

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

POSGRADO DE PSICOLOGÍA



MAESTRIA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN

LABORAL Y ORGANIZACIONAL

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMO BASE PARA

EL ÉXITO INTEGRAL DE MICRO, PEQUEÑAS Y

MEDIANAS EMPRESAS

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA

POR

LIC. CYNTHIA PASQUEL LÓPEZ

DIRECTOR

DR. EDGAR IVÁN NOÉ HERNÁNDEZ-ROMERO

MONTERREY, NUEVO LEÓN

MAYO 2013

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMO BASE PARA
EL ÉXITO INTEGRAL DE MICRO, PEQUEÑAS Y**

MEDIANAS EMPRESAS

FIRMA DE SINODALES

Dr. Edgar Iván Noé Hernández Romero
Director de Tesis

Mtro. Mario Acuña García
Revisor

Dra. Aurora Moyano González
Revisor

AGRADECIMIENTOS

En el andar de este programa de maestría, sinónimo de dos años de dedicación y esfuerzo reflejados en tareas, exámenes y proyectos... concluyen con esta evidencia de aprendizaje y desempeño. Este proyecto refleja la intervención no solo de una servidora sino de otros actores, incluso más importantes a quienes he de agradecer a:

VERO: la disposición y disponibilidad para realizar la investigación en tu empresa, por el voto de confianza y la apertura a nuevas ideas.

A mis DIRECTOR de tesis: por el tiempo, la guía y el esfuerzo de sacar adelante este trabajo.

A mis REVISORES: por los comentarios y retroalimentación bien recibidos.

A mis PADRES: por el infinito apoyo, el empuje y por siempre tenerme presente en sus pensamientos.

Al AMOR de mi vida: por la comprensión, el apoyo incondicional y todo el amor expresado hasta en los momentos más estresantes.

De corazón, gracias a TODOS... GRACIAS a la VIDA misma.

ABSTRACT

La presente investigación tiene como objetivo poner en práctica el rediseño de una organización, con la necesidad imperativa de definir integralmente la estructura de la empresa con el fin de distribuir las actividades y tareas que el proceso demanda, así como la especificación de cada puesto con respecto a sus obligaciones y responsabilidades, ofreciendo una mejor distribución y asignación de tareas y responsabilidades para cada puesto, que sean como base para tener procesos e indicadores claros y establecidos de acuerdo con cada uno de los puestos que al final resulte una estandarización de la remuneración de cada puesto. Además, confirmar que la organización y la estructura de una empresa es clave para el éxito de una MiPyMe (Micro, Pequeña y Mediana Empresa), impactando también en un ambiente laboral de calidad para los colaboradores. Todo con la finalidad de tener una empresa más rápida y productiva, viéndose reflejado en competitividad y rentabilidad saludable para que en el corto plazo ofrezca estabilidad y en el largo plazo sea la base de un crecimiento sostenible. Para cumplir el objetivo de la presente investigación se ha seleccionado el método de Investigación-Acción (A-R), se experimentaron tres ciclos de trabajo con el cliente. En el primer ciclo se establecieron los elementos de identidad de la organización, en el segundo se realizó un estudio de fortalezas, oportunidades, además del estudio del medio ambiente, en el último ciclo se realizó el diseño de la propuesta de la estructura organizacional. Al final de la investigación se obtuvo una propuesta definitiva para la estructura organizacional de la empresa estudiada, esta propuesta se consensó con tres expertos en la materia, cuyas características principales son el balance de cargas de trabajo y una cultura de delegación de funciones.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	2
ABSTRACT.....	3
ÍNDICE	4
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	5
CAPÍTULO I	6
1 Estructura organizacional como base para el éxito integral de Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes).....	6
2 Objetivo.....	7
3 Justificación	8
4 Limitaciones y alcance.....	9
CAPÍTULO II	11
1 Teorías sobre diseño organizacional	11
1.1 <i>Conceptos</i>	11
1.2 <i>Elementos de la organización</i>	11
1.3 <i>Diseño organizacional</i>	11
1.4 <i>Tipos de estructura vs misión empresa</i>	13
1.5 <i>Tipos de diseño organizacional</i>	15
1.6 <i>Formas organizacionales básicas</i>	16
1.7 <i>Nuevas estructuras organizacionales ¿Cómo se diseñan?</i>	17
1.7.1 Enfoque a procesos y competencias	17
1.7.2 Enfoque de Gestión por Procesos	20
1.7.3 Enfoque de Gestión basado en proactividad organizacional	21
1.8 <i>Evaluación del Diseño Organizacional</i>	21
1.9 <i>Enfoque del presente estudio</i>	23
CAPÍTULO III.....	24
1 Método	24
2 Descripciones de las reuniones de trabajo	26
3 El proceso de Investigación-Acción y sus resultados	27
3.1 <i>A-R Primer ciclo: Elementos de identidad</i>	28
3.2 <i>A-R Segundo ciclo: Análisis Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas</i>	30
3.3 <i>A-R Tercer ciclo: Diseño Organizacional</i>	35
CAPÍTULO IV.....	41
Resultados y discusión	41
CAPÍTULO V	53
Conclusiones y recomendaciones	53
ANEXO 1.....	57

ANEXO 2.....	61
ANEXO 3.....	64
ANEXO 4.....	67
ANEXO 4.....	70
Lista de Referencias	82

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1 Estructuras de orientación al cliente y celulares	16
Tabla 2 Objetivos de la metodología de enfoque a procesos y competencias .	18
Tabla 3 Valores FotoEstudio.	29
Tabla 4 Diagnóstico previo para análisis FODA.	31
Tabla 5 Diagnóstico previo para análisis FODA	33
Tabla 6 Matriz FODA	34
Tabla 7 Tabla FODA FotoEstudio	35
Tabla 8 Procesos Estratégicos y Operativos	36
Tabla 9 Resumen de opinión de expertos.	44

Figura 1 Relaciones estrategia-estructura: modelo de Galbraith y Nathanson	14
Figura 2 Metodología para el diseño organizacional integrando enfoque a procesos y competencias laborales	19
Figura 3 Procedimiento general para el diseño y/o rediseño organizacional basado en la Gestión por proceso	20
Figura 4 Momentos de A-R	25
Figura 5 Esquema de un proceso de Investigación-Acción	26
Figura 6 Ciclos de Investigación-Acción implementados en el proyecto.....	27
Figura 7 Organización actual de FotoEstudio.....	38
Figura 8 Diseño inicial de la estructura organizacional.....	42
Figura 9 Diseño final de la estructura organizacional.....	50

CAPÍTULO I

1 Estructura organizacional como base para el éxito integral de Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes)

Es increíble como la tecnología hace que la información sea obsoleta en cuestión de horas; de la misma manera los avances tecnológicos hacen que cualquier persona tenga en sus manos tecnología de vanguardia para crear, diseñar y capturar visualmente momentos de sus vidas. Dada la situación actual, las empresas fotográficas tienen la imperante necesidad de ser empresas innovadoras en los servicios que ofrecen. Para que éstas empresas puedan ser vanguardistas, creativas y ofrezcan una amplia gama de servicios es de suma importancia tener definida una estructura organizacional de tal forma que los colaboradores tengan claridad en los objetivos de la empresa, en sus funciones y el alcance de sus decisiones y por último de los indicadores y la evaluación de monitoreo; es así como se mantiene satisfecho a los colaboradores, una alta productividad y por ende una rentabilidad saludable y exitosa.

En este sentido, el factor humano alineado, motivado y capacitado es lo que distingue a una empresa de otra. Las organizaciones están constituidas por colaboradores, ellos son quienes determinan cuando el proceso o servicio concluyó de manera satisfactoria o no. Cuando se trata de empresas de servicios los procesos humanos juegan un papel importante para el éxito de la organización. (Varela, 2006)

Para alinear los esfuerzos del factor humano, ya sean: personas, equipos y/o departamentos, la clarificación de metas es fundamental para

identificar los resultados que se desean obtener e incrementar la eficiencia y eficacia de la empresa. (Hellriegel y Slocum, 2004)

El pensamiento administrativo a partir de la teoría de Taylor se basaba en el diseño de tareas y las herramientas necesarias para realizarlas, se seleccionaban las personas con las habilidades y conocimientos que requería el puesto y se recompensaba por el rendimiento establecido; es decir; este enfoque apoyó el establecimiento de estándares para diseñar puestos como resultado de un análisis y el mejoramiento de los métodos laborales, por último, apoyó la implementación de planes de incentivos. Por otro lado, las escuelas denominadas de las “Relaciones Humanas“, entendían diferente al factor humano, y no era suficiente sólo una recompensa económica, a partir de este enfoque se entendía que había otros factores que jugaban un papel tan importante como el factor económico; entre otros lo estaban los procesos de pertenencia y afiliación. (Díez, García, Martín y Periañez, 2001). Estas dos teorías pueden combinarse para el bien de una empresa, pues es necesario que los intereses de las empresas estén alineados a los de los individuos y viceversa; sin esto es indudable que una empresa pueda tener éxito.

2 Objetivo

El propósito es confirmar que la organización y la estructura de una empresa es clave para el éxito de una MiPyMe, impactando también en un ambiente laboral de calidad para los colaboradores.

Poner en práctica el re-diseño de una organización, con la necesidad imperativa de contar con una base estructural para después definir integralmente esta estructura de la empresa con el fin de distribuir las

actividades y tareas que el proceso demanda, así como la especificación de cada puesto con respecto a sus obligaciones y responsabilidades, ofreciendo una mejor distribución y asignación de tareas y responsabilidades para cada puesto, y que sean como pilar para tener procesos e indicadores claros y establecidos de acuerdo con cada uno de los puestos que al final resulte una estandarización de la remuneración de cada puesto.

Todo con la finalidad de tener una empresa más rápida y productiva, viéndose reflejado en competitividad y rentabilidad saludable para que en el corto plazo ofrezca estabilidad y en el largo plazo sea la base de un crecimiento sostenible.

3 Justificación

De acuerdo a Suarez, 2003; Curran y Blackburn, 2001, Julien, 1997; Torres 1998, Bridge, O'Neill y Cromie, 1998, para que una empresa sea considerada micro, pequeña o mediana, deben tener las siguientes características: (1) el capital es de máximo 2 personas, (2) son los dueños quienes deciden y dirigen el rumbo de la empresa, (3) el tamaño de la empresa dentro de la industria es pequeño, el rango de colaboradores de una es de 16 a 250 personas, (4) las áreas de operación son locales y los trabajadores y propietario viven en la misma región, por mencionar algunas. De acuerdo a los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía del 2009, en México el 99.8% de las unidades empresariales son MiPyMes, que tienen una contribución del 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% del empleo en México. Según algunos estudios de la Secretaria de Economía y de ProMéxico en el 2011, se identificaron factores que pueden ser desventaja

para las MiPyMes: (1) carencia de organización, (2) retraso tecnológico, (3) bajos controles de calidad, 4) falta de capacidad para invertir en personal especializado (5) falta de capacitación de personal, destacando los factores de índole de recursos humanos. Kauffman (2001) precisa los procesos administrativos ineficientes, la falta de tecnología, el financiamiento poco competitivo, la falta de apoyo del gobierno, entre otros, son los factores que impactan negativamente en la internacionalización de la empresa. Todos estos indicadores nos dan la pauta y son el motivo del presente estudio.

4 Limitaciones y alcance

El presente trabajo tiene como intención presentar una propuesta de diseño estructural que le permita a la organización, evaluarlo y decidir si cree conveniente y coherente implementarlo en el momento que la organización crea mejor tiempo para lograr el impacto deseado. Puesto que es una propuesta, el acompañamiento de la implementación de la misma no se dará en este estudio. Esta propuesta permitirá a la organización, lograr algunos otros objetivos futuros como lo es un sistema de compensaciones justo y equitativo, el establecimiento de normas y manuales de procesos y políticas, entre otros. Cabe destacar que el principal propósito de la empresa, es lograr una estabilidad y orden en la empresa para después realizar acciones que lo lleven a un crecimiento sostenido y rentable.

Para fines de la investigación, estudiaremos a FotoEstudio, empresa de servicios fotográficos; FotoEstudio tiene dos sucursales en Nuevo León: (1) en Cadereyta, (2) Allende, además cuenta con una oficina central en Monterrey Nuevo León. FotoEstudio es una empresa que ha pasado por etapas de cierre

de tres sucursales en diferentes momentos, además las sucursales aún activas no son rentables, ya que no cuentan con ingresos que aseguren el punto de equilibrio o una sana rentabilidad.

La empresa FotoEstudio cuenta con doce colaboradores, siendo estos doce sujetos la muestra y/o participantes en el estudio; La antigüedad de los colaboradores es de entre siete meses y veintiocho años. Cabe destacar que actualmente FotoEstudio no cuenta con una estructura organizacional formal, sin embargo hay algunos puestos definidos más no una delimitación clara de sus funciones.

Por último, es importante destacar que algunos datos confidenciales no serán compartidos en el presente proyecto, dada la firma de un contrato de confidencialidad con la empresa de estudio. Adicional fue recomendación del asesor principal que estos datos relacionados con precisiones financieras o bien de rentabilidad no fueran socializadas, quedando exclusivamente en manos de FotoEstudio.

En el siguiente capítulo, se abordarán los fundamentos y marco teórico que sustenta el mismo.

El tema principal a abordar se enfoca en el diseño organizacional, al mismo tiempo este contenido permitirá asociar el método implicado para llevar a cabo la propuesta a presentar al cliente.

CAPÍTULO II

1 Teorías sobre diseño organizacional

1.1 Conceptos

El concepto organización tiene dos significados: (1) unidades sociales o agrupaciones humanas, deliberadamente construidas para alcanzar fines específicos, y (2) organización formal, considerándola el conjunto de características de las organizaciones como su estructura, siendo la segunda definición en la que enfocaremos la investigación. (Chiavenato, 1999; Etzioni; 1986 y Thompson, 2007).

1.2 Elementos de la organización

Varios autores coinciden que en la definición de organización consiste de varios elementos: (1) ejecución de actividades, (2) estructuración de relaciones, (3) asignación de autoridad y responsabilidad y (4) la necesidad de cumplir un objetivo predeterminado. Aunque estos autores coinciden en estos elementos, no todos son estrictos al incluir todos los elementos en una definición. (Reyes, 1982; Chiavenato, 1999; Robbins y Decenzo, 2002; Etzioni; 1986; Thompson, 2007; y Münch y García, 2004)

1.3 Diseño organizacional

Una teoría implícita sobre el diseño organizacional, es el Weick (1993) que reconoce el diseño organizacional como el acomodo de un número suficiente de elementos de tal modo que permiten una acción coordinada. Por

otra parte, el planteamiento de Rico y Fernández-Ríos (2002) proponen al diseño organizacional como un proceso simbólico, soportado con esquemas que conforman el conocimiento de la secuencia de acciones necesarias para lograr determinados resultados. Tenemos también una definición consensuada, siendo la siguiente: el diseño de una organización es el proceso en el cual se construye o cambia la estructura de una organización para lograr los objetivos previstos (Mintzberg, 1991; Robbins, 1990; Simon, 1981, Starbuck y Nystrom, 1981). Esto nos conduce a que el diseño organizacional es un proceso el cual según los autores Rico y Fernández-Ríos, comienza con: (1) la puesta en marcha de esquemas genéricos de información sobre ciertas acciones que conducen a ciertos resultados, (2) estos mismos esquemas se utilizarán después para diseñar un conjunto de acciones para su posterior interacción, (3) una vez que se tiene el diseño listo se procede a la implementación y finalmente (4) se corrige la trayectoria hacia los fines establecidos.

Sin bien el diseño organizacional no concluye en la definición de la estructura, ésta necesita ser evaluada y rediseñada según el contexto y cambios en el entorno (Galbraith, 1977); adicionalmente así como los objetivos van cambiando conforme a la dinámica de los negocios, la estructura debe cambiar al mismo ritmo (Narayanan y Nath, 1993; Ricart y Rosanas, 1996).

La imperante necesidad de las empresas por ser más eficientes y eficaces en sus procesos y recursos, impacta en la importancia de un diseño organizacional acorde a sus objetivos y metas. Es relevante recordar que en la mayoría de las PyMes una limitante generalizada es la falta de enfoque administrativo, basado en una visión, misión, objetivos y planes de acción

definidos y por ende indicadores establecidos para monitorear y alinear los esfuerzos hacia una visión común, esto merma el desempeño potencial de la empresa (Hernández, García, Alfonso, 2005).

