



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN
INGENIERÍA**

FACULTAD DE INGENIERÍA

**GUÍA PARA ELABORAR PLANES PARTICIPATIVOS
EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA
EMPLEANDO UN ENFOQUE DE SISTEMAS**

T E S I S

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRO EN INGENIERÍA

INGENIERÍA DE SISTEMAS -PLANEACIÓN

P R E S E N T A:

GILBERTO CRUZ ARIAS

TUTOR:

DR. JAVIER SUÁREZ ROCHA



2006

JURADO ASIGNADO:

Presidente: Dr. José de Jesús Acosta Flores

Secretario: M. I. Mariano García Martínez

Vocal: Dr. Javier Suárez Rocha

1^{er} Suplente: M.I. Rubén Téllez Sánchez

2^{do} Suplente: M.I. Nelly Rigaud Téllez

Lugar donde se realizó la tesis:

Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional Autónoma de México

TUTOR DE TESIS:

Dr. Javier Suárez Rocha

Este trabajo esta dedicado:

A mi papá, Gilberto Cruz Cruz, a mi mamá Alejandra B. Arias de Cruz, a mi hermano,
Jesús Fidel Cruz Arias.

A mis amigos y en especial a aquellas personas que siempre tendrán un lugar muy
especial en mi corazón.

Todo esto es posible gracias al apoyo y consejo de las personas que han formado parte
importante en mi vida.

Agradecimientos.

A la **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**, por la formación que me dio y por haberme permitido volver a tomar clases en sus instalaciones.

Al **CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**, por el apoyo que me dio para poder realizar mis estudios de Maestría.

A mis profesores de la maestría por haber compartido sus conocimientos y experiencias.

A mi familia que se que siempre podré contar con su apoyo incondicional.

A mis amigos, los cuales siempre han estado cerca de mi cuando los he necesitado.

Índice



INTRODUCCIÓN.

RESUMEN

1.- EMPRESAS Y EMPRESARIOS MEXICANOS.	1
1.1.- Clasificación de las empresas en México.	1
1.2.- Características de las empresas mexicanas.	4
1.3.- Características del empresario mexicano.	8
1.4.-Características del empresario mexicano comparado con el empresario estadounidense.	10
1.5.- Problemas que afectan a la empresa mexicana.	11
1.6.- Apoyos que existen para las empresas mexicanas.	11
2.- ESTRUCTURA EN UNA ORGANIZACIÓN.	13
2.1.- Conceptos básicos de Planeación Estratégica.	13
2.1.1.- Misión	14
2.1.2.- Visión	14
2.1.3.- Objetivos Empresariales.	14
2.1.4.- Objetivos del Empresario.	15
2.1.5.- Consistencia entre la Misión, Visión, los Objetivos Empresariales y los Objetivos del Empresario	15
2.2.- Procesos importantes dentro de una empresa.	15
2.2.1.- Comunicación.	15
2.2.2.- Funciones.	16
2.2.3.- Decisiones	17
2.2.4.- Liderazgo.	17
2.2.5.- Cooperación y competencia entre grupos.	18
3.- PLAN PARTICIPATIVO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA	20
3.1.- Definición de Plan Participativo	20
3.2.- Partes que integran un Plan Participativo en una empresa.	22
3.3.- Utilidad de contar con un Plan Participativo en la empresa.	24
3.4.- Guía para elaborar un Plan Participativo para las Micro y Pequeñas empresas mexicanas.	25
3.4.1.- Diagnóstico.	26
3.4.1.1.-Cotización del Diagnóstico.	27
3.4.1.2.-Análisis de la Mecánica de la Organización	28
3.4.1.2.1.-Entrevista con el dueño de la empresa.	28
3.4.1.2.2.-Entrevistas al resto del personal de la empresa.	29
3.4.1.2.3.-Análisis de la papelería interna.	30
3.4.1.3.-Análisis de la Dinámica de la Organización.	30
3.4.1.3.1.-Verificación Física de la Operación.	30
3.4.1.3.2.-Comportamiento en las juntas.	31
3.4.1.4- Definición de problemas en la empresa y propuestas de soluciones viables a los mismos.	32
3.4.1.5.-Junta de Presentación del Diagnóstico.	32
3.4.2.-Organización Integral.	33
3.4.2.1.-Indicadores.	35
3.4.2.2.-Planeación Estratégica.	35

3.4.2.3.-Descripción de puestos.	37
3.4.2.4.-Descripción de procedimientos.	38
3.4.2.5.-Control de Gestión.	38
3.4.3.-Plan Participativo.	38
3.4.3.1.-Especificaciones de las Propiedades Deseadas para el Sistema.	40
3.4.3.2.-Objetivo General	41
3.4.3.3.-Revisión de la Misión y Visión.	42
3.4.3.4.-Horizonte de Planeación	42
3.4.3.5.- Diseño Idealizado del Sistema	42
3.4.3.6.- Obtención del Árbol de Objetivos	43
3.4.3.7.- Reporte Ejecutivo y Formatos de Control del Plan Participativo.	44
3.4.3.8.- Presentación del Plan Participativo al dueño de la empresa.	46
4.- ESTUDIO DE CASO	47
4.1.- Contacto con la empresa	47
4.1.1.- Resultados de contactar a empresas por correos electrónicos.	47
4.1.2.- Resultados de contactar a empresas por medio de Fax.	48
4.1.2.1.- Primer empresa contactada por Fax.	48
4.1.2.2.- Segunda empresa contactada por Fax.	49
4.2.- Diagnóstico.	50
4.2.1.- Entrevistas.	50
4.2.2.- Información obtenida en las entrevistas.	51
4.2.3.- Análisis de la papelería interna.	60
4.2.4.- Verificación Física de la Operación.	61
4.2.4.1.- Verificación Física de la Operación en taller y oficinas.	61
4.2.4.2.- Verificación Física de la Operación en campo.	65
4.2.5.- Comportamiento en las juntas.	66
4.2.6.- Junta de presentación del Diagnóstico.	66
4.2.6.1.- Análisis de la información.	66
4.2.6.2.- Presentación del Diagnóstico.	70
4.3.- Intervención.	72
4.3.1- Misión, Visión y Objetivos.	72
4.3.1.1- Misión.	72
4.3.1.2- Visión.	75
4.3.1.3.- Objetivos Personales y empresariales	77
4.3.2- Diseño de Puestos y Organigrama.	80
4.3.3- Motivación de los trabajadores del taller.	85
4.3.4- Control de Gestión y su Implementación.	90
4.3.5- Formato de Control del Taller.	91
4.3.6- Estándares y especificaciones de las juntas.	93
4.3.7- Cierre de la Intervención.	94
4.4.- Plan Participativo.	96
4.4.1.- Especificaciones de las propiedades deseadas para el sistema Empresa.	96
4.4.2.- Objetivo General.	100
4.4.3.- Revisión de la Misión y Visión	103
4.4.4.- Horizonte de Planeación.	103
4.4.5.- Diseño Idealizado del Sistema.	104
4.4.5.1.- Conformación de equipos en intereses comunes.	110
4.4.5.2.- Factibilidad Técnica, Viabilidad Operativa, Flexibilidad del Sistema.	112
4.4.6.- Conformación del Árbol de Objetivos y Formatos de Control	116

4.4.7.- Presentación del Plan Participativo a la empresa	117
4.4.8.- Análisis de la Guía para elaborar Planes Participativos propuesta contra el Estudio de Caso.	117
CONCLUSIONES.	119
ANEXOS	122
Anexo 1	122
Anexo 2	123
Anexo 3	126
Anexo 4	127
Anexo 5	132
Anexo 6	133
Anexo 7	145
Anexo 8	146
Anexo 9	160
Anexo 10	162
Anexo 11	163
Anexo 12	164
Anexo 13	165
Anexo 14	167
Anexo 15	170
BIBLIOGRAFÍA.	177

INTRODUCCIÓN



Un Plan Participativo reportará beneficios a la empresa hasta que sea implantado. La literatura existente al tema de elaboración de Planes Participativos para empresas es escasa y extranjera, elaborada en contextos diferentes al nacional y basadas en economías más estables y con diferentes niveles de cultura empresarial. El presente trabajo muestra una guía para elaborar Planes Participativos, en la que se explica las principales etapas así como los requisitos necesarios para elaborarlos. Dos factores trascendentales en la falta de operatividad en un Plan Participativo es el hecho de que en su elaboración no se hacen partícipes a todos los involucrados en la empresa por lo cual no se crea un compromiso para aplicar el Plan, y el segundo factor es el hecho de que en general las empresas mexicanas no cuentan con una estructura organizacional que pueda sustentar las acciones y metas propuestas por el Plan, debido a que la estructura de los procesos internos de la empresa, las funciones y puestos no están bien definidos además de que no existen los canales de comunicación necesarios, ya que la mayoría de las empresas mexicanas localizadas en la categoría de Micro y Pequeñas se dirigen bajo procesos empíricos de sus creadores. Finalmente se concluye que el empleo de Técnicas Participativas facilita la operatividad del Plan Participativo, inmersas en las conclusiones se encuentran las recomendaciones para desarrollar el Plan Participativo, así como las condiciones bajo las cuales es aplicable esta guía.



Resumen

En este trabajo se muestra una guía para elaborar Planes Participativos en la Micro y Pequeña empresa mexicana. La metodología se basa en el Enfoque de Sistemas y las Técnicas Participativas. Puede ser empleada por consultores para su aplicación en las Micro y Pequeñas empresas, además muestra los requisitos necesarios para que un Plan Participativo pase de ser un documento inerte en la empresa a un documento que pueda ser empleado como guía para futuras decisiones en la misma, esto se logra al hacer partícipes en la elaboración a todas las personas que laboran en la empresa, con lo cual se logrará crear un compromiso para con el Plan Participativo. Dentro de la Teoría del Enfoque de Sistemas, se utiliza el concepto de Sistema para definir a la empresa y sus relaciones hacia el interior y exterior de la misma, con lo cual se logra una mayor comprensión que si se considera como ente aislado a la misma. Con lo que respecta a las Técnicas Participativas se hace uso de la Técnica TKJ para aglutinar las ideas generadas por los miembros de las empresas, así como la Técnica de Grupo Nominal para llegar a un consenso cuando se presenten situaciones poco propicias al mismo, posteriormente para la obtención del Plan Participativo para la empresa se emplea el Diseño Idealizado de Ackoff, esto debido a que esta Técnica sirve para romper tendencias y lo que se busca es alejar a las empresas de las prácticas empíricas que llevan a cabo y finalmente para plasmar los Objetivos General y Específicos, Metas y Acciones que conformarán el Plan Participativo se emplea la Técnica de Árbol de Objetivos. Se muestran formatos bajo los cuales puede llevarse a cabo el monitoreo y control del Plan Participativo.

Se concluye que aplicando las Técnicas antes mencionadas se logra crear un documento que genera una mayor identificación para con sus creadores y por ende es más práctico y operativo.

DESCRIPTORES: Plan, Participativo, Micro y Pequeña empresa mexicana.

ABSTRACT

This document shows a guide for making Participative Plans in Micro and Little Mexican enterprises. This methodology is based on System Theory and Participative Techniques and can be used by consulting people to apply in the Micro and Little enterprises. This work lists the requests necessities for not only the Participative Plan be another document but also make it practice and also create a relationship between the Participative Plan and the Stakeholders that will be more easy its implementation in the organization. In the Soft System Theory is used the concept of System for defining the enterprise and its relationships not only internal but also external, gaining with this a better comprehension instead of considering isolate the enterprise in its environment. According with Participative Techniques concerns, is used the TKJ Technique for agglutinating the main ideas done by the Stakeholders, and also is used the Nominal Group Technique for making consensus in cases that environment and point of views makes disagreements, for

making the Participative Plan it'll be used the Ideal Design of Ackoff, because this Technique is useful for breaking wrong tendencies and the goal is to maintain aside of this practices the owners of the enterprises, and finally for obtaining the General and Specific Objectives, Goals and Actions that will be in the Participative Plan it'll be used the Tree Objective Technique. In this document also is showed the formats that can be used as a monitoring and control sheets.

It's concluding that using the mentioned Techniques can be created a document more practicing and operating, because the Stakeholders be felling more identified with the document that their selves creating

Keywords: Plan, Participative, Micro and Little Mexican Enterprises



CAPÍTULO 1.- EMPRESAS Y EMPRESARIOS MEXICANOS.

1.1.- Clasificación de las empresas en México.

De acuerdo a lo publicado en el Diario Oficial de la Federación, el día 30 de Diciembre del 2002, los criterios bajo los cuales se pueden clasificar las empresas en México son las que se muestran en la Tabla 1.1

TAMAÑO \ SECTOR	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO EMPRESA	0-10	0-10	0-10
PEQUEÑA EMPRESA	11-50	11-30	11-50
MEDIANA EMPRESA	51-250	31-100	51-100
GRAN EMPRESA	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Tabla 1.1.- Clasificación de las empresas en México por número de trabajadores.

En México, la Secretaría de Economía reconoce tres sectores productivos:

- Industria
- Comercio y
- Servicios.

De acuerdo al último Censo Económico que se realizó en el año de 1999, se tenía un total de 2,844,308 empresas, esta cifra considera las empresas del sector industrial, del sector comercio y del sector servicio privado no financiero. Para el Sector Industrial en México, se presenta la información presentada en la Tabla 1.2.

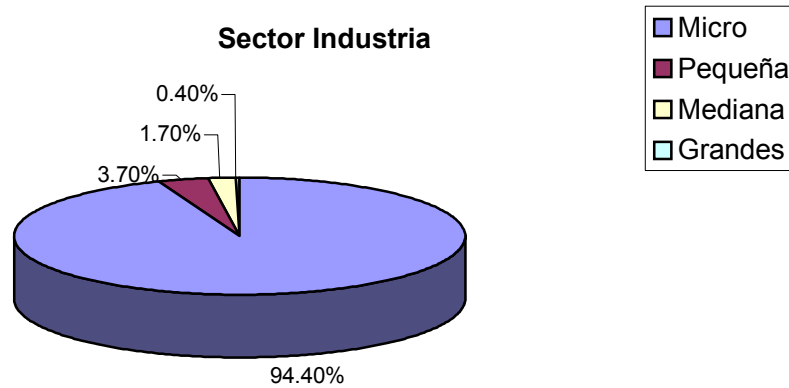
Tamaño	%
Micro	94.4
Pequeña	3.7
Mediana	1.7
Grandes	0.4

Tabla 1.2.- Composición del Sector Industrial en México

Si analizamos la información de la Tabla 1.2, podemos ver que alrededor del 98.1% de las empresas que conforman ese sector son Micro y Pequeñas, las cuales son de interés central en este estudio, mientras que las empresas Medianas y Grandes tienen una presencia del 2.1%¹ en este Sector Industrial.

¹ Por cuestión de manejo de cifras significativas y redondeo a un solo decimal, la suma de 98.9\$+1.1% da 101%, sin embargo si se agregan más cifras significativas a los porcentajes de la tabla se obtiene el 100% cerrado, sin embargo al hacer esto la suma de las Micro y Pequeñas empresas de este Sector no cambia,

Esta información puede verse más claramente en la gráfica 1.1 que se muestra a continuación.



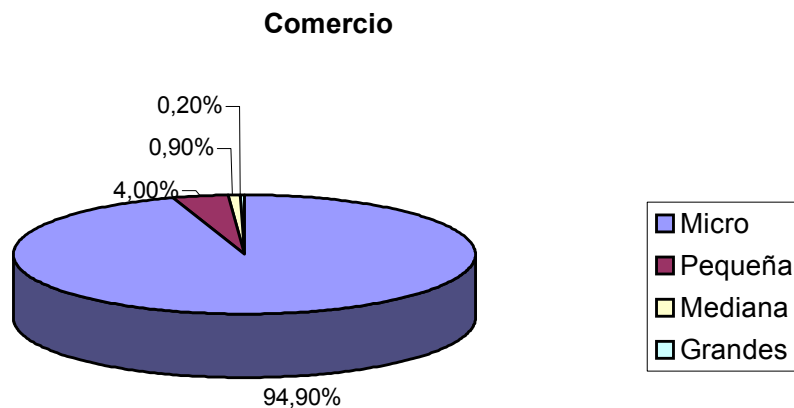
Gráfica 1.1.- Composición del Sector Industria en México.

De manera análoga, se presenta la información de la composición del Sector Comercio en México en la Tabla 1.3

Tamaño	%
Micro	94.9
Pequeña	4.0
Mediana	0.9
Grandes	0.2

Tabla 1.3.- Composición del Sector Comercial en México

Podemos ver de la información de la Tabla 1.3, que alrededor del 98.9% de las empresas que conforman el Sector Comercial en México, son Micro y Pequeñas, mientras que el 1.1% está conformado por las empresas Medianas y Grandes del Sector Comercio. Esta información puede observarse en la Gráfica 1.2.



Gráfica 1.2.- Composición del Sector Comercio en México.

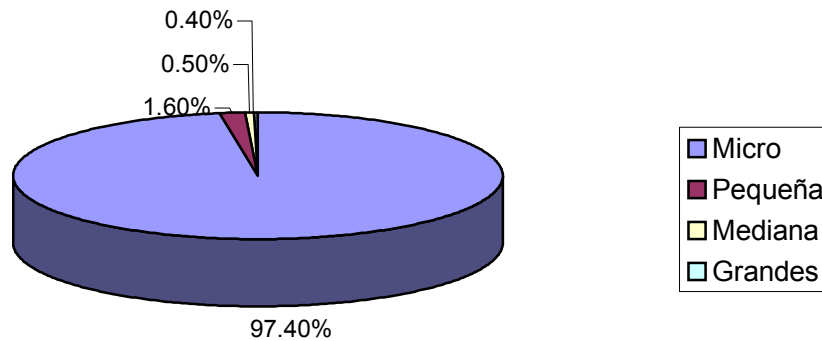
Finalmente, se presenta en la Tabla 1.4 la composición de las empresas en el Sector de Servicios Privados no Financieros en México.

Tamaño	%
Micro	97.4
Pequeña	1.6
Mediana	0.5
Grandes	0.4

Tabla 1.4.- Composición del Sector Servicios Privados no Financieros en México

Puede verse en la Tabla 1.4, que el 99% de las empresas que integran el Sector de Servicios Privados no Financieros en México son Micro y Pequeñas, mientras que solamente el 1%² de las empresas del Sector Servicios Privados no Financieros, cuentan con más de 101 trabajadores. Esto se puede ver reflejado en la Gráfica 1.3.

Servicios Privados no Financieros



Gráfica 1.3.- Composición del Sector Servicios Privados no Financieros en México.

Podemos ver entonces, que si realizamos una ponderación, respecto a la composición por tipo de empresas en todos los sectores, tenemos la información que se presenta en la Tabla 1.5.

Tamaño	% del Total de empresas en México
Micro	95.7
Pequeña	3.1
Mediana	0.9
Grandes	0.3

Tabla 1.5.- Composición de las empresas mexicanas en porcentaje

De acuerdo al Censo económico de 1999, existen un total de 2,844,308 empresas en nuestro país, por lo que los porcentajes presentados en la Tabla 1.5, pueden expresarse en número de empresas como se muestra en la Tabla 1.6.

