debe hacerlo, y cómo debe hacerse. Adicionalmente a este beneficio se comenta que, al realizar alguna tarea adicional a las propias de su posición, se sienten más satisfechos ya que esto es apreciado como una colaboración voluntaria, ya que, aunque se ha establecido que no les corresponde, al realizarla se demuestra que están en disposición de trabajar como un equipo.

Acerca de los elementos de la cultura de la organización que se encuentran colocados de manera visible en la organización, los colaboradores expresaron que el conocerlos les ha dado un mayor entendimiento del por qué se les solicitaba que actuaran de uno u otro modo, ya que se han dado cuenta del tipo de organización en el que laboran.

Una opinión importante y digna de mencionar de los colaboradores es que se sienten satisfechos y contentos de haber sido parte de este proceso de intervención, ya que aunque la organización ya contaba con un periodo de funcionamiento previo, ahora funciona de manera diferente. En general, comentaron sentirse parte del inicio de una nueva etapa de la organización, así como mejor preparados para afrontar los futuros cambios.

Al hacer del conocimiento de los gerentes de la organización en una reunión posterior, la opinión previamente mencionada que fue expresada por los colaboradores, los gerentes manifestaron que dichos comentarios positivos constituyen una prueba más de que la intervención le ha reportado beneficios a la organización.

El hecho de dar los primeros pasos para establecer una planeación estratégica constituye el primer acercamiento de la organización al logro futuro de la visión que han establecido en el corto y mediano plazo.

Capítulo 5. Discusión

Comparación intervención-cambios observados-literatura de sustento

En el presente capítulo se presenta una revisión del objetivo y una descripción del análisis de los resultados obtenidos durante la intervención, así como también se establece una comparación entre los mismos y los resultados esperados de acuerdo con la literatura de sustento y las discrepancias entre ellos que pudieran existir. Igualmente se mencionan las limitaciones que se presentaron durante el desarrollo de la intervención, y las conclusiones y sugerencias finales.

El objetivo de la intervención fue identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad en el funcionamiento general de la organización y la manera en que los trabajadores la perciben, para obtener un panorama general en donde se describan las funciones y la delimitación de las responsabilidades de cada puesto, con objeto de que la empresa desarrolle e implemente estrategias de intervención que permitan a la organización el logro de sus objetivos operacionales a través del diseño de la estructura y las bases de la cultura organizacional.

Como se mencionó previamente en el capítulo que da sustento teórico al presente trabajo, para Mintzberg (1979, como se citó en Daft, 2010) un tipo básico de organización es la que denomina estructura emprendedora, que casi siempre corresponde a una empresa nueva o pequeña, en donde la gerencia de nivel alto es la parte clave de la estructura, y se necesita muy poco personal de apoyo. En este tipo de estructura, la meta primaria de la organización es sobrevivir y establecerse en su industria. Mintzberg (1979) nos menciona que aunque en la estructura emprendedora existe muy poca formalización y especialización, ofrece las ventajas de la simplicidad y la flexibilidad, que le permiten maniobrar con rapidez y sobrevivir. Lo anterior explica el por qué aunque la organización objeto de intervención lleva ya más de dos años en el mercado, es hasta este momento en que surge la necesidad sentida por parte de los directivos, de un crecimiento ordenado, debido a la próxima contratación de personal de nuevo ingreso, así como

de operar cotidianamente de una manera más eficaz y eficiente minimizando los inconvenientes cotidianos.

En palabras de Robbins (2009), en la actualidad las organizaciones exitosas deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio, o serán candidatas a la extinción, siendo la permanencia para aquellas que mantengan la flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y se enfrenten a sus competidores en el mercado con productos y servicios innovadores. Bajo este panorama, los empleados de una organización pueden representar el ímpetu para la innovación y el cambio, o bien, una piedra grande con la que ésta tropieza. Por lo anterior, el reto para los gerentes es estimular la creatividad de los trabajadores y su tolerancia al cambio. De ahí se deriva la importancia de concientizar al personal acerca de los beneficios del cambio, ya que la expectación acerca del mismo puede influir en diversas maneras en los resultados de las intervenciones. Cuando el funcionamiento cotidiano de una organización es observado por un agente externo, en este caso el consultor, de manera natural los miembros de la organización pueden comportarse de manera diferente, generando un cambio desde el momento mismo en que se inicia la etapa diagnóstica.

Para que la organización alcance sus objetivos operacionales requiere de la disposición y colaboración de los elementos que la conforman, entre ellos el factor humano, principalmente de los directivos de la organización, ya que esta apertura es primordial para generar actitudes positivas en el resto de los colaboradores. El consultor representa un rol primordial como facilitador durante los procesos de cambio del Desarrollo Organizacional ya que, debido a las características propias de la disciplina, lleva de la mano al personal implicado durante el proceso, minimizando así la resistencia natural al cambio por parte del mismo, a la vez que provee de conocimientos a la organización para resolver los problemas futuros relacionados.

En lo concerniente a la organización objeto del presente trabajo, se obtuvo una excelente participación del personal, que se encontró en completa disposición para colaborar con el consultor, motivados en resolver sus conflictos operacionales cotidianos. Es comprensible que solucionar los inconvenientes representa una situación más emergente para los directivos de la empresa, ya que genera gastos y retrasos probablemente innecesarios, debido a la desorganización y a la falta de planeación estratégica. Sin embargo, los colaboradores de nivel operativo también participaron de manera cooperativa, en cuanto fueron informados de que como resultado de la intervención se esperaba contar con información objetiva respecto a sus funciones, responsabilidades e ideología que la fundamenta, lo que reduciría los roces entre las áreas operacionales y con los gerentes de área.