En un estudio realizado a una empresa por Castellón, Castillo, Castellanos y Castellanos (2010), se pudo constatar que al complementar la empresa con un sistema de organización y dirección con una visión integradora, se hace viable la elevación de los niveles de desempeño organizacional, a pesar de sus limitantes, incluyendo desde una cultura innovadora, hasta de autorregulación eficiente y eficaz, adicionando a esto las limitantes tecnológicas con respecto a otros competidores.

1.4 Tipos de estructura vs misión empresa

En otro sentido, en algunos estudios de empresas que crecieron como consecuencia de la ampliación de nuevos productos, desarrollaban diferentes estructuras para hacer frente a cambios estratégicos; Por lo que la diversificación trae la necesidad de estructuras más divisionalizadas, más descentralizadas y con mayor complejidad. En este sentido sobre el proceso estratégico tenemos por un lado la escuela prescriptiva (Chandler 1962 y Mintzberg 1989) donde la estructura sigue a la estrategia, significado que obvia que una estructura es rediseñada para llevar a cabo una nueva estrategia; estas ideas se muestran en el modelo de Galbraith y Nathanson (1978, figura 1). Por el lado contrario, la escuela descriptiva propone que la estrategia debe ser después de la estructura y ser flexible a la última, para dar una respuesta adecuada y así las empresas puedan responder fácilmente a la dinámica del mercado.

responsabilidades y canales de comunicación, además permite a las empresas lograr resultados racionales, a pesar de las limitaciones cognitivas de sus miembros. La estructura además ayuda a controlar y facilitar el procesamiento de información.

Por su parte, el lado estratégico y de enfoque a rendimiento consiste en dos elementos: expresar bajo un lenguaje de indicadores estratégicos y tácticos, el grado en el que los procesos y la organización de trabajo requieren de alineación para lograr los resultados esperados (Del Castillo, Vargas 2009).

1.5 Tipos de diseño organizacional

Ahora bien, en cuanto a los tipos de diseño organizacional y la evaluación de los mismos se puede distinguir tres grandes épocas: la primera es la época de la estandarización, en la que destacan las estructuras organizativas clásicas, comenzando desde estructuras funcionales a la divisional e híbridas, por ejemplo la matricial; en esta época se caracteriza por la especialización y la segmentación. Tiempo después con la necesidad de la flexibilidad y nuevas tecnologías de información se identifica una segunda etapa de orientación al cliente desarrollándose las estructuras adhocráticas, estructuras horizontales y de red. Finalmente en una tercera etapa ante empresas enfocadas a la innovación surgen las organizaciones celulares en las cuales el principal activo es el conocimiento (Rivas, 2002).

Algunos de los elementos en los que coinciden las estructuras de las últimas dos etapas son presentadas en la tabla 1

Elementos similares de las estructuras de orientación al cliente y celulares
1. Trabajo en equipo

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">2. Participación3. Descentralización de autoridad4. Trabajo en función de objetivos5. Orientación al cliente6. Implicación |
|--|

Tabla 1 Estructuras de orientación al cliente y celulares (Castellanos y Castellanos, 2011).

1.6 Formas organizacionales básicas

Otros autores distinguen cuatro formas organizativas básicas: (1) la forma simple, (2) la funcional, (3) la divisional y por último (4) la matricial. (Padilla y Del Águila 2003).

La forma simple se emplea regularmente en el nacimiento de una organización, estas organizaciones centralizan el poder y las decisiones en una persona, por ejemplo el director (Carrión Maroto, 2007).

Las estructuras funcionales son constituidas por especialistas en los niveles jerárquicos superiores, permite desarrollar las habilidades y aumentar la coordinación y control (Dess y Lumpkin, 2003).

La tercera tipología es la divisional en la cual se organiza en base a productos, proyectos o mercados. Generalmente son dirigidas por una oficina corporativa central, sin embargo presentan relativa autonomía pues definen los objetivos financieros y del mercado. (Dess y Lumpkin, 2003).

Por último la estructura matricial es aquella en la cual se conforma de agrupaciones funcionales y basadas en output, en estas tienen como ventaja ser más flexibles y responder a las necesidades y condiciones del mercado (Hodge, Anthony & Gales, 2003).

Por otra parte, compañías cuyos procesos estratégicos no son considerablemente asertivos cuentan con modos de operación burocráticos y formalizados, ya que aumentan la eficiencia bajo condiciones estables. (Miller y Friesen, 1984). Aquellos modelos que emplean estructuras flexibles han demostrado su eficiencia al alinear los procesos a la estrategia y reflejar las medidas de desempeño en las áreas orgánicas, de administradores y de operarios. (Arrow, 1974; Tirole, 1994; Kaufman, 2000; Watkins, 2007). Sin embargo, y como se comentó anteriormente cualquiera que fuese la corriente de pensamiento, las dimensiones de ambas, estructura y estrategia, son indisolubles e interdependientes. (Lawrence y Lorsch, 1967).

1.7 Nuevas estructuras organizacionales ¿Cómo se diseñan?

Según Castellanos y Castellanos (2011), las nuevas estructuras organizacionales dan respuesta a los procesos de cambio y conforman acciones que desarrollan el capital humano y relacional en las empresas. Estas nuevas formas de organizarse tienen como ventaja la flexibilidad, incorporación de tecnologías modernas, nuevas interacciones con proveedores y clientes, además de desvanecer las relaciones formales con la subcontratación y las alianzas estratégicas de la empresa.

1.7.1 Enfoque a procesos y competencias

Una de las metodologías propuestas recientemente para el rediseño organizacional y por lo tanto muy acorde a la época de la innovación, es la metodología de diseño organizacional integrando un enfoque a procesos y

competencias (Rodríguez, González, Noy, Pérez, 2012); esta metodología tiene como ventaja ser aplicable a rediseños organizacionales ya existentes.

La concepción teórica de esta metodología está encaminada a lograr lo que la tabla 2 aborda

Objetivos de la metodología de enfoque a procesos y competencias
1. Estrategias que busquen resultados de impacto
2. Orientación a procesos y competencias alineando los esfuerzos a los problemas imperantes para lograr un resultado y desempeño superior
3. Propiciar un ambiente de aprendizaje colectivo y continuo, centrado en el desarrollo de competencias organizacional, procesos y cargos para alcanzar objetivos estratégicos para cumplir su visión

Tabla 2 Objetivos de la metodología de enfoque a procesos y competencias (Rodríguez, González, Noy, Pérez, 2012)

Como se observará enseguida en la figura 2, la metodología consta de seis fases: (1) proyección estratégica, (2) diseño de los procesos, (3) diseño del modelo de control de gestión, (4) diseño de la estructura, (5) automatización y (5) implementación. (Rodríguez, González, Noy, Pérez, 2012)

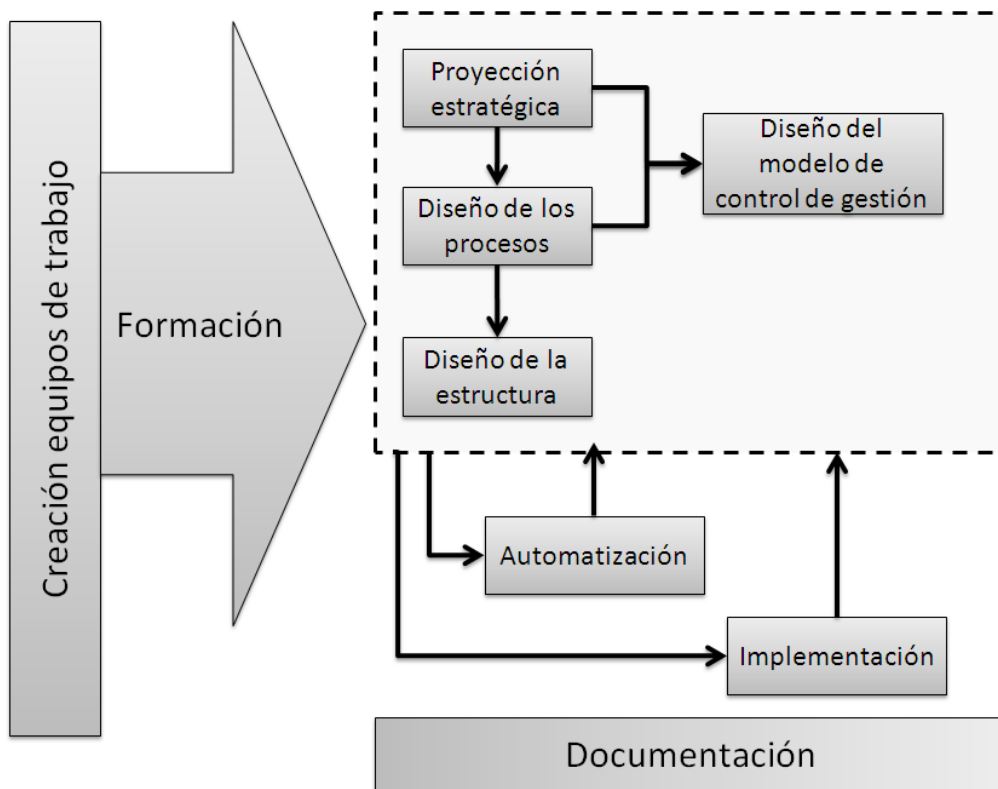


Figura 2 Metodología para el diseño organizacional integrando enfoque a procesos y competencias laborales (cfr. Rodríguez, González, Noy, Pérez, 2012)

Los resultados de implementar esta metodología de diseño organizacional integrando un enfoque a procesos y competencias son los siguientes: (1) se cumple el propósito sustentado en un Modelo de Calidad Total al integrar los elementos de procesos, proyectos y gestión por competencias; (2) Adicionalmente apoya el diseño e implantación de procedimientos y planeación a corto plazo, el análisis y ajuste de indicadores de los procesos acorde a los objetivos estratégicos. (3) También se puede perfeccionar el perfil de competencias de cargos claves asociados a los procesos claves. (Rodríguez, González, Noy, Pérez, 2012)

1.7.2 Enfoque de Gestión por Procesos

Otra metodología propuesta integra el diseño organizacional y la gestión por procesos que resultan en el Modelo General de Diseño o Rediseño Organizacional basado en la Gestión por Procesos, dando respuesta a la falta de coherencia entre la forma en que se trabaja y la forma en que se dirige (Luján, 2007).

La metodología (figura 3) consta de cuatro etapas: (1) Etapa de preparación del personal, (2) Etapa de selección de los procesos como base para el rediseño y/o diseño, (3) Etapa de documentación del proceso y (4) Etapa de representación gráfica global de los procesos. (Lujan, Aguilera y Noyola, 2009).

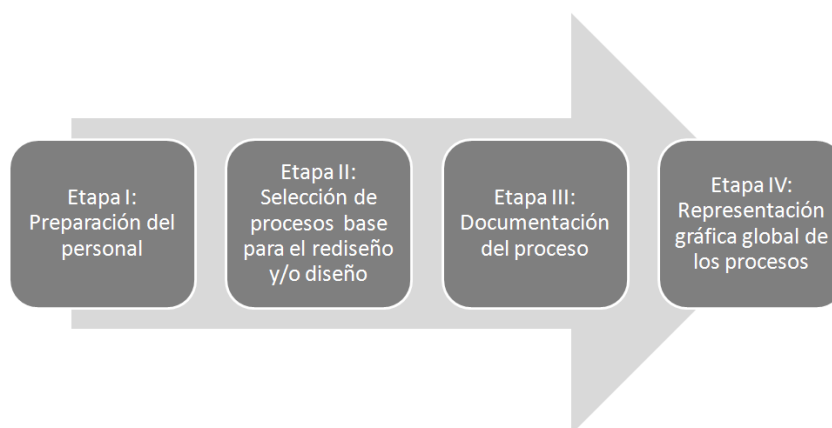


Figura 3 Procedimiento general para el diseño y/o rediseño organizacional basado en la Gestión por proceso (cfr. Lujan, Aguilera y Noyola, 2009).

Algunos de los resultados en la aplicación práctica de este modelo son: la identificación y clarificación de los procesos, así como una óptima estructura organizativa basada en los procesos de negocio. Cabe destacar que se da como resultado el desglose de funciones básicas de cada proceso hasta llegar al nivel de detalle necesario. (Lujan, Aguilera y Noyola, 2009).

1.7.3 Enfoque de Gestión basado en proactividad organizacional

Un modelo propuesto recientemente es el modelo de gestión basado en la proactividad organizacional de Etxebarria y Sánchez (2008), para el diseño de este modelo primeramente se seleccionaron algunos modelos bases para enfocarse en un modelo para organizaciones basadas en la gestión de conocimiento, este modelo contempla lo siguiente: generación de redes de actuación, capacidad de cambio del entorno diferenciación frente a homogenización y por último la búsqueda constante del desequilibrio.

Algunas de las aportaciones de esta teoría son: el análisis de la organización como un todo y la existencia de valores culturales que están inmersos en el quehacer diario de una empresa y que imponen una pasividad organizacional. Al momento de que el autor abordó el tema se estaba implementando este modelo para una validación práctica (Etxebarria y Sánchez, 2008).

Aún y que el anterior modelo no coincide con la misión de la organización en donde se llevó a cabo el presente estudio, es importante considerar y describir este enfoque pues cada vez más la economía esta orientándose a empresa que generan valor y competitividad a través de la generación de conocimiento.

1.8 Evaluación del Diseño Organizacional

Los estudios de Lawrence & Lorsch (1976) sobre las características organizativas efectivas, se centran solamente en encontrar la mejor forma de organización. Considerando que las estructuras organizacionales son influenciadas por diferentes factores situacionales del contexto (Miller, 1987),

se podría decir que no existe una forma óptima de organizar que cumpla con las expectativas y/o necesidades de todas las organizaciones. Sin embargo, el balance entre estas variables estructurales y los factores internos y del entorno, es crítico para el diseño, los procesos organizativos y el desempeño óptimo de una organización (Burns & Stalker, 1961; Drazin & Van de Ven, 1985).

Varios autores coinciden que las variables estructurales fundamentales para el diseño de una organización se resumen en tres: (1) la formalización, (2) la centralización y (3) la complejidad (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2001; Hage & Aiken, 1967; Meijaard, et al., 2005; Pleshko & Nickerson, 2008; Robbins, 1990; Sánchez, 2002).

La primer variable, formalización es el grado en el que las funciones en una organización están estandarizadas y el comportamiento de los colaboradores es guiado por políticas y procedimientos, que conducen a rutinas estandarizadas (Hage & Aiken, 1967; Prakash & Gupta, 2001; Pugh et al, 1968; Robbins, 2003). Mintzberg (1984) reconoce que la formalización se puede definir: según el puesto, el flujo de trabajo y las normas.

La segunda variable, la centralización es la localización de la autoridad para tomar decisiones en la jerarquía de la organización (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2001) quiere decir, el grado en el que la asignación de derechos para la toma de decisiones, está concentrado en un punto específico (Hage & Aiken, 1967; Meijaard, et al., 2005; Mintzberg, 1984; Pleshko & Nickerson, 2008; Pugh et al., 1968).

Por último la tercera variable es la complejidad organizativa que se refiere al grado en el que las funciones y actividades se dividen dentro y entre las áreas funcionales, es decir, al número de cargos y al número de

departamentos definidos (Hage & Aiken, 1967; Pleshko & Nickerson, 2008; Pugh, et al, 1968).

Estás tres variables, son las más importantes pero no las únicas, algunas otras variables que pueden ser consideradas para la evaluación de la estructura son: grado de jerarquización, grado percibido de orientación a la estrategia organizacional, la orientación a procesos, orientación a ventas, la atención y servicio a clientes, la coordinación entre puestos de trabajo, la satisfacción y motivación de empleados y por último el grado percibido de participación. (López, Gil, Fleitas 2010)

1.9 Enfoque del presente estudio

En el presente estudio el enfoque será en las tres variables cruciales para determinar la efectividad del diseño organizacional, sin embargo serán consideradas algunas otras variables secundarias para evaluar el modelo propuesto de la opinión directa de los expertos.