² Por cuestiones de redondeo a un solo decimal la suma de las empresas Medianas y Grandes directo de la Tabla 1.4 da un 0.9%, pero si se emplean más cifras significativas la suma da 1%.

Tamaño de empresa	Número de empresas en México
Micro	2,722,003
Pequeña	88,174
Mediana	25,598
Grande	8,532

Tabla 1.6.- Composición de las empresas mexicanas en números.

De lo anterior puede verse que el número de empresa que conforman las Micro y Pequeñas empresas son 2,810,177, mientras que las empresas que se consideran Medianas y Grandes son sólo 34,130. Se puede inferir a partir de los datos presentados que son las empresas Micro y Pequeña, las que pueden llegar a generar más empleos en nuestro país, con sus repercusiones benéficas que esto conlleva, pero también, debido a que las empresas Grandes están empezando a absorberlas, puede suceder lo contrario y acabar con fuentes de empleo. Las empresas Grandes y no hablar de las transnacionales están empezando a terminar a las empresas Micro y Pequeñas, porque estas empresas no cuentan con un apoyo que les permita sobrevivir en el mercado mexicano. Se puede ver que ayudando a definir un rumbo claro a las empresas Micro y Pequeñas, ofreciendo herramientas como Planes Participativos, podemos incrementar el nivel de calidad de vida en nuestro país, impulsar el crecimiento y evitar que grandes corporativos acaben con empresas nacionales. Se ve que existe la necesidad de acercarse a estas empresas, para ofrecerles una ayuda que les permita posicionarse y despuntar en el sector al que pertenecen.

1.2.- Características de las empresas mexicanas.³

Se enuncian a continuación algunas de las características más representativas que presentan las empresas mexicanas, no con el fin de ser exhaustivos, sino más bien con la intención de dar a conocer al lector como se lleva a cabo la operación en la mayoría de las empresas nacionales:

- **Dependen de su dueño.** Las empresas mexicanas responderán al estado de ánimo del dueño, además de que su desempeño será medido también con base al propietario. La empresa funciona como un reflejo del dueño y si por lo general, él no tiene claro que es lo que espera de su empresa, no tendrá una visión objetiva de abordar problemas o situaciones conflictivas. Las empresas reaccionan al estado emocional del dueño, y por lo general esas reacciones son tan cambiantes o radicales como el mismo empresario mexicano, dada la complejidad del ser humano.
- **Carencia de sistemas de información modernos.-** En la mayoría de las empresas no se cuenta con un sistema de información adecuado, con lo que se entorpecen el intercambio de información, que resulta a veces vital en la toma de decisiones. Es decir, en algunas empresas no emplean computadoras más que como procesadores de texto, o simplemente porque el empresario piensa que para tener un puesto directivo o gerencial es necesario tener una computadora en su escritorio. En las empresas mexicanas no se explota la tecnología con que cuentan. Se piensa que dentro en organización nadie debe de saber nada de los demás, se tiene mucha desconfianza a dar a conocer la información y por lo mismo no se considera una buena inversión contar con Sistemas de Información. Esto crea desconfianzas dentro

³ García Mariano, Asignatura: Intervención en las Organizaciones

de la empresa lo que repercute en manejo de información por vías informales que en algunos casos repercute en especulaciones.

- **Control de eficiencia, buena marcha del negocio por apreciación subjetiva.-** Difícilmente podemos encontrar en el sector empresarial a dueños de empresas que conozcan con exactitud el monto de sus ganancias. Pueden intuir o saber que están obteniendo ganancias debido a que en su chequera hay fondos o porque hay dinero en caja, pero no emplean los estados de resultados, o el balance para saber cuanto están ganando, o para conocer si los egresos no están superando a los ingresos, o simplemente comparar las ganancias con las obtenidas en el mes anterior. Se piensa que el dueño de la empresa carece de la capacidad para emplear la información financiera y en su lugar emplea su sentido común y con base en ello dice si el negocio va bien o no.
- **Toma de decisión por intuición y por presión.-** El origen de la empresa mexicana surge por lo general a causa de que el dueño tiene una ambición de comerciante, es decir, en la mayoría de los casos debido a que el dueño recurre a su visión de vendedor se omiten los estudios de mercado necesarios. Y la mayoría de las decisiones tomadas ocasionan que la empresa este sobrevaluada. El empresario mexicano, debido a que logró dar un salto de vendedor a comerciante, piensa que sin preparación adecuada, sino más bien empleando su intuición logrará seguir dirigiendo a la empresa de manera exitosa. Piensa que su mejor aliado en el momento de tomar una decisión es su intuición y sentido común, y deja de lado la información financiera. No se pretende decir que el sentido común de la persona carezca de validez, sino más bien este sentido común debe de complementar a la información financiera o técnica. Además debido a que el empresario mexicano carece de una visión a futuro, no puede avocarse a acciones preventivas, sino que la mayor parte de las veces, cuando ya se tiene el problema encima, es cuando se ocupa de darle solución, muchas veces en contra del tiempo y con condiciones que pudieron haberse prevenido o controlado con anticipación, y por lo general, el tomar decisiones bajo estas condiciones lo hace sentir orgulloso o útil para la empresa. La mayor parte de las veces, estas decisiones simplemente generan más problemas a mediano o largo plazo. Son un paliativo temporal para la situación de la empresa ya que no atacan los orígenes o causas que generan el problema.
- **Enfoque predominante ante resolución de problemas y ocupación intensiva más que la obtención de beneficios.-** El dueño de la empresa se avoca por tratar de resolver todos los problemas que se presentan, desde el rebote de un cheque, llegada tarde de los insumos, etc. Pero el dueño rara vez se ocupa de planear, y decide como autócrata, ya que no considera importantes los comentarios que presentan el personal de la empresa. Generalmente esto origina que los empresarios mexicanos sean los que más laboren, los que lleguen más temprano y se vayan al último, y no se sienten bien haciendo problemas de pensamiento, no quieren pensar, prefieren estar ocupados. Porque tienen la idea errónea de que el jefe no puede permanecer sentado mientras los demás están cumpliendo con sus obligaciones, siendo que la obligación del empresario es conducir a la empresa por un camino prospero.
- **Concepción patrimonialista de la empresa.-** En otros países se tiene la cultura de crear empresas con el propósito de generar riqueza, mientras que aquí en México las

empresas tienen un carácter de herencia, se busca preservar la empresa a través de las generaciones, sin importar que los costos e inversiones superen por mucho a los beneficios económicos. No se tiene la cultura de vender las empresas cuando están en su punto de mayor éxito, es decir, cuando una persona quiere vender una empresa, por lo general se piensa que se quiere deshacer de esa empresa a causa de problemas económicos o financieros, ya que cuando una empresa esta a la venta, por lo general es a causa de que traen el fisco detrás de ellos, además por lo general el comprador le da un precio mucho más bajo que el justo, o simplemente las hacen quebrar. Se tiene que cambiar ese paradigma, para impulsar a que los empresarios mexicanos, creen empresas, con el fin de generar riquezas, que estas empresas puedan cotizar en bolsa. Hay que cambiar la mentalidad de que hacer operaciones redituables son sinónimos de malas acciones, no tiene nada de malo el generar riqueza por medio de las empresas.

- **Un acceso limitado al mercado financiero y cuando se accede se pagan intereses altos.**- Por lo general si no se es una gran empresa o un consorcio grande, los servicios prestados por las instituciones crediticias en México son en general malos, es muy difícil obtener un crédito, y dado la carencia de recursos, generalmente en las empresas se hace uso de ahorros familiares para su operación. Y si la empresa no tiene éxito, los empresarios y sus familias ven como son perdidos todos sus ahorros y les crea un sentimiento de miedo para volver a lanzarse a crear otra empresa.
- **Apoyo jurídico muy limitado.**- No se tiene una cultura de tener asesoría jurídica en las empresas mexicanas, sino que por el contrario, ya que se tiene el problema es cuando se ve la necesidad de recurrir a este servicio. No se cuenta con asesorías jurídicas preventivas sino más bien correctivas.
- **Apoyo técnico muy limitado.**- El apoyo técnico en México se obtiene por lo general a través de los proveedores de materia prima. El empresario mexicano tiene la mala costumbre de plantear preguntas de carácter técnico a proveedores, más que a colegas, ya que por miedo a que su competencia se entere de sus problemas o por evitar el incurrir en gastos de asesoría técnica, prefiere consultar a vendedores, que generalmente si resuelven las dudas del empresario, pero más con la mira de vender que con la de ayudar. Las decisiones se basan más en ¿cuánto me ahorrare al comprar esta máquina en lugar de esta otra? Y el mantenimiento y operación de las máquinas pasa desapercibidos. Por lo mismo, el empresario mexicano no puede plantear problemas sofisticados a los proveedores, por lo que las decisiones fuertes son tomadas desde el punto de vista autócrata.
- **Rápida capacidad de respuesta.**- Esto más que una debilidad es una fortaleza de las empresas mexicanas, ya que debido a la plantilla laboral que generalmente se presentan en las empresas mexicanas no son muy numerosas, los cambios en ellas pueden implementarse de manera rápida y flexible, sin necesidad de reeducar a todo el departamento en donde se busque cambiar. Por poner un ejemplo, en una organización que se ubique dentro de las Micro y Pequeñas Empresas Mexicanas, una mañana puede llegar el dueño de la empresa, cambiar horarios, o maneras de hacer las cosas y antes del término de ese día, la empresa puede estar operando bajo las nuevas normas.

- **Temor a la consultoría externa.-** Debido a que la mayoría de las empresas mexicanas han tenido malas experiencias de consultoría, no confían mucho en ellas. Estas malas experiencias se deben a que no existe gran limitación para llamarse consultor, y algunos profesionistas que se quedan sin empleo se auto nombran consultores y se dedican a ofrecer servicios de consultoría sin el respaldo académico necesario. Además de que el empresario mexicano difícilmente ve como una inversión el pagarle a una persona externa que le asesore en su negocio, porque piensa que el experto en el sector es él. En eso tiene razón, el empresario es el experto en su sector, pero el consultor es el experto en la organización de una empresa.
- **Sociedades mal planeadas, no complementarias.-** En México es relativamente fácil el crear una sociedad, y es muy común el crear empresas con amigos o compañeros, que a lo largo del tiempo no funcionan, ya que no se establecen de manera clara las obligaciones de los integrantes de las mismas, y por lo tanto hay muchos malentendidos. Generalmente en las empresas se busca que haya muchos dueños y casi nadie quiere trabajar, es decir, existen muchos generales para muy pocos soldados. Y como las sociedades mexicanas se basan en relaciones de amistad, es difícil el imponer obligaciones y derechos en la empresa.
- **Información cerrada no compartida.-** En las empresas mexicanas se presenta un hermetismo de la información en todos los sentidos, es decir, el dueño de la empresa tiene miedo de comunicarles a los trabajadores cuales fueron las utilidades de la empresa por que piensa que al enterarse buscaran un aumento. Entonces, en las empresas, nadie sabe lo que ganan los demás ni si la empresa genera riquezas. Esto no debería de preocuparle al empresario, ya que a los trabajadores se les contrató para cumplir funciones específicas en la empresa, por lo que el trabajador solo debe de ocuparse de cumplir con los indicadores que le fueron asignados en su puesto, y no de cuantas utilidades genera la empresa. Y otra debilidad es que generalmente la contabilidad es guardada con mucho recelo y nadie tiene derecho a verla, y por lo mismo, las decisiones son tomadas, sin basarse en indicadores financieros. La empresa en México es de carácter subjetivo. Esto es originado porque el empresario mexicano tiene un nivel de desconfianza enorme, que es transmitido por él a toda su empresa.
- **Fuentes de información de capacitación a nivel gerencial escasas y extranjeras.-** Por lo general las fuentes bibliográficas que existen en México se desprenden de contextos extranjeros, por lo tanto, no solo basta con que los empresarios mexicanos se hagan de material bibliográfico que puede hallarse en la mayoría de las tiendas departamentales, sino que esa bibliografía funciona en empresas diferentes a las mexicanas. Por otro lado no se tiene una cultura en México de capacitación a nivel gerencial, por lo general, se piensa que la capacitación sólo es necesaria para los niveles inferiores del organigrama. Pero el hecho está en que el dueño de empresa mexicana fue un buen comerciante, un buen vendedor o visionario para hallar una oportunidad por donde colocarse en el sector, y no necesariamente que este preparado para dirigir una organización.

1.3.- Características del empresario mexicano.

La mayor parte de los empresarios directores en México son dueños y directores del negocio al mismo tiempo.

La mayoría de las personas que crean una empresa en México, lo hacen sin tener en mente lo que pasará con su empresa y cómo el mercado reaccionará con ella. Algunas personas simplemente piensan que por el simple hecho de crear una empresa, se tendrá en seguida prosperidad y generación de riqueza. Pero lo que sucede en el mundo real difiere generalmente de las ilusiones o sueños de las personas que colocan su dinero en empresas bajo el lente que les permite observarlas solamente como una excelente opción, basándose en decisiones carentes de fundamentos técnicos.

No se considera tampoco como útil obtener el capital de trabajo necesario para su operación, que es parte vital de la existencia de un negocio.

Los empresarios establecen deseos o sueños, pero al intentar llevarlos a la práctica carecen de la formación técnica necesaria o en la mayoría de los casos, ni siquiera se cuestionan, la manera cómo llevarán a cabo su proyecto. El empresario mexicano carece de una visión del futuro, y presenta una marcada confianza en el hecho de que los recursos económicos serán suficientes para generar riqueza en su empresa, lo que origina una falta de previsión, que combinado con el entorno cambiante de la economía mexicana origina que proyectos o negocios viables o deseables desaparezcan.

Dado que las empresas mexicanas son creadas por intereses familiares o de amistad, sus estructuras orgánicas o funcionales son demasiado flexibles y en la mayor parte de los casos, simplemente llenan el requisito que marca la Ley de Sociedades Mercantiles en México. Se desconoce la manera en la cual debe ser llevada a cabo la operación administrativa de la empresa, lo que en algunos casos origina decisiones sesgadas o mal enfocadas de sus directores, que pueden anteponer intereses personales a los de la empresa.

Empleo la frase:

“una acción sin planeación carece de sentido, un sueño de acción es una utopía, la única manera de cambiar al mundo es con acciones planeadas”

Para marcar la necesidad vital de saber cual es el objetivo de la empresa y que se empleará para alcanzarlo, es decir, el empresario mexicano se prepara para tratar de abarcar todos los problemas inmediatos que requieren de acciones correctivas más que preventivas, con el único fin de enderezar el rumbo que esta tomando la empresa. Es decir, en su mayoría los empresarios en México presentan una conducta reactiva, o proactiva con respecto a su entorno. Mientras que lo que se necesita para sobrevivir en el mercado mexicano es una actitud prospectiva; explicando lo anterior, podemos ver que el empresario mexicano es absorbido por las problemáticas generadas por la falta de visión o anticipación del futuro, y con el pasar del tiempo, estas problemáticas lo envolverán e incluso en la ausencia de problemas el empresario se sentirá vacío o inútil a la empresa. Porque erróneamente se tiene el paradigma que pensar no es una actividad remunerada

en la empresa, siendo que la labor de un director es conducir a la empresa para que su trayectoria no se desvíe de las metas u objetivos de la empresa.

Debe de contemplarse a la empresa como un sistema, ya que la mayor parte de las veces se piensa que la mejor manera de solucionar un problema en una empresa es el considerar a los problemas como partes aisladas, como se muestra en la Figura 1.1 y obviamente las soluciones son sobre esas partes y se considera erróneamente que la aplicación de esas soluciones no repercutirá en toda la empresa, sino que en la realidad ocurre lo contrario, ya que si consideramos a la empresa como un sistema, el comportamiento de una de sus partes afecta a todo el sistema, es decir, si por medio de una perturbación exterior inducida a un subsistema del sistema empresa, se genera una respuesta, esta respuesta a la perturbación repercutirá en el sistema en sí, como se muestra en la Figura 1.2.

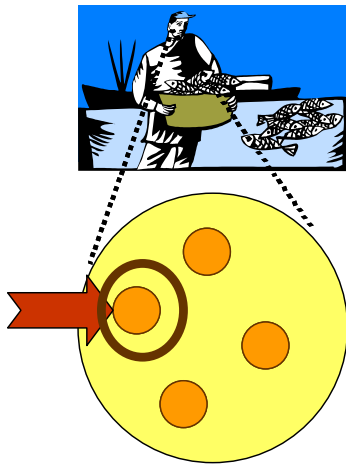


Figura 1.1.- Visión del empresario de su empresa como partes aisladas

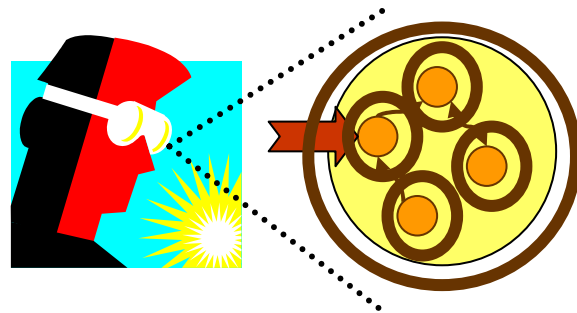


Figura 1.2.- Conceptualización de la empresa como un sistema

Es primordial entonces darle las gafas a los empresarios para quitarles la miopía de ver a las empresas formadas por partes independientes, para que sus decisiones consideren las implicaciones que tendrán sobre toda la empresa. Este cambio de forma de pensar, no se realizará con una simple elaboración de un documento, sino más bien hay que romper viejos paradigmas y otorgarle nuevos paradigmas a los empresarios mexicanos, o mejor aún, ayudarlos a elaborar sus propios paradigmas que le ayudarán a enfrentarse al ambiente económico mexicano. Es aquí donde el Plan Participativo busca dotar a la empresa de una herramienta que considere la aportación de sus integrantes para alcanzar un fin común.

Aunado al punto anterior, es necesario cambiar el paradigma de que el nombre de director de empresa es sinónimo de omnisapientia o falta de necesidad de adquirir nuevo conocimiento, ya que las grandes empresas extranjeras que están ingresando en territorio nacional, obligan a que se necesite gente con mayor preparación que ocupe puestos gerenciales o directivos en las empresas. Se podría pensar que actualmente se cuenta con un buen acervo de bibliografía empresarial al alcance de todos que puede ser adquirida en diversas tiendas departamentales. No se cuestiona en este trabajo la confiabilidad de la información que presentan estos libros, lo que se quiere destacar es

que el contexto bajo el cual fueron elaborados todos estos libros, dista en mucho del contexto en el cual sobreviven las empresas mexicanas. Y un grave error sería intentar aplicar esta información directamente a las empresas olvidando la pregunta de si en verdad eso es lo que necesito. Es aquí donde surge la necesidad de un consultor externo.