El análisis FODA es una herramienta que, aunque de sencilla aplicación, resulta muy útil en las organizaciones para determinar los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su supervivencia futura (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

De acuerdo con Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), la parte final del análisis FODA es traducir el diagnóstico de la situación en acciones para mejorar la estrategia y los prospectos de negocios. Mencionan que es importante el conocimiento objetivo de la situación actual de la organización, ya que las fortalezas y recursos de una empresa siempre deben conformar las bases de la estrategia; y sugieren como el camino más seguro para competir con éxito con los rivales comerciales, la confianza en los activos competitivos. Mediante el uso de la matriz de análisis FODA y el diagnóstico objetivo del funcionamiento de la organización objeto del presente trabajo, se obtuvo una perspectiva general de la empresa, esto para dar una oportunidad a los gerentes de orientar de manera exitosa la dirección de la intervención misma, priorizando y

seleccionando las estrategias adecuadas para atender sus necesidades más inmediatas y apremiantes. Al mismo tiempo, se obtuvieron las bases para utilizar las fortalezas de la empresa para tomar ventaja de las oportunidades que actualmente se le presentan, tal como nos indican los autores mencionados como el camino más confiable para mantenerse competitivo en el mercado.

De acuerdo con Robbins (2009), la estructura de una organización es un medio para ayudar a la administración a alcanzar sus objetivos, y ya que éstos se derivan de la estrategia general de la empresa, es evidente que estrategia y estructura deban estar estrechamente relacionadas, por lo que, la estructura debe seguir a la estrategia organizacional. Por lo anterior, si la administración hace un cambio significativo en su estrategia para la organización, la estructura necesitará ser modificada para dar acomodo y apoyo a este cambio. Es por esto que ante la necesidad sentida por parte de los directivos de la organización objeto de la presente intervención, de que la carencia de ambos elementos estaba afectando negativamente su operación, se pone de manifiesto la necesidad del diseño de la estructura en función de la estrategia de la empresa.

La formalización de los procesos, revisión de las funciones de los puestos, y determinación de la cultura que los fundamenta resultan indispensables para un adecuado desempeño del personal, a la vez que se anticipan a los efectos negativos de la desinformación en la productividad del empleado, y por ende en el clima organizacional. En el caso específico de la empresa que nos concierne, la falta de una inducción y capacitación inicial adecuada que incluyera los elementos mencionados, ocasionó inconvenientes, retrasos, desperdicios de materiales y malos entendidos entre el personal. Esta parte de la intervención ha contribuido a esclarecer si las decisiones cotidianas del trabajador durante el desempeño de sus funciones son las adecuadas, y también la manera en que debe desenvolverse. Cabe mencionar que se han minimizado las diferencias de opinión con los colaboradores y jefes inmediatos, al evitar que se presuma que actuará de una

manera que no siempre coincidía con las decisiones tomadas por el trabajador. A través de las descripciones de funciones se delimitan las líneas de responsabilidad y se elimina la ambigüedad existente acerca de las funciones de cada colaborador. Asimismo, se espera facilitar la inducción y capacitación de los futuros empleados de nuevo ingreso.

Mediante el uso de las descripciones de los procesos básicos de producción resultado de esta intervención, se eliminó la ambigüedad existente acerca del orden de los diferentes pasos que implica cada proceso y se propone la manera más eficiente de realizarlos. Con estas descripciones se espera agilizar la inducción y capacitación de los nuevos elementos del departamento de producción, y lo más importante, eliminar pérdidas de tiempo y materiales que impacten negativamente en la productividad.

No obstante, de acuerdo con Robbins (2009), las evidencias también sugieren que la autonomía tiene una relación positiva con la satisfacción en el trabajo, por lo que para maximizar el desempeño y satisfacción de los empleados, se deben tomar en cuenta las diferencias individuales tales como experiencia, personalidad y tarea. Lo anterior se hace mención ya que al haber incrementado el grado de formalización en los procesos y funciones de los elementos de la empresa como resultado de la intervención, se reduce el nivel de autonomía y el campo de acción para la toma de decisiones, que puede ser fundamental para algunas áreas de la organización. Robbins (2009), menciona que así como un colaborador puede encontrar frustrantes los ambientes autónomos por la ambigüedad que conllevan, otro quizás encuentre valiosa su libertad. Por lo anterior, se sugiere que se realice un seguimiento a la formalización realizando reuniones o juntas periódicas en donde los colaboradores que así lo requieran puedan tener un espacio para expresar inquietudes y sugerencias operacionales que hayan surgido, y evitar la posible frustración que pudiera generar el atenerse a los procesos ya especificados.

Al analizar el organigrama de la empresa como resultado de la intervención, podemos decir que se trata de una estructura simple, también conocida como estructura de línea o personal, o estructura plana, llamada así debido a que cuenta con pocos niveles de jerarquía. Como se mencionó previamente, de acuerdo con Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), éste es el tipo de estructura que caracteriza a las empresas pequeñas en las que un ejecutivo central, por lo general el propietario-administrador, toma todas las decisiones importantes y supervisa las operaciones de la organización con ayuda de pocos empleados. De igual manera, Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) mencionan que conforme las empresas crecen y sus necesidades de estructura evolucionan, es probable que su forma estructural evolucione de un tipo a otro, lo que dependerá del tamaño y complejidad requerida por la misma, así como de su estrategia. Por lo tanto, se establece la probabilidad de que en un futuro, la empresa objeto de intervención requiera cambiar la estructura que ahora le resulta funcional, una vez hecha la contratación de nuevos elementos que planea en el corto plazo, o bien de acuerdo al crecimiento que pudiera alcanzar según la planeación estratégica que se planteen sus directivos.