CAPÍTULO III

1 Método

Para cumplir el objetivo de la presente investigación se ha seleccionado el método de Investigación-Acción (A-R) [en el idioma inglés se le conoce como Action-Research (A-R)]. Uno de los principales impulsores de este tipo de investigación investigación-acción es el autor Creswell (1998). El método de Investigación-Acción es un proceso de investigación basada en la colaboración entre el investigador y los profesionales, en este método el comportamiento y el conocimiento social y organizacional es integrado con el conocimiento organizacional existente para generar nuevo conocimiento que es generalizado y utilizado. (Miles & Huberman, 1999)

Algunas de las características clave y que son común denominador de este tipo de método son las siguientes: ocurre en un entorno natural, enfocándose en temas específicos, involucra como su nombre lo indica una asociación de investigadores y profesionales, implica una educación o capacitación mutua y por lo tanto la creación de un mecanismo de aprendizaje, se desarrollan competencias de autoayuda, se exige un desarrollo sistémico, genera las bases para la formación de comunidades de aprendizaje y por último genera conocimiento válido y aplicable. (Miles & Huberman, 1999)

El método de Investigación-Acción contempla cinco pasos según diversos autores Carr y Kemmis (1988):

(1) Identificación de una preocupación temática y planteamiento del problema, (2) elaboración de un plan de actuación, (3) desarrollo del plan y

recolección de datos sobre su puesta en práctica, (4) reflexión, interpretación de resultados, por último y por ende el posible inicio de una espiral de cambio (5) la fase de replanificación como lo muestra la figura 4.

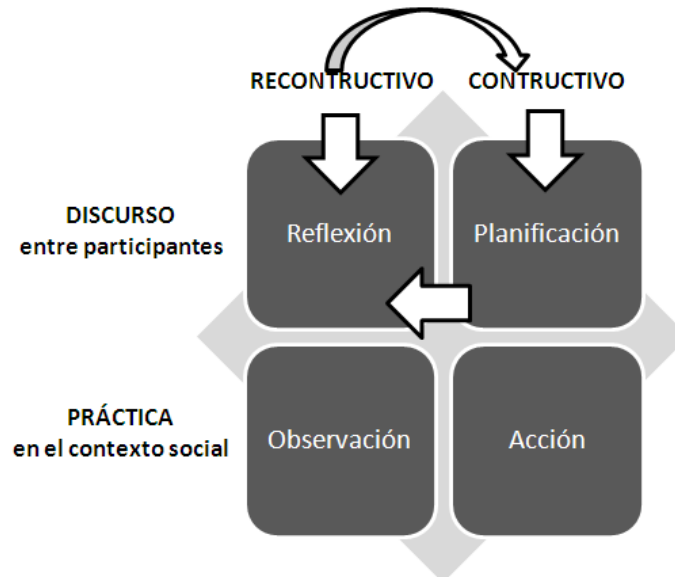


Figura 4 Momentos de A-R (Carr y Kemmis, 1988)

Una característica importante del método es que es cíclico, también conocido como *espiral de investigación*, permite articular acción articular y acción transformadora. Por lo tanto, la fase de planeación, de actividad y recuperación de datos y la fase de reflexión es permanente, es decir, los pasos tienden a repetirse en una secuencia cíclica, como lo muestra la figura 5. Generalmente estos cinco pasos del proceso se aplican al menos tres veces para lograr los resultados esperados.

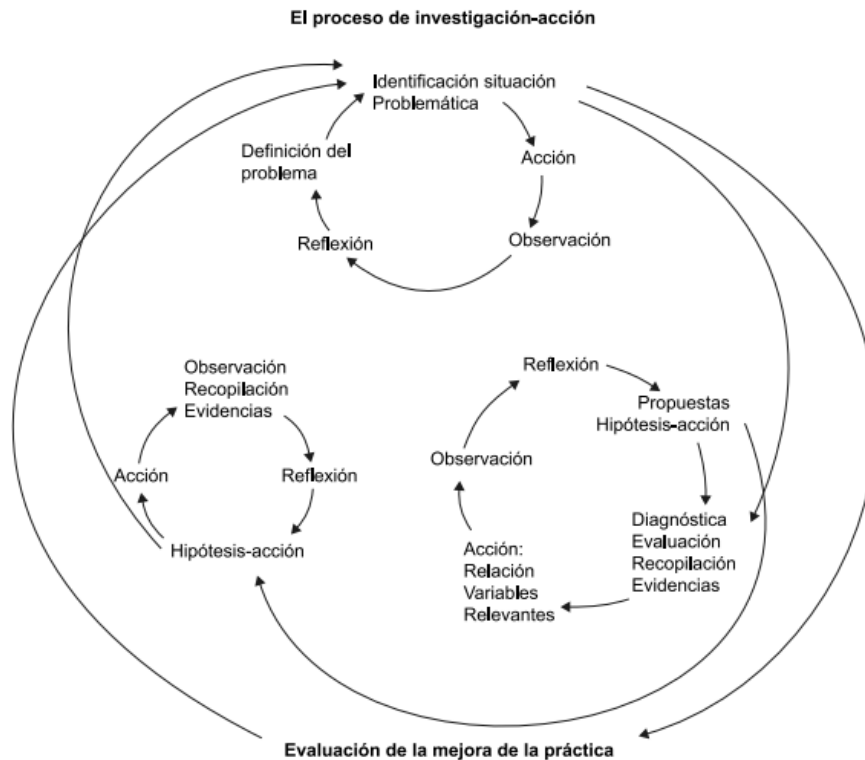


Figura 5 Esquema de un proceso de Investigación-Acción (Bartolomé, 2000)

Enseguida se describirá la logística llevada a cabo para fines de este proyecto.

2 Descripciones de las reuniones de trabajo

Con la finalidad de alcanzar el objetivo propuesto en este proyecto-intervención se realizaron reuniones de cuatro horas cada semana, durante un periodo de cuatro meses (Septiembre-Diciembre). Cabe destacar que estas reuniones de trabajo el cliente solicitó se llevaran a cabo en un lugar retirado de la organización, con el objetivo de mantener la confidencialidad del trabajo y del conocimiento de los colaboradores para evitar levantar expectativas de los resultados esperados. Las reuniones de trabajo se realizaron con la presencia tanto del dueño como del director de la empresa, a quien llamaremos “el cliente” en el presente documento, cada una de las reuniones tenían sus

objetivos claros y acordados por ambas partes, la mayor parte de las reuniones se caracterizaban por un trabajo colaborativo para el logro de los objetivos.

3 El proceso de Investigación-Acción y sus resultados

Se experimentaron tres ciclos de trabajo con el cliente. Cada uno de ellos con diferentes objetivos a alcanzar de manera colaborativa con el representante de la empresa. En el primer ciclo se establecieron los elementos de identidad de la organización, en el segundo se realizó un estudio de fortalezas, oportunidades, además del estudio del medio ambiente, en el último ciclo se realizó el diseño de la propuesta de la estructura organizacional, tal como se muestra en la figura 6.

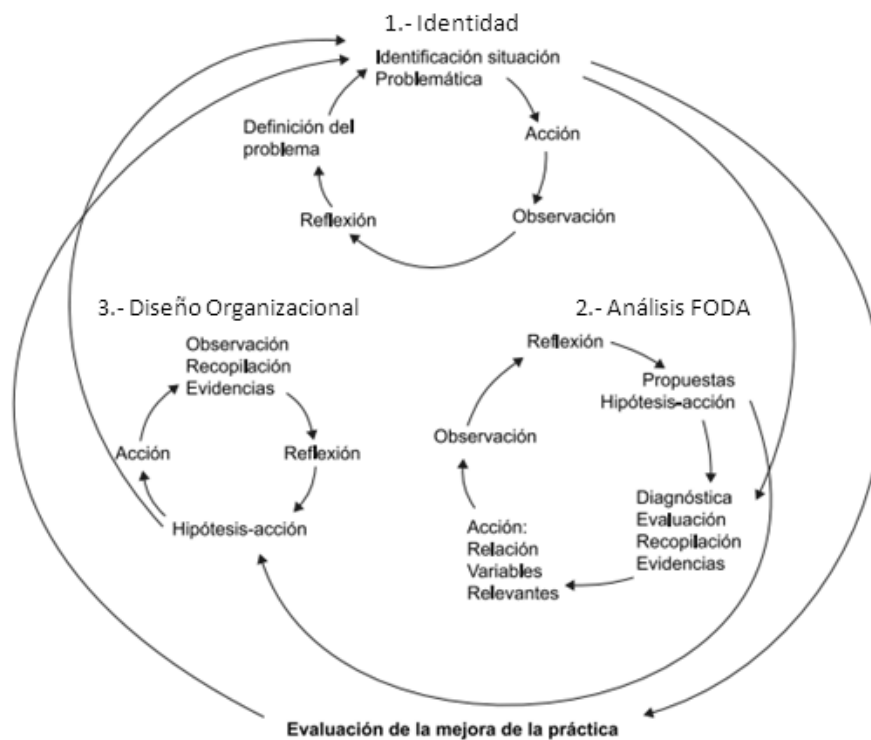


Figura 6 Ciclos de Investigación-Acción implementados en el proyecto.

3.1 A-R Primer ciclo: Elementos de identidad

El primer paso en la intervención tenía como objetivo apoyar a definir en colaboración la dirección general, los elementos clave de identidad de la empresa, es decir, la misión, visión y valores. Estos elementos son importantes para la identidad de una empresa pues la misión y visión marcan el propósito principal, la imagen de la empresa en un futuro, siendo esto prioridad para determinar el rumbo a seguir y las acciones a realizar para llegar al estado o resultados esperados en determinado tiempo, respectivamente.

Los valores son aquellas actitudes que se forman parte de la cultura organizacional y que distinguen a la empresa.

Collins y Porras (1996), mencionan que la misión y valores, forman la ideología esencial, ésta y la visión forman la guía estratégica. Siendo la guía estratégica lo que orienta a una empresa durante el cambio y lo que indica que nunca cambiará, es decir, da una pauta de lo que es esencial, lo que hay que preservar y hacia qué futuro se proyecta el progreso.

Para alcanzar el objetivo del primer ciclo, era importante hacer conciencia a la dirección general primeramente sobre la razón de ser de la empresa y a quien va dirigido el producto o servicio que se ofrece, sin embargo también era importante reflexionar el deseo de lo que sería la empresa a largo plazo.

Con esta tarea previa a la reunión, en varias sesiones de trabajo, en dónde primeramente se compartieron ideas de la dirección general y en seguida se ofreció apoyo para ordenar las ideas, cuestionar sobre los ideales del futuro de la empresa; después se enfocaron los esfuerzos a plasmar y contextualizar la misión de la empresa, finalmente después de varios cambios,

correcciones y rebote con otras personas involucradas en la dirección de la empresa, la misión quedó definida de la siguiente manera: *“Proveer de servicios profesionales fotográficos, de video y arreglo personal a nuestros clientes en sus momentos especiales con el más alto estándar de calidad y de atención al cliente”* y por otra parte la visión de la empresa será la siguiente: *“Ser el estudio fotográfico con mayor Prestigio y Calidad en el Noreste del País, y ser reconocida como la mejor Empresa de Excelente atención y Servicio hacia nuestros clientes”*. Uno de los elementos, cruciales para la definición de estos elementos fue el sueño de la dirección general de la empresa, pues como se lee en la visión, se pretender ser el estudio fotográfico con mayor prestigio en el noreste del país, para la conclusión de este esfuerzo se pidió consejo a personas cercanas a la dirección general que en ocasiones tienen alguna influencia en las decisiones de la empresa.

Por otro lado para definir los valores se trabajó de igual forma en varias sesiones de trabajo, para definir los valores se consideraron aquellas características y cualidades que serán la ventaja y distinción de la empresa con respecto a la competencia, adicionalmente consideraron algunas expectativas de la dirección de aquellas actitudes que quisiera que todos los colaboradores de la empresa tuvieran en la empresa, entre los integrantes y hacia el cliente, manteniendo además el enfoque de la misión y visión previamente definida.

Los valores de la empresa se muestran en la siguiente tabla 3

Valores FotoEstudio
Respeto por la gente
Integridad
Calidad
Atención al cliente
Innovación

Tabla 3 Valores FotoEstudio.

3.2 A-R Segundo ciclo: Análisis Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas

Sin olvidar el objetivo a largo plazo de la empresa al invertir tiempo y esfuerzo para este trabajo, siendo este el primer paso para un crecimiento sostenible y rentable, el siguiente ciclo de la intervención fue realizar un estudio de la situación actual de la empresa. Se realizó un “Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)” para examinar cual es la interacción de aquellos elementos que distinguen a la empresa con el entorno con el que compite. Dos autores importantes en este tema definen el análisis FODA de la siguiente manera: es la “forma que una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas”. (David, 1988), otra definición puede ser la de Steiner (1991) que plantea lo siguiente: “es un paso crítico en el proceso de planeación. Examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma representa una enorme ventaja”.

Este análisis resulta completo para una empresa pues como se describe en su definición se consideran aquellos elementos internos de la organización, es decir, las fortalezas y debilidades pero también analizar los factores externo, las oportunidades y amenazas, siendo estos en determinadas situaciones lo decisivos para tomar decisiones.

En el caso de la empresa de estudio este último es un elemento clave pues la competencia es el principal factor para el éxito, sin dejar a lado el

cambio tecnológico, dada la naturaleza del negocio, así mismo lo es la economía y la estabilidad social del lugar en donde se encuentra la empresa.

Para el desarrollo de este objetivo fue necesario hacer una actividad individual previa entre el cliente y el investigador, pues sería probable que se compartieran ideas diferentes según la diferencia de la experiencia y la prospectiva de elaboración.

La actividad previa se trató de lo siguiente: primeramente se explicó al cliente en una sesión sobre el objetivo final de la asignación, definir las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, posteriormente se le proporcionó un formato en el cual describiría cada uno de los factores, como se observa en la tabla 4, En la sección de elementos internos positivos es preciso describir las fuerzas al interior de la empresa, estos elementos son los que facilitan el logro de los objetivos, en la sección internos negativos son todas aquellas limitaciones que bloquean el alcance de las metas eficiente y efectivamente. Por la parte de la sección externos positivos son todas aquellas cuestiones o circunstancias del entorno que pueden beneficiar a la empresa, por el lado contrario en la sección externos negativos son aquellas tendencias del mercado o del contexto que pueden ser perjudiciales.

Análisis	Positivo	Negativo
Interno		
Externo		

Tabla 4 Diagnóstico previo para análisis FODA.

Una vez que se terminó esta tabla individual se procedió a realizar una siguiente reunión para realizar la versión final de la tabla, realizando una comparación con cada uno de los cuadrantes para encontrar diferencias y similitudes de las tablas, dando oportunidad de tener una breve

fundamentación de la existencia de cada uno de los factores, esto con la finalidad de evitar imposiciones de los mismos, obteniendo mayor objetividad y realidad en los factores finales considerados, pues hay que recordar que la visión y perspectiva son diferentes, esto ayudando a una mayor amplitud de los factores. Al terminar de revisar cada uno de los factores de cada cuadrante la versión final de la tabla resultante se muestra en la siguiente tabla 5.

Análisis	Positivo	Negativo
Interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se ofrecen servicios básicos complementarios 2. Se ofrecen servicios fotográficos instantáneos 3. Variedad de opciones para la toma fotográfica en estudio (fondos) 4. Variedad de opciones para la toma fotográfica en una gran variedad de locaciones. 5. Exhibición de la toma en el momento. 6. Impresión en el momento de las fotografías de ciertos tamaños (infantil, credencial, etc.) 7. 28 años de presencia en el mercado 8. Garantía de calidad en el producto y servicio. 9. Calidad en el Diseño. 10. Diseños Especializados. 11. Lugar espacioso. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Largo tiempo de entrega del producto final 2. No se venden todos los servicios disponibles 3. No se muestran todos los productos y/o servicios 4. Dependencia de un tercero para entregar el producto final 5. Baja calidad en el servicio de atención al cliente 6. Perfil inadecuado de las personas en el puesto 7. Ineficiencia en el uso de recursos de la empresa 8. Equipo tecnológico y productos sin actualización. 9. Número de personal limitado 10. Dishonestidad del personal 11. Capacitación al personal nula 12. Sistema de compensaciones justo, equitativo y enfocado a objetivos 13. Resistencia al cambio (tecnología) del personal. 14. Diversidad de fondos y diseños 15. No existe cultura de productividad/rentabilidad en los empleados. 16. No se tiene suficiente equipo fotográfico (cámaras/luces). 17. No se cuenta con socios estratégicos

Externo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta variedad de mercados por atacar. 2. Medios de publicidad sin utilizar (redes sociales, eventos, etc.) 3. Aplicación de nuevos servicios como lo es la Cabina (toma en cabina, kiosco) 4. Servicios de modalidad en línea sin explotar (publicación de fotografías, impresión de fotos, etc.) 5. Nuevas formas de pago (transferencia, a meses sin intereses, etc.) 6. No hay adopciones de mejores prácticas para eficiencia en consumibles. 7. Servicios sin explotar basados a los tipos de eventos que existen en el mercado. 8. No hay estudio de mercado (competencia) 9. No se participa en eventos de especialización 10. Diferentes formas de entrega de servicio sin explotar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios adicionales diferentes que ofrecen otras empresas 2. El bajo costo de impresión de algunas empresas 3. Mercado limitado por el tamaño de la población 4. El alcance de las personas en equipo fotográfico. 5. Preferencia del cliente en ir a Monterrey (buscando calidad y prestigio) 6. Disminución de clientes de pueblos aledaños por la inseguridad. 7. Capacidad de la competencia para abrir sucursales. 8. Falta de distribuidores de material fotográfico en la localidad (textura caliente) 9. Crecimiento de más empresas online que ofrecen servicios de impresión incluso diseño en línea 10. Software a disponibilidad de usuarios para realizar diseños de fotografías y álbum
----------------	---	---

Tabla 5 Diagnóstico previo para análisis FODA

En esta misma sesión una vez que se tuvo la tabla final, se procedió a realizar la matriz FODA. Para el desarrollo de esta matriz fue necesario acomodar cada una de las secciones en la tabla en el formato que muestra la tabla 6. Posteriormente para cada uno de los cuatro cuadrantes restantes se definieron las estrategias y acciones específicas que la empresa tendría que llevar a cabo para aumentar sus fuerzas y contrarrestar sus debilidades, tomando en cuenta el diagnóstico previo.