El empresario mexicano presenta las siguientes características:⁴

- **Tiene gran confianza en la autoridad personal y única.-** Esto es, se tiene el paradigma erróneo de que las decisiones del jefe no deben ni pueden ser cuestionadas, porque se piensa que el jefe es una persona que tiene la solución apta para cualquier problema. Por lo que puede que un empresario tome decisiones erróneas y lo más grave, que todos en la empresa las sigan ciegamente. No hay la cultura de la retroalimentación hacia arriba.
- **Considera importante las opiniones de sus subordinados.-** Por lo general las opiniones de sus subordinados carecen de crítica para con la figura del dueño de la empresa, por lo que el dueño puede conducirse por su organización escuchando los puntos de vista poco objetivos de sus empleados. Ya que el empleado que lo contradiga por lo general no sigue en la empresa.
- **Juzga que hay motivaciones más importantes que el dinero.-** El empresario mexicano transmite la idea errónea a sus empleados de que la remuneración económica es lo que menos importa en su trabajo, por lo que se mide la lealtad con el jefe con base a la entrega presentada para con la empresa, y generalmente, los objetivos individuales de los elementos que conforman la empresa no coinciden con el objetivo de la empresa.
- **Piensa que en el jefe valen otras cualidades además de la posesión de conocimientos.-** Es decir, su trabajo lo desarrolla basándose en experiencia y dejando a un lado la academia, y por lo tanto no acepta las ideas de personas que tengan un gran acervo académico pero que carezcan de experiencia, siendo que las dos partes se complementan.
- **Prefiere una estructura plana en el organigrama.-** Esto con el único fin de poder meterse en todas las decisiones de la empresa, no tanto para tener retroalimentación sino más bien para tener vía libre en todos los departamentos.

1.4.- Características del empresario mexicano comparado con el empresario estadounidense.⁵

- Los empresarios mexicanos son más reflexivos en su toma de decisiones que los estadounidenses, ya que éstos están enfocados más a la acción. Esto debido a que el empresario mexicano es más conservador o más renuente al riesgo.

⁴ Llano Cifuentes Carlos. "El nuevo empresario en México" Nacional Financiera, Fondo de Cultura Económica, 1994. pp.65

⁵ op. Cit. Pp 71-74

- El empresario estadounidense se identifica menos en lo personal con los problemas propios del negocio que el empresario mexicano, ya que éste vive los problemas como propios, y por lo mismo sus soluciones no resultan ser las adecuadas.
- El empresario estadounidense es más influido por las circunstancias que por sus convicciones, es decir, tienen un carácter más pragmático, mientras que el empresario mexicano es más influido por sus convicciones, recurre más al sentido común para tomar decisiones que al respaldo técnico.

1.5.- Problemas que afectan a la empresa mexicana.⁶

Los problemas que se presentan en la empresa mexicana, pueden agruparse en 4 rubros:

1. **Globalización.-** Debido a la creciente ola de globalización que se está dando en todo el mundo, esto presenta una amenaza para la empresa mexicana, que generalmente presenta las características que se mencionaron anteriormente. Y por lo mismo no se tiene el nivel de calidad requerido(aunque el nivel de calidad va a depender del mercado), lo cual puede repercutir en las utilidades de la empresa.
2. **Patrimonialismo.-** Esto es que los empresarios no consideran que una empresa tiene como fin el generar riqueza, sino que se piensa que una empresa es casi como una herencia familiar.
3. **Carencia de cultura de medición.-** Por lo mismo que la información es restringida, no se sabe con exactitud cuanto está generando la empresa mexicana, es decir, los empresarios mexicanos no tienen una cultura de medir la rentabilidad de una empresa por medio de estados financieros o balances generales, por lo mismo, los empresarios no conocen con claridad como va la empresa. El empresario le tiene pavor a que midan el desempeño de su empresa.
4. **Estructura financiera poco sana.-** Poco sana en el sentido de que las decisiones son tomadas con el sentido común más que con números.

1.6.- Apoyos que existen para las empresas mexicanas.

Existen alrededor de 134 planes soportados por Secretarías e Instituciones como algunas de las que se mencionan a continuación:

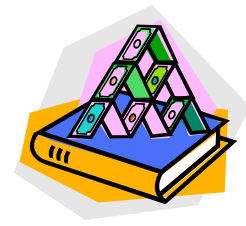
- Secretaría de Economía.
- Bancomext.
- Nacional Financiera.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- SAGARPA
- SEMARNAT

⁶ García Mariano, Asignatura: Intervención en las Organizaciones.

Pero en la mayoría de los casos en lugar de brindar ayuda a los empresarios, simplemente burocratizan el proceso. Y por lo general estos programas hay que darles una cultura adaptativa para México.

Por otro lado, la ayuda que brindan estos programas solamente es canalizada a poco menos de 34,000 empresas al año, es decir, si se conserva la tasa de atención a las empresas y el número de empresas, tardarían cerca de 83 años el lograr darles ayuda a todas las empresas mexicanas. Aunado a esto, en general las empresas mexicanas, no pueden permanecer en la espera de ser atendidas porque en promedio, las micro y pequeñas empresas que carecen de la cultura de la planeación no presentan un horizonte de vida de más de un año en promedio. Del total de las empresas solamente se esta atendiendo a un 1.19% anual, por lo que se puede ver que existe un gran sector desatendido que requiere de nuestros servicios para darle estructura a su empresa y orientarla hacia un futuro deseado.

CAPÍTULO 2.- ESTRUCTURA EN UNA ORGANIZACIÓN.



2.1.- Conceptos básicos de Planeación Estratégica.

Si se carece de los medios que den una orientación adecuada a la empresa, tarde o temprano se crearán confusiones mismas que gestarán problemas dentro de la organización.

Para diseñar un modelo de dirección dentro de una organización deben ser considerados las condiciones de la empresa, además de las situaciones con su entorno, y con base en esto diseñar estrategias adecuadas para cada empresa.

La planeación no debe verse como un lujo que solo pueden darse las empresas grandes, ya que debido al ambiente en el cual se desarrollan las empresas nacionales, no tener un rumbo al cual quiera dirigirse la organización puede ser desastroso. Y dado que una empresa considerada Micro o Pequeña es mucho más vulnerable de los ataques de la competencia y los entornos cambiantes que una empresa Grande, con mucha más razón debe realizarse una planeación en la misma.

Debe realizarse un estudio que considere el comportamiento del sector al que pertenece la empresa, tratando de vislumbrar los posibles cambios que afectarán a la misma para poder generar acciones de contingencia a los mismos, o aprovechar oportunidades futuras.

Al conocer los competidores potenciales de la empresa, así como los sustitutos y la manera en la cual es afectada por su entorno, nos permitirá definir el destino que se le quiere dar a la empresa y con esto el camino que será necesario seguir para alcanzarlo. Cuando se conoce a donde se quiere conducir una empresa y que medios se necesitan para alcanzar este objetivo, pueden elaborarse objetivos a las distintas áreas que conforman la empresa. Lo más importante de todo esto es que la planeación que se realice para la empresa no debe ser simplemente un libro que adorne la oficina del Director, debe ser un documento de utilidad para la empresa y cumplir la función por lo cual fue elaborado.

Para lograr la implementación y sobre todo la aceptación de las estrategias creadas en un proceso de planeación para una empresa, debe tenerse en cuenta que es un proceso participativo, si se considera que solamente deben intervenir los mandos superiores en la elaboración de las estrategias, posiblemente se tendrán unas ideas excelentes, pero no se lograrán llevar a la práctica porque no existirá compromiso por parte de los mandos medios y la parte operativa de la empresa. Una manera de conseguir la aceptación de los niveles operativos es hacerlos partícipes del proceso de definición de la problemática y elaboración de las alternativas de solución. Por otro lado puede suceder también que los

mandos superiores y medios no estén demasiado cerca del campo de acción por lo cual presentarían ciertas carencias en sus propuestas, dado que no serían del todo operables. Se debe de dejar muy en claro que un plan es un compromiso por toda la empresa y no nada más por los mandos directivos y mandos medios.

El Director de la empresa debe de ser capaz de tener una visión del futuro, esto no quiere decir que debe de desarrollar una habilidad de predecir el futuro, sino que debe de tener la capacidad a partir de los hechos sociales y económicos que se presenten poder prever de que manera afectarán a su empresa. Es por ello que el Director de una empresa debe de estar enterado de lo que sucede en el mundo, no solo en lo referente al sector al cual pertenece, sino ir más allá y tratar de ver como podría afectar indirectamente a la empresa. El empresario necesitará tiempo para realizar este análisis y recabar la información necesaria, es por ello que necesita contar con una estructura organizacional que le permita sentarse a estudiar el futuro de la empresa.

2.1.1.- Misión.

La Misión de la empresa nos permitirá delimitar el alcance y hacia donde se quiere conducir a la empresa. Si se carece de una Misión, al pasar el tiempo la empresa puede llegar a olvidar su identidad o descuidar aquellos pequeños detalles que la hacían atractiva hacia sus clientes y que le brindaban cierto posicionamiento dentro de su mercado.

La Misión de una empresa debe de considerar las necesidades que se desean satisfacer del consumidor a través de sus productos o servicios, debe de señalar cuál va a ser el mercado que desea atender, los productos o servicios con que va a satisfacer las necesidades de los clientes, así como las tecnologías que va a emplear para elaborar los productos o servicios, y de ser posible debe de definirse también los sistemas de distribución que se necesitarán para hacer llegar al cliente los productos o servicios.

2.1.2.- Visión.

La Visión nos indica la manera de alcanzar la Misión. La Visión debe de ser lo suficientemente clara y detallada para que no se preste a ambigüedades y queden claras las líneas de acción para alcanzarla.

2.1.3.- Objetivos Empresariales.

Junto con la Misión y Visión los Objetivos Empresariales servirán para poder dirigir a la empresa adecuadamente. Los Objetivos Empresariales definirán que es lo que se espera de la empresa, hasta donde se desea que crezca la empresa, que mercados se esperan abarcar, la duración de la empresa.

2.1.4.- Objetivos del Empresario.

Los Objetivos del Empresario estarán formados por todo aquello que el empresario espera que la empresa le dé. Algunos ejemplos son los que se enuncian a continuación:

- Que la empresa sirva como fuente de ingreso segura.
- Al ser el Director de una empresa le otorgue un posicionamiento social.
- Etc.

Los Objetivos del Empresario responderán a la pregunta: ¿porqué tener invertido el dinero en la empresa y no en alguna otra inversión?, es decir, qué valores agregados o costos de oportunidad le genera la empresa al empresario.

2.1.5.- Consistencia entre la Misión, Visión, los Objetivos Empresariales y los Objetivos del Empresario

La Misión, Visión y los Objetivos Empresariales regirán la manera en como se hacen las cosas dentro de la empresa. Y deben de presentar cierta consistencia con los Objetivos del Empresario, para que pueda realizar con gusto la actividad de dirigir la empresa. Ya que de lo contrario, no impondrá su mayor esfuerzo y dedicación en sus funciones y responsabilidades con lo cual su rendimiento no será el óptimo.

Por otro lado es necesario también el tener consistencia entre la Misión, Visión y los Objetivos Empresariales para que no choquen o sean completamente opuestos con lo cual en lugar de complementarse simplemente se estarían contradiciendo. Por mencionar un ejemplo, no se puede tener una empresa que maneje una Misión que contenga ideas innovadoras bajo un esquema de Objetivos Empresariales conservadores.

Los Objetivos Empresariales deben ser soportados o apoyados por los Objetivos del Empresario y la Misión y Visión deben ser consistentes con los Objetivos Empresariales y los Objetivos del Empresario.

2.2.- Procesos importantes dentro de una empresa.

Para que en una empresa pueda implementarse de manera satisfactoria un Plan Participativo, es necesario primero que cuente con una sana estructura organizacional, lo cual como se vio en el capítulo anterior no es común encontrar en las empresas nacionales. Sin embargo, el darle forma a la organización, radica en ubicar y mejorar 5 procesos que deben de encontrarse en cualquier empresa, y que a continuación se detallan.

2.2.1.- Comunicación.

La manera en la cual se realiza la comunicación dentro de una empresa y los canales que se emplean son factores determinantes en el desarrollo organizacional.

Existen dos procesos en la comunicación:

- a) Los procesos formales, los cuales se refieren más que por lo que se encuentra escrito o documentado, por lo que sigue el cauce sin salirse de lo esperado.
- b) Los procesos informales, los cuales son aquellos que se salen de lo esperado, es decir, no necesariamente responden al organigrama establecido, se reconocen jerarquías diferentes a las marcadas por recursos humanos. Y en algunos casos, estos procesos informales representan una mayoría en la información que fluye al interior de la empresa.

No debe de olvidarse que no solamente, mediante el lenguaje escrito o el hablado puede comunicarse el ser humano. Existen otras maneras, como por ejemplo gestos, posturas y hasta guardar silencio que pueden expresar mucho más que las palabras.

Para lograr que se mejore la comunicación dentro de una organización, lo ideal es implementar la cultura de programar acuses de recibo, ya que con esto, lo que se desea comunicar dentro de la empresa tendría al menos un respaldo por escrito.

Si la empresa no realiza juntas, hay que recomendar la celebración de las mismas, de manera quincenal o mensual. Y si la empresa tiene el hábito de realizar juntas, entonces tendremos que analizar como consultores que personas son las que comunican, con que frecuencia y por cuanto tiempo, ya que esto nos servirá para poder establecer los canales de comunicación tanto formales como informales de la empresa.

Y por último, dentro del análisis de las juntas y las vías de comunicación, podemos emplear el analizar la papelería interna que se maneja en la empresa con el fin de poder tener un elemento más para saber como fluye la información en la misma.

2.2.2.- Funciones.

Una de las cosas más importantes dentro de una organización es que sus integrantes estén enterados de lo que deben de hacer y de lo que hacen los demás. En este proceso se debe de conocer lo que se espera del puesto de manera cualitativa y cuantitativa. La revisión de funciones esta íntimamente ligada con el adecuado diseño de puestos.

Al diseñar de manera efectiva un puesto se ofrece identidad a los miembros. Darle identidad a un trabajador dentro de una empresa no es sinónimo de otorgarle una tarjeta y oficina con su nombre, sino que es mucho más que eso. Se necesita definir muy claro que es lo que se espera del trabajador, que es lo que espera el trabajador de la empresa y las demás características que engloban al puesto.

Más que una lista exhaustiva, la que se presenta a continuación representa una lista enunciativa de lo que se considera como mínimo que debe contener un diseño de puesto adecuado:

- 1.- Nombre del puesto.
- 2.- Objetivo del puesto. El cual debe ser real.

- 3.- Jefe Inmediato.
- 4.- Subalternos (si es que los tiene).
- 5.- Horario.
- 6.- Lugar de trabajo (si es que puede ser especificado).
- 7.- Uniforme o equipo de trabajo.
- 8.- Responsabilidades y funciones.

Las funciones van muy relacionadas con el objetivo del puesto. Una característica importante de una función es que se le puede dar seguimiento.

2.2.3.- Decisiones.

La toma de decisiones no se refiere solamente a la toma de decisiones en el nivel directivo, sino que de acuerdo al nivel que se ocupe en el organigrama, la persona indicada en el puesto sea capaz de dar solución y canalizar adecuadamente las diferentes situaciones que se presenten en el día a día.

Los procesos de toma de decisiones pueden ser:

- a) Por respuesta a un problema.
- b) Por falta de respuesta.
- c) Por regla de autoridad.
- d) Por consenso.
- e) Por mayoría.
- f) Por minorías.

El proceso de toma de decisiones implica:

- a) Definición del problema.
- b) Generación de propuestas.
- c) Pronóstico de consecuencias.
- d) Planeación
- e) Ejecución
- f) Evaluación.

2.2.4.- Liderazgo.

Este es un proceso complicado y natural. Pueden encontrarse los siguientes tipos de líderes:

- a) Líderes institucionales.- Es aquel que se coloca en un puesto por orden de otra persona.
- b) Líderes naturales.- Puede ser considerado un líder natural cuando no se es igualitario, o cuando es auténtico y actúa en función de lo que siente, y cuando es comprometido.

- c) Líderes situacionales.- Un líder es situacional cuando debido a ciertas circunstancias llega a ocupar el puesto, es por ejemplo el caso de una herencia
- d) Líderes por autoridad.- Cuando se hace uso de su autoridad para ejercer un liderazgo.

Un auténtico líder puede estar en las cuatro características.

Junto con los 4 procesos importantes al interior de una empresa, el Liderazgo representa una fuerte cualidad esperada en puestos clave para el correcto funcionamiento de la organización. El liderazgo servirá junto con la Toma de Decisiones de la correcta ejecución de las Funciones empleando la Comunicación como medio efectivo para la misma.

2.2.5.- Cooperación y competencia entre grupos.

Más que encontrarse y enfrentarse a individuos dentro de una empresa, uno se enfrenta a grupos. Hay grupos formales e informales.

Grupo formal.- Se construye a partir de un decreto por un externo.

Grupo informal.- Surge sin que nadie lo mande y es normalmente el que tiene poder sobre la organización.

Al interior de un grupo, se desarrollan metas, se crean estructuras que condicionan a sus miembros, se desarrollan intereses entre sí e intereses al grupo.

Existe también una clasificación de grupos verticales y grupos horizontales. En los grupos verticales existe la figura del jefe, así como grupos simbióticos (relación de común apoyo) y grupos parasíticos.

La gente por lo general se mueve para cumplir sus propios fines, no los fines de los demás o de la empresa.

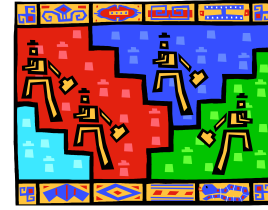
Alguno de los factores que intervienen en la formación de grupos son: los factores sociales y los objetivos de trabajo que puede entenderse como las afinidades hacia problemas comunes. Estos factores hacen que se forme un grupo más no que se cohesione. Para que un grupo se cohesione se necesita:

- a) Dependencia.- ya que por ejemplo un grupo puede ayudar a un individuo a realizar sus labores.
- b) Tamaño.- en los grupos de pocos miembros existe una mayor cohesión y viceversa.
- c) Homogeneidad y estabilidad de los miembros.- que los integrantes se identifiquen con valores que se comparten dentro del grupo. Como por ejemplo que sean originarios de la misma ciudad, que vistan semejante, etc.

- d) Comunicación.- al existir una buena comunicación permite dársele al grupo una mayor cohesión.
- e) Aislamiento.- un grupo aislado por lo general tiende a unirse.
- f) Presiones externas.- Si el grupo se siente amenazado se unirá aún más.
- g) Relaciones gubernamentales.
- h) Competencia.
- i) Métodos de acción.
- j) Metas comunes.
- k) Prestigio.

Con base en todo esto, los grupos interactúan en una organización. Es importante verificar que tipos de agrupaciones existen dentro de una organización y comprobar que estas agrupaciones sean benéficas para la misma. De no ser así, deben identificarse aquellos cotos de poder, y estudiar su entorno, de preferencia bajo un enfoque de sistemas, esto para poder eliminar las islas de poder usando soluciones más “creativas”, por ejemplo, al cambiar de los puestos del coto de poder a personas que tienen beneficios dentro de los mismos.