Como se mencionó previamente, para Daft (2010), la cultura de una organización es el conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados. Daft (2010) también la considera el pegamento que ofrece cohesión y mantiene unidos a los elementos de la organización. Una frase que resulta importante enfatizar en la definición que nos provee Daft es “compartidos por los empleados”, condición de la cultura organizacional que no era posible cumplir en el caso de la empresa que nos concierne. Sin embargo, independientemente de que la cultura no se haya comunicado al personal de manera clara y expresa por los fundadores de la empresa, no significa que no haya existido desde el nacimiento de la misma; ya que trataban de reflejar sus ideas en las acciones de la organización, pero dado que no

había sido analizada y mucho menos definida por los empresarios no era posible compartirla con el personal. Por lo tanto, era un tema vagamente tocado en la organización, incluso por los fundadores mismos. Posteriormente a la intervención, y habiendo quedado definidos, analizados y compartidos los elementos de la cultura relativos a la misión, la visión y los valores organizacionales, puede esperarse que logren verse reflejados significativamente en las acciones relativas al desempeño de las funciones cotidianas del personal.

De acuerdo al modelo de intervención de Kurt Lewin (1939, como se citó en Guízar, 2008) al implementar un cambio planeado, la organización o segmento de la misma sujeto de cambio transita por tres fases (Figura 3). La fase de descongelamiento implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su status quo. En el caso particular de esta organización, durante la etapa diagnóstica, particularmente durante la aplicación de las entrevistas semiestructuradas, y debido a las expectativas positivas y negativas que cualquier cambio, por pequeño que éste sea genera, se pudo percibir cierta resistencia por parte del personal de la organización para proporcionar la información relativa a lo que realmente realizaban como parte de sus funciones, debido a que probablemente se pensó que el proporcionar dicha información podía resultar perjudicial para ellos, por lo que realmente se hacía o la manera en que se hacía, y sobre todo considerando que los colaboradores no fueron informados durante su inducción a la empresa de las que en realidad eran las funciones relativas a su puesto ni de la manera correcta de realizarlas. No obstante, dicha resistencia fue reducida gradualmente al compartir con el personal el objetivo de la intervención, hasta que finalmente se alcanzó la cooperación y disposición del personal. La fase de cambio o movimiento se refiere al desplazamiento hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización, lo que implica desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes. En el caso que nos atañe, durante la generación de los elementos de cultura organizacional y de

las propuestas de acción por parte del personal, fue notoria la participación entusiasta de los colaboradores, ya que percibieron, más allá de lo que formalmente les fue informado, que se pretendía resolver los inconvenientes operacionales de la organización para beneficio de todas las áreas. Dicha participación fue determinante en encontrar causas, efectos y soluciones para dichos inconvenientes, así como también para la implementación de los cambios necesarios. La fase de recongelamiento consiste en lograr un nuevo estado de equilibrio, con apoyo de la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales (Guízar, 2008). La organización objeto de la presente intervención se ubica actualmente en el proceso de recongelamiento, ya que los colaboradores mencionan encontrarse ya familiarizados a los cambios implementados, e incluso se han establecido revisiones y mejoras a los mismos. Los directivos se consideran listos a dar cabida a nuevos elementos en la organización evitando cometer los mismos errores durante el proceso de reclutamiento e inducción que en las contrataciones previas, lo que se reflejará en el desempeño futuro del nuevo personal. Esto para hacer frente de manera ordenada a la necesidad de crecimiento de la empresa debido al incremento del volumen de trabajo.

Sugerencias y conclusiones

Para finalizar, se concluye que la intervención realizada resultó beneficiosa de manera inmediata para la organización a nivel operacional, al reducir la incidencia de desacuerdos en tareas y responsabilidades entre el personal, así como demoras y contratiempos en la producción y desperdicios de materiales. Estratégicamente, la intervención beneficia a la organización al proporcionar una orientación de las acciones presentes de la misma, encaminándolas hacia la consecución de la visión del futuro deseado de la organización. De manera adicional los cambios implementados traerán beneficios económicos a través de la reducción de gastos, e incremento de la productividad que serán medibles a través de los meses subsecuentes. Asimismo, durante la

contratación del personal de nuevo ingreso que la organización realizará en el corto plazo, se espera realizar de manera eficiente el proceso de selección de personal, ya que al haber documentado las funciones que debe realizar cada puesto, es posible realizar pruebas a los candidatos para determinar su grado de dominio en las mismas. Del mismo modo se espera reducir la rotación inicial del personal de nuevo ingreso, al permanecer en la organización por más tiempo, ya que al haber sido informado de antemano durante el proceso de reclutamiento de las responsabilidades que debe cumplir, el candidato genera expectativas realistas respecto al puesto que desempeñará, lo que reduce los costos relativos a la rotación de personal y capacitación. No obstante, aún quedan áreas de trabajo que deben ser atendidas dando campo a una siguiente intervención.

Como parte de una segunda etapa de intervención se considera útil la realización de un mapeo de los procesos de producción obtenidos para colocar de manera visual cada proceso en el área respectiva. Esto con objeto de que la información se represente de manera más gráfica y se encuentre más disponible para cualquier interesado.

Asimismo, se considera oportuno complementar la información del listado de funciones de cada puesto hacia la realización de un descriptivo de puestos. Lo anterior se sugiere para que, en una segunda etapa de intervención, avanzar en el grado de formalización de la información concerniente al personal de la organización.

Por otra parte, se manifiesta el deseo de los empresarios de replantear la representación del organigrama con un enfoque de trabajo en equipo, por lo que se sugiere durante una siguiente intervención, cambiar la representación hacia una forma circular, previo análisis de la aportación de cada departamento, para justificar la proporción que ocupen en la representación circular. Esto con objeto de generar mayor identidad de los colaboradores respecto a la organización a la que

pertenecen y reconocer su importante contribución al resultado final, afianzando el enfoque de esta pequeña organización hacia el trabajo en equipo.