Factores Internos	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
Factores Externos		
Lista de Oportunidades	FO (Maxi – Maxi)	DO (Mini – Maxi)
Lista de Amenazas	FA (Maxi – Mini)	DA (Mini – Mini)

Tabla 6 Matriz FODA

El trabajo para llevar a cabo este paso se concentró primeramente en agrupar los factores en un tema similar o relacionado, una vez que se realizó este ordenamiento se procedió a definir cada una de las acciones necesarias para contrarrestar o apoyar la variable, según el caso de cada cuadrante y del factor. Una vez terminada la primera versión de las estrategias, se ofreció al cliente un tiempo para que se estudiaran las estrategias para después eliminar o agregar estrategias y de esta forma determinar la versión final.

Un siguiente paso fue darle prioridad a las estrategias, considerando como prioritarias aquellas que tuvieran influencia y/o impacto directo y que además fueran de rápido efecto benéfico en el negocio con la menor inversión posible. Es necesario comentar que las estrategias definidas en la matriz FODA, son estrategias generales, que una vez aprobadas es necesario que la empresa sea la responsable de desarrollarlas al detalle que crea conveniente, para después realizar un plan detallado de las actividades definidas y por último realizar su ejecución. Es importante mencionar que esta tarea y responsabilidad sale del alcance y de los límites de la presente investigación,

por lo que la dirección general tendría que encontrar la mejor manera para darle cause y conclusión a cada una las estrategias.

Cabe destacar también, que fue necesaria la investigación de la competencia en algunas fuentes de información pública, como lo fue internet y fuentes periódicas de consulta tales como: revistas especializadas y el periódico. Al finalizar la sesión de trabajo el resultante de la Matriz FODA se presenta en la tabla 7.

Internos Externos	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener presencia en lugares estratégicos con potencial • Creación de nuevos productos/servicio con mayor publicidad y presencia en el mercado • Creación de productos/servicios similares más atractivos económicamente al cliente • Diferentes formas de pago • Creatividad y diseño en la entrega de servicio • Utilizar medios de publicidad (social virtual) no explotados 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevas formas de comercializar productos/servicios • Eficiencia en tiempos de producción • Equipamiento al proceso de producción • Capacitación/actualización sobre fotografía/tecnología a fotógrafos y diseñadores • Elevar la calidad de atención al cliente • Enfoque a una cultura de productividad/rentabilidad • Explotación e integración de socios comerciales • Reestructuración de exposición de productos/servicios
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Explotar nuevos mercados potenciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el mercado y competidores • Conservar y explotar nuevos proveedores de materia prima

Tabla 7 Tabla FODA FotoEstudio

3.3 A-R Tercer ciclo: *Diseño Organizacional*

El último y tercer ciclo tiene como principal objetivo definir el diseño organizacional de la empresa a partir del enfoque de gestión por procesos. Como se comentó previamente, esta metodología da respuesta y coherencia entre la forma en que se trabaja y la forma en que se dirige (Lujan, 2007), siendo esta la principal necesidad de la empresa de estudio.

Para aplicar la metodología se realizaron cada uno de los cuatro pasos de la misma: (1) Etapa de preparación del personal, (2) Etapa de selección de los procesos como base para el rediseño y/o diseño, (3) Etapa de

documentación del proceso y (4) Etapa de representación gráfica global de los procesos. (Lujan, Aguilera y Noyola, 2009).

En la primera sesión se explicó al cliente sobre el proceso y las etapas que se estarían realizando, explicando detalladamente sobre cada una de ellas. Ya terminada la explicación del modelo se procedió a definir los procesos estratégicos y operativos de la empresa. Para llevar a cabo esta actividad junto con la dirección general se hizo un desglose de todas las funciones, actividades y tareas que se realizan actualmente para entregar el servicio al cliente, así mismo se reconocieron los ejecutores de las mismas. Una vez que se tuvo esto, se procedió a clasificar y nombrar las funciones generales para identificarlas en los procesos correspondientes. Después se plasmaron dichos procesos de manera general en una versión borrador de los procesos de la empresa.

Es importante mencionar que es responsabilidad y tarea posterior de la gerencia desarrollar cada uno de los procesos a profundidad, se recomienda analizar previamente la mejor manera de realizar los procesos con el fin de mejorarlo o bien ser más productivos.

Adicionalmente, se recomienda definir los procesos a detalle antes de realizar el análisis y descripción de puestos, una vez aceptado y aprobado el diseño de la estructura organizacional.

El resultado de la definición de procesos generales de la empresa se presenta en la tabla 8.

Procesos	Clasificación
Procesos de gestión	Proceso estratégico
Proceso de ventas	Proceso estratégico
Proceso de atención a cliente	Proceso operativo
Procesos de Producción	Proceso operativo

Tabla 8 Procesos Estratégicos y Operativos

Adicional a la lista de procesos estratégicos y operativos previamente identificados, es importante destacar que se obtuvo un claro entendimiento de la organización actual de la empresa, en un capítulo anterior se mencionaba que la empresa cuenta con puestos de trabajo definidos más no claramente delimitados. En esta primer reunión se confirmó esto, pues se reconoce en la empresa diferentes puestos, sin embargo más de un puesto comparten actividades o funciones y responsabilidades, aún y cuando tienen diferente naturaleza. Claramente esto ocasiona que el ocupante del puesto tenga ciertas dudas sobre sus funciones y las responsabilidades que conlleva. Sin embargo, con este entendimiento de la organización de la empresa y los procesos definidos junto con la dirección general, se procedió primeramente a confirmar los puestos existentes y clarificar las funciones y responsabilidades, así como las delimitaciones entre uno y otro puesto. Para proporcionar una representación visual que permita identificar esto, la figura 7 Organización Actual de FotoEstudio

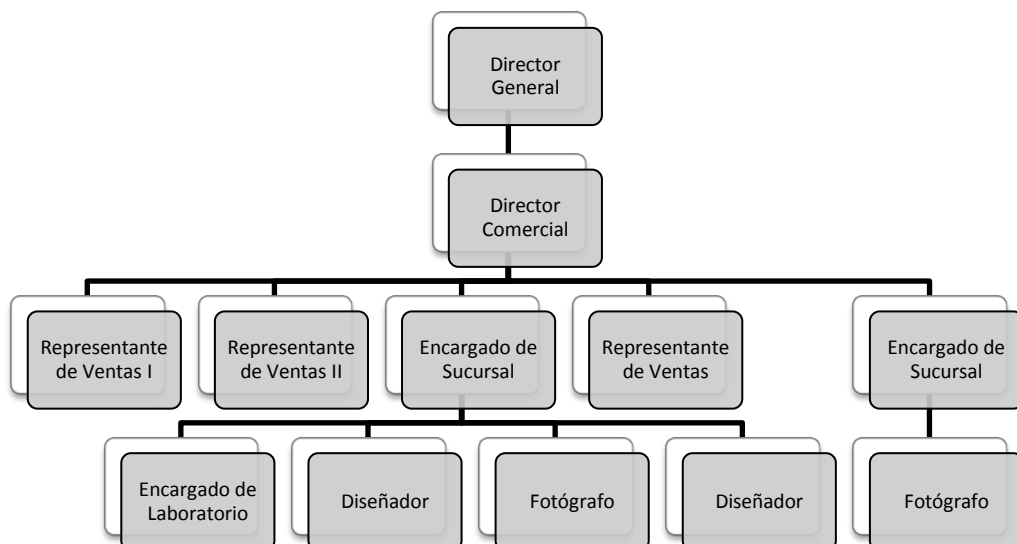


Figura 7 Organización actual de FotoEstudio

Como se puede observar en la organización de la empresa, presenta un desequilibrio de responsabilidades, el caso del Director Comercial tiene a su cargo dos puestos con un total de cinco personas, casi la mitad del personal de la empresa, por su parte se presente una marcada desigualdad entre los dos puestos de Encargado de Sucursal, en donde uno de los puestos tiene a su cargo tres puestos diferentes con un total de cuatro personas, cuando el otro Encargado de Sucursal solamente cuenta con un puesto a su cargo. Otro problema que quizás se presente en FotoEstudio es la forma en como fluye información, aunque la información se pueda dar solamente a través de tres personas diferentes, debemos considerar que dada la carga de responsabilidad de dos de los puestos, como lo son la Dirección Comercial y uno de los Encargados de Sucursal, puede presentar interferencias. Otra situación de gran relevancia y que reconocido por el representante de la empresa, es que en algunos casos la creación o asignación de puestos no es imparcial, es decir, se deciden los puestos por las competencias o habilidades de una persona y no como debería ser, asignar a la persona al puesto según sus competencias y habilidades. Adicional es más que evidente que la cultura de autoresponsabilidad y delegación de actividades no está presente en la empresa, pues vemos centralizado el poder en tres personas dentro de la organización.

Posteriormente se realizó la primera versión del modelo organizacional, tomando en cuenta los puestos existentes con sus descripciones generales y puestos nuevos que deberían ejecutar algunas de las

funciones que se definieron y que actualmente no tienen responsable o bien puestos que comparten funciones.

Para concluir el tercer ciclo de la investigación, la última tarea fue configurar la consulta a diferentes expertos en el tema de diseño organizacional. Para realizar dicha actividad, se seleccionó a dos doctores del área de Psicología Laboral de la Universidad Autónoma de Nuevo León dichas personas tienen una amplia experiencia en el tema como profesores, pero también en proyectos de consultoría para empresas regiomontanas y a un profesional y estudiante de la Maestría de Psicología Laboral y Organizacional de la Universidad Autónoma de Nuevo León quien tiene experiencia en el tema pues en sus cargos como profesionista ha tenido la oportunidad de adquirir dicho conocimiento y experiencia, con el objetivo de presentarles la propuesta del diseño organizacional y bajo una breve entrevista recolectar las críticas, opiniones y recomendaciones del uso del modelo organizacional diseñado por la autora de la presente investigación, dada la empresa las características de la empresa de este estudio.

La consulta de opinión de expertos se realizó de manera individual. En los dos casos se procedió a realizar la consulta vía correo electrónico, dada la preferencia de los expertos. Sin embargo la carta de consentimiento de participación voluntaria se firmó en una breve cita posterior para cumplir con las normas y estatutos necesarios para la investigación. Solamente en el caso de uno de los expertos se realizó la entrevista presencial, en el ANEXO 1 se puede encontrar el documento compartido a los expertos para el apoyo del análisis y sus comentarios.

Al final, cuando se recopilaron todas las opiniones, tanto el asesor como la investigadora procedieron a realizar los ajustes necesarios al modelo. El proceso y resultado se detallará con más precisión en el siguiente capítulo 4 “Resultados y Discusión”.

Además, es preciso mencionar que este último ciclo de la investigación ofrece una perspectiva más certera sobre el modelo, sin embargo no es factor clave de éxito en la implementación del diseño en la empresa, pues existen diferentes variables y situaciones que contribuyen al éxito de una implementación, misma que traspasa los límites de esta investigación.

A manera de recapitulación, en este capítulo 3 se describieron tres ciclos de AR que permitieron el diseño de una propuesta que fue presentada a los clientes, misma que se presentará en el capítulo 4 “Resultados y Discusión” como antes se mencionó.

CAPÍTULO IV

Resultados y discusión

Tal como se describió en el capítulo anterior, en el último ciclo de la investigación se obtuvo el diseño de la estructura organizacional, dicho diseño se presenta la figura 8. Como se puede apreciar, la estructura consta de cinco niveles organizacionales respecto a las posiciones o puestos de trabajo: (1) Directivos, (2) Gerentes, (3) Líderes, (4) y (5) operativos.

Por otra parte la estructura consta de tres elementos importantes relacionadas directamente con los procesos definidos: el primero es el nivel directivo, en dónde se involucran todos aquellos procesos de gestión, incluyendo la gestión comercial, financiera, operativa y estratégica, es decir en dónde se toman decisiones sobre la operación y el rumbo de la empresa; la segunda parte de la estructura está conformada por líderes y personal operativo, esta parte se definió matricialmente pues en la perspectiva horizontal se puede apreciar cómo está conformada una sucursal, tomando en cuenta los procesos de ventas, atención al cliente y algunos procesos iniciales de producción de servicio, por último la tercera es la parte general operativa en dónde se concluye el proceso de producción del servicio y la entrega y es el área que da servicio a todas la empresa sin importar la sucursal de procedencia.

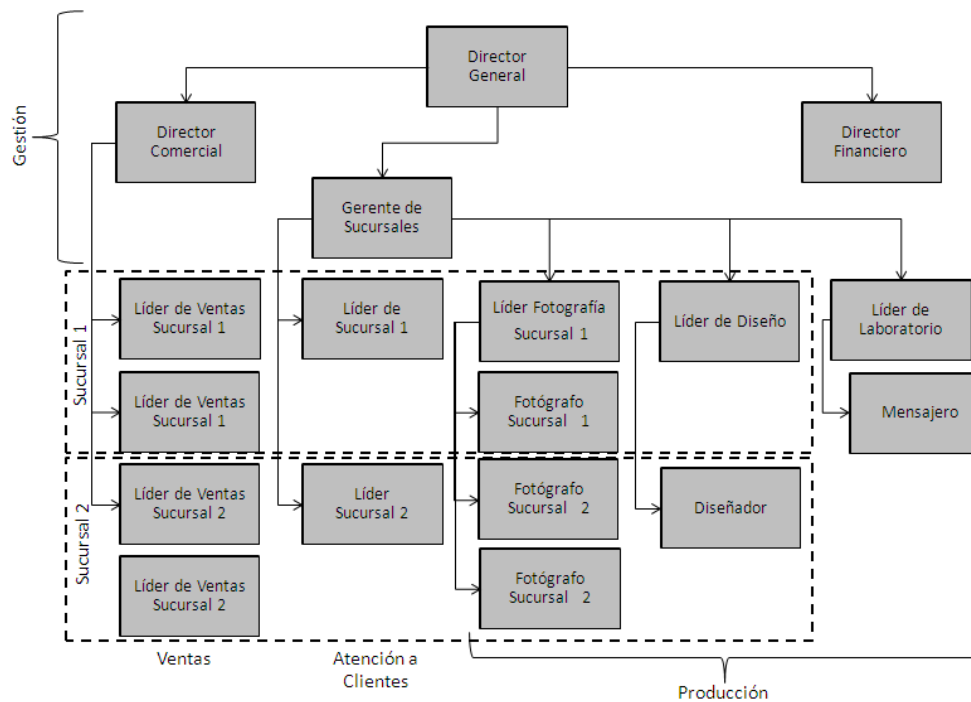


Figura 8 Diseño inicial de la estructura organizacional

Con el diseño de la empresa ya definido se recolectaron las impresiones, opiniones y recomendaciones de los expertos bajo el formato guía establecido (ver Anexo 1), la información de las entrevistas dio como resultado los hallazgos que nos muestra la tabla 9.