Se señalan los 5 procesos más importantes dentro de una empresa en este capítulo para que sirvan como referencia al momento de realizar un Diagnóstico en una organización, es decir, para verificar en que grado cada proceso contribuye o no a la dinámica de la empresa, si uno o más de los procesos aquí mencionados no se lleva a cabo de manera satisfactoria en una empresa, será necesario implementar las medidas adecuadas para que se gestione este proceso. Como puede verse, los 5 procesos interactúan mutuamente en tiempo real al interior de una organización, es por eso, que es recomendación del autor de la presente tesis, que cuando se encuentren soluciones viables para mejorar los procesos, se busque aquellas que puedan abarcar más de un proceso, para tener soluciones basadas en un enfoque de sistemas. Asimismo, al momento de implementar una solución es recomendable ver que otras áreas, departamentos o personas serán afectadas con la implementación y ver si las reacciones son favorables o no, esto también solo puede verse bajo un enfoque sistémico.



CAPÍTULO 3.- PLAN PARTICIPATIVO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA.

3.1.- Definición de Plan Participativo.

Antes de comenzar debemos hacer notar que un plan bien diseñado y elaborado no reportará ningún beneficio a la empresa hasta que esté en ejecución, esto es, simultáneamente con la elaboración del Plan Participativo para la empresa debe procurarse inculcar la implementación del mismo.

Las características principales que debe de contener un Plan Participativo en una empresa, son básicamente tres:

- a) **Trata sobre el futuro.-** Es decir, no basta con esperar que un Plan Participativo sea simplemente un paliativo para poder sacar a la empresa de los problemas que tiene actualmente, ya que eso es solo la primer parte de los beneficios que se tendrán al contar con Plan Participativo en una empresa.
- b) **Implica acción.-** Un Plan Participativo no debe verse como un simple documento que servirá como adorno dentro de la oficina del director de la empresa. O como el reflejo que demuestra que dentro de la empresa si se puede trabajar en equipo y tomando en cuenta las opiniones de los demás. De hecho el descuidar la aplicación real de un Plan Participativo puede acarrear consecuencias tales como que lo establecido dentro del mismo sean simples especulaciones o utopías. La utilidad de contar con un Plan Participativo, será la viabilidad real del mismo.
- c) **Debe de aportar un elemento de identificación.-** Esto significa que los miembros de la empresa a todos los niveles deben verse identificados para con el Plan Participativo en la empresa, con el fin de que se cree el compromiso necesario para que se lleven a cabo los proyectos que en él se especifican. Al mismo tiempo, un Plan Participativo debe de verse identificado con la empresa, para que le sea de utilidad a la misma.

Si bien el término de Plan Participativo es usado exclusivamente al Sector Público, puede emplearse para el Sector Privado con algunas modificaciones.

Partiendo del punto anterior, la bibliografía existente sólo trata algunos aspectos básicos referentes al gobierno, en donde son empleados los Planes Participativos como medios para alcanzar un Desarrollo. Es decir, un Plan Participativo ayuda a que se lleve a cabo un Plan de Desarrollo.

El concepto de Plan Participativo que se busca implementar en el Sector Privado, se basa en dos conceptos, por un lado el término Plan, que se define como “*la toma anticipada de decisiones*”, y por otro lado, las *Técnicas Participativas* empleadas para elaborar y conformar el documento del Plan. Es decir, para el sector privado es recomendable el hacer uso de la “participación” de todos los que forman la empresa (directamente involucrados) para que juntos diseñen un futuro y con ese futuro tomen decisiones anticipadas que serán plasmadas en papel y que deberán mostrar de manera detallada los medios que conduzcan a estas buenas y acertadas decisiones.

Debido a que en la literatura existente no hay un término para definir un Plan Participativo referido al Sector Privado, se enlistarán a continuación algunas características de lo que es y no es un Plan Participativo para culminar en el último párrafo de este subcapítulo con una definición aportada por un servidor acerca de lo que “es” un Plan Participativo para el Sector Privado. Asimismo espero que el lector maneje mejor el término de Plan Participativo con lo que se presenta en el Caso de Estudio y la manera bajo la cual se elabora.

Un Plan Participativo no debe confundirse con un conjunto de decisiones, ya que si bien las decisiones forman parte del proceso de elaboración de un Plan Participativo, no son en sí el producto a alcanzar dentro del mismo.

De igual manera, un Plan Participativo no debe confundirse como un documento que contenga solamente pronósticos, si bien un Plan Participativo tiene una visión hacia el futuro, no tiene como objetivo el realizar una descripción precisa, detallada y cuantitativa de lo que sucederá en un futuro. Más bien tratará de establecer de manera cualitativa los posibles acontecimientos del futuro que afecten al mercado en el cual se encuentre sumergida la empresa, para que se pueda planear las medidas preventivas o correctivas necesarias que evitarán daños a la empresa.

Un Plan Participativo no es simplemente un conjunto de acciones y metas, aunque estos pueden estar inmersos dentro de la estructura del Plan, no debe de pensarse erróneamente que la obtención de acciones y metas es la culminación de la elaboración de un Plan Participativo en la empresa.

Una diferencia entre un Plan Participativo y un Plan Empresarial, es que al elaborar un Plan Empresarial, la organización no existe, es decir, a partir del Plan Empresarial se obtiene y crea la empresa concebida en el mismo. El Plan Empresarial es utilizado para crear una estructura organizacional y financiera para dar vida a un proyecto definido. Mientras que un Plan Participativo es aplicable a una empresa que se encuentra en operación, a la cual se le haya dotado previamente de una estructura organizacional adecuada. Cuando se tiene pensado el estudiar la viabilidad de una empresa para un nuevo proyecto, es recomendable emplear un Plan Empresarial, ya que debido a la naturaleza del Plan Participativo, que busca dar cabida a todas las opiniones e ideas de aquellos que conforman la organización, a los únicos *Stakeholders* con que se contaría sería con los Mandos Superiores, contradiciendo a la esencia del Plan Participativo que es invitar a todos (Mandos Superiores, Medios y Operativos) a la elaboración del Plan.

Como se había mencionado anteriormente, los Planes Participativos se emplean generalmente en el Sector Público, sin embargo con el empleo de las Técnicas

Participativas se busca hacer uso de la esencia de los Planes Participativos (impulsar el Desarrollo) para trasladarlo al Sector Privado.

Con todo lo anterior, podemos definir al Plan Participativo para las Micro y Pequeñas empresas mexicanas, como *“el documento, que tomará en cuenta las aportaciones más importantes de los directamente involucrados, y que servirá para plasmar el camino que debe adoptar la organización, para que pueda sobrevivir, y sobresalir dentro del mercado en el cual se encuentra inmersa”*.

Así podemos ver que el Plan Participativo es una herramienta más que se suma para que los consultores la integren dentro de su catálogo. El Plan Participativo ayudará a la organización a escuchar las ideas de aquellas personas que están inmersas en la operación de la misma. En el presente trabajo se acota el Plan Participativo a las Micro y Pequeñas empresas debido al número de *Stakeholders* con los que se trabajaría (hasta 50 personas en el sector Industrial y de Comercio y hasta 30 personas en el Sector de Servicios), sin embargo puede ser aplicado a empresas Medianas considerando manejar a los 3 tipos de *Stakeholders* importantes en el proceso (*Stakeholders* de los Mandos Superiores, Mandos Medios y Niveles Operativos);

En el presente trabajo se busca mostrar las ventajas de emplear un Plan Participativo para una Micro o Pequeña Empresa Mexicana, así como las limitaciones que tiene la Guía que se muestra. El Plan Participativo hace uso de las Técnicas TKJ, TGN, Diseño Idealizado y Árbol de Objetivos.

Se recomienda el empleo de un Plan Participativo para aquellas empresas que busquen crecer y posicionarse dentro de su sector. Sin embargo como se verá más adelante, es necesario primero contar con una estructura organizacional sana. Así si bien el Plan Participativo no es una cura milagrosa para todos los problemas que se pueden presentar dentro de una organización, si brinda un crecimiento controlado a las organizaciones, siempre y cuando sea concebido adecuadamente.

Es recomendable para los consultores, que conozcan cual es la esencia de cada Técnica o Herramienta que conocen para saber cuando es conveniente o no hacer uso de ella. Así, el Plan Participativo tiene como principal característica emplear los puntos de vista y aportaciones de todos los que forman parte de la organización para impulsarla a un fin común. Esta es la principal característica que tiene que contemplarse al momento de decidir si conviene o no elaborar un Plan Participativo.

3.2.- Partes que integran un Plan Participativo en una empresa.

Los elementos que se deben tener para elaborar un Plan Participativo se enumeran a continuación:

1.- Título del Plan y Fecha de Vigencia.- El título del Plan debe de señalar el nombre de la organización o empresa para la cual ha sido elaborado, como por ejemplo: *“Plan Participativo para la empresa Muebles Plásticos S.A. de C.V.”*, *“Plan Participativo para Papelería Mexicana S.A. de C.V.”*. El título del Plan debe de aparecer en las portadas de los documentos que lo integren, así como en el encabezado de las hojas que lo

conformen. La Fecha de la vigencia del Plan Participativo debe anotarse a continuación del Título.

2.- **Stakeholders.**- Dentro de este apartado en el Plan Participativo, es recomendable colocar los nombres de las personas que contribuyeron a su creación, para incrementar el nivel de compromiso para con el Plan.

Debemos de ser cuidadosos en no dejar afuera a personas que necesiten tener representatividad dentro del proceso. Si se esta trabajando con empresas consideradas Micro, no será necesario el realizar una selección de *Stakeholders*, ya que se podrá trabajar en la elaboración del Plan Participativo, contando con todo el personal que labore en la empresa.

Si se trabaja con una Pequeña Empresa, para la selección de los *Stakeholders* se recomienda, no dejar afuera a los Mandos Medios y Superiores, es decir, se deben de invitar a participar a todos los Directores, Gerentes Generales y por áreas de la empresa. Asimismo, debemos de contar con al menos una persona que represente a un área de trabajo o departamento dentro de la empresa en el Nivel Operativo.

Podemos distinguir a tres grupos de *Stakeholders*:

El primer grupo de *Stakeholders* (SH1), estará conformado por las personas que se encuentren en los Mandos Superiores, este grupo nos permitirá conocer la problemática y soluciones a las mismas desde una óptica que abarque un horizonte bastante amplio que permita conocer la competencia directa e indirecta de la empresa en su sector, así como hacia donde se desea conducir a la empresa.

El segundo grupo de *Stakeholders* (SH2), estará conformado por las personas que se ubiquen en los Mandos Medios, y nos permitirán establecer los canales necesarios entre los Mandos Superiores y los Niveles Operativos, de manera que las propuestas sugeridas sean viables en la realización, además de que las sugerencias aportadas por los niveles operativos puedan ser canalizadas a los Mandos Superiores.

Finalmente el tercer grupo de *Stakeholders* (SH3), nos permitirá conocer los problemas y propuestas de solución presentadas a nivel Operativo de la empresa. Este grupo nos permitirá permear, el Plan Participativo en la empresa, para que la implementación del mismo pueda ser llevada a cabo de manera satisfactoria, ya que al hacer partícipes a los Niveles Operativos, se creará un sentimiento de compromiso para con el Plan Participativo.

Lo mejor sería contar con la participación de todo el personal con que se cuente en la empresa, pero si no se puede realizar esto debido a una escasez en el tiempo o en los recursos necesarios para llevar a cabo todo el proceso es necesario realizar la selección de los *Stakeholders*. Se recomienda que se seleccionen a las personas que cuenten con más de cinco años trabajando en la organización, ya que estas personas podrán darnos cuentas de los problemas que se presentan comúnmente en la empresa, que no es el caso de las personas que acaban de ingresar a la misma. No debe de preocuparse el hecho de formar un grupo de más de 15 personas, ya que si el grupo de *Stakeholders* sobrepasa esta cantidad, pueden crearse subgrupos, de manera que queden formados

como máximo de 15 elementos y que se encuentren formados de manera heterogénea, es decir, con elementos representativos de cada grupo de *Stakeholders*.

3.- **Misión y Visión de la empresa.**- Como se indica más adelante en la Guía, es necesario revisar la Visión y Misión para que estén acordes a el Objetivo General, una vez que este revisada y aprobada por todos, ésta debe incluirse en el cuerpo del Plan para que tenga una difusión adecuada.

4.- **Objetivo General del Plan.**- La definición del objetivo para el cual se elaborará el Plan Participativo, será obtenida por consenso en el grupo empleando para esto una Técnica Participativa.

5.- **Objetivos Específicos, Metas y Acciones.**- Con base en el proceso para obtener el Objetivo General, se crearán los Objetivos Específicos que permitan concretarlo. Asimismo el grupo de *Stakeholders* definirán los medios y procesos necesarios para alcanzar los Objetivos Específicos a través de Metas bien estructuradas y las Metas serán desagregadas en Acciones. En esta parte del documento del Plan Participativo, se especificarán Los Objetivos Específicos y las Metas y Acciones necesarias para alcanzarlos.

6.- **Sistema de Monitoreo y Control.**- Para ayudar a la implementación del mismo, se vaciarán en formatos, de manera detallada cada una de las Acciones, indicando a que Meta pertenecen y a su vez a que Objetivo Especifico conforman. Se especificará en cada una de estas tarjetas, el nombre de los responsables de llevar a cabo la Acción, los recursos necesarios y la fecha de realización de la misma, así como el equipo o individuo que le dará seguimiento al cumplimiento de la Acción.

7.- **Recursos requeridos.**- Este apartado dentro del Plan Participativo, permitirá conocer si los Recursos previstos fueron suficientes o no, además de dar un mayor control respecto al buen uso de los mismos.

3.3.- Utilidad de contar con un Plan Participativo en la empresa.

Una vez que una empresa cuenta con la estructura organizacional adecuada a su situación, es posible el implementar en la misma los medios necesarios para poder controlar su rumbo hacia un crecimiento sostenido, para que los recursos tanto materiales como humanos sean empleados de manera eficiente y eficaz. Esto puede ser llevado a cabo mediante un Plan Participativo.

Al contar en la empresa con un Plan Participativo, se tendrán establecidos las acciones que deben ser llevadas a corto y mediano plazo para poder tener crecimiento sustentable al interior de la empresa, así como los recursos materiales y humanos que se necesitarán en un futuro.

3.4.- Guía para elaborar un Plan Participativo para las Micro y Pequeñas empresas mexicanas.

Un Plan Participativo no puede ser elaborado ni implementado en una empresa que no cuente con una estructura organizacional adecuada que lo pueda soportar. Como se vio en el Capítulo 1, la mayoría de las empresas establecidas en México no cuentan con las características necesarias que se mencionan en el Capítulo 2, razón por la cual el proceso de elaboración de un Plan Participativo debe comenzar con un Diagnóstico de la empresa que nos permitirá conocer la situación actual de la organización para poder compararla con las características de una empresa con una adecuada estructura organizacional y con base en esto establecer primero una Intervención⁷ en la organización para dotarla de una estructura acorde a los requerimientos mínimos de la situación actual. Una vez que la empresa cuenta con una sana estructura organizacional, podemos realizar un Diseño Idealizado⁸ para elaborar el Plan Participativo en la empresa. No podemos elaborar un Plan Participativo sin antes haber realizado un Diagnóstico en la empresa porque si la empresa tiene problemas organizacionales estos se incrementarían o se volverían más complejos cuando se comenzará a elaborar el Diseño Idealizado, además la inercia de las discrepancias entre el ser y el deber ser de la organización no permitirían soportar la adecuada elaboración ni implementación del Plan Participativo, un ejemplo de esta situación sería por ejemplo si en una empresa no están bien definidos los Objetivos Empresariales y los Objetivos del Empresario, no se podrían establecer ni el horizonte de planeación, y tampoco se podría visualizar hacia donde se quisiera conducir a la empresa, ya que como se puede ver en la Figura 3.1, es necesario conocer donde se encuentra la empresa para poder saber hacia donde se quiere llevar.

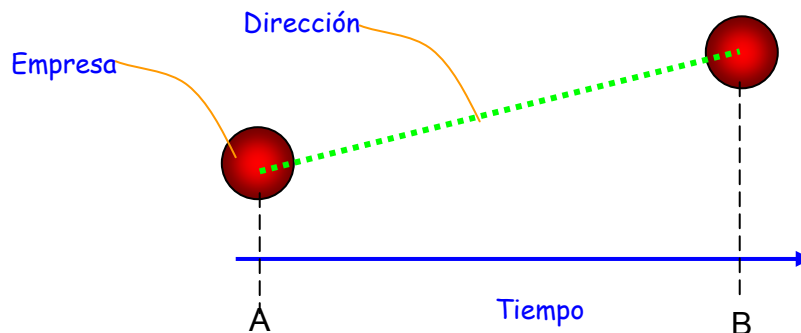


Figura 3.1.- Destino de la empresa con un Plan Participativo en las Micro y Pequeñas empresas mexicanas.

En la Figura anterior, para poder establecer la dirección hacia la cual se quiere llevar la empresa es necesario conocer tanto el punto final como el punto inicial. El punto inicial se señala en la posición A, que es la situación actual de la empresa se obtiene mediante un Diagnóstico, y el punto final es el señalado con la posición B, el cual se alcanza en un lapso de tiempo establecido. El punto B, entre otros factores se obtiene por un lado a partir de la definición de los Objetivos Empresariales y del Empresario que nos darán a conocer hasta donde se desea que crezca la empresa o que sectores del mercado desea

⁷ Garcia Mariano, Asignatura: Intervención en las Organizaciones.

⁸ Russell Ackoff , Planificación de la empresa del futuro.

atender, y por otro lado el Plan Participativo ayuda a ubicar también hacia donde se desea dirigir el crecimiento de la empresa.

Así el proceso de elaboración del Plan Participativo en la empresa puede apreciarse en la Figura 3.2

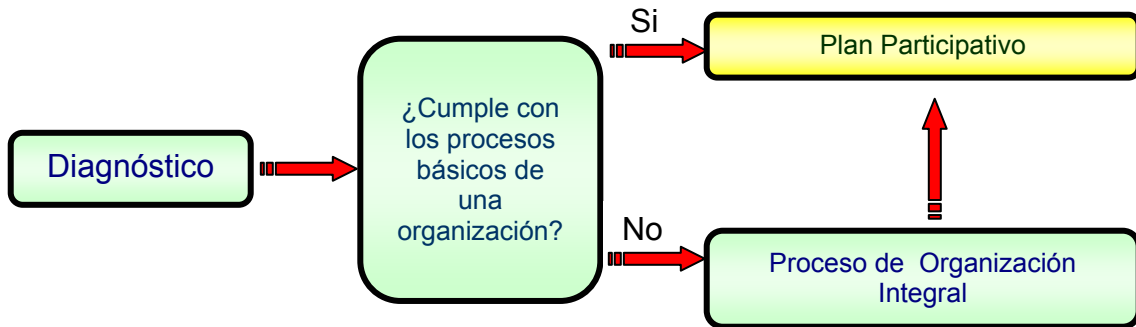


Figura 3.2.- Procesos para elaborar un Plan Participativo en la Micro y Pequeña empresa mexicana.

Cada uno de estos procesos será desagregado en los siguientes subcapítulos.

3.4.1.- Diagnóstico.

El Diagnóstico permite conocer la situación actual de la empresa, las desviaciones presentadas contra el deber ser y las medidas que deben ser tomadas para corregirlas.