Se sugiere la implementación de un modelo de trabajo en equipo en la consecución de objetivos estratégicos específicos de ventas y producción, en el que los gerentes y colaboradores se involucren de manera complementaria.

Como complemento al punto anterior se sugiere la implementación de estrategias que promuevan los valores clave del empowerment o facultamiento en directivos y colaboradores hacia la organización a la que pertenecen, tomando en consideración los beneficios que les puede representar esta ideología. De acuerdo a la filosofía del empoderamiento en las organizaciones de Blanchard (1996), los colaboradores de una organización pueden ser capaces de comportarse como los líderes de la misma. En este sentido, todos y cada uno de los colaboradores sienten el mismo grado de compromiso, como si fueran los propietarios de las organizaciones en las que colaboran. Por lo que, bajo ese concepto, en el caso de equipos de trabajo, es posible que todos los miembros compartan el liderazgo, ya que actúan en función de una meta compartida, y sienten el mismo grado de interés en realizar las acciones que se requieran y tomar las decisiones necesarias sobre la marcha, con la responsabilidad que les otorga la información que les es compartida para este fin. El proceso de empowerment o facultamiento exige un compromiso y tolerancia por parte de los directivos de la empresa, dirigido a que los colaboradores logren percibir a la organización como suya fortaleciendo su sentido de identidad y pertenencia (Blanchard, 1996). Durante la presente intervención, se realizó un programa de facultamiento de un colaborador con una tarea específica para proporcionar la capacitación relativa a la tarea bajo los principios de esta ideología (Apéndice 5), el cual puede utilizarse como base para el facultamiento del personal en diversas tareas en una siguiente fase de intervención.

Al finalizar la presente intervención, se considera haber dado los primeros pasos en el enfoque educacional del desarrollo organizacional, para que la empresa logre desarrollar e implementar futuras estrategias que solucionen problemas futuros y que promuevan la consecución de objetivos organizacionales a través de las aportaciones del elemento humano que la conforma, considerando a éste como el capital con el potencial más valioso con el que cuenta.

Referencias

- Ansoleaga, E. (2013). *Research, Policy and Practice with regard to Work-related Mental Health problems in Chile, a General Perspective*. Chile: Universidad de Chile.
- Barajas, T. J. (2006). Diseño de una estructura organizacional para la empresa de servicios “La tabasqueña”. *Tesis de Maestría*. Universidad Autónoma de Yucatán. Mérida, México.
- Bennis, W. G. (1969). *Organization development. Its nature, origins and prospects*. U. S. A.: Addison-Wesley
- Blanchard K., Carlos, J.P., Alan Randolph W. (1996). *Empowerment. 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Primera Edición. México: Norma.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. (5^a Edición). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano en las organizaciones*. (8^a Edición). México: McGraw Hill.
- Daft, R. L. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. (10^a. Edición). México: Cengage Learning.
- French, W. L. y Bell, C. H. (2007) *Desarrollo Organizacional: transformación y administración efectiva del cambio*. México: McGraw Hill.
- French, W. L. y Bell, C. H. (1995). *Desarrollo Organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. (5^a Edición). México: Prentice Hall.
- González Calixto, M., Hernández, V. M., & Corredor, L. M. (2013). Redefinición de la Estructura Organizacional, para la empresa Calcalizas de Nobsa, Boyacá, Colombia. (Spanish). *Global Conference On Business & Finance Proceedings*, 8(2), 1714-1717. Resumen recuperado de:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=dc2ebf62-9978-41e2-a59d-f7b8915bcbf5%40sessionmgr4003&hid=4112>

Guízar, R. M. (2008). *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones*. (3^a Edición). México: McGraw Hill.

Hernández, J.A., Gallarzo, M. y Espinoza, J.J. (2011). *Desarrollo organizacional. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.

Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. (5^a Edición). México: Pearson.

Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). *General System Theory: Applications for Organization and Management*. *Academy Of Management Journal*, 15(4), 447-465.
doi:10.2307/255141

Lewin, K. (1939). *Field theory and experiment in social psychology. Concepts and methods*, en *American Journal of Sociology*, Núm. 44, pp. 868-896.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. U. S. A.: New York Harper.

Marín Idárraga, D. (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://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=dc2ebf62-9978-41e2-a59d-f7b8915bcbf5%40sessionmgr4003&vid=4&hid=4112>

Nadler, D. A., y Tushman, M. L. (1999). *El Diseño de la Organización como arma competitiva. El poder de la Arquitectura Organizacional*. México: Oxford University Press.

Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional* (6^a Edición). Chile: Alfaomega.

Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13a Edición). México: Pearson Educación.

Schein, E. H. (1973). *Consultoría de procesos. Su papel en el Desarrollo Organizacional*. EUA: Fondo Educativo Interamericano.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., Strickland, A. J., (2012). *Administración Estratégica. Teoría y casos.* (18^a Edición). México: McGraw Hill.

Weisbord, M. (1976), *Organizational diagnosis. Six places to look for trouble with or without a theory*. Group & Organizational Studies, Vol. 1 No. 4, pp. 430-447

Apéndices

1 Instrumento de diagnóstico. Guión de entrevista: Gerentes.

1. ¿A qué se dedican en la empresa?
2. ¿Cuáles son los valores que se consideran importantes en la empresa?
3. ¿Existe un organigrama de la empresa?
4. ¿Cuál es el objetivo de tu trabajo?
5. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades de tu puesto?
6. ¿A quién le reportas de tus resultados?
7. ¿Quiénes son tus colaboradores?
8. ¿Cómo se realiza el proceso de toma de decisiones?
9. ¿Cómo comunicas al personal de tus decisiones o algo que quieras notificarles?
10. Menciona un inconveniente que se presente de manera cotidiana en la empresa y a que áreas involucra.
11. ¿Existe un proceso establecido para dar retroalimentación a los trabajadores?
12. Menciona la manera en que se reconoce al trabajador en la empresa por el trabajo bien realizado.
13. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento de personal?
14. ¿Cómo se realiza el proceso de inducción del personal de nuevo ingreso?