Variable	Opinión de los expertos
Niveles y jerarquías	El Director General tiene menos tramo de control para generar una cultura de delegación y autocontrol
Centralidad	<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La oficina central está fuera de las sucursales y no toda la responsabilidad recae en la Dirección General o Gerentes de Sucursales, sino hay Líderes de cada área. • Se nota más en el Gerente de Sucursales y el Director Comercial. <p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centralizado en directores y gerente no se delega responsabilidad al responsable de sucursal

Complejidad en estructura	<p>Recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los roles alineados a la naturaleza de los puestos de jefes. • Personal de sucursales reporte en línea punteada al Líder de Sucursal. • Los líderes de sucursales reporten al Gerente de Sucursal sin que intervenga con los Líderes de Fotografía y Diseño.
Equilibrio de asignación y distribución de funciones	<p>Cabría preguntarse si el puesto de Gerente de Sucursales no debería ser elevado a un rango de Director por tener 5 personas a su cargo.</p>
Áreas de oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Información fluye en cascada • Líderes de Ventas y servicio a clientes aparecen separados, parece que podrían ir más de la mano por sus funciones. • La intervención directa del Gerente de Sucursal en los Líderes de Fotografía podría ser fuente de conflicto entre los Líderes de Sucursal.
Estructura escalable	<ul style="list-style-type: none"> • Solamente habría que hacer cambios en Líderes de Diseño y Fotografía. • Tendría más sentido una vez que se extienda o aumente el número de persona, pues hay líderes que solo tienen una persona a su cargo. • Sería importante que se evalúe la rentabilidad y eficiencia en los procesos para determinar si la estructura es escalable.
Cambios propuestos	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgar autoridad al Líder de Sucursal • Considerar varios escenarios de organigramas con pros y contras • El relativo al tramo de control del Gerente de Sucursales
Recomendaciones para implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Informar y justificar los cambios y por qué el diseño final, así como las acciones que conllevará el cambio. • Sondear a Directores y Líderes para saber su

	<p>opinión al respecto, pues en empresas pequeñas es factible involucrar a los empleados para la toma de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar un benchmark para determinar el número de personas requerido. • Asegurarse de que todos los ocupantes de los puestos tengan claro: su responsabilidad y funciones, los indicadores cuantitativos y cualitativos para el cumplimiento de metas y las políticas internas del negocio.
VARIABLES A CONSIDERAR EN LA IMPLEMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia a cambio, al menos por personal de mayor antigüedad • Grado en que los Directores Comercial y Financiero y el Gerente de Sucursal están comprometidos con el nuevo diseño. • Puestos claramente descritos, así como las relaciones de subordinación y las relaciones diagonales. • Factor costo para evaluar una contribución específica

Tabla 9 Resumen de opinión de expertos.

De estas entrevistas realizadas se procedió a analizar las desventajas y áreas de oportunidad detectadas por los expertos, así como las recomendaciones que realizan y los cambios que se proponen. En un siguiente paso se realizó una reunión más con el representante de la empresa para exponer estos hallazgos y apoyar la investigación con la opinión y confirmación de los comentarios de los expertos, con el insumo final de la opinión y confirmación de la empresa se realizó una segunda versión de la propuesta de la estructura organizacional, aterrizada a la situación en particular de la empresa investigada.

Los aportes más importantes de los expertos reconocidos en esta reunión de análisis con la organización y que se estarán tomando en cuenta para una segunda propuesta, fueron los siguientes: (1) Análisis de las funciones y responsabilidades del Líder de Sucursal y Gerente de Sucursal y (2) Relación entre el puesto de Líder de Ventas, Líder de Sucursal y Gerente de Sucursal.

Para realizar el análisis y posteriormente los cambios en la primer propuesta se procedió a reunir de nueva cuenta a la representante de la empresa para estudiar una vez más la diferencia en los puestos del Líder de Ventas, Líder de Sucursal y el Gerente Sucursales. El primer paso fue compartir los hallazgos de los expertos de manera general, resaltando los aportes más importantes de los expertos y en estos mismos se trabajó en la sesión de trabajo.

Las diferencias encontradas en estos tres perfiles son las siguientes: el Líder de Ventas como su nombre lo indica es el responsable principal de las ventas generadas de la sucursal procedente a través de ofrecer información de cualquier servicio que ofrezca FotoEstudio, al estar en contacto con el cliente también es responsable de brindar cualquier atención requerida por el mismo, por ejemplo dudas de servicios, pacto de fechas y horarios de los eventos, etc. Por otra parte el Líder de Sucursal es responsable de la administración de la sucursal y como tarea importante de reportar el estatus de las ventas, por lo que trabaja de mano con el Líder de Ventas pues es quien le da la información de ingresos por anticipos, por pagos y nuevas ventas en la sucursal, adicional el líder de sucursal siendo el responsable de la misma es su función confirmar y corroborar que el servicio ofrecido se realiza en tiempo y forma, así como

asegurar el pago condicional para que el servicio sea brindado. Una de las funciones que se comparte con el Líder de Ventas es brindar información de cualquier servicio y ofrecer atención a clientes, por ejemplo de dudas de servicios, pagos de servicios, recordar al cliente su cita o evento, etc. Se vio aquí una relación estrecha con el Líder Ventas. Ahora bien, por último con respecto al Gerente de Sucursales de sus principales funciones es que con apoyo de los Líderes de Sucursales reporte el status financiero (ventas, ingresos, egresos) de las sucursales y por naturaleza del puesto le reporta al Director Comercial. Adicional junto con la visión y guía del Director Comercial es el responsable de definir, planear, implementar y dar seguimiento a las estrategias comerciales necesarias para las necesidades de cada una de las sucursales. Por lo que concluimos en esta sesión las claras relaciones y funciones que tienen estos puestos, por lo que al final se modificó la estructura con respecto a estos puestos. El detalle de las descripciones de estos tres puestos se puede consultar en los anexos. A continuación se comparten las funciones principales definidas junto con el cliente sobre estos tres puestos mencionados, aunque en el ANEXO 5 se detalla cada uno de los puestos mostrados en la propuesta final:

Líder de ventas

Las funciones de este puesto son las siguientes:

- Lograr la cobertura objetivos establecidos por la Dirección Comercial.
 - Recibir al cliente que llega a FotoEstudio.
 - Indagar cuales son las necesidades de productos y servicios del cliente.
 - Hacer saber al cliente de TODOS los productos y servicios que se ofrecen.

- Verificar si el cliente entendió y si tiene cualquier duda de nuestros productos.
- Realizar presupuesto con información de interés para el cliente.
- Obtener los datos personales del cliente llenando el libro de registro (L.R).
- Dar seguimiento a los posibles clientes
- Dar seguimiento a los clientes con respecto a sus pagos y estatus del servicio, quiere decir, desde realizar la llamada para confirmar su cita hasta que se le haya entregado su producto.
 - Realizar el llenado de manera correcta y entendible de notas, cotizaciones etc.
 - Realizar llamadas de confirmación de cita a los clientes un día antes del evento.
 - Realizar llamadas telefónicas posteriores a la toma fotográfica para evaluar el servicio realizado.
 - Llamar al cliente para informarle que su trabajo ya está listo, así como enterar al cliente del tiempo que toma su producto en estar listo.
 - Verificar cualquier cambio que haya surgido antes o después de la toma fotográfica.
- Mantener conocimiento del estatus de los trabajos enviados y por recibir.
- Mantener estrecha comunicación entre el fotógrafo para saber cualquier cambio después de la toma fotográfica.
- Investigar los precios de la competencia y productos y servicios actuales de la misma.
- Buscar y encontrar clientes nuevos a través de trabajo del campo con los objetivos establecidos.
- Planificar, organizar y dar seguimiento a los eventos de video y secuencia.
- Proveer de entrenamiento y guía al personal a su cargo.

Líder de sucursal

Las funciones del puesto son:

- Administrar los recursos de la sucursal a su cargo
 - Verificar que las tareas se realicen según lo acordado en la descripción del puesto.
 - Concientizar al personal del desempeño que le corresponde en la organización
 - Resolver todos los conflictos y problemas que se presenten diariamente con el personal que trabaja en la sucursal y/o con los clientes.
 - Facilitar al personal el material necesario para realizar su trabajo.
 - Solicitar al subdirector financiero los recursos que se necesiten para el adecuado funcionamiento de la sucursal.
 - Dar seguimiento a los pedidos de material hasta que éstos sean entregados y debidamente documentados
- Administrar la sucursal a su cargo
 - Proporcionar reportes requeridos por el subdirector comercial, subdirector financiero y director general.
 - Llevar el registro diario de las ventas, ingresos y egresos, esto deberá de ser documentado en el formato llamado reporte diario y enviarlo diariamente al subdirector comercial al cierre del día.
 - Evaluar e identificar cualquier posibilidad de mejora en el producto terminado y conocer en dónde ocurrió la falla en el proceso para establecer la medida correctiva correspondiente.
 - Realizar llamadas telefónicas posteriores a la toma fotográfica para evaluar el servicio realizado.
- Atender cualquier necesidad del cliente
 - Mediar si hay algún tipo de problema, brindando siempre una solución benéfica para el negocio y para el cliente.
 - En caso de ser necesario, dar atención y servicio al cliente.
 - Conocer y enterarse de quienes son sus clientes, así como brindarles un seguimiento de calidad y atención.
- En caso que el fotógrafo no se encuentre:

- Será responsable del libro de Selección de pruebas
- Firmar de recibido el formato de selección de pruebas
- Verificar que la cantidad de pruebas corresponda con lo ordenado por el cliente
- Dar la copia de la selección al mensajero para que la lleve al laboratorio.
- Tomar decisiones en cuanto a las promociones o descuentos para así lograr cubrir las metas diarias, avisando previamente de VoBo al subdirector comercial.

Gerente de Sucursales

Las funciones del puesto son las siguientes:

- Asegurar que todo el equipo de la empresa esté en condiciones de uso y con los mantenimientos correspondientes cada 4 meses, esto se realiza con los líderes de fotografía y líderes de diseño.
- Confirmar con el líder de laboratorio la correcta administración del inventario de laboratorio.
- Brindar el soporte necesario al subdirector comercial para la planeación y la organización de los eventos sociales.
- Proporcionar al subdirector comercial diferentes propuestas para las promociones mensuales en cada una de las sucursales
- Mantener constante comunicación con los líderes de sucursales para obtener reportes mensuales sobre el estatus de las sucursales.
- Apoyar a los líderes de sucursales a tomar decisiones en cuanto a las promociones o descuentos para así lograr cubrir las metas de la sucursal.
- Proveer de entrenamiento y guía al personal a su cargo.

Otra característica importante que se estudió fue el equilibrio entre todos los puestos y sobre todo los puestos que tienen personal a su cargo, esto para facilitar una cultura de delegación de responsabilidades, pero que también se tenga de cierto modo un control, pues hay que recordar que actualmente la

empresa no está acostumbrada a una cultura de delegación, es más bien una cultura paternalista, por lo que es importante que aquellas personas que ocupan puestos que tienen personal a su cargo poco a poco se adapten a la cultura sin que este cambio sea para ellos de gran impacto al cambiar totalmente la cultura, es importante hacerlo pero de una manera ligera para que la empresa no se vuelva un caos y desorden en su administración y operación. Por tal motivo se estudió que como máximo las posiciones de nivel intermedio tuvieran tres personas en su equipo de trabajo.

En el siguiente grafo (figura 9) se muestran los cambios aplicados a la estructura, en cuanto a los 3 puestos que se mencionaron y el equilibrio de los puestos de mano intermedio con un equilibrio en el equipo de trabajo.

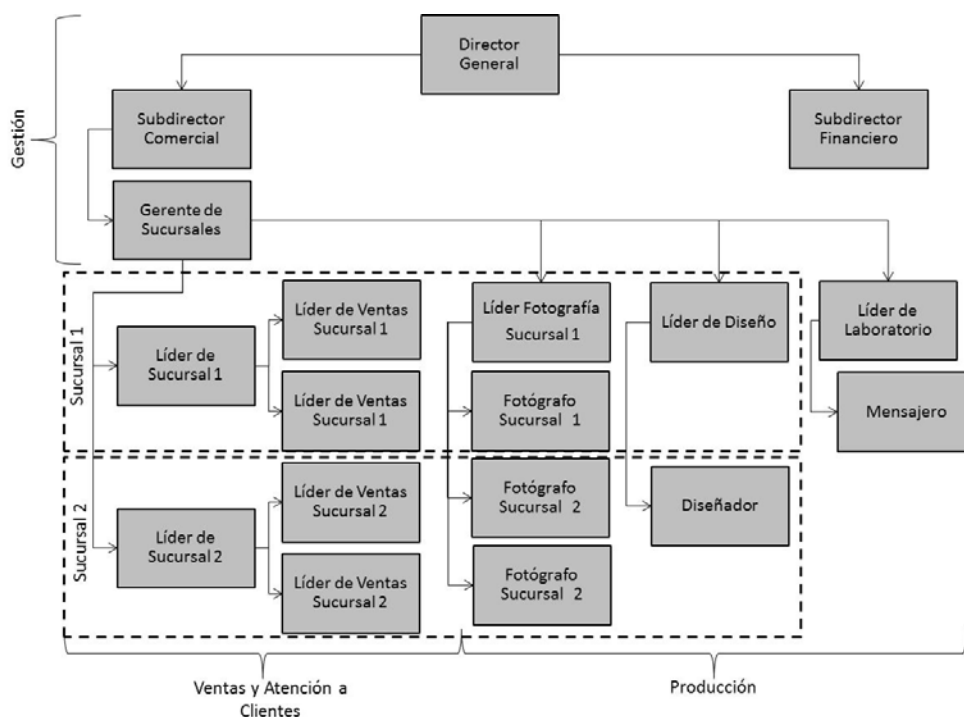


Figura 9 Diseño final de la estructura organizacional

Al realizar un comparativo con la organización actual de FotoEstudio y la propuesta que se presenta, se pueden observar 5 puestos adicionales, lo que

equivaldría, de ser aceptada la propuesta e implementarse la contratación de 6 personas en la plantilla, los puestos adicionales son los siguientes: (1) Director Financiero, (2) Gerente de Sucursales, (3) Líder de Ventas, (4) Líder de fotografía, (5) Mensajero. Es importante apuntar que la propuesta aquí definida va de la mano con la visión del representante de la empresa por el crecimiento y productividad de la misma, cómo pudimos observar en el segundo ciclo del método de investigación, algunas de las estrategias definidas en el FODA son encaminadas a estas dos variables: productividad y crecimiento. Si bien es cierto, la propuesta no debe ser implementada en su totalidad al inicio del proyecto pues esta debe implementarse poco a poco, incluyendo a las personas necesarias en los puestos que se requiere y para los cuales se justifique de manera económica y rentable para cada sucursal. Es importante que la dirección general de la empresa establezca una serie de lineamientos e indicadores a monitorear para que a partir de éstos se pueda tomar una decisión más acertada y con visión de negocio para implementar la propuesta planteada. Una variable más que influye en esta propuesta es la percepción del representante de la empresa sobre el bajo porcentaje de clientes cautivos en la zona, por lo que el potencial de crecimiento es para la empresa alentador. Datos precisos sobre la justificación de estos puestos adicionales, se contemplan en un estudio de rentabilidad realizado por FotoEstudio quien tiene el uso exclusivo de esta información, para tomar decisiones si así lo consideraran necesario en la implementación.

En este capítulo IV de resultados y discusiones se concluye el último ciclo del proceso de Investigación-Acción propuesto al inicio de la investigación, este ciclo de Diseño Organizacional, nos da como resultado una

estructura para la empresa analizada, con aportes de expertos en la materia, quienes además de otorgar su opinión y punto de vista, ofrecieron algunas recomendaciones para la implementación de la propuesta en la empresa.