Es necesario el considerar que el fin de este trabajo no es establecer el Diagnóstico como un fin, sino como un medio. Sin embargo la elaboración de un buen Diagnóstico será nuestra mejor carta de presentación y dependerá del mismo si se nos permite o no elaborar un Plan Participativo en la empresa. Es por esto que debe de elaborarse un Diagnóstico con la mentalidad de llegar hasta la última etapa del proceso referido en la Figura 3.2.

Para poder llevar a cabo el Diagnóstico es necesario haber realizado previamente un acercamiento directo con la empresa. El Sistema Diagnóstico se puede desagregar como se muestra en la Figura 3.3

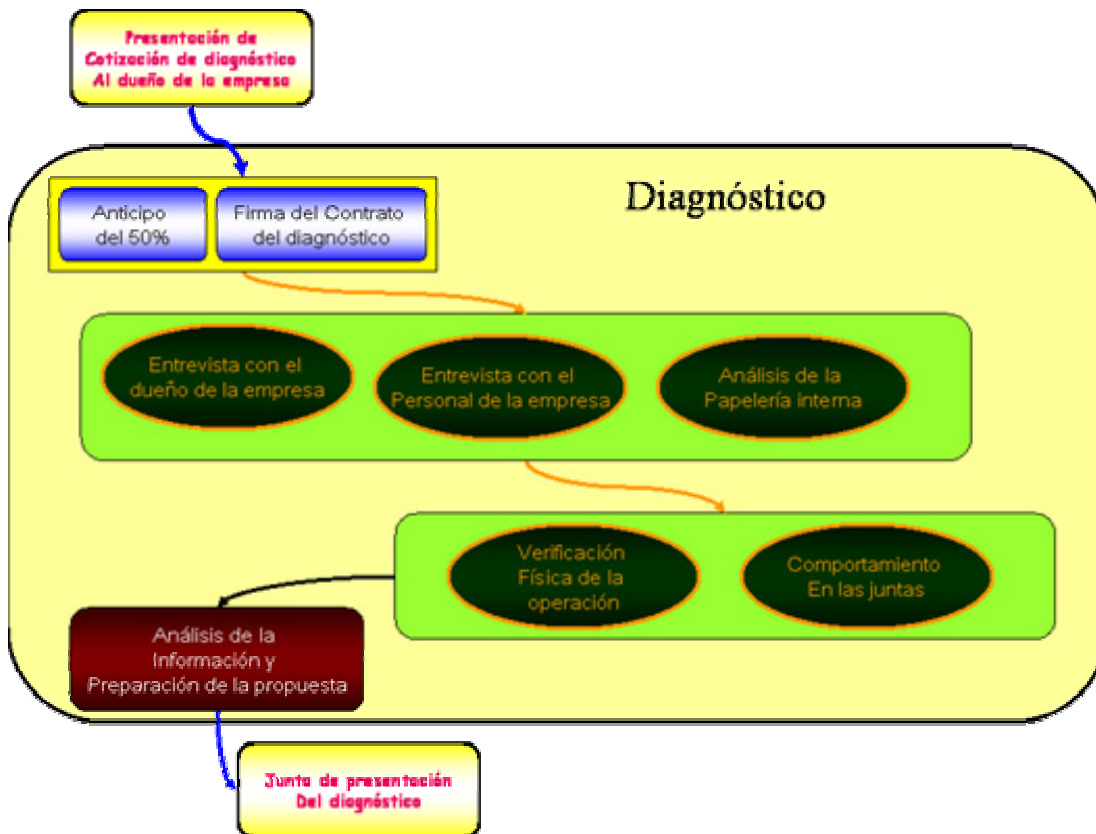


Figura 3.3.- Sistema Diagnóstico.⁹

Cada uno de los Subsistemas que se presentan en el Sistema Diagnóstico serán desarrollados a continuación.

3.4.1.1.- Cotización del Diagnóstico.

Dentro de la cotización que se le presentará al dueño o dueños de la empresa, deberá especificarse cuál es el propósito de elaborar un Diagnóstico en su organización. Un Diagnóstico sirve para poder conocer cuales procesos fundamentales al interior de las empresas presentan deficiencias y que medidas deben ser tomadas para solucionarlas¹⁰. El Diagnóstico de la empresa no debe tardar más de 5 días hábiles para su elaboración, asimismo debe ser un documento sencillo y claro en el que se especifiquen cuales son los problemas encontrados en la empresa y la manera en la cual se resolverían estos. Se debe de especificar que como resultado del Diagnóstico el dueño de la empresa obtendrá un Reporte Ejecutivo, y una de las cosas más importantes es que en la cotización debe

⁹ García Mariano, Asignatura Intervención en las Organizaciones

¹⁰ Garcia Mariano, Asignatura Intervención en las Organizaciones.

aparecer el monto que se cobrará por la realización del mismo y la forma de pago. Se recomienda solicitar al dueño de la empresa un anticipo del 50% una vez aceptada la cotización¹¹, ya que esto nos sirve para que el cliente pueda percibir la seriedad del trabajo que realizamos como consultores. Asimismo, debe elaborarse un contrato en el cual se especifique los productos a entregar, el tiempo de ejecución del Diagnóstico, la forma de pago y si se solicita se puede manejar una cláusula de confidencialidad.

El Diagnóstico inicia formalmente cuando se recibe el anticipo y se firma el contrato del mismo.

3.4.1.2.- Análisis de la Mecánica de la Organización.

Este análisis nos permitirá conocer hacia donde se quiere conducir la empresa, cuales son los recursos humanos y materiales con que cuenta. Se lleva a cabo con la recopilación de información directa al interior de la empresa. Cuenta con tres etapas que pueden ser llevadas de manera simultánea dependiendo del número de trabajadores de la empresa a analizar y del número de consultores con que se cuente. Es importante primero realizar el análisis de la Mecánica de la Organización para posteriormente realizar el análisis Dinámico de la Organización.

3.4.1.2.1.- Entrevista con el dueño de la empresa.

La entrevista con el dueño se debe programar con anticipación y preparar las preguntas que nos conduzcan a las respuestas que deseamos obtener. Si contamos con las preguntas a realizar impresas con anterioridad, podemos conducir la plática de tal manera de abarcar los puntos que se desean abordar en la entrevista, es importante señalar que la entrevista no saldrá tal y como la planeamos, pero si contamos con una guía que nos permita conocer lo que deseamos saber, podemos reencauzar el camino de la conversación cuando esta tienda a desviarse. Con esta entrevista buscaremos encontrar: **cuáles son los objetivos empresariales de los dueños, cuáles son los objetivos personales de los dueños, qué esperan de su empresa.** La entrevista debe ser llevada a cabo preferentemente en la oficina del dueño de la empresa, debemos de solicitarle que nos reserve media hora por cada persona que entrevistemos, al solicitarle media hora, nosotros como agentes del cambio debemos de solicitar que efectivamente la entrevista se realice en un ambiente bajo el cual se nos destine toda la atención por parte del entrevistado, es decir, durante la entrevista debemos de solicitarle que no le pasen llamadas telefónicas ni que atienda a otra persona en nuestra presencia, ya que la recopilación de información es de carácter serio y si el dueño no puede darnos ese tiempo que solicitamos, simplemente le comentamos que iremos a visitarlo otro día que no se encuentre tan ocupado. Es importante señalar que el dueño de la empresa esta acostumbrado a mandar y a que le obedezcan, y debemos de tener cuidado en esto, ya que nosotros como consultores, tenemos cierto grado de objetividad que nos sirve para contemplar los problemas desde otra perspectiva y el hecho de empezar a actuar bajo las ordenes del dueño, nos quita poco a poco la objetividad que es necesaria durante todo el proceso. Las preguntas que se sugieren llevar a cabo en esta parte de la entrevista son:

¹¹ Op. Cit.

-
-
- ¿Porqué Ud. se encuentra al frente de esta empresa?
 - ¿Qué es lo que le gusta de su empresa?
 - ¿Ha considerado alguna vez que su empresa aumente de tamaño?, si es así
 - ¿Hasta donde le gustaría crecer?
 - ¿Por cuánto tiempo piensa dirigir la empresa?
 - Si alguien llegara con una buena oferta ¿vendería su empresa?
 - ¿Cuál es su rutina de trabajo en un día normal?
 - ¿Cuáles son las actividades básicas que realiza en la empresa?
 - ¿Quiénes son sus subalternos directos?
 - ¿Cuáles son sus ingresos promedios mensuales?
 - ¿Cuáles son los sueldos de sus subalternos directos?
 - ¿Cuáles son sus clientes más importantes?

En la entrevista, podemos recurrir a una grabadora o simplemente anotar las respuestas en una hoja.

3.4.1.2.2.- Entrevistas al resto del personal de la empresa.

De manera similar a como se realiza la entrevista con el dueño de la empresa, se llevan a cabo entrevistas con todos y cada uno de las personas que laboran en la empresa. Al recordar que se estarán abordando Micro o Pequeñas Empresas se podrá entrevistar a todo el personal, o hacer una muestra representativa análoga a los criterios para escoger *Stakeholders* del Subcapítulo 3.2. Las entrevistas deben ser llevadas a cabo en las instalaciones de la empresa, de preferencia en una habitación libre de distracciones, equipada con dos sillas, una para el entrevistador y otra para el entrevistado, se debe de contar con una mesa, y si se considera pertinente con servicio de café. Para cada persona se le destinarán 30 minutos en la entrevista y se les notificará a través de la secretaria, el día y la hora que serán requeridos para ser entrevistados. De igual manera, las entrevistas deben ser programadas con anticipación, así como las preguntas deben de haberse formulado con antelación. A cada persona se le preguntará lo siguiente:

- Nombre
- Antigüedad
- Descripción detallada del trabajo que realiza
- Jefe inmediato
- Subalternos
- Forma de pago de él y de sus subalternos
- Sistema de comunicación dentro de la empresa hacia los demás (es decir, cómo se dan las órdenes, si manejan acuses de recibos, recados, etc.)
- Clientes y proveedores internos
- Opinión de compañeros de trabajo
- Principales problemas.

De manera similar, la recopilación de las respuestas puede ser por medio de una grabadora o simplemente mediante una hoja de papel.

3.4.1.2.3.- Análisis de la papelería interna.

Debemos de solicitarle a la secretaria del jefe que a la brevedad posible nos prepare un juego de copias de toda la papelería que se maneje al interior de la empresa, es decir, formatos de solicitud de cheques, caja chica, etc. Ya que se encuentre en nuestra posesión copia de toda la papelería interna, hay que analizar, si en verdad se ocupa como debiera, y si es útil para los procesos internos de la empresa, esto lo verificaremos mediante la comparación de lo que obtuvimos en las entrevistas con la manera en la cual se llena la papelería.

3.4.1.3.- Análisis de la Dinámica de la Organización.

Una vez realizado el análisis de la Mecánica de la Organización se debe proceder a estudiar la manera en como interactúan las personas dentro de la organización, así como que medios o herramientas utilizan para cumplir sus labores. Se basa en dos pasos principalmente el análisis de la Dinámica de la Organización, los cuales pueden elaborarse de manera simultánea.

3.4.1.3.1- Verificación Física de la Operación.

La Verificación Física de la Operación debe ser llevada a cabo una vez que tengamos en nuestro poder las copias de la papelería interna, y que hayamos terminado de realizar las entrevistas, para que por medio de la Verificación Física podamos corroborar la información que se recopiló en las entrevistas y cotejar que en verdad se emplee la papelería interna. Es recomendable realizar las visitas de manera esporádica y sin avisar, ya que si se pone sobre aviso los días y las horas en que realizaremos las visitas, el dueño de la empresa podría poner sobre aviso a su personal con lo que la información que obtendríamos carecería de validez. Claro está que para poder realizar las visitas simplemente le diremos al dueño que necesitamos Verificar la Operación Física de su negocio, razón por la cual, necesitamos que avise ya sea al policía de la entrada o a la persona que controle el acceso, que nosotros como consultores realizaremos visitas periódicas en los siguientes dos o tres días, dentro del horario laborable de la empresa, sin especificarle el día y hora que realizaremos la visita. Sí cuando realicemos la primer visita, en la entrada encontramos problemas al acceder, esto nos puede dar un indicio de que la información y órdenes del dueño de la empresa no fluyen como debería. Las visitas se deben realizar a la hora de la entrada, a la hora de la salida, esto nos ayuda a verificar si el personal de la empresa en realidad llega a la hora que dijo de acuerdo a la entrevista. También es preferible arribar antes de la hora de la comida, y en general en situaciones críticas para poder observar como soportan y resuelven los conflictos. Es recomendable llevar una libreta para tomar nota de las acciones que sean destacadas en la operación o que originen conflictos, de igual manera resulta recomendable contar con un equipo fotográfico que nos permita tener una memoria fotográfica de la operación.

3.4.1.3.2- Comportamiento en las juntas.

Este punto dependerá si en la empresa se celebran o no juntas. Se solicitará al dueño de la empresa la autorización para poder entrar como observador a una junta que se celebre en la misma. El propósito de analizar el comportamiento en las juntas es tratar de descubrir los círculos de poder al interior de la empresa, la estructura de la comunicación informal, y conocer por quién se sienten apoyados las personas. Conviene hacer un dibujo de la sala de juntas, como el que se presenta en la Figura 3.4, anotando la manera en como se acomodan las personas alrededor de la mesa, indicando quien comunica, quien arremete, a quien agrade, con que frecuencia, quien se defiende, quien permanece callado.



Figura 3.4.- Sala de Juntas

Asiento	Persona	Comunica	Permanece callado	Agrade		Se defiende	
				A quien	No. De veces	De quien	No. De veces
1	Dueño	Si		2	3	3	1
2	Contador	Si				1	1
3	Compras	Si				1	1
4	Ventas		Si				

Con la información obtenida en los puntos anteriores, procedemos a realizar trabajo de gabinete, para poder armar y estructurar la información que recopilamos. Debemos tomar en cuenta que se deben cumplir los procesos importantes al interior de la empresa que se señalan en el capítulo 2 de esta tesis. De no cumplirse en su totalidad, se debe de tratar de subsanar las desviaciones que se encuentren entre lo que es y lo que debería ser. **El producto que obtendrá el cliente como resultado del Diagnóstico, será un documento que contenga los principales problemas organizacionales encontrados en su empresa, y la manera en la cual estos problemas pueden ser resueltos y comentar a grandes rasgos qué se necesitaría para llevar a cabo las soluciones.**

3.4.1.4- Definición de problemas en la empresa y propuestas de soluciones viables a los mismos.

Para encontrar las desviaciones encontradas entre el “ser” y el “deber ser”, se recomienda elaborar un Mapa Conceptual de la empresa y sus procesos. En esta parte de la metodología, la concepción de los problemas en la empresa dependerá de dos cosas principalmente:

- La experiencia con que cuente el consultor y
- La formación o respaldo académico con que cuente.

Así, mientras mayor sea la experiencia del consultor será más fácil el definir los problemas encontrados en la empresa así como la manera bajo la cual podrán ser resueltos.

No existe una receta o metodología paso a paso que nos indique la manera correcta de definir los problemas al interior de la empresa, ya que ninguna empresa es igual a otra. Una herramienta que ayuda mucho en esta situación es elaborar un Mapa Conceptual de la empresa, señalando los actores o involucrados, y las relaciones que tienen con otros individuos dentro de la organización, conviene también no limitarse a elaborar el Mapa solamente al interior de la empresa, ya que conviene ver el exterior de la misma y las relaciones para con su entorno. El Mapa Conceptual lo elaborará el consultor en su oficina. Y una vez que se obtenga al Mapa Conceptual (“lo que es”), se procederá a obtener el Modelo Conceptual (“el deber ser”). El Modelo Conceptual lo elaborará el consultor considerando los actores dentro de la empresa y los 5 procesos más importantes mencionados en el Capítulo 2 del presente trabajo de tesis.

Al comparar el Mapa Conceptual (“lo que es”), contra el Modelo Conceptual (“lo que debería ser”), se obtendrán identificadas las áreas donde se gestan los problemas, y por lo tanto se podrá definir los problemas en la empresa.

Las soluciones se obtendrán de acuerdo a las desviaciones halladas en la empresa, y deberán de ser viables y accesibles para la empresa, es decir, el consultor no debe proponer cambios demasiado drásticos o inversiones imposibles para el empresario para solucionar los problemas. Para hallar soluciones pueden hacerse uso de Técnicas de Creatividad (Análisis Morfológico, Asociaciones Forzadas, etc.) o Técnicas de Solución de Problemas (Diagramas Causa-Efecto, “5 porqués”, etc.).

3.4.1.5- Junta de presentación del Diagnóstico.

Deben de tenerse en cuenta los siguientes pasos para poder llevar a cabo una buena presentación del Diagnóstico:

- Se debe de solicitar una cita a través de la secretaria del dueño, de aproximadamente media hora con el fin de presentarle lo hallado en el Diagnóstico.
- Se debe hacer énfasis que el 50% restante del costo del Diagnóstico será liquidado el día de la junta de presentación, razón por la cual, conviene solicitar todos los

datos necesarios para que nosotros como consultores elaboremos la factura que será entregada el día de la junta de presentación del Diagnóstico.

- No debemos de arribar tarde a la junta de presentación, debemos de considerar el tráfico de acuerdo a la zona, día y hora que nos fue dada la cita.
- En nuestra presentación debemos de ser concisos, y esta debe ser a lo máximo de 15 minutos.
- Como nuestra meta es realizar el Plan Participativo, debemos de llevar lista una cotización en tiempo y dinero referente a la Intervención de su empresa, la cual sería el segundo punto en el diagrama presentado, así como un machote del nuevo contrato del servicio de Intervención, ya que si dejamos tiempo podría ser que se rompa la continuidad y no alcanzar a cubrir todo el proceso. De no ser posible cerrar el contrato en esta junta, conviene seguir insistiendo por un tiempo.
- Se le entregará al cliente como producto del Diagnóstico un documento que especifique cuales son los problemas que se presentan en su empresa y de que manera se solucionan.

3.4.2.- Organización Integral.

Una vez que se conocen las deficiencias de la empresa y la manera de corregirlas, como siguiente paso en la metodología, se procede a imprimir el cambio en la organización. Esta etapa es en la cual se va a desarrollar la estructura organizacional que podrá sustentar la elaboración e implementación del Plan Participativo. Para realizar la Implementación de la Organización en la empresa es necesario presentarle al cliente una nueva cotización, en la cual se especifique el tiempo de duración de la Intervención, los indicadores con que contará y los productos que recibirá. Es importante ser conscientes de no prometer cosas que no podemos cumplir. Algunas de las cosas en las cuales no podemos tener inferencia en los cambios, y por lo tanto debemos de evitar asegurar que podemos llevarlos a cabo son:

- **Asegurar que incrementará sus ventas.-** Ya que nosotros no controlamos el comportamiento del mercado ni podemos influir en los clientes, por lo tanto no podemos hacer que se vendan más sus productos.
- **Incrementar sus utilidades.-** Debido a que en esta etapa de la Intervención en la empresa, aún no se conoce la manera en que el dueño calcula las utilidades, no podemos comprometernos a incrementar este número ya que la perspectiva del dueño y del consultor podrían llegar a diferir, es decir, para el consultor puede significar un elevado incremento de las utilidades, pero para el dueño no. O también puede darse que como consultor consideremos una manera de cómo calcular las utilidades y el dueño tenga en mente otro proceso distinto.