2 Instrumento de diagnóstico. Guión de entrevista: Colaboradores.

1. ¿Conoces la Misión y Visión de la empresa?
2. ¿Cuáles piensas que son los valores importantes para la empresa?
3. ¿Cómo fue tu proceso de contratación?
4. ¿Cómo fue tu proceso de inducción?
5. ¿Cuál es el objetivo de tu trabajo?
6. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades de tu puesto?
7. ¿A quién le reportas de tus resultados?
8. ¿Quiénes son tus colaboradores?
9. ¿Cómo recibes notificaciones de trabajo por parte de los gerentes?
10. ¿Cómo recibes notificaciones de trabajo por parte de las personas que trabajan contigo?
11. Menciona alguna situación en la que enfrentes incertidumbre en tu trabajo.
12. ¿Qué es lo que procede en esa situación?
13. Menciona un inconveniente que se presente de manera cotidiana en tus funciones y cómo lo resuelves.
14. ¿Se reconoce de algún modo el trabajo bien realizado en la empresa?
15. ¿Cómo te gustaría ser reconocido en tu trabajo?

3 Preguntas de formulación de elementos de cultura organizacional

a. Misión

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué hacemos?
3. ¿Para qué estamos aquí?
4. ¿Para quién trabajamos?

b. Visión

5. ¿Cómo seremos en el futuro?
6. ¿Cuál es el mejor escenario en el que puede estar la organización en el futuro?

c. Determinación y definición de valores organizacionales

1. ¿Qué valores rigen la operación de la organización?
2. Jerarquización
3. Definición.
4. Comparte una situación en la que hayas experimentado la aplicación de algún valor que menciones

4 Instrumento de Evaluación del Desempeño (Técnico Auxiliar de Producción)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del evaluado: _____

Puesto: _____

Fecha: _____

Nombre del evaluador:

PARTE I

Instrucciones: Marque con una X el recuadro que refleje mejor su opinión en relación a las siguientes funciones, contestando en primera instancia SI o NO respecto a la realización de las funciones del evaluado, y posteriormente calificando su desempeño teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. Insatisfactorio: No alcanza el nivel requerido
2. Regular: Se realiza medianamente bien.
3. Bueno: Cumple con lo necesario.
4. Muy bueno: Supera el estándar requerido
5. Excelente: Sobresale de manera excepcional, es superior en su cumplimiento.

FUNCIONES	¿Realiza las funciones?		¿Cómo calificaría el desempeño de sus funciones?				
	Si	No	Insatisfactorio	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			1	2	3	4	5
1. Llevar un registro escrito de los trabajos pendientes por entregar y de la priorización de los mismos durante los días de elaboración, de común acuerdo con el gerente de producción y el área de ventas.							
2. Verificar que los materiales							

que se requieren para la producción inmediata se encuentran disponibles para su utilización.						
3. En el momento en que se detecte una escasez de algún material específico, solicitar al gerente de producción la compra del material requerido, especificando cantidad, color y medida, para su cotización.						
4. Actualizar el registro escrito de los materiales utilizados para control de inventarios.						
5. Llevar un registro por escrito de los materiales en desperdicio.						
6. Informar de inmediato de cualquier desperfecto o inconveniente que pudiera retrasar la producción.						
7. Realizar el proceso de impresión en plotter.						
8. Llevar a cabo el proceso de termo-sellado en lonas.						
9. Colocar el número de ojillos adecuado en la orilla de las lonas según su tamaño.						
10. Llevar a cabo el proceso de corte de vinil y depilado.						
11. Llevar a cabo el proceso de impresión en Xerox Workcentre.						
12. Realizar el proceso de recorte de los trabajos impresos en la Xerox en caso requerido.						

PARTE II

Instrucciones: Marque con una X el valor que refleje mejor su opinión frente a los siguientes reactivos, teniendo en cuenta la siguiente escala y definición:

1. Insatisfactorio: No alcanza el nivel requerido.
2. Regular: Se realiza medianamente bien.
3. Bueno: Es adecuado a lo solicitado ya que cumple las características necesarias.
4. Muy bueno: Supera el estándar requerido.
5. Excelente: Sobresale de manera excepcional, es superior en su cumplimiento.

Dimensión	Insatisfactorio	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Atención al detalle					
1. Detecta las irregularidades en los procesos de producción de manera oportuna.	1	2	3	4	5
2. Verifica a detalle la orden de trabajo.	1	2	3	4	5
3. Monitorea los niveles de tinta	1	2	3	4	5
Potencial de Aprendizaje					
4. Muestra interés en adquirir nuevos conocimientos en la práctica de sus funciones.	1	2	3	4	5
5. Evita repetir los errores que se han cometido previamente	1	2	3	4	5
6. Domina nuevos procedimientos de manera rápida.	1	2	3	4	5
Comunicación					
7. Expresa sus ideas con claridad y coherencia.	1	2	3	4	5
8. Escucha con interés las instrucciones de sus superiores.	1	2	3	4	5
9. Realiza preguntas para despejar sus dudas.	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo					