CAPÍTULO V

Conclusiones y recomendaciones

Algunas de los principales aprendizajes en el desarrollo de la presente investigación fueron los siguientes:

Con respecto al tipo de investigación y como recomendaciones para futuras investigaciones: es importante desde el primer contacto con el cliente y hasta que no haya ninguna duda, aclarar las expectativas del cliente sobre la intención y objetivo de la investigación, pues es necesario que tanto el cliente como el investigador estén conscientes y conformes para asegurar el éxito de la investigación. Así mismo es indispensable definir el alcance de la investigación, pues se pueden encontrar situaciones en las cuales las delimitaciones del alcance o responsable puedan ser mínimas y/o confusas. Esto conlleva a que sea preciso definir los límites de la investigación, y también considerar cuales son las responsabilidades de cada parte, el rol activo y la participación de ambos agentes. Un aprendizaje adicional sobre el tipo de investigación es la riqueza que se ofrece al cliente al ampliar su visión sobre la empresa y su entorno, pues en ocasiones se puede presentar un vicio en la forma de ver y llevar el negocio, las ideas nuevas y frescas siempre tienen mayor aportación, cambios y beneficios, cuando se saben aprovechar. Sin embargo es valioso reconocer que las decisiones siempre las toma el cliente o bien el representante de la empresa con quien se está en contacto para realizar la investigación, el investigador tiene como responsabilidad solamente el ofrecer propuestas, ideas o mejoras, sin embargo la toma de decisiones recae en el cliente, por lo que la ejecución también es su responsabilidad, a menos

que se haya pactado desde el inicio el dar asesoría posterior a una decisión tomada por el mismo. Es fundamental mencionar, que el tiempo es oro y uno de los principales recursos valiosos para una empresa, aún más cuando se trata del tiempo de altos directivos, pues en casos como las MiPyMes son el motor de la empresa, por lo tanto es indispensable que al inicio de la investigación se establezcan los tiempos que requerirá la investigación en cuanto a la duración de la misma, pero también lo es el tiempo que se requerirá del personal de la empresa, en reuniones con el investigador, pero también el tiempo que necesitará invertir de manera individual o al interior de la empresa, para desarrollar actividades necesarias para la investigación. Por último, es vital la paciencia que le debemos al cliente, reconociendo que generalmente los clientes no son especialistas, y es la razón, por la que buscan asesoría. Siento esta una razón preponderante para reconocer cuando el cliente necesita de tiempo, paciencia y empatía en el desarrollo de la investigación, pues como consultor es esencial mantener un enfoque de educación al cliente, pues el objetivo del consultor no es permanecer en la empresa por mucho tiempo ni volver dependiente a la empresa para resolver problemas.

Con respecto a las conclusiones y recomendaciones a la empresa sobre la investigación: dado que es responsabilidad de la empresa, ejecutar las decisiones tomadas de las recomendaciones propuestas, es conveniente que la empresa sea consecuente para realizar las acciones pertinentes al 100% de su conclusión, por lo mismo, es fundamental destacar que el tiempo y esfuerzo invertido será directamente proporcional al resultado obtenido. Es muy fácil que en el mundo de los negocios la operación gane a la estrategia y a la mejora, sin embargo aunque en ocasiones no sea urgente, dar prioridad a las

cuestiones importantes siempre retribuirá más significativamente al negocio. Es por esto que se exhorta a la empresa investigada a llevar acabo al 100% las estrategias definidas en la matriz FODA, así como definir los procesos detalladamente de tal manera que después puedan ayudar a realizar procedimientos, manuales y políticas y con esto análisis y descripción de puestos que concluyan después en un sistema de compensaciones y por último un programa de desarrollo de personal, pues esta investigación solo ofrece la propuesta de la base de un sistema organizativo integral. Sin bien es cierto, este es el inicio de un gran reto para la empresa, y aún más reto para una empresa MiPyMe, que es bien conocido son las empresas quienes tienen menos inversión en tiempo y esfuerzo para voltear los reflectores en todas direcciones y ocuparse de aquellos temas vitales además de la operación del negocio.

Con respecto al desarrollo general de la investigación: fue muy enriquecedor la experiencia que aporta sobre el proceso que debe seguirse para ir cumpliendo en tiempo y forma cada uno de los pasos de la investigación. El tiempo es el principal recurso que debe administrarse, pues el investigador depende de muchos actores de primer nivel en la investigación, no solamente el cliente, en el caso de esta investigación, sino el tiempo del director de tesis, los tiempos de los expertos quienes apoyaron en la investigación y una vez terminada la obra, el tiempo de los revisores. Todos muy bien alineados para cumplir con la normatividad que señala la institución educativa. Por otra parte es muy grato compartir con expertos en el área sus opiniones y comentarios y encontrar cómo cada uno de ellos aporta su experiencia y dominio del tema para enriquecer la investigación y aportar mayor beneficio al cliente quien

gozará de los beneficios. Adicional es vital darse cuenta, cuando la influencia de la empresa comienza a apoderarse del investigador, quizás porque se adopte la cultura de la empresa, pero es fundamental que el investigador reconozca esta situación para que esto no sea un impedimento para ampliar su visión y de esta manera ser objetivo y creativo para recomendar al cliente la mejor alternativa, el investigador es quien ofrece la visión fresca y diferente que por naturaleza y quizás la visión ciclada de la empresa no puede tener.

Al final, en las etapas de conclusión de la investigación, es cuando se reconoce el camino recorrido, el avance resultante de pequeños bloques de trabajo intenso y constante que culminan en una investigación y que llena de satisfacción que solamente puede reconocerse al final del camino, cuándo haces el recuento de todas las acciones y actividades que se realizaron para la elaboración de la investigación, es en ese momento cuando el esfuerzo de un equipo de trabajo se ve cristalizado e incluso tangible.

ANEXO 1

CONSENTIMIENTO ESCRITO DE PARTICIPACIÓN VOLUNTARIA

La siguiente información se proporciona para ayudarle a decidir si desea que se utilice la información que se obtendrá a través del cuestionario para el trabajo que realizaré como parte de la investigación académica en la Universidad Autónoma de Nuevo León.

El propósito es saber su opinión crítica y recomendaciones a la propuesta de la estructura organizacional para la empresa sujeta del estudio, mismas que se pretenden utilizar en el proyecto de investigación.

Es importante resaltar que toda la información que proporcione será sometida a estricta confidencialidad garantizándose sus derechos, su nombre se mantendrá en absoluta confidencialidad en el transcurso de toda la investigación, incluso si se publican los resultados de este estudio en alguna revista científica o libro.

Lo único que se le solicita es responder a todas y cada una de las preguntas de manera crítica y objetiva, pues de esta manera obtendremos área de mejora que nos apoyarán a modificar la propuesta para mejorarla y tener más certeza de su éxito en una implementación.

Antes de responder sí o no y firmar, ante cualquier duda haga las preguntas necesarias.

He comprendido claramente la información.

Sí () No ()

Estoy conforme en participar en el proyecto de investigación.

Sí () No ()

Nombre completo y firma

**Firma del responsable del proyecto
Lic. Cynthia Pasquel López**

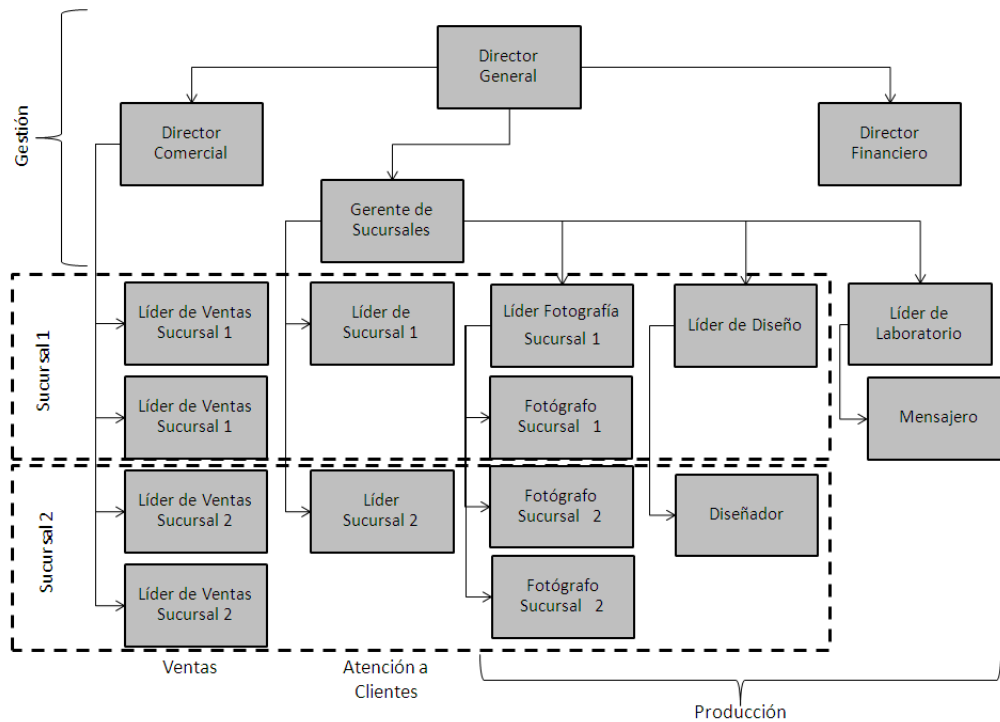
Descripción de la empresa

Estudios fotográficos es una empresa de servicios fotográficos, tiene dos sucursales en Nuevo León y además cuenta con una oficina central. La empresa ha pasado por etapas de cierre de tres sucursales en diferentes momentos, además las sucursales aún activas no son rentables, ya que no cuentan con ingresos que aseguren el punto de equilibrio o una sana rentabilidad. La empresa cuenta con doce colaboradores, la antigüedad es de entre siete meses y veintiocho años.

Objetivo de la investigación

Esta propuesta pretende ofrecer a la organización una estructura organizacional que le permita lograr algunos otros objetivos futuros como lo es un sistema de compensaciones justo y equitativo, el establecimiento de normas y manuales de procesos y políticas, entre otros. Cabe destacar que el principal propósito de la empresa es lograr una estabilidad y orden en la empresa para después realizar acciones que lo lleven a un crecimiento sostenido y rentable.

Modelo propuesto



Diseño inicial de la estructura organizacional

Guía de formato de entrevista

Mucho le agradeceré me proporcione respuestas a los siguientes cuestionamientos, de acuerdo a su juicio profesional. Mientras más detallada sea su respuesta me será de mayor utilidad para mi investigación

1. ¿Cómo percibe la cantidad de niveles y jerarquías para la empresa intervenida?
2. ¿Considera adecuado el grado de centralidad que se percibe en la estructura organizacional? ¿percibe alguna ventaja / desventaja?
3. ¿Qué grado de complejidad considera tiene la estructura? ¿considera adecuado el grado de dependencia de los puestos? ¿Tendría alguna recomendación para realizar algún cambio?

4. ¿Cómo considera la relación entre los procesos y la estructura organizacional congruente y complementaria?
5. ¿Considera equilibrada y/o equitativo la asignación y distribución de funciones?
6. ¿Qué posibles áreas de oportunidad podrían presentarse en el flujo de la comunicación?
7. ¿Considerando un periodo de 3 años, considera este diseño de estructura factible y aplicable para un próximo crecimiento de la empresa (1 o 2 sucursales más)? ¿Por qué?
8. ¿Qué cambios realizaría a la propuesta de diseño organizacional que presento?
9. ¿Qué recomendaciones ofrecería al implementar esta propuesta?
10. ¿Cuáles serían algunas variables o factores a vigilar en la implementación?

ANEXO 2

Entrevista experto 1

1. ¿Cómo percibe la cantidad de niveles y jerarquías para la empresa intervenida? Una advertencia sobre mis respuestas: Me parece que un análisis de este tipo requiere no solamente basarse en los “títulos de los puestos”, habría que conocer también las descripciones de los puestos. Por otra parte no presentas la estructura actual, como para tener un marco de referencia y también saber qué puestos estás eliminando o agregando. Pero contando solamente con el organigrama que presentas, me parece que la cantidad de niveles es adecuada.
2. ¿Considera adecuado el grado de centralidad que se percibe en la estructura organizacional? ¿percibe alguna ventaja / desventaja? El grado de centralidad me parece adecuado, ya que no toda la responsabilidad recae en el Director General o el Gerente de las Sucursales, hay Líderes en cada una de las áreas.
3. ¿Qué grado de complejidad considera tiene la estructura? ¿considera adecuado el grado de dependencia de los puestos? ¿Tendría alguna recomendación para realizar algún cambio? Me resulta complejo el organigrama, no tanto porque sean muchos niveles jerárquicos o porque sean muchos puestos, sino porque al verlo me surgieron muchas dudas, por ejemplo: ¿Qué tipo de “subordinación” existe entre el Gerente de Sucursales y los Líderes de Ventas de las Sucursales?, ¿Quiénes son los subordinados de los Líderes de Sucursal?, ¿Por qué el Líder de Diseño está en una sucursal y su subordinado en otra?, ¿Por

qué el único mensajero de la organización depende de un Jefe de Laboratorio, y no de un puesto más amplio como el Gerente de Sucursales? Posiblemente lo que me parece complejo es hacer recomendaciones con solamente ver un organigrama, sin tener mayor información.

4. ¿Cómo considera la relación entre los procesos y la estructura organizacional congruente y complementaria? En general hacen sentido.
5. ¿Considera equilibrada y/o equitativo la asignación y distribución de funciones? El Gerente de Sucursales tiene a su cargo a cinco líderes de área y sin embargo aparece en un nivel de jerarquía inferior a los Directores, inclusive el Director Financiero no tiene a nadie bajo su responsabilidad. Cabría preguntarse si el puesto de Gerente de Sucursales no debería ser elevado a un rango de Director.
6. ¿Qué posibles áreas de oportunidad podrían presentarse en el flujo de la comunicación? Los líderes de ventas y servicio a clientes aparecen separados (ventas le reporta al Director Comercial, mientras servicio al cliente le reporta al Gerente de Sucursales), parecen funciones que deberían ir más de la mano.
7. ¿Considerando un periodo de 3 años, considera este diseño de estructura factible y aplicable para un próximo crecimiento de la empresa (1 o 2 sucursales más)? ¿Por qué? Sí, de hecho daría más sentido a la existencia de tantos puestos con el título de Líder (en esta

estructura hay líderes que solamente tienen una persona a cargo, si la estructura se extendiera tendrían más subordinados).

8. ¿Qué cambios realizaría a la propuesta de diseño organizacional que presento? Podría sugerir organigramas alternos, pero dada la carencia de mayor información sobre las funciones de los puestos, me limito a opinar que la opción que presentas es factible. Mi única sugerencia es que consideres varios “escenarios” de organigramas y veas su pros y contras (a lo mejor eso ya lo hiciste antes de llegar a este que propones).
9. ¿Qué recomendaciones ofrecería al implementar esta propuesta? Sugeriría al hacer la presentación de la propuesta, tener el organigrama actual y hablar de sus pros y contras, presentar otras opciones de diseño que consideraste y sus pros y contras, y justificar por qué este diseño final es el que en comparación te parece el mejor, considerando igualmente sus pros y contras. Mi recomendación es estar abierta a sondear con los Directores y Líderes su opinión al respecto. Es una organización pequeña, en la que es factible involucrar a los empleados en la toma de decisiones.
10. ¿Cuáles serían algunas variables o factores a vigilar en la implementación? Como no tengo el organigrama actual, no sé qué tan radical es el nuevo organigrama como para esperar problemas de coordinación entre los empleados. Me aseguraría de que los puestos estén claramente descritos, así como las relaciones de subordinación y las relaciones diagonales.

ANEXO 3

Entrevista Experto 2

1. ¿Cómo percibe la cantidad de niveles y jerarquías para la empresa intervenida?

= Desde mi punto de vista 3 niveles, es el máximo, considerando, el tamaño y giro de la empresa.

2. ¿Considera adecuado el grado de centralidad que se percibe en la estructura organizacional? ¿percibe alguna ventaja / desventaja?

= Ventaja; La oficina central fuera de las sucursales.

Desventajas; A pesar de tener una oficina independiente de las sucursales, Todo está centralizado a los directores, y gerente, sin delegar algo de responsabilidad a un responsable por sucursal.

3. ¿Qué grado de complejidad considera tiene la estructura? ¿considera adecuado el grado de dependencia de los puestos? ¿Tendría alguna recomendación para realizar algún cambio?

= Me parece un grado simple, adecuado para las necesidades de la empresa y le permitirá cierta flexibilidad.

Me parece adecuada la dependencia en el área comercial, mi recomendación sería que el personal que labora en las sucursales reportara en línea punteada al líder de la sucursal.

4. ¿Cómo considera la relación entre los procesos y la estructura organizacional congruente y complementaria?

= Congruente; cuenta con las tres áreas básicas, administración, comercial, y producción.

5. ¿Considera equilibrada y/o equitativo la asignación y distribución de funciones?

= Conforme a lo que se observa del organigrama; si.

6. ¿Qué posibles áreas de oportunidad podrían presentarse en el flujo de la comunicación?

=Me parece que las condiciones permiten que la información fluya en cascada.

7. ¿Considerando un periodo de 3 años, considera este diseño de estructura factible y aplicable para un próximo crecimiento de la empresa (1 o 2 sucursales más)? ¿Por qué?