Es recomendable pedir un anticipo del 30% del Proyecto de Intervención. Además se ofrecen las siguientes recomendaciones a la persona que lleve a cabo la Implementación¹²:

- Evitar obedecer las órdenes que dicte el dueño de la empresa y que se contrapongan con el cambio planeado del consultor.- Debido a que el dueño esta acostumbrado a ordenar a todos en su empresa, lo más seguro es que intentará ordenarnos y con esto entorpecerá el proceso de re-estructuración en la organización.
- Interactuar demasiado con la empresa.- Debido a que el carácter del consultor es de una persona ajena a la organización, le otorga un carácter objetivo de la problemática, es por eso que si las visitas a la empresa son muy frecuentes puede que el consultor llegue a formar parte de la organización originando que los problemas ya no sean apreciados con objetividad.

Los aspectos que involucra la Organización Integral se detallan a continuación y se pueden ver en la Figura 3.5.

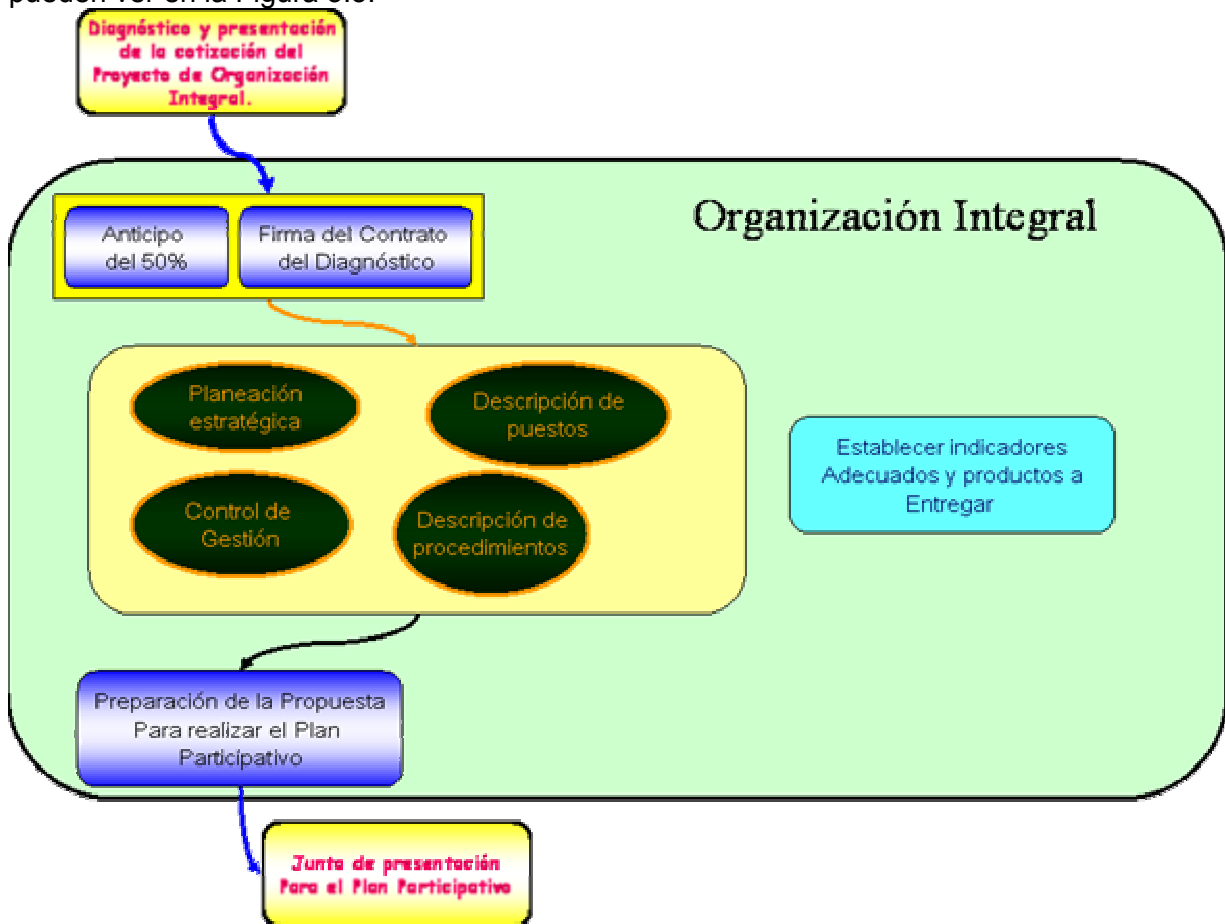


Figura 3.5.- Organización Integral.

¹² García Mariano. Asignatura: Intervención en las Organizaciones.

3.4.2.1.- Indicadores

Es necesario mencionarle al dueño de la empresa de que manera va a poder darse cuenta que la Intervención esta siendo útil en su empresa. Como resultado de la Intervención, el dueño de la empresa contará con un condensado diario de información en una hoja en la que se especifiquen los pedidos que se realizaron en el día, las ventas originadas y los costos generados, es decir, un reporte diario que indique la situación financiera y operativa de la empresa, su empresa contará con la definición y diseño de puestos adecuados a la misma, podrá tener nuestra supervisión y asesoría en la elaboración del manual de procedimientos, podrá contar con coordinación eficiente entre las áreas, etc. Uno de los indicadores más importantes para el empresario es el Control de Gestión, mismo que se analizará en un subcapítulo más adelante.

3.4.2.2.- Planeación Estratégica.

Con esta etapa el dueño de la empresa podrá conocer de manera cualitativa y cuantitativa las posibilidades de crecimiento de la empresa. Se comenzará por definir una Misión adecuada a la empresa y posteriormente se le difundirá entre los integrantes de la misma. De manera semejante se procederá a formular y difundir la Visión. Simultáneamente se revisarán los Objetivos Empresariales, asimismo se definirán los Objetivos Personales y se analizarán si los objetivos Personales comparados con los Objetivos Empresariales son acordes o compatibles. Es importante recordar que para dar una adecuada difusión a la Misión y Visión, conviene hacer partícipes a todos los que laboran en la empresa es decir, la Misión y Visión deben ser definidas por la gente que labora en la empresa, es por ello que nosotros debemos propiciar como consultores que los participantes muestren sus ideas, y no debemos de caer en el error de nosotros definir una Misión y Visión para ellos o peor aún dejar que solamente el dueño de la empresa defina la Misión y Visión. Para definir la Misión y Visión podemos basarnos en la Técnica de Grupo Nominal con algunas adecuaciones. Para la obtención de la Misión y Visión con base en una Técnica de Grupo Nominal, se enuncian a continuación los elementos requeridos así como el procedimiento propuesto por el autor para obtener una Visión y una Misión:

Reglas de operación:

- Todos tienen derecho a opinar.
- La Técnica se debe realizar guardando silencio por parte de los participantes.
- Se prohíbe el uso de celulares.
- Se debe de ser puntual.
- No se debe crear polémica.

Material requerido para la Técnica:

- Fichas bibliográficas blancas
- Tarjetas de colores de cartulina de 9X5cm
- Plumones
- Rotafolio
- Plumines.
- Masking Tape

Procedimiento: Se reunirá el grupo en un salón apartado del bullicio, que bien puede ser la Sala de Juntas o alguna otra oficina que permita el reunirse un número de entre 5 a 9

personas. Se dividirá a la gente en grupos con un número de integrantes máximo de 9 personas. Las personas que serán invitadas a la Técnica, serán a todas las personas que laboren en la empresa. Una vez reunidos en la sala, se procederá a dar una explicación de la Técnica y la utilidad de la misma. Se les repartirán 5 fichas bibliográficas a cada integrante, junto con un plumín, para que en silencio anoten 5 propuestas o más a la siguiente pregunta:

¿Qué fabrican en la empresa?

Se debe de anotar sólo una idea o solución por tarjeta. Cuando el consultor vea que el grupo ha terminado de generar ideas, recogerá las tarjetas y las revolverá, contará el número de tarjetas recopiladas y las dividirá entre el número de *Stakeholders*. Les pedirá a cada uno de los *Stakeholders* que lea detalladamente las tarjetas que le tocaron, si una idea no queda clara o presenta confusión se le pedirá a quien la escribió que de manera personal explique o aclare las dudas a la persona que le tocó esa tarjeta. Después de que todas las ideas en las tarjetas han sido revisadas por sus respectivos poseedores, se pedirá a uno de los *Stakeholders* que lea la primer tarjeta coloque un poco de *Masking Tape* en la tarjeta para pegarla en el rotafolio, si alguno de los participantes tiene una tarjeta similar, se le invitará a pegarla junto o cerca de la tarjeta anterior. Se continuará con este proceso hasta que a los *Stakeholders* no les haya sobrado ninguna tarjeta. A continuación se darán los grupos de tarjetas similares a tantos *Stakeholders* como grupos de tarjetas existan, con el fin de que elaboren una síntesis de las mismas (una síntesis no es lo mismo que sumar la redacción de todas las tarjetas, una síntesis engloba las características principales y similares del conjunto de tarjetas). Una vez que se tengan las síntesis se le pedirá a cada participante que pase al rotafolio a anotar cada una de las síntesis obtenidas y a transcribir las ideas de aquellas tarjetas que no tuvieron ideas similares.

Se realizará la misma dinámica hasta tener en limpio por cada rotafolio las respuestas en consenso para cada pregunta, aplicando lo anterior de manera separada para cada pregunta. Las preguntas restantes a aplicar son:

- **¿Para quién lo fabrican?**
- **¿Cómo lo hacen?**
- **¿Qué necesitan para hacerlo?**

Una vez que se tienen los rotafolios con las ideas a la vista de todos los *Stakeholders*, el facilitador procederá a formar equipos conformados aleatoriamente, mínimo se formarán 3 equipos. Se le pedirá a cada equipo que redacte una Misión que contemple los 4 elementos que aparecen agrupados en los rotafolios, es decir, cada Misión propuesta por un equipo debe de contener una descripción de lo que la empresa fabrica, para quién lo fabrica, de que manera lo hacen y qué se necesita para hacer su producto. Una vez que cada equipo ha terminado de redactar su Misión, se procederá a que cada equipo muestre y explique a los demás su Misión. Después de que todos hayan expuesto su Misión y escuchado la de los demás, se procederá a obtener una sola Misión que englobe las que propusieron los equipos. Esta parte del consenso va a depender de las características de los *Stakeholders*, si el facilitador durante el desarrollo observó que es

posible el debate y diálogo ordenado, puede aplicar una TKJ, si las condiciones no son favorables para el intercambio de puntos de vista se puede aplicar una TGN para obtener consenso.

La Misión una vez que es obtenida se colocará en un rotafolio a la vista de todos, para que puedan verla en la siguiente etapa.

Una vez que se obtiene la Misión (que es la razón de ser de la empresa), se procederá a obtener la Visión de la misma, para esto se conformarán 3 equipos como mínimo, se recomienda que no sean los mismos equipos que se empearon en la obtención de la Misión. A cada equipo se le pedirá que redacte una Visión acorde a la Misión obtenida. La Visión debe de decirnos de manera clara y detallada como se alcanzará la Misión. Para obtener una sola Visión aportada por el grupo, se procederá de manera semejante a como se obtuvo la Misión, es decir, primero presentar una Visión por equipo, y después se buscará llegar a consenso mediante una Técnica Participativa

Cuando se hayan obtenido la Misión y Visión, se procederá a difundirlas en la empresa. La manera en la cual se recomienda que se difunda es proporcionándole a cada uno de los empleados una impresión de la Misión, así como colocar anuncios de la Misión y Visión en lugares visibles de la empresa.

Además de la Misión y Visión, se presentarán por escrito los Objetivos Personales junto con los Objetivos Empresariales a los Mandos Superiores y Medios.

3.4.2.3.- Descripción de puestos.

En este apartado, la empresa podrá contar con un documento que le permita conocer el tipo de personal que necesita para operar (Perfil de puestos), y que se especifiquen las funciones que se deben cubrir en cada puesto. Servirá para que los puestos sean cubiertos de manera eficiente. Dentro del documento debe de definirse lo siguiente:

Nombre del puesto

Objetivo del puesto

Jefe inmediato

Subalternos

Horario

Lugar de trabajo

Uniforme o equipo de trabajo

Responsabilidades

Funciones

Perfil (edad, sexo, estudios, experiencia laboral, características de personalidad, habilidades).

La definición de puestos será realizada por el consultor en su respectiva oficina y se presentará una propuesta para su aprobación a los Mandos Superiores. Si el Mando Superior la acepta, se procederá a preparar el documento ejecutivo, si no se acepta, se solicitará que se señale cuales serían los cambios pertinentes y después de evaluar su viabilidad se podrían incluir los cambios en el documento. En esta parte del proceso se

obtendrá como producto un Manual Organizacional que permitirá por un lado servir de filtro en la empresa para que no se tenga duplicidad de funciones y por otro lado permitirá realizar procesos de contratación más eficientes. Con lo que respecta a la implementación, solamente nos comprometeremos a darle lectura del puesto a la persona interesada con el dueño de la empresa como testigo.

3.4.2.4.- Descripción de procedimientos.

Con esta etapa, la empresa podrá contar con un documento en el cuál se especifique la manera adecuada de todos los procesos y métodos necesarios para la correcta operación de la organización. La descripción de los procedimientos deberá de cubrir cada una de las áreas de la empresa. Será elaborado por el consultor en su oficina y se presentará el documento final a los Mandos Superiores para su aprobación. Para su implementación se seguirá un proceso parecido a la Descripción de Puestos.

3.4.2.5.- Control de Gestión.

El Control de Gestión es una o dos hojas que le permitirá al dueño de la empresa conocer el estado de su organización. Este documento será elaborado por la secretaria del dueño de manera diaria. Para poder elaborar este documento será necesario que la comunicación dentro de la empresa fluya correctamente, que todos sepan sus obligaciones y responsabilidades para que puedan aportar la información necesaria con que se ira llenando. El Control de Gestión contendrá la información de la cuenta de cheques, de los cheques cobrados, cheques pagados, saldo en las cuentas, estado de pedidos, niveles de inventario, etc.

3.4.3.- Plan Participativo.

Una vez que la empresa cuenta con Departamentos definidos, que los procesos al interior funcionan eficientemente, que la misma organización cuenta con un rumbo y en la que sus integrantes contribuyen a darle valor a la organización, ya es posible elaborar un Plan Participativo porque tendrá una organización que pueda sostenerla.

Para elaborar el Plan Participativo en la empresa será necesario presentar de nuevo una cotización al dueño para poder realizarla. Debe de solicitarse nuevamente un anticipo este del 40%, para poder iniciar la elaboración del Plan Participativo y el resto será entregado junto con la entrega del documento que contenga el Plan Participativo.

El Proceso de Elaboración del Plan Participativo puede verse en la Figura 3.6:

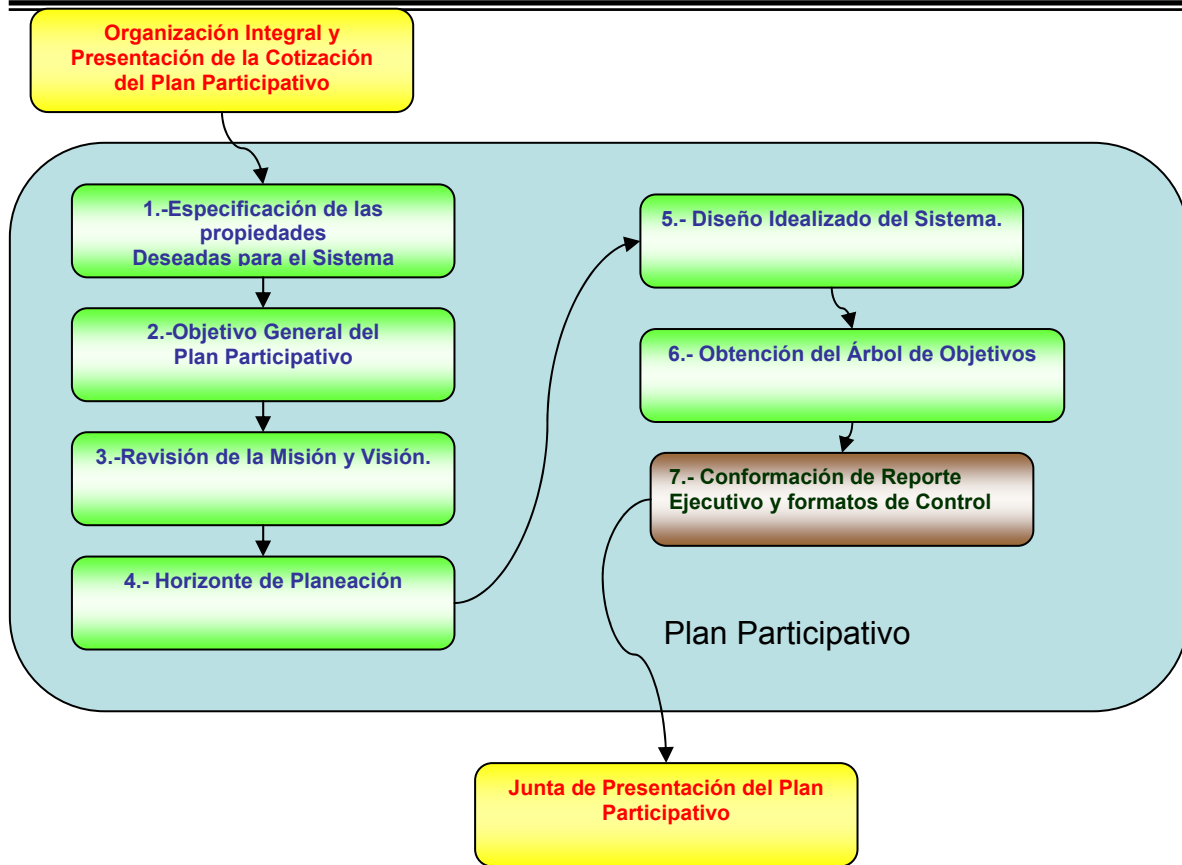


Figura 3.6.- Plan Participativo.

Para la elaboración del Plan Participativo se recurrirán a dos Técnicas Participativas:

Diseño Idealizado.- Esta Técnica nos permitirá obtener el Sistema Ideal.

Árbol de Objetivos.- Nos permitirá construir y desagregar los objetivos necesarios para poder llevar a cabo el Diseño Idealizado.