10. Se muestra abierto a la interacción con los demás	1	2	3	4	5
11. Colabora con sus compañeros para realizar el trabajo de manera eficiente	1	2	3	4	5
12 .Ofrece apoyo en situaciones de contingencia	1	2	3	4	5
Proactividad					
13. Propone mejoras en la disposición física del área de trabajo	1	2	3	4	5
14. Sugiere procedimientos distintos a los indicados	1	2	3	4	5
15. Propone nuevos usos a los materiales en existencia	1	2	3	4	5
Solución de problemas					
16. Es capaz de encontrar soluciones eficientes y eficaces ante los imprevistos	1	2	3	4	5
17. Puede ser flexible si surge algo inesperado	1	2	3	4	5
18. Ofrece alternativas que permiten conseguir los resultados esperados	1	2	3	4	5
Organización					
19. Desarrolla sus actividades de manera ordenada	1	2	3	4	5
20. Da seguimiento a trabajos pendientes.	1	2	3	4	5
21. Coloca los materiales en su lugar después de utilizarlos.	1	2	3	4	5
Responsabilidad					
22. Cumple en tiempo con las obligaciones a su cargo	1	2	3	4	5
23. Asume las decisiones tomadas y sus consecuencias	1	2	3	4	5
24. Aprovecha eficiente y eficazmente los materiales que tiene a su cargo	1	2	3	4	5

5 Facultamiento en la emisión de CFDIs

I. DETERMINACIÓN DE LA TAREA Y ELECCIÓN DEL COLABORADOR A FACULTAR

1. Elección de la tarea a facultar y beneficios de realizar este proceso

a. Tarea a facultar

Expedición del comprobante fiscal digital por internet (CFDI) y sus correspondientes archivos electrónicos en formato PDF y XML, mediante el uso del sistema de facturación utilizado en la organización.

b. Beneficios para la persona que faculta al colaborador en la tarea

Al delegar la responsabilidad de la facturación que de manera ordinaria se realiza diariamente en el centro de trabajo, la participación de la gerencia administrativa en ese tema se reducirá a la toma de decisiones en casos especiales de clientes, por lo que es posible destinar las horas antes destinadas a la facturación a juntas y sesiones que permitan realizar una mejor planeación estratégica de acuerdo a la misión y visión organizacionales.

c. Beneficios para el colaborador

- Incremento de habilidades de experiencia laboral que le otorguen un mayor valor curricular y lo positionen como un colaborador más calificado.
- Generar un mayor entendimiento y conocimiento de diversas áreas de la organización, en este caso el área administrativa.
- Posibilidad de crecimiento profesional en la organización.
- Mayor autonomía y eficiencia en el desempeño de sus funciones, al no depender de otras personas para consultar en el sistema los datos y el estatus de los clientes y poder completar personalmente el ciclo del pedido.
- Mayor interacción con el cliente y el consecuente desarrollo de las habilidades personales que esto implica.

- El hecho que los clientes habituales perciban que cuenta con una nueva responsabilidad con la confianza que esto implica por parte de la administración, lo cual que también lo hace más confiable bajo la perspectiva del cliente.

2. Elección del colaborador que se desea facultar en la tarea. Razones de su elección.

a. Datos del colaborador

Nombre:	DBE
Formación:	Técnico Superior Universitario en Procesos Productivos
Tiempo laborando en la organización:	1 año 6 meses
Edad:	25 años

b. Razones de su elección

DBE es un colaborador honesto y honrado, el cual ha demostrado ser digno de confianza, y que en general manifiesta deseo de aprendizaje, interesado en ser más eficiente e integral en el servicio que presta. DBE se ha interesado en los procesos generales de la organización, es por esto que, aunque la expedición de facturas es un servicio relacionado con el área de ventas y administración, y ya en dominio de su posición como auxiliar de diseño, el área de ventas puede representarle una oportunidad de crecimiento profesional, ya que al dominar ciertos elementos relacionados, su capacitación sea más completa y pueda en determinado momento convertirse en un asistente de gerencia.

II. COMPARTIENDO INFORMACIÓN

3. Información requerida para el proceso y forma de presentación

La información requerida incluye una breve introducción a lo que es un CFDI (Comprobante Fiscal Digital por Internet) y por qué se expide a través de un sistema, cuál es la diferencia con una nota de venta, los requisitos que debe cumplir, a qué se refiere el concepto de

emisión y timbrado fiscal, cómo funciona el proceso de notificación al SAT, y otros conceptos relacionados, lo anterior se presentaría a través de diapositivas de Power Point.

En segundo lugar está la capacitación del sistema de facturación, el cual deberá presentarse a través de explicaciones específicas ingresando a las diversas opciones que contiene, tales como catálogos de clientes, productos, precios, listado de facturas emitidas y diversos reportes que puede generar el sistema. El sistema tiene una opción de demo/borrador de CFDI, en el cual el colaborador podrá practicar a dar de alta conceptos, clientes y la forma de expedir un CFDI. De manera adicional, la información pertinente se encuentra resumida en un PDF que corresponde al manual del sistema, el cual servirá de apoyo y consulta posterior a la sesión de presentación del sistema por parte del capacitador.

Como tercer punto es importante informar al colaborador que por cada CFDI expedido se utiliza un folio de emisión y timbrado de facturación electrónica el cual es comprado a un distribuidor autorizado por el SAT para proveer el servicio de timbrado fiscal, por lo que representa un costo para la organización. Es decir que en el caso de que la factura deba ser cancelada por error, se incrementarán los costos ya que se utilizarán en total tres folios, el de la primera factura emitida con error, un segundo folio que se utilizará para la cancelación (porque a través del uso del folio se notifica al SAT), y un tercer folio para la emisión de la nueva factura con las correcciones.