= Sí, por tratarse de una empresa pequeña, se puede replicar este mismo modelo en las demás sucursales, sin modificar los 2 primeros niveles, bastaría con hacer unos ajustes con los líderes de diseño y fotografía, esto en el caso de que se asigne a su cargo personal de las nuevas sucursales.

8. ¿Qué cambios realizaría a la propuesta de diseño organizacional que presento?

=Otorgar autoridad al líder de la sucursal, como antes lo mencioné, por medio de una línea punteada.

9. ¿Qué recomendaciones ofrecería al implementar esta propuesta?

= Realizar las descripciones de puesto de acuerdo al diseño, dar a conocer al personal el organigrama, así como las funciones, responsabilidades, y autoridades de cada uno de los puestos, e informar a que se deben los cambios; los objetivos, y las acciones que esto conllevará.

10. ¿Cuáles serían algunas variables o factores a vigilar en la implementación?

= El personal deberá conocer el organigrama, y respetarlo, el puenteo de información, es probable que los trabajadores de mayor antigüedad se resistan al cambio, y que continúen con las viejas prácticas, la dirección deberá aceptar el cambio, y convencerse de las ventajas de la implementación de un organigrama.

ANEXO 4

Entrevista Experto 3

1. ¿Cómo percibe la cantidad de niveles y jerarquías para la empresa intervenida?

Después de conocer la estructura anterior considero que con esta estructura el director general tiene menos tramo de control y se puede crear la cultura de delegación y autocontrol

2. ¿Considera adecuado el grado de centralidad que se percibe en la estructura organizacional? ¿percibe alguna ventaja / desventaja?

Sobre todo en el caso del gerente de sucursal y el director comercial observo cierta centralidad, sobre todo en el gerente de sucursal que tiene seis colaboradores directos

3. ¿Qué grado de complejidad considera tiene la estructura? ¿considera adecuado el grado de dependencia de los puestos? ¿Tendría alguna recomendación para realizar algún cambio?

Considero que la estructura es clara pues los roles de los colaboradores están alineados a la naturaleza de los puestos de jefes.

Sugeriría que solo los líderes de sucursales reporten al gerente de sucursal, sin que intervenga con los líderes de foto y diseño.

4. ¿Cómo considera la relación entre los procesos y la estructura organizacional congruente y complementaria?

Desconozco los procesos de operación pero supongo que se pegan a la estructura.

5. ¿Considera equilibrada y/o equitativo la asignación y distribución de funciones?

Si con excepto del gerente de sucursales que se ha citado anteriormente.

6. ¿Qué posibles áreas de oportunidad podrían presentarse en el flujo de la comunicación?

Considero que la intervención directa del gerente de sucursal en los líderes de fotografía podría ser fuente de conflicto con los líderes de sucursal.

7. ¿Considerando un periodo de tres años, considera este diseño de estructura factible y aplicable para un próximo crecimiento de la empresa (1 o 2 sucursales más)? ¿Por qué?

Lo desconozco, aunque lo que pienso es que durante un año se evalúe la rentabilidad y la eficiencia en los procesos.

8. ¿Qué cambios realizaría a la propuesta de diseño organizacional que presento?

Sólo el relativo al tramo de control del gerente de sucursales.

9. ¿Qué recomendaciones ofrecería al implementar esta propuesta?

Asegurar tener un benchmark o comparativo con negocios familiares para determinar un headcount.

Asegurarse de que todos los ocupantes de los puestos tengan claro: su responsabilidad y funciones, los indicadores cuantitativos y cualitativos para el cumplimiento de metas y las políticas internas del negocio.

10. ¿Cuáles serían algunas variables o factores a vigilar en la implementación?

Factor costo para evaluar si existe una contribución específica

El grado en el que sobre todo, los directores comercial y financiero y el gerente de sucursal estén comprometidos con este nuevo diseño organizacional.

ANEXO 4

Funciones principales de los puestos

Mensajero

Las funciones del puesto son las siguientes:

- Documentar en el libro IM (Inventario de Material) de inventario del laboratorio el récord de las entradas y salidas de materiales.
- Documentar en el libro IMM (Inventario de Material Marcos) de inventario del laboratorio el record de las entradas y salidas de marcos.
- Documentar en el registro FS1 (Sobre de Fotografías) la entrada y salida de fotografías.
- Recoger y entregar el material y los productos terminados en los destinos que le sean asignados.
 - Firmar de recibido el formato de selección de pruebas
 - Revisar que el material que se le entrega en laboratorio coincide con lo ordenado (Contacto de Fotos).
- Trasladar al personal de FotoEstudio a cualquier locación o destinos en tiempo y fecha determinada por sus superiores.

Líder de Laboratorio

Las funciones del puesto son:

- Administrar (organizar, distribuir, ordenar) el inventario de laboratorio para que siempre se cuente en los productos necesarios para realizar su trabajo.
- Confirmar que el libro de inventario de laboratorio refleje el material existente.
- Recibir del mensajero los materiales impresos y verificar que el material haya llegado completo y en las condiciones a presentarse al cliente.
- Recibir y firmar el formato Contacto de Fotos. Siempre y cuando el líder de laboratorio y diseñador este recibiendo la cantidad exacta y la calidad con la que se mando el material al laboratorio. El líder de laboratorio y diseñador deberán de tomar la decisión de si pasa o no la impresión como producto final.

- Ordenar las fotografías o producto final, haciendo que coincidan las fotos finales con sus sobres.
- Preparar todo material y proceso necesario que le permita concretar el producto final de la foto (imprimir, pegar, texturizar, preparar y entregar)
- Dar salida a las fotografías ordenándolas en las bolsas de su respectiva sucursal y darle el material terminado ya clasificado al mensajero para la entrega.
- Proveer de entrenamiento y guía al personal a su cargo

Líder de Diseño

Las funciones del puesto son:

- Investigar e implementar nuevas tecnologías para ser más productivos e innovadores.
- Recibir los archivos y distribuirlos al diseñador que le corresponde (ya rebelado, calibrado etc), al mismo tiempo revisará la orden de servicio que esté autorizada por el encargado para el cumplimiento exacto de lo que ahí se describe.
- Crear mínimo 2 diseños innovadores cada mes para una mejor presentación de los diseños fotográficos.
- Seguir instrucciones descritas en el sobre de trabajo y si no se tiene la certeza hablar directamente con el líder de ventas para realizar el trabajo correctamente. Esto debe hacerse máximo 2 semanas posterior al recibir del sobre.
- Una vez recibido el sobre de trabajo, este debe de concluirse y se entregado a más tarar 1 mes después de haber recibido el sobre de trabajo.
- Imprimir el trabajo con un tercero con los estándares de calidad descritos por el sobre, ingresar la información necesaria en el cd, dvd, usb con el material a imprimir para así poder dárselo al mensajero.
- Mantener comunicación directa con el impresor para asegurar la correcta impresión del trabajo con respecto lo indican los estándares de calidad en el sobre de trabajo.

- Al término de la impresión de la foto está será entregada al líder del laboratorio para concluir el proceso final del producto, antes de la fecha estipulada por el sobre de trabajo.
- Organizar y clasificar de acuerdo al formato C1.1.
- Respalidar la información en .jpg y .psd, en el disco duro E: de la computadora.
- Administrar el tiempo para realizar el trabajo en tiempo y forma como lo requiere el sobre de trabajo, de ser necesario priorizar lo urgente.
- Cada 4 meses revisar y llevar el reporte todos los aparatos tecnológicos y material de impresión, así como el mantenimiento y correcto funcionamiento del mismo.
- Requerir a los diseñadores el reporte de mantenimiento de los aparatos tecnológicos para compartirla con el Gerente de sucursales
- Proveer de entrenamiento y guía al personal a su cargo.

Diseñador

Las funciones del puesto son:

- Crear mínimo 2 diseños innovadores cada mes para una mejor presentación de los diseños fotográficos.
- Seguir instrucciones descritas en el sobre de trabajo y si no se tiene la certeza hablar directamente con el líder de ventas para realizar el trabajo correctamente. Esto debe hacerse máximo 2 semanas posterior al recibir el sobre.
- Una vez recibido el sobre de trabajo, este debe de concluirse y se entregado a más tarar 1 mes después de haber recibido el sobre de trabajo.
- Ingresar la información necesaria en el cd, dvd, usb con el material a imprimir para así poder dárselo al mensajero.
- Organizar y clasificar de acuerdo al formato C1.1.
- Respalidar la información en .jpg y .psd, en el disco duro E: de la computadora.
- Administrar el tiempo para realizar el trabajo en tiempo y forma como lo requiere el sobre de trabajo, de ser necesario priorizar lo urgente.

- Cada 4 meses revisar y llevar el reporte todos los aparatos tecnológicos y material de impresión, así como el mantenimiento y correcto funcionamiento del mismo.

Líder de Fotografía

Las funciones del puesto son las siguientes:

- Revisar diariamente que el equipo fotográfico están en condiciones de uso.
- Revisar la agenda un día antes para programar el trabajo/tiempo del día siguiente.
- Solicitar el sobre de trabajo al encargado de ventas, previo a la toma fotográfica y verificar lo que se vendió.
- Realizar las fotos requeridas por la sucursal (en estudio, secuencias, etc.):
 - Recibir al cliente que tiene cita para tomar fotografías
 - Dirigir al cliente hacia una exposición fotográfica que cumpla con los criterios de calidad establecidos por la empresa
 - Preguntar al cliente si tiene alguna toma de preferencia a realizar, antes de comenzar la sesión y casi al terminar la misma.
 - Sugerir algunas poses o ambientaciones diferentes a las que solicitó el cliente en su sobre.
 - Actualizar y calibrar la cámara fotográfica antes de la sesión fotográfica, esto para cuidar la iluminación y generación del ambiente de la foto.
 - Dirigir la luz con respecto al cuadro a tomar
 - Medir la intensidad de la luz y hacer los cambios o ajustes necesarios
 - Al término de la sesión fotográfica conducir al cliente a la recepción
 - Vaciar los archivos de las fotografías tomadas de las tarjetas al disco duro que corresponda

- Clasificar la sesión fotográfica de la manera correcta: folder debe tener el número de orden y la fecha de la toma
- Preguntar al cliente su disponibilidad para ver las fotografías para seleccionar las que imprimirán en pruebas.
 - Programar la cita para ver las fotografías a imprimir en pruebas
- Dar a conocer al cliente de manera precisa las modificaciones se le hacen a las pruebas (tamaño, retoque de fondo, etc, y del correcto llenado de su selección en el libro de Selección de Pruebas.
- Mostrar los archivos al cliente para que pueda seleccionar y anotar en el libro de selección de pruebas aquellas que imprimirá.
- Permanecer en todo momento a lado del cliente, mientras está seleccionando sus pruebas, para resolver cualquier duda que pudiera tener el cliente
- Verificar lo que el cliente haya anotado en el libro de selección de pruebas, en caso de tener dudas preguntar al cliente para tomar nota aclaratoria o corrección.
- Enterar al *líder de sucursal* por medio del formato selección de pruebas de la cantidad de pruebas que se imprimirán.
- Realizar cada 4 meses el mantenimiento preventivo a los componentes del equipo fotográfico para verificar y asegurar que estén en condiciones de uso y realizar el reporte correspondiente.
- Requerir a los fotógrafos el reporte de mantenimiento del equipo fotográfico para compartirla con el Gerente de Sucursales.
- Proveer de entrenamiento y guía al personal a su cargo.
- Administrar los recursos (equipo fotográfico, personal, etc.) para asegurar que todas las sucursales estén trabajando conforme a la programación de citas.

Fotógrafo

Las funciones del puesto son las siguientes:

- Revisar diariamente que el equipo fotográfico están en condiciones de uso, de no ser así reportar al líder de fotografía.

- Revisar la agenda un día antes para programar el trabajo/tiempo del día siguiente.
- Solicitar el sobre de trabajo al encargado de ventas, previo a la toma fotográfica y verificar lo que se vendió.
- Realizar las fotos requeridas por la sucursal (en estudio, secuencias, etc.):
 - Recibir al cliente que tiene cita para tomar fotografías
 - Dirigir al cliente hacia una exposición fotográfica que cumpla con los criterios de calidad establecidos por la empresa
 - Preguntar al cliente si tiene alguna toma de preferencia a realizar, antes de comenzar la sesión y casi al terminar la misma.
 - Sugerir algunas poses o ambientaciones diferentes a las que solicitó el cliente en su sobre.
 - Actualizar y calibrar la cámara fotográfica antes de la sesión fotográfica, esto para cuidar la iluminación y generación del ambiente de la foto.
 - Dirigir la luz con respecto al cuadro a tomar
 - Medir la intensidad de la luz y hacer los cambios o ajustes necesarios
 - Al término de la sesión fotográfica conducir al cliente a la recepción
 - Vaciar los archivos de las fotografías tomadas de las tarjetas al disco duro que corresponda
 - Clasificar la sesión fotográfica de la manera correcta: folder debe tener el número de orden y la fecha de la toma
- Preguntar al cliente su disponibilidad para ver las fotografías para seleccionar las que imprimirán en pruebas.
 - Programar la cita para ver las fotografías a imprimir en pruebas
- Dar a conocer al cliente de manera precisa las modificaciones se le hacen a las pruebas (tamaño, retoque de fondo, etc, y del correcto llenado de su selección en el libro de Selección de Pruebas.

- Mostrar los archivos al cliente para que pueda seleccionar y anotar en el libreo de selección de pruebas aquellas que imprimirá.
- Permanecer en todo momento a lado del cliente, mientras está seleccionando sus pruebas, para resolver cualquier duda que pudiera tener el cliente
- Verificar lo que el cliente haya anotado en el libro de selección de pruebas, en caso de tener dudas preguntar al cliente para tomar nota aclaratoria o corrección.
- Enterar al líder de sucursal por medio del formato selección de pruebas de la cantidad de pruebas que se imprimirán.
- Realizar cada 4 meses el mantenimiento preventivo a los componentes del equipo fotográfico para verificar y asegurar que estén en condiciones de uso y realizar el reporte correspondiente.

Líder de ventas

Las funciones de este puesto son las siguientes:

- Lograr la cobertura objetivos establecidos por la Dirección Comercial.
 - Recibir al cliente que llega a FotoEstudio.
 - Indagar cuales son las necesidades de productos y servicios del cliente.
 - Hacer saber al cliente de TODOS los productos y servicios que se ofrecen.
 - Verificar si el cliente entendió y si tiene cualquier duda de nuestros productos.
 - Realizar presupuesto con información de interés para el cliente.
 - Obtener los datos personales del cliente llenando el libro de registro (L.R).
- Dar seguimiento a los posibles clientes
- Dar seguimiento a los clientes con respecto a sus pagos y estatus del servicio, quiere decir, desde realizar la llamada para confirmar su cita hasta que se le haya entregado su producto.
 - Realizar el llenado de manera correcta y entendible de notas, cotizaciones etc.

- Realizar llamadas de confirmación de cita a los clientes un día antes del evento.
- Realizar llamadas telefónicas posteriores a la toma fotográfica para evaluar el servicio realizado.
- Llamar al cliente para informarle que su trabajo ya está listo, así como enterar al cliente del tiempo que toma su producto en estar listo.
- Verificar cualquier cambio que haya surgido antes o después de la toma fotográfica.
- Mantener conocimiento del estatus de los trabajos enviados y por recibir.
- Mantener estrecha comunicación entre el fotógrafo para saber cualquier cambio después de la toma fotográfica.
- Investigar los precios de la competencia y productos y servicios actuales de la misma.
- Buscar y encontrar clientes nuevos a través de trabajo del campo con los objetivos establecidos.
- Planificar, organizar y dar seguimiento a los eventos de video y secuencia.
- Proveer de entrenamiento y guía al personal a su cargo.

Líder de sucursal

Las funciones del puesto son:

- Administrar los recursos de la sucursal a su cargo
 - Verificar que las tareas se realicen según lo acordado en la descripción del puesto.
 - Concientizar al personal del desempeño que le corresponde en la organización
 - Resolver todos los conflictos y problemas que se presenten diariamente con el personal que trabaja en la sucursal y/o con los clientes.
 - Facilitar al personal el material necesario para realizar su trabajo.