Se escogió hacer uso del Diseño Idealizado debido a que es útil para romper tendencias de un sistema¹³. Como se señaló en el Capítulo 1 de éste trabajo de investigación, las tendencias que siguen las Micro, Pequeñas y Medianas empresas en México no son las ideales, además de que sus prácticas no impulsan al desarrollo. Es por esto que se persigue que los empresarios junto con los integrantes de la empresa diseñen hacia donde quieren conducir a la empresa. Las decisiones tomadas en el pasado no necesariamente serán las mismas que deban tomarse en un futuro cuando las condiciones del país son altamente cambiantes. Al elaborar un Plan Participativo, las Micro y Pequeñas empresas mexicanas logran crear un ambiente en las cuales se puedan gestar las condiciones y oportunidades para el crecimiento. Cabe señalar que bien puede hacerse el Diseño o el Re-Diseño Idealizado ya que este proceso puede repetirse, claro esta cuando se cuenta con una estructura organizacional congruente con

¹³ Sánchez Guerrero Gabriel "Técnicas Participativas para la Planeación."

el entorno. Para poder aplicar adecuadamente deben de tenerse en cuenta las siguientes condiciones básicas:¹⁴

- a) **Factibilidad Técnica:** El Diseño Idealizado no debe de contener ninguna tecnología que actualmente sea desconocida o inaplicable. Más si se pueden incluir prototipos.
- b) **Viabilidad Operativa:** El sistema del diseño idealizado debe de poder sobrevivir una vez que este en operación, interactuando con el suprasistema.
- c) **Flexibilidad:** El sistema debe de poder aprender y adaptarse a los cambios del entorno.

Se busca obtener una Técnica para elaborar planes Participativos a partir de mezclar el Diseño Idealizado con el Árbol de Objetivos. En los subcapítulos siguientes se detallará la manera de obtener un Plan Participativo para una Micro o Pequeña empresa mexicana.

3.4.3.1.- Especificación de las Propiedades Deseadas para el Sistema.

Debe de elaborarse una lista de tópicos que se considerarán importantes para el Sistema. Para obtener esta lista, se reunirá el consultor junto con el personal de la empresa en un lugar cerrado, si el grupo excediera más de 12 personas se puede dividir en dos o más grupos a los participantes, considerando que cada grupo debe estar conformado por los 3 tipos de *Stakeholders* (Mandos Superiores, Mandos Medios y Niveles Operativos) para trabajar toda la dinámica con cada grupo. Con ayuda del consultor en tiempo real se elaborará un Mapa Conceptual de la organización, (puede ser empleado el Mapa Conceptual que se obtuvo a partir del Diagnóstico en la empresa, o bien puede emplearse como base para el nuevo Mapa Conceptual), en el cual se deben de describir:

- Insumos.
- Productos.
- Procesos.
- Medio ambiente
- Actores.

Para llevar a cabo este mapa conceptual solo se necesitará el siguiente material:

- Rotafolio
- Plumines
- Tarjetas Blancas (en caso de que los participantes necesiten votar)

Se necesitará llevar a cabo en un lugar aislado y tranquilo.

Una vez que se tenga el mapa conceptual de la organización, se invitará a los participantes a expresar las propiedades que el sistema debería de tener idealmente. Para realizar esto se repartirán tarjetas blancas a cada uno de los participantes, y se les

¹⁴ Idem

solicitará que en cada una de ellas anoten las ideas principales. Una guía que puede servir para elaborar estas ideas es contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Qué distinguiría a esta empresa de las otras?¹⁵
- Me gustaría que la empresa tuviera....
- Me gustaría llevar conmigo....
- La empresa debe poner a la venta....
- ¿Qué productos debe ofrecer la empresa?

Debe señalarse que no deben de restringirse las ideas ni por tiempo ni por dinero, ya que si de entrada se dice que no hay dinero ni tiempo suficiente el Diseño Idealizado carecerá del elemento de romper tendencias.

La forma en la cual se recomienda responder a las preguntas arriba citadas, es primero repartir tarjetas blancas o post-its, 5 a cada participante aunque cada quien puede solicitar los que sean necesarios para colocar todas sus ideas. Es importante señalarles a los *Stakeholders* que solo deberán anotar una sola idea o respuesta por tarjeta. Ya que todos los *Stakeholders* cuenten con tarjetas, el facilitador leerá en voz alta una pregunta y dará tiempo suficiente para que todos anoten sus respuestas. Cuando ya no haya personas escribiendo el facilitador recogerá las tarjetas y las barajará, y repartirá las tarjetas en número igual a cada participante, les solicitará que lean atentamente sus tarjetas y revisen si no tiene alguna duda con respecto a la redacción o idea plasmada, de ser así, se debe solicitar a la persona que la escribió que por favor, ayude a interpretar su idea. Se le pedirá al primer *Stakeholder* que lea una tarjeta, y pase a pegarla en un rotafolio, si alguna otra persona tiene una tarjeta similar, procederá a pegarla junto o cerca de la tarjeta anterior. Este proceso se repetirá hasta que nadie tenga tarjetas en su poder. A continuación se les repartirá a cada *Stakeholder* un grupo de ideas con características similares, para que realice una síntesis de las mismas. Una vez que se tiene la síntesis, se les pedirá a cada uno de los *Stakeholders* que anoten en un rotafolio en limpio las síntesis obtenidas así como aquellas ideas que no necesitaron de síntesis.

Este proceso se repetirá con todas las preguntas arriba citadas.

3.4.3.2.- Objetivo General.

Para obtener el Objetivo General se requerirá que estén a la vista de todos las Especificaciones de las Propiedades Deseadas para el Sistema, las cuales se obtuvieron en el punto anterior.

Se conformarán como mínimo 3 equipos con los *Stakeholders* presentes, para trabajar con ellos en tiempo real, la conformación de los equipos buscará hacerse de manera que sean grupos heterogéneos (Mandos Superiores con Mandos Operativos y Mandos Medios). Se les pedirá a cada grupo que redacten un Objetivo General que permita dar cabida a las ideas que se presentan ante ellos (Propiedades Deseadas para el Sistema).

¹⁵ op. cit

Cada Objetivo General obtenido por equipo será presentado a los demás equipos. Una vez que se hayan terminado de exponer todos los Objetivos Generales, si el facilitador observa que presentan una redacción similar procederá a proponer un Objetivo General que someterá a consideración de los presentes. Si se presentan grandes desviaciones entre los distintos Objetivos Generales, se procederá a aplicar una Técnica Participativa, bien sea TKJ o TGN esto si se ve que las condiciones son propicias o no a la discusión y consenso.

3.4.3.3.- Revisión de la Misión y Visión.

Junto con el grupo de *Stakeholders* se revisará la Misión y Visión para ver que éstas no impidan que se lleve a cabo el Objetivo General, ya que como se menciona en subcapítulos anteriores, se busca romper malas tendencias en las empresas, y puede que estas tendencias pudieran verse reflejadas en la Misión y Visión, si es esto lo que se encuentra, se recomienda reformular la Misión y Visión con los directamente involucrados pudiéndose emplear la metodología del punto 3.4.2.2 del presente trabajo de tesis.

La manera bajo la cual se recomienda revisar la Misión y Visión contra el Objetivo General, es primeramente que el consultor facilite una copia de la Misión y Visión de la empresa, y que el Objetivo General se coloque a la vista de todos, y cada quien en la fotocopia que tiene en su poder anote si son necesarias o no modificaciones a la Misión y Visión y la razón por la cual opina eso. A continuación el consultor recoge las copias y expone a todos los participantes las correcciones sugeridas y si son o no aceptables. Si se ve que son demasiadas las correcciones o que todas presentan correcciones, es señal de que la Misión y Visión no son las adecuadas.

3.4.3.4.- Horizonte de Planeación.

Para obtener el Horizonte de Planeación, se solicitará a los *Stakeholders* que en tarjetas blancas anoten la fecha en la cual les gustaría que el Plan Participativo sea vigente, es decir, que fecha se pondrá como límite para que sea cumplido el Plan en su totalidad. Aquí el consultor servirá como facilitador o guía para que lleguen a un acuerdo. Debe recordarse que mientras más a futuro se diseñe un Plan, más incertidumbre se tendrá, además de que debido a la dinámica de la Micro y Pequeña empresa mexicana es recomendable planes no mayores a un año o dos.

3.4.3.5.- Diseño Idealizado del Sistema.

Para esta parte de la dinámica se necesitara tener por escrito, de preferencia impresas en hoja carta, cada una de las ideas obtenidas en el punto 3.4.3.1 de la presente Guía, una idea por hoja de preferencia. Esto porque, se les pedirá a los *Stakeholders* que agrupen en categorías a aquellas ideas que sean “semejantes” o que tengan algún parecido o que a simple vista sean complementarias.

Una vez que se tengan las categorías o conjuntos, se meterán en sobres, se le repartirá cada uno de estos sobres a cada participante, y se le pedirá a cada participante que

redacte en el sobre un Objetivo que permita realizar las ideas contenidas en el sobre. Al realizar esto estarán obteniendo los Objetivos Específicos

Se recomienda tener impreso también en una hoja tamaño carta, el Objetivo General, para que cuando todos los participantes hayan terminado de redactar el consultor pueda formar un Árbol de Objetivos como se muestra en la Figura 3.7:

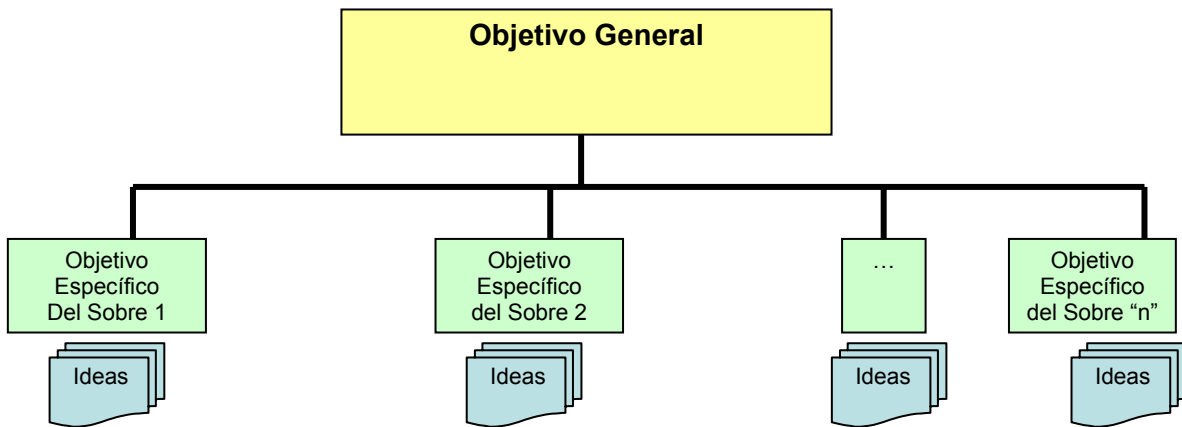


Figura 3.7.- Árbol de Objetivos en un segundo nivel de desagregación..

Una vez que todos los *Stakeholders* conocen el Árbol de Objetivos, se les pedirá que anoten aquellos Objetivos Específicos en los cuales les gustaría trabajar. Todo esto para formar equipos de trabajo de intereses afines. Para tener un mejor control acerca de los equipos conformados se recomienda emplear una Tabla como la que se muestra a continuación:

Clave	Objetivo Específico	Persona	Función
A.1			
A.2			
A.3			
A.4			
A.5			
A.6			
A.7			
A.8			

Una vez que se tienen conformados los equipos, ya no es necesario tener reunidos a todos para seguir avanzando con el Plan Participativo, ya que se pueden poner de acuerdo los integrantes del equipo en cuestión para que acomoden un día y lugar para trabajar en la desagregación del Árbol de Objetivos.

3.4.3.6.- Obtención del Árbol de Objetivos.

Se trabajara de manera individual con cada equipo de acuerdo a intereses afines de los Objetivos Específicos. En cada equipo se nombrara un Líder del mismo, al cual se le darán a resguardar el sobre y las ideas contenidas en el mismo.

Se buscará revisar en conjunto con los integrantes de cada equipo que cada una de las ideas anotadas cumpla con las características del Diseño Idealizado:

- Factibilidad Técnica
- Viabilidad Operativa y
- Flexibilidad del Sistema.

Si alguna idea no cumple con alguna de las características arriba mencionadas se le pedirá a los *Stakeholders* que redacten la idea de tal manera que cumpla con estos requisitos.

Al contar con todas las ideas listas, se procederá a registrarlas como Metas dentro del Árbol de Objetivos, como se muestra en la Figura 3.8:

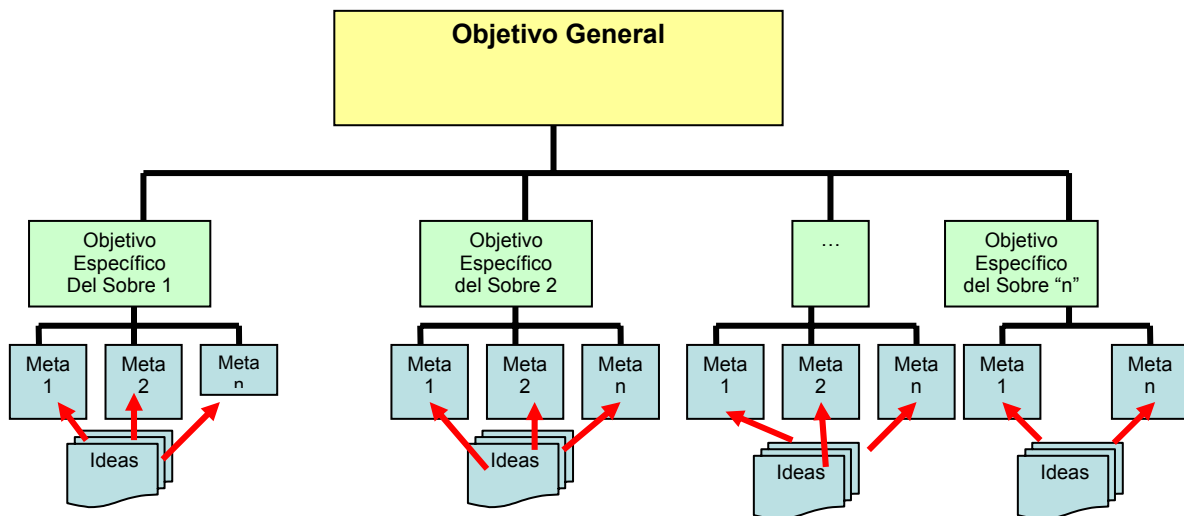


Figura 3.8.- Árbol de Objetivos a un tercer nivel de desagregación.

Una vez que se tengan identificadas las Metas por equipo, se les pedirá a los integrantes que contesten a la siguiente pregunta:

¿Qué se necesita para que se cumpla o realice la Meta 1?

Las respuestas formarán las Acciones necesarias para cumplir la Meta 1.

La misma pregunta se hará para obtener las Acciones de todas las Metas restantes (¿Qué se necesita para que se cumpla o realice la Meta 2?, ..., ¿Qué se necesita para que se cumpla o realice la Meta n?).

Estas Acciones serán integradas de nueva cuenta en el Árbol de Objetivos.

3.4.3.7.- Reporte Ejecutivo y Formatos de Control del Plan Participativo.

El Reporte Ejecutivo del Plan Participativo contendrá los siguientes elementos:

- 1.- Título del Plan
- 2.- Participantes
- 3.- Misión y Visión de la empresa
- 4.- Objetivo General del Plan
- 5.- Objetivos Específicos, Metas y Acciones
- 6.- Árbol de Objetivos
- 7.- Sistema de Monitoreo y Control
- 8.- Recursos requeridos

El Árbol de Objetivos puede presentarse en el Reporte Ejecutivo como se muestra en la Figura 3.9:

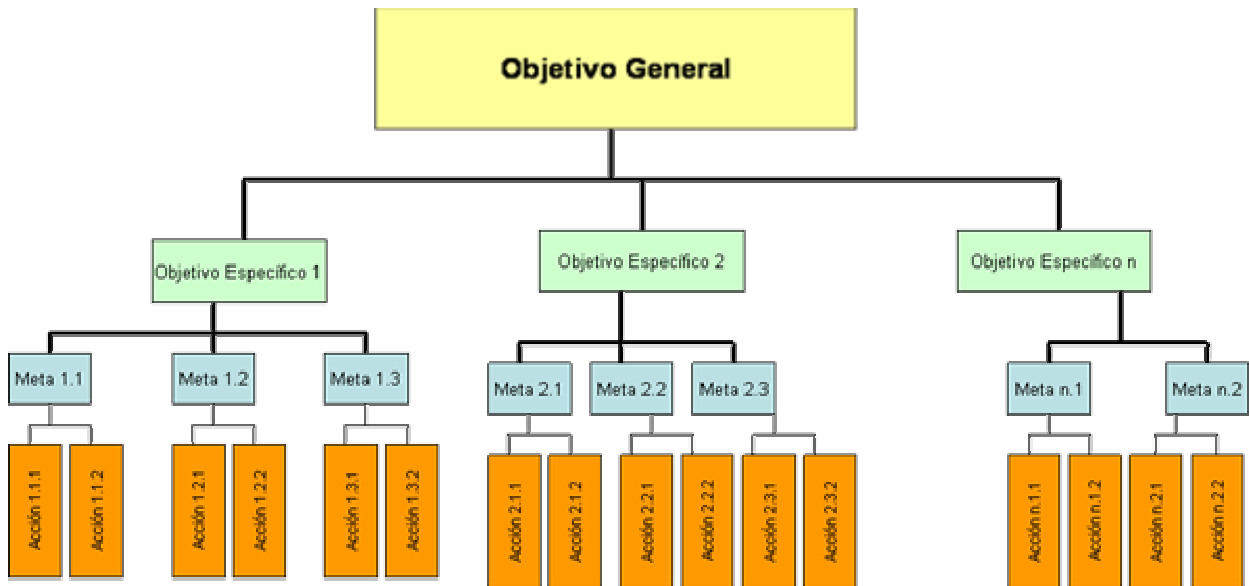


Figura 3.9.- Árbol de Objetivos a un cuarto nivel de desagregación.

Para facilitar que el Plan Participativo se emplee, se propone se use el siguiente formato de Control para que se pueda verificar que se están llevando a cabo las metas y acciones obtenidas o en el caso de que no sea esto cierto ver la causa y realizar las modificaciones pertinentes. El formato es solamente un ejemplo de cómo podría realizarse este Formato de Control pero puede adaptarse según las necesidades de la organización.

Clave de la Acción:	Descripción:
Meta a la que pertenece:	
Objetivo Específico al que pertenece:	
Insumos necesarios:	
Personal necesario:	
Proceso recomendado:	
Fecha de término:	
Avance:	
Problemas encontrados:	
Nombre y firma del responsable:	
Nombre y firma del supervisor:	

Figura 3.10.- Ejemplo de Formato de Control.

La información contenida en los Formatos de Control nos servirá para poder obtener el total de los Recursos Necesarios para llevar a cabo el Plan Participativo.

3.4.3.8.- Presentación del Plan Participativo al dueño de la empresa.

La presentación del Plan Participativo, no debe tomar más de 15 minutos. Se le explicará al dueño apoyándose en el Árbol de Objetivos, las Acciones necesarias para cumplir las Metas y estas Metas a su vez que Objetivos Específicos logran. Debemos ser lo suficientemente claros que para el cabal cumplimiento del Objetivo General es necesario cumplir todas y cada una de las Acciones en forma y tiempo, para esto le será útil los formatos de Monitoreo y Control ubicados al final del Reporte Ejecutivo, y el Total de los Recursos Necesarios, le servirá para tener una lista de verificación acerca de si se emplearon o no correctamente estos recursos.