4. Repercusiones en la organización: Visión y significado de la tarea

a. Repercusión en los clientes

Los clientes que acudan físicamente a la oficina obtendrán la factura electrónica por el producto o servicio de manera inmediata sin necesidad de enviar sus datos de facturación a un correo electrónico, lo cual elimina un proceso que puede resultar tardado. A los clientes que soliciten sus pedidos por correo electrónico se les expedirá la factura el mismo día en que reciban el servicio o instalación, sin necesidad de esperar al día siguiente, en el cual se enviaban las facturas por los productos y servicios del día anterior durante las horas establecidas de facturación.

b. Repercusión en las utilidades

Aunque la tarea no se relaciona directamente con un incremento en las ventas, puede repercutir de manera positiva ya que las horas destinadas a la facturación por parte de la gerencia administrativa ahora serán utilizadas en una mayor planeación estratégica y establecimiento de metas de venta a través de la generación de promociones y otros recursos.

c. Repercusión en el desempeño de otros

La tarea se relaciona con el desempeño del chofer e instaladores, quienes realizan la entrega a domicilio e instalaciones solicitadas, ya que les permite acudir al domicilio del cliente con una copia de la factura para que pueda ser firmada o sellada de recibido, o bien, de conformidad con la instalación realizada. Esto en ocasiones no se realizaba de este modo por no haberse expedido la factura de manera simultánea a la entrega del servicio, lo cual resultaba inadecuado e inconveniente, ya que ocasiona que el colaborador entregue los pedidos sin que quede evidencia por escrito.

d. Repercusión en el departamento

La repercusión directa de la expedición simultánea de facturas se daría en el departamento administrativo, ya que cada servicio realizado contaría inmediatamente con la factura correspondiente, generando mayor orden en los registros de ingresos del día y de cobros a crédito.

e. Relación de la tarea con la Misión organizacional.

Dado que la Misión de la organización se refiere a:

“... brindar soluciones a nuestros clientes para alcanzar sus metas de negocio a través del uso de tecnologías de publicidad impresa con un compromiso de calidad, servicio y precio competitivo.”

Se infiere que la tarea se relaciona con el compromiso de servicio que la organización ofrece a los clientes, ya que el facultar al colaborador en la tarea resultará en mayor rapidez y eficiencia en el servicio al cliente, al expedirle de manera simultánea sus facturas, sin necesidad de que el cliente envíe los datos al correo de facturación, para recibir el CFDI correspondiente en su correo durante el transcurso de las siguientes 24 horas, como se hacía anteriormente.

5. Determinación de cómo el colaborador podrá hacer la conexión entre la tarea y el impacto de la misma en los resultados

- a. A través de la reducción de los tiempos de expedición de facturación de manera posterior a la entrega del pedido.
- b. A través de las copias de facturas de entregas a domicilio e instalaciones firmadas o selladas de recibido por parte del cliente.
- c. A través de la generación de promociones y establecimiento de metas estratégicas de venta, de manera regular y periódica por parte de la gerencia administrativa, realizadas en horas antes utilizadas en la revisión de pedidos del día anterior y la generación de facturas correspondientes.

6. División de la tarea en pasos subsecuentes a realizar

- a. Determinar los productos o servicios a facturar según la hoja de pedido.
- b. Revisar si el cliente ya se encuentra dado de alta en el sistema de facturación.
- c. En caso de que no se encuentre dado de alta en el sistema, solicitarle sus datos de facturación, los cuales deben contener:
 - Razón Social
 - Régimen fiscal
 - RFC
 - Dirección fiscal (calle, número exterior, número interior, cruzamientos, colonia, código postal, localidad, municipio y Estado)
 - Correo electrónico al que se enviarán los archivos PDF y XML correspondientes
 - Datos del contacto, nombre y número de teléfono
- d. Ingresarlos en el catálogo de clientes, y solicitar al cliente que revise que fueron capturados de manera correcta.
- e. Proceder a seleccionar al cliente para expedirle un CFDI.
- f. En caso de que el cliente ya se encontrara dado de alta, seleccionarlo ingresando las primeras letras de su razón social.
- g. Seleccionar el método de pago, ya sea efectivo, cheque o transferencia.

- h. Seleccionar si la factura quedará como pagada o no pagada, según sea el caso. Sólo se marcarán como pagadas las facturas pagadas en efectivo o transferencia.
- i. Ingresar los productos que se facturarán al cliente, en cantidad, concepto.
- j. Revisar que el precio sea correcto y acorde al pedido, en caso de que no lo sea, revisar la cantidad de productos ingresada para la factura, o bien si los conceptos ingresados están completos según el pedido.
- k. Revisión final de la presentación preliminar del CFDI para asegurarse que el monto final con IVA incluido de la factura coincide con el pedido.
- l. Dar click a la opción de emitir CFDI, con lo cual finaliza el proceso y se notifica al SAT.

III. CREAR AUTONOMÍA CON FRONTERAS

7. Reglas, políticas y criterios para que el facultado pueda realizar la tarea de manera autónoma

- El facultado contará con un usuario y contraseña que le permitirá ingresar al sistema de facturación, el cual tendrá acceso a las opciones de dar de alta clientes nuevos, modificar datos de clientes y expedir CFDIs.
- El usuario del facultado NO contará con acceso a las opciones de dar de alta nuevos productos, modificar listas precios, cancelación de CFDIs ni tampoco de administrar los pagos de la factura (marcarlas como pagadas o con abono a cuenta). El usuario tampoco contará con el acceso a expedir notas de crédito a clientes.
- Para expedir un CFDI, es necesario que el monto del pedido se encuentre pagado en su totalidad, a menos que el cliente sea sujeto de crédito, previo acuerdo con la administración. En caso de duda puede consultar el listado de clientes sujetos de crédito.
- Cuando el cliente o persona que solicita la factura no está segura del tipo de pago que se realizará, se deberá seleccionar como opción de pago “No identificado”.
- Los clientes nuevos siempre deberán registrar una dirección de correo electrónico para envío de los archivos digitales, ya que la impresión física del PDF no sustituye fiscalmente a los archivos digitales PDF y XML correspondientes a la factura.