- Solicitar al subdirector financiero los recursos que se necesiten para el adecuado funcionamiento de la sucursal.
 - Dar seguimiento a los pedidos de material hasta que éstos sean entregados y debidamente documentados
- Administrar la sucursal a su cargo
 - Proporcionar reportes requeridos por el subdirector comercial, subdirector financiero y director general.
 - Llevar el registro diario de las ventas, ingresos y egresos, esto deberá de ser documentado en el formato llamado reporte diario y enviarlo diariamente al subdirector comercial al cierre del día.
 - Evaluar e identificar cualquier posibilidad de mejora en el producto terminado y conocer en dónde ocurrió la falla en el proceso para establecer la medida correctiva correspondiente.
 - Realizar llamadas telefónicas posteriores a la toma fotográfica para evaluar el servicio realizado.
- Atender cualquier necesidad del cliente
 - Mediar si hay algún tipo de problema, brindando siempre una solución benéfica para el negocio y para el cliente.
 - En caso de ser necesario, dar atención y servicio al cliente.
 - Conocer y enterarse de quienes son sus clientes, así como brindares un seguimiento de calidad y atención.
- En caso que el fotógrafo no se encuentre:
 - Será responsable del libro de Selección de pruebas
 - Firmar de recibido el formato de selección de pruebas
 - Verificar que la cantidad de pruebas corresponda con lo ordenado por el cliente
 - Dar la copia de la selección al mensajero para que la lleve al laboratorio.
- Tomar decisiones en cuanto a las promociones o descuentos para así lograr cubrir las metas diarias, avisando previamente de VoBo al subdirector comercial.

Gerente de Sucursales

Las funciones del puesto son las siguientes:

- Asegurar que todo el equipo de la empresa esté en condiciones de uso y con los mantenimientos correspondientes cada 4 meses, esto se realiza con los líderes de fotografía y líderes de diseño.
- Confirmar con el líder de laboratorio la correcta administración del inventario de laboratorio.
- Brindar el soporte necesario al subdirector comercial para la planeación y la organización de los eventos sociales.
- Proporcionar al subdirector comercial diferentes propuestas para las promociones mensuales en cada una de las sucursales
- Mantener constante comunicación con los líderes de sucursales para obtener reportes mensuales sobre el estatus de las sucursales.
- Apoyar a los líderes de sucursales a tomar decisiones en cuanto a las promociones o descuentos para así lograr cubrir las metas de la sucursal.
- Proveer de entrenamiento y guía al personal a su cargo.

Subdirector comercial

Las funciones del puesto son:

- Administrar la actividad comercial de FotoEstudio:
 - Crear estrategias que permitan conseguir los objetivos de la empresa.
 - Comunicar con gerente de sucursales la implementación de las estrategias.
- Establecer las políticas de precios, condiciones de venta y canales de distribución.
- Estar actualizado en la evolución del mercado y de los productos para aplicar medidas necesarias adaptándose a las nuevas tendencias.
- Visualizar oportunidades de nuevos negocios.
- Planificar eventos sociales:
 - Asignar los recursos humanos precisos para cada área y actividad

- Asignar el presupuesto que se le asignará a cada evento.
- Contratar personal junto con el Gerente de Sucursales

Subdirector Financiero

Las funciones del puesto son:

- Administración de los egresos de FotoEstudio:
 - Administrar pago a proveedores
 - Comparar la mejora alternativa de compra
 - Asignación de presupuesto
 - Auditar los inventarios de los materiales en laboratorio y sucursales
 - Pagar nómina quincenalmente
 - Pagar compensaciones a los puestos establecidos cuando se lleguen a las metas establecidas por la empresa.
- Mantener y mejorar la calidad de los procedimientos y protocolos financieros en la empresa.
- Buscar oportunidades de inversión en el presente y en el futuro.
- Tomar decisiones que lleven al buen uso y al mejor rendimiento de los recursos financieros de la empresa.
- Evaluar el crecimiento financiero y desarrollará técnicas que ayuden a un crecimiento empresarial constante.
- Llevar todos los procesos de contabilidad de la organización.
- Establecer las compensaciones de los puestos junto con la Dirección General

Director General

Las funciones del puesto son:

- Fungir como representante legal de FotoEstudio
- Revisar, analizar y tomar decisiones de cualquier situación o circunstancia que ocurra en torno a FotoEstudio
- Aprobar los procesos internos de FotoEstudio
- Validar contrataciones de personal
- Analizar y autorizar puestos de nueva creación

- Establecer las compensaciones de los puestos juntos con la subdirección financiera.
- Autorizar gastos de operación
- Evaluar cualquier tipo de inversión para la operación comercial.
- Reportar resultados ante la junta de consejo de administración en la figura del presidente del consejo.

Lista de Referencias

- Arrow, K. (1974). *The limits of the organization*. Nueva York, NY: Norton.
- Bartolomé, M. (2000). "Metodologies qualitatives orientades cap al canvi i la presa de decisions". En: J. Mateo; C. Vidal (eds.). *Mètodes d'investigació en educació*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Bridge, S., O'Neill, K., y Cromie, S. (1998), *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*, London, Macmillan.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. Londres, Inglaterra: Tavistock Publications.
- Carr, W y Kemmis, S. (1983): *Becoming critical: Knowing through Action Research*. Deakin University, Victoria.
- Carrión Maroto, J. (2007) *Estrategia. De la visión a la acción* ESIC Editorial 2da. Edición. Madrid, España.
- Castellanos Castillo, José Ramón; Castellanos Machado, Carlos Alberto, *El diseño organizativo: Enfoques y tendencias contemporáneas*, Técnica administrativa, Vol. 9, N°. 43, 2010
- Castellanos Castillo, José Ramón; Castellanos Machado, Carlos Alberto, *El diseño organizacional: evolución y perspectivas*, Técnica administrativa, Vol. 10, N°. 46, 2011
- Castellón, Carlos Rafael Soto; Castillo, José Ramón Castellanos; Machado, Carlos Alberto Castellanos, *El rediseño organizativo como estrategia de mejoramiento de la competitividad de la Empresa Ronera Agustín Rodríguez Mena*, Centro Azúcar. Ene-mar2010, Vol. 37 Issue 1, p21-27.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, Mass: The Mit Press.
- Chiavenato, I. *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Ed. Mc Graw Hill. México 1999.
- Collins, James C. y Porras Jerry. *Harvard Business Review*. Septiembre – Octubre de 1996.
- Corey, S.M. (1953), *Action Research to improve school practice*. Colombia University, New York.
- Curran, J. y Blackburn, R. (2001). *Researching the Small Enterprise*. United Kingdom: Sage.

David, Fred. R. (1988). *La Gerencia Estratégica*. Colombia: Fondo Editorial LEGIS., Colombia.

Del Castillo, Carlos; Vargas Braulio, El proceso de gestión y el desempeño organizacional, *Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales*, Cuad. Difus. 14 (26), jun. 2009

Dess, G. & Lumpkin, G. T. (2003) *Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas*. Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España.

Díez E., Castro, García J., Martín F., Periañez R. (2001). *Administración y Dirección*, McGraw-Hill, Primera Edición en Español.

Drazin, R., & Van de Ven, A.H. (1985). Alternate forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30, 514-539.

Etzioni, A. *Organizaciones Modernas*. México: Ed. Unión Tipográfica, 1986.

Fernández-Ríos Manuel; Sánchez, José C.; Rico, Ramón, *Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento*, *Psicothema*, 2001. Vol. 13, nº 1, pp. 29-39

Galbraith, J.R (1977): *Organization design* Addison Wesley. Reading. Massachusetts.

Galbraith, J.R. & Nathanson, D.A. (1978). *Strategy implantation, structure, systems and process*. West Publishing, St. Paul Minnesota.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Santiago, Chile: McGraw Hill Interamericana.

Hage, I., & Aiken, M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 12, 72-92.

Hellriegel D., Slocum, J., (2004) *Comportamiento Organizacional*, Thomson, Décima Edición. Capítulo 6. Páginas: 144-165.

Hernández, M.; García, J.; Alfonso, D., *Gestionando el cambio hacia una empresa integrada*, Registrado en CENDA: 975-2003, 2002-2005, La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, 2005.

Hodge, Anthony & Gales (2003) *Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico*. Pearson Educación S.A. Madrid

Julien, P.A. (1997), *Le development regional*, Quebec, CA, Les editions de l'IQRC.

Kaufman, R. (2000). *Mega planning: Practical tools for organizational success*. Thousand Oaks, CAL: Sage.

Kaufman, R. (2001). El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana. [En línea: www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/empresas.htm] [accesado el 29 de agosto 2012]

Lawrence, P.R. & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Boston: Harvard University Press

López Orozco, Gilberto, María Dolores Gil Montelongo, and Maria Sonia Fleitas Triana. (2010) "Diagnostico del modelo de organizacion: caso empresa comercial de acabados para construccion." *Ingeniería Industrial* 31.3

Lujan García, D.E. 2007. *Procedimiento general para diseño y/o rediseño organizacional basado en la gestión por procesos*. Villa Clara. 75 h. Tesis en opción al Título Académico de Master en Dirección. Universidad Central de Las Villas.

Luján García, Darkys E. ; Aguilera Martínez, C.T Allan F.; Machado Noa, C. Noyla; Rodriguez Sosa, Lisett, El diseño organizacional basado en la gestión por proceso. *Retos Turísticos* Vol. 8, No 3, 2009, pp 17-20

March, J.G., & Simon, H.A. (1987). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel, economía (ed. org. 1958)

Meijaard, J., Brand, M. & Mosselman, M. (2005). Organizational structure and performance in Dutch small firms. *Small Business Economics*, 25, 83–96.

Miles, M. and Huberman, A. (1999) *Qualitative Data Analysis*, Sage, London

Miller, D., & Friesen, P.H. (1984). *Organizations: a quantum view*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Miller, D. (1987). The genesis of configuration. *The Academy of Management Review*, 12 (4), 686-701.

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Mintzberg, H. (1991). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel, Economía (ed. org. 1973).

Münch, Lourdes y García, José. *Fundamentos de administración*. México: Ed. Trillas S.A. de C.V., 2004

Narayanan, A. y Nath, R. (1993). *Organization Theory: a strategic approach*. Homewood, IL; Boston, MA: Richard D. Irwin, INC.

- Padilla Meléndez, A. y Del Águila Obra, A. (2003) La evolución de las formas organizativas. De la estructura simple a la organización en red y virtual. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 9, N° 3, pp. 69-94
- Pleshko, L., & Nickerson, I. (2008). Strategic orientation, organizational structure, and the associated effects on performance in industrial firms. *Academy of Strategic Management Journal*, 7(1), 95-110.
- Prakash S., & Gupta, M. (2001). Role of Organization Structure in Innovation in the Bulk-Drug Industry. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46 (3), 450-464.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinnings, C.R. & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13, 65-105.
- Reyes, A. Administración de empresas teoría y práctica. México: Ed. Limusa, 1982.
- Ricart Costa, E., Rosanas, J.M. (1996) Fundamentos económicos del diseño de organizaciones, *Ekonomiaz. Revista de Economía Vasca*, vol.35, pp.110-135.
- Rico, Ramón; Fernández-Ríos Manuel; Diseño de organizaciones como proceso simbólico, *Psicotherma*, 2002. Vol. 14, n° 2, pp. 415-425
- Rivas Tovar, L. A. (2002) Nuevas formas de organización. *Revista Estudios Gerenciales*, enero-marzo, número 082 Universidad ICESI Cali, Colombia pp. 13-45
- Robbins, S.P. (1990). *Organization theory: Structure, design and applications*. Nueva Jersey: Englewood Cliffs. (3rd ed.)
- Robbins, Stephen y Decenzo, David. *Fundamentos de Administración*. México: Ed. Prentice Hall, 2002.
- Robbins, S.P. (2003). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Pearson education international. 7a ed.
- Rodríguez-González, Iraida Justina; González-González, Aleida; Noy-Viamontes, Patricia, Pérez-Sotolongo, Sibelys, *Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias*, *Ingeniería Industrial*, Vol. XXXIII, No. 2, mayo-agosto, 2012, p. 188-199
- Sánchez, I. (2002). Un análisis de las medidas de estructura organizativa: estructura diseñada frente a estructura emergente. *Cuadernos de estudios empresariales*, 12, 271-291.
- Simon, H.A. (1981). *The sciences of the artificial*. Cambridge, USA: MIT Press.

Starbuck, W.H. y Nystrom, P.C. (1981). Designing and understanding organizations. En P.C. Nystrom y W.H. Starbuck (Eds.), Handbook of Organizational Design, New York: Oxford University Press, vol. 1, 9- 22.

Steiner, G. A. (1991). Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una Guía Paso a Paso. México: CECOSA, Editorial Continental, S.A. México

Thompson, Iván. promonegocios.net [en línea]. 2007, [fecha de consulta: 02/09/2012]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Tirole, J. (1994). The theory of industrial organization. Cambridge, MA: The MIT Press.

Watkins, R. (2007). Performance by design. The systemic selection, design, and development of performance technologies that produce useful results. Amherst, MA: HRD Press.

Weick, K. E. (1993). Organizational redesign as improvisation. En G. P.Huber & W. H. Glick (Eds.), Organizational change and redesign (pp. 346-379). New York, USA: Oxford University Press

CYNTHIA PASQUEL LÓPEZ

- Coordinadora de Administración de Conocimiento** *Sintec* Actual
Responsable del área de Administración del Conocimiento, actualmente se está diseñando y desarrollando una herramienta de soporte a la administración del conocimiento en el área de consultoría que incluye México, Colombia y Brasil.
- Coordinadora de Centro de Aprendizaje** *HYDROCON* 2011-2012
Responsable del centro de aprendizaje de dos empresas hermanas: HYDROCON y SIPCO. Funciones como la administración y seguimiento de desarrollo y capacitación de todos los niveles, así como la creación de programas de desarrollo y entrenamiento.
- Coordinadora de Centro de Competencias** *Cablevisión* 2010
Responsable de la iniciativa de los equipos de alto desempeño (30 equipos en diferentes niveles de 5 direcciones: Operaciones, Mantenimiento, Compras, Mercadotecnia, Ventas, etc.)
- Gerente de Admón de Proyectos** *Centro de Sistemas de Conocimiento – ITESM* 2010
Responsable de la administración de proyectos de consultoría y de investigación, así como responsable de la salud financiera del centro de investigaciones y Coordinación de áreas de Capital Relacional, Informática y Recepción.
- Coordinador del Sistema de Dispersión del Conocimiento** *Arnecom / Yazaki* 2007 – 2009
Responsable del Sistema de Dispersión del Conocimiento cuyo objetivo era documentar y dispersar competencias clave (54 aprox.) y prácticas de valor (6 aprox.) de las 3 unidades de negocio. Algunas de las funciones: dar seguimiento y entrenamiento a los líderes de rol en uso de metodologías y herramientas soporte. Diseño e implementación de sistemas soporte como: Sharepoint y Moodle.
- Consultor de Admón del Conocimiento** *Centro de Sistemas de Conocimiento - ITESM* 2005 –2007
Algunos proyectos relacionados con identificación y representación de conocimiento; identificación y representación de redes sociales; diseño y desarrollo de Portales de Comunidades Virtuales, entre otros.
- Coordinador de la Bolsa de Trabajo para Posgrado** *Centro de Desarrollo Profesional - ITESM* 2006

Educación y Cursos

- 2009 **International Office Management Diploma Program** King George International Business College Vancouver, Canada
- 2008 **Diplomado Líderes Innovadores “Enrique Canales”** Instituto de Innovación y Transferencia de Tecnología I2T2 y Centro de Competitividad de Monterrey. Monterrey, México
- 2007 **Diplomado de Administración del Conocimiento** ITESM Monterrey, México
- 2001-2006 **LATI - Licenciado en administración de Tecnologías de Información** ITESM Monterrey, México
- 2008** Taller La estrategia de los océanos azules: Cómo innovar para hacer que tu competencia sea irrelevante. ITESM.
- 2008** Foro Mundial de Recursos Humanos 2008. Mejores Prácticas y Tendencias. ERIAC Capital Humano.
- 2007** Taller De Líder a Coach. Sistemas Humanos en Desarrollo.
- 2007** Taller de Estilos de Comportamiento. Grupo Desafío.
- 2007** Liderazgo para Mandos Intermedios. Arnecom Industrias,
- 2007** Control Total de Calidad. Arnecom Industrias.
- 2006** Seminario de Desarrollo de Plan de Negocios. ITESM.

Otras actividades

“Software No Comercial. Una opción pa apoyar la Gestión del Conocimiento en las PyMEs Mexicanas”. García Héctor, Pasquel Cynthia, Valerio Gabriel.
http://www.cibersociedad.net/recursos/art_div.php?id=152

Idiomas

Inglés – Avanzado