- Los clientes nuevos que deseen solicitar crédito deberán dirigirse al correo de la administración, por lo que la factura que se esté expidiendo en ese momento no contará con el beneficio del pago a crédito.
- Sólo se expedirán facturas de pedidos a domicilio o productos que requieran instalación el mismo día de la entrega, y no en el día de solicitud del mismo.

8. Calendarización de capacitaciones requeridas

CURSO / CAPACITACIÓN	FECHA	HORA	RESP.
Introducción al CFDI: Requisitos, conceptos de emisión y timbrado fiscal, archivos del CFDI (PDF/XML)	Viernes 4 Dic. 2015	8am-10am	Lic. Leslie Herrera
Capacitación Sistema Facturándote: Accesos de usuario, opciones del sistema, práctica en demo	Sábado 5 Dic. 2015	8am-10am	Lic. Leslie Herrera
Evaluación del curso de capacitación	Lunes 7 Dic. 2015	8am-9am	Lic. Leslie Herrera

NOTA: Los contenidos de las capacitaciones requeridas se abordan con mayor amplitud en el punto 2 del presente proyecto.

9. Indicadores de éxito del colaborador

- El CFDI generado es congruente con la hoja de pedido en monto y cantidad de ítems indicados
- El CFDI fue recibido por el cliente a entera satisfacción
- Cero solicitudes de cancelación/sustitución de facturas por parte del cliente

- Cero facturas canceladas por error
- Las dudas surgidas durante el proceso de generación de CFDI van en decremento

10. Enfatizando el grado de autoeficacia y competencia personal del colaborador

Durante las capacitaciones se enfatizará que, en general, el dominio de un sistema de facturación es una habilidad muy útil en el desempeño laboral del colaborador, ya que la mayoría de los sistemas de facturación son similares en su funcionamiento. Esto favorece la experiencia que el colaborador puede ofrecer al momento de aplicar para una nueva posición o bien, un nuevo empleo.

La consecución de los indicadores de éxito especificados en el punto anterior permitirá al colaborador determinar el grado de dominio sobre la tarea aprendida, lo que le permitirá evaluar si debe solicitar mayor información y recursos acerca del tema. En caso de que se requiera se brindará el apoyo necesario.

IV. REEMPLAZANDO LA JERARQUÍA CON AUTODIRECCIÓN

11. Reconocimiento del logro del colaborador, periodicidad.

Una vez dominada la tarea, se hará una publicación que incluya una fotografía del colaborador en las redes sociales de la empresa felicitándolo por su esfuerzo en el aprendizaje de nuevas habilidades administrativas que complementan su formación y experiencias laborales.

En caso de no existir ninguna solicitud de cancelación se dará al colaborador un pequeño incentivo económico por su buen desempeño, reflejado en su pago quincenal, por evitar el desperdicio de folios de facturación, ya que se genera un ahorro en el costo del proceso, y además se evita un inconveniente al cliente. Este incentivo quincenal aplicará igualmente cuando la necesidad de emitir nuevamente una factura no haya sido responsabilidad del colaborador sino del cliente.

12. Posibles contingencias durante el proceso y apoyo por parte de la organización

- Captura errónea de los datos del cliente, debido a la multiplicidad de los campos de llenado
- Confusión del colaborador en la elección de los productos a facturar debido a similitudes en el catálogo de productos
- El cliente informa de manera errónea su método de pago y posteriormente solicita la re-facturación
- Si un cliente que aún no es sujeto de crédito desea pagar con un cheque, no es posible facturar ni entregar los productos hasta que el depósito se encuentre en firme, por lo que en ocasiones los clientes pueden ser bastante insistentes respecto a esto y generar una incomodidad al colaborador.

En las primeras tres contingencias mencionadas, se requiere la cancelación de la factura emitida, para luego facturar nuevamente con las correcciones pertinentes, sin embargo esto no generará cargo alguno para el colaborador, por el contrario se comentará de manera personal durante las juntas semanales lo sucedido para que el error represente una oportunidad de aprendizaje. En el caso del último punto respecto al pago con cheque, la administración respaldará totalmente al colaborador en su decisión ya que así se protegen los intereses de la misma.

13. Recursos que se le facilitarán para que la tarea se realice de la mejor manera

JUNTA PROGRAMADA	FECHA	HORA	RESP.
Sesión de facturación con acompañamiento.	Martes 8 Dic. 2015	8am-10am	Lic. Leslie Herrera
Sesión de facturación con acompañamiento.	Miércoles 9 Dic. 2015	9am-10am	Lic. Leslie Herrera
Junta semanal de revisión de facturación.	Sábados	9am-10am	Lic. Leslie Herrera

14. Consideraciones finales del proceso de facultamiento de la tarea

Durante el proceso de facultar al colaborador se le manifestará repetidamente que contará con todo el apoyo de la administración durante el proceso de familiarización con la tarea, y que no se le generará ningún cargo por los errores en que pudiera incurrir.

Asimismo, se realizarán sesiones de facturación con acompañamiento para facilitar el arranque del colaborador en su nueva responsabilidad.

Para dar seguimiento al desempeño de la tarea se establecerá una junta semanal de revisión de la facturación generada en la cual el colaborador presentará un reporte generado por el sistema de facturación emitida durante la semana. De este modo, la administración podrá dar seguimiento a la programación de las facturas pendientes de cobro, a la solicitud de cancelaciones o de re-facturación por parte del cliente. La generación del reporte en conjunto con la retroalimentación recibida en la junta semanal permitirá al colaborador establecer su grado de avance en el dominio de la tarea.

Por último, la administración se compromete a dar seguimiento a las dudas que puedan haber surgido durante el proceso, y analizar los errores incurridos bajo la perspectiva de oportunidad de aprendizaje, en pro del crecimiento profesional del colaborador.