Antes de retirarnos es importante recordarle al cliente la caducidad del Plan para que nos tome en cuenta en la elaboración del próximo Plan Participativo.

Asimismo, es bueno contar con un condensado de información acerca de los clientes a los cuales se les ha vendido un Plan Participativo para que cuando sea la fecha próxima al vencimiento del mismo concertemos una cita con el fin de volver a elaborar un próximo Plan Participativo.

CAPÍTULO 4.- ESTUDIO DE CASO.



4.1.- Contacto con la empresa.

Para contactar a la empresa en la cual se elaboraría el Plan Participativo, se recurrió a la creación de una Carta de Presentación, la cual está dirigida al dueño o dueños de las empresas. Asimismo se señalaba que el motivo por el cual habían recibido esa carta era porque se les invitaba a participar en el proyecto de elaboración de un Plan Participativo de un trabajo de tesis de Maestría de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería de la UNAM. Se incluyó en esta Carta de Presentación, la definición, utilidad y beneficios de contar con un Plan Participativo para su empresa, además, se especifico muy concretamente las etapas necesarias para poder elaborar un Plan Participativo para su empresa (Diagnóstico, Intervención y Elaboración del Plan Participativo). Por medio de la Carta de Presentación, al final de la misma, se invitó al dueño de la empresa a contactarme si tenía dudas respecto a lo que se manejaba en la misiva, con todo gusto podría visitarlo en sus instalaciones.

Una vez terminada la Carta de Presentación, se procedió a repartirla por dos medios: vía Fax y vía correo electrónico. Tanto los números de Fax como las direcciones de correo electrónico, se obtuvieron de la Sección Amarilla del Distrito Federal, se escogieron aleatoriamente números de Fax y correos electrónicos, aunque se llevo una hoja de control en la cual se indicaba si el correo electrónico no había sido rechazado, si se había recibido el Fax y las fechas de envió de los mismos.

4.1.1.- Resultados de contactar a empresas por correos electrónicos.

Aunque de los dos medios seleccionados para contactar empresas, el correo electrónico es mucho más fácil de usar como medio masivo de comunicación¹⁶, no se obtuvieron buenos resultados comparados con el envió de Fax. Los principales problemas encontrados en este medio son los que a continuación se señalan:

- Se mandaron cerca de 35 correos electrónicos a diferentes empresas, con una pequeña presentación y explicación dentro del cuerpo del correo electrónico, y la Carta de Presentación como archivo Adjunto. Para estos fines se empleó una cuenta

¹⁶ Ya que para enviar a 10 empresas diferentes un fax, hay que marcar 10 números diferentes y pasar la Carta de Presentación 10 veces, mientras que para mandar un mail a 10 empresas solamente se necesita adjuntarlo una sola vez y de manera simultánea se envía a las 10 empresas distintas.

con dominio de la UNAM. De los correos electrónicos enviados, 18 fueron rechazados por los servidores de las empresas.

- Se volvieron a enviar, esta vez en lugar de enviar la Carta de Presentación como Archivo Adjunto, se incluyó dentro del cuerpo del correo, esto con la finalidad de que los antivirus no pensarán que se estaban anexando archivos que podrían dañar al dueño del correo electrónico. Después de haber enviado estos correos, verifiqué y me habían regresado todos, incluyendo los que anteriormente no me habían regresado antes, es decir, de 35 correos electrónicos ninguno llegó a manos del interesado.
- Se optó por cambiar de dominio en la cuenta de correo electrónico, es decir, abrir otra cuenta de correo electrónico con otro proveedor, el cual esta vez fue un proveedor de servicios gratuitos y se volvieron a enviar los correos electrónicos a las 35 empresas. Fueron regresados por los servidores de las empresas 12 correos, y de los otros 23 nunca se obtuvo respuesta por parte de las empresas, a pesar de que no solamente incluían mi dirección de correo electrónico sino además teléfonos de casa y celular.

Por lo tanto el contactar a las empresas por medio de un correo electrónico no fue la manera adecuada.

4.1.2.- Resultados de contactar a empresas por medio de Fax.

La Carta de Presentación se envió vía Fax a 27 empresas distintas, cabe mencionar que para contactar a las empresas ya fuera por correo electrónico o por fax, no se siguió ninguna tendencia acerca de cual era su giro, es decir, debido a que el Plan Participativo puede ser aplicado a cualquier empresa, el giro de la misma no influye. De las 27 empresas que se les envió el fax, 2 regresaron la llamada porque mencionaron que estaban interesados en formar parte del proyecto.

4.1.2.1.- Primer empresa contactada por Fax.

La primer empresa que me contacto, fue una que se dedica a la fabricación de todo tipo de artículos de acrílico ya sea promocionales o de adorno. La oficina y empresa se encuentran ubicadas en el sur de la ciudad de México. Está formada por 27 obreros, dos secretarías. El dueño es Ingeniero Industrial y puso el negocio hace más de 10 años. Se celebró la primer junta de acercamiento a la empresa, en la cual se le explicó las ventajas y requerimientos para la elaboración de un Plan Participativo en su empresa, las fases necesarias a realizar y el tiempo aproximado de ejecución del proyecto. El dueño estaba muy entusiasmado con el proyecto, por lo cual accedió a formar parte del mismo, diciendo que estaba dispuesto a empezar al día siguiente. Por lo tanto en esa primer visita, le solicite que le pidiera a su secretaria me prepara un paquete que contuviera:

- Un juego de la papelería interna de la empresa.
- Si contaban con un manual de procesos y procedimientos, una copia del mismo.
- Una breve relación de los nombres de los empleados que laboran en la empresa, junto con el cargo que desempeñan.
- Organigrama de la empresa, si es que contaban con alguno.

Antes de terminar con mi primer visita, le solicité al dueño de la empresa que pusiera sobre aviso a todos sus trabajadores acerca de que un Consultor iba a estar en su empresa, entrevistándolos y observándolos por un periodo de tiempo corto, todo esto con el fin de ayudar a la empresa a funcionar mejor.

Al día siguiente de la presentación con el dueño de ésta empresa, mande un Fax, dirigido al dueño de la empresa, en el cual le volvía a solicitar los puntos antes mencionados, indicándole que no podría iniciar con el Diagnóstico hasta que contara con al menos uno de los documentos solicitados, asimismo al final del Fax se volvía incluir mis números telefónicos y correos electrónicos para aclarar cualquier duda. El Fax fue mandado en la mañana y esa misma tarde me comuniqué para saber cuando podría pasar por los documentos, su secretaria me contestó y dijo que su jefe ya había leído el Fax pero que ella desconocía si su jefe ya tenía listo lo que se le solicitaba. Al día siguiente volví a comunicarme con ellos y la secretaria dijo que no tenía ninguna indicación de su jefe con respecto a esos documentos. Estuve hablando a la empresa en las mañanas y en las tardes durante los siguientes 7 días hábiles, sin ningún resultado, las secretarías decían que su jefe ya había recibido y leído el Fax, pero que no había dado ninguna indicación al respecto. Esto indica que no existe buena comunicación entre el dueño de la empresa y sus subalternos, o posiblemente que los empleados tengan miedo a que un Consultor entre a revisar la empresa. Decidí entonces, dejar recado con la secretaria al respecto de que su jefe se comunicara conmigo. Espere tres días y no recibí ninguna respuesta. Volví a llamar a la empresa y la secretaria me dijo que si estaba su jefe pero que estaba atendiendo a unos clientes, y que por favor llamara en 5 minutos. Volví a llamar 5 minutos, 10 minutos y 15 minutos y no obtuve más que la misma contestación, que su jefe seguía ocupado. Hable media hora más tarde y me dijo que su jefe había salido a comer, así que deje recado que para poder comenzar con el proyecto del Plan Participativo era necesario que él se comunicara conmigo. Y a la fecha de estar acabando esta tesis no he recibido llamada de él.

4.1.2.2.- Segunda empresa contactada por Fax.

A los 3 días de que me contactara la primer empresa, una segunda empresa se interesó en participar en el proyecto de la elaboración de un Plan Participativo. Se concertó una cita en sus oficinas para explicar en que consistiría el proyecto, cuales serían sus etapas y que se requeriría por parte de ellos. La empresa se ubica en Cd. Nezahualcoyotl Estado de México, se dedica a hacer anuncios luminosos como los que se encuentran afuera de las pizzerías o negocios de llanteras, pueden colocar anuncios en cualquier parte de la República. Los nombres de las personas relacionadas en esa empresa han sido cambiados por fines de confidencialidad. La persona que me contacto fue la Sra. Martha y la presentación del proyecto fue hecha para ella junto con sus dos hermanos que también trabajan en la empresa. En esa reunión se explicaron las fases del proyecto: Diagnóstico, Intervención, Elaboración del Plan Participativo. Al término de la presentación se les pregunto si les interesaba formar parte del proyecto, los tres hermanos dijeron que si, pero que necesitaban todavía consultar con su papá, debido a que el dueño de la empresa es él. Los tres hermanos me sugirieron que comenzara con el proyecto y ya cuando estuviera en marcha, le avisarían a su papá y así él no pudiera rechazarlo, a lo que conteste que yo no podía comenzar a escondidas de nadie, si se realizaba el proyecto en su empresa, todos deberían estar enterados, asimismo les dije que si era

necesario que yo me presentara y hablara con su papá para explicarle el proyecto con todo gusto concertábamos una cita. Los tres hermanos quedaron de acuerdo que tratarían de encontrar la manera y el momento para comentarlo con su papá. Quedamos en reunirnos en una semana para saber el desenlace. Antes de que se cumpliera el plazo pactado recibí una llamada telefónica en la cual se me informó que el dueño de la empresa había accedido a formar parte del proyecto. Inmediatamente les hice llegar el Fax en donde les solicitaba la relación de las personas que laboran en la empresa junto con su cargo, un juego de toda la papelería interna que se maneje en la empresa, asimismo se señaló que era necesario entrevistar a todo el personal de la empresa para lo cual se solicitaría la sala de juntas que tienen así como que el personal fuera avisado de que se solicitaría su presencia el día que se acordaran las entrevistas. Asimismo se señaló que el horario para la Verificación Física de la Operación sería señalado posteriormente.

4.2.- Diagnóstico.

Para aplicar el Diagnóstico se siguió lo establecido del Subcapítulo 3.4.1.2 al 3.4.1.4 de la presente tesis. Se les mando un correo electrónico a la empresa en la cual se establecía mi disponibilidad de tiempo para poder iniciar el Diagnóstico. No hubo ningún problema, ya que la empresa escogió un horario que se adecuaba a ambas partes para aplicar las entrevistas.

4.2.1.- Entrevistas.

Para realizar las entrevistas se diseño un cuestionario como el que se presenta en el Anexo 1 de esta tesis. Las encuestas se llevaron a cabo en dos días, debido a que algunos trabajadores no podían estar presentes ese día porque necesitaban instalar un anuncio. Las entrevistas del primer día fueron hechas de las 8:00 AM a las 11:00 AM. En promedio se ocupó 25 minutos para cada entrevistado. El entrevistado era llamado por la Sra. Martha y entraba a la sala de juntas, se cerraba la puerta y conforme le iba leyendo las preguntas anotaba las respectivas respuestas junto con todo lo demás que deseaba comentar el entrevistado. El primer día de las entrevistas se entrevistó al dueño de la empresa, la Sra. Martha, el Jefe de Personal y 3 obreros. Es importante señalar que las entrevistas se realizaron un miércoles, y la Sra Martha junto con su papá y hermanos me comentaban que uno de los trabajadores, llamado Gerardo, había tenido un accidente automovilístico y que por eso no se había presentado desde el lunes, sin embargo, los empleados a los que entreviste, mencionaban que desde el viernes habían tenido altercados severos con esta persona y como habían terminado en pleito él mejor opto por renunciar. Además de esta situación las entrevistas se realizaron de manera adecuada el primer día, sin embargo deje abierta la posibilidad de poder escuchar al otro día la versión del trabajador que se había ausentado desde el lunes.

Al llegar al día siguiente a realizar las entrevistas, estaba Gerardo hablando con la Sra. Martha porque había ido a dejar su renuncia. La Sra. Martha me pregunto si era necesario entrevistar al Sr. Gerardo, a lo cual asentí, ya que es importante conocer cuales habían sido las razones que le habían orillado a tomar esa decisión, así que fue el primer trabajador que entreviste ese día. Después de haberlo entrevistado, le dieron una carta de

recomendación y no volvió a la empresa. Ese día se terminaron de aplicar las entrevistas a los que faltaban en la empresa. En esa tarde se me preparo un juego de toda la papelería que se maneja al interior de la empresa, además de que señale la metodología y horarios para realizar la Verificación de la Operación.

4.2.2.- Información obtenida en las entrevistas.

A continuación se presenta la información que se obtuvo en cada una de las entrevistas aplicadas en la empresa, se transcribieron textualmente las respuestas proporcionadas por cada uno de los empleados:

Nombre:	Jesús
Puesto:	Propietario (no se considera empresario)
Antigüedad	25 años
Descripción detallada del trabajo que realiza	Trabajador, vendedor, ingeniero. Primero hacia todo, empezó primero en una casa, es una empresa familiar. Se contrataban amigos y familiares. Al segundo año de iniciar el negocio ya se habían contratado trabajadores. Antes trabaja de 12 a 14 horas. El día de hoy trabajaba 6 horas. Esteban es el hijo mayor, inicio con él la empresa, él manejaba la gente. Ahora Fernando y Miguel manejan a la gente. El dueño instruyó a Fernando, le dijo que tenía que hacer, piensa que Fernando es muy bonachón, ya que el Sr. Jesús dice: "si no pega de gritos se lo pegan a uno". Seleccionó a Fernando para ese puesto solamente por su antigüedad. Todas las mañanas llega y ve lo del día. El dueño hace pedidos de material, pelea por los precios, forma de pago, fechas de entrega. El dueño quiere seguir trabajando porque sino se aburre. El Sr. Jesús maneja la chequera del negocio. El quiere que la empresa siga, no quiere que la empresa muera, no piensa venderla. Le gustaría que la empresa creciera más, tenía buenos clientes pero empezaron a perderlos. El dueño asegura que puede trabajar en cualquier parte de la República. Se considera el mismo que es alcohólico. Y que ahora trabaja al 50% de su capacidad.
Hora de entrada	8:00
Hora de salida	18:00
Horario de comida	13:30 a 14:00
Jefe inmediato	
Subalternos	Miguel, Martha, Fernando, Mónica (lo asesora mucho)
Forma de pago de Ud.	Depósito
Forma de pago de sus subalternos	Tarjeta
Sistema de comunicación hacia los demás	Ninguno
Clientes y proveedores internos	Nadie
Opinión de compañeros de trabajo	Son trabajadores aunque a veces un poco flojos. Hay problemas entre los trabajadores. A veces él interviene en problemas personales de la gente.
Principales problemas	Hay pérdida de materiales y herramienta.

Nombre:	Miguel
Puesto:	Gerente de Sistemas
Antigüedad	13 años
Descripción detallada del trabajo que realiza	Se encarga del sistema, del servidor, se encarga de la red, le da mantenimiento al software que tienen como control de producción. Aunque los avances no se reportan tiempo real en el software, hace falta que el software se alimente de manera adecuada. Es responsable del diseño estructural y del diseño gráfico. Miguel supervisa y cuando el diseño es difícil lo hace él.
Hora de entrada	8:00
Hora de salida	14:00 o a las 17:00
Horario de comida	11:45 a 14:00
Jefe inmediato	Don Jesús
Subalternos	Fernando, Federico y Hugo (aprendiz)
Forma de pago de Ud.	Tarjeta
Forma de pago de sus subalternos	Tarjeta, a Hugo en efectivo
Sistema de comunicación hacia los demás	Correo electrónico, verbal, por escrito
Clientes y proveedores internos	
Opinión de compañeros de trabajo	Hugo tiene 15 años, es capaz y responsable. Ignacio es trabajador, de confianza, honesto aunque abusa mucho del poder. Pedro es mediocre, cumple con lo que se le pide pero remilga. Fernando está en un puesto clave. A Federico le fallan ciertas cosas, no hace su trabajo por estar metido en otras cosas.
Principales problemas	Las órdenes se encuentran encontradas entre padre e hijo. La negociación se hace muy a menudo enfrente de los trabajadores. Hay muchas veces que su papá se enterca por lo cual no le queda más que resignarse. Para productos nuevos don Jesús rechaza las sugerencias de él. Mario le dice a Ignacio e Ignacio va y le dice y el papá le cree más a Ignacio. Ignacio tiene mucho poder dentro del negocio. La decisión no llega a Miguel sino que Ignacio la toma y Miguel solo se entera y eso lo molesta. Él piensa que Fernando le tiene miedo a don Jesús. Fernando acepta órdenes malas y buenas y tiene mucho miedo a cometer errores, mientras que Ignacio toma muchas decisiones que no le corresponden. A Miguel le gusta mucho su trabajo, sin embargo no le agrada ir a visitar a clientes. Piensa que la moral esta muy baja en el taller. Ignacio recibe compensaciones al salario. Miguel siente que su papá le tenía más confianza a Esteban. Sale Esteban y sube Fernando a su puesto, en lugar de que le diera el lugar a Mario. Fernando tiene limitaciones para tomar decisiones, y es el Jefe de Miguel, pero lo consulta. A Miguel de tanto trabajo se le llegan a pasar las cosas. A Miguel le gustaría planear en las instalaciones algún proyecto, desarrollar actividades a futuro, le gustaría seguir dejando que su papá trabaje en la empresa pero a él le gustaría dirigirla. Los cambios en el organigrama no se avisan, sino que dejan que el chisme surja. Le gustaría subir el ánimo a los muchachos. Darles más equipo, mejorar sus baños, cocina, cambiadores. Federico es muy desordenado, le gustaría que acomodara un poco mejor su lugar de trabajo.

Nombre:	Martha
Puesto:	Secretaria
Antigüedad	
Descripción detallada del trabajo que realiza	Secretaria. Contesta teléfonos, paga a proveedores menores. Controla la cuenta de gastos menores. Revisa seguros y el mantenimiento y verificación de coches. Checa calidad en producción, verifica que el rótulo este bien. Revisa la nómina y caja chica. Ella decidió meterse al área de calidad y supervisión, pero ella no tiene autoridad, no le delegan autoridad. Le gusta estar en el taller, les llama la atención a los obreros pero no le hacen caso. A veces realiza cotizaciones y fija la fecha de entrega de 5 a 10 días hábiles de que se levanta el pedido.
Hora de entrada	8:00
Hora de salida	18:00
Horario de comida	14:00 a 15:30
Jefe inmediato	Don Jesús
Subalternos	Ninguno
Forma de pago de Ud.	Tarjeta
Forma de pago de sus subalternos	
Sistema de comunicación hacia los demás	Todas las órdenes son verbales y en algunos casos por correo electrónico.
Clientes y proveedores internos	
Opinión de compañeros de trabajo	El ambiente de trabajo es hostil, el viernes pasado hubo un altercado entre 2 muchachos. Miguel no resuelve nada, Fernando menos, el papá no da solución a problemas personales. Siempre le comenta a su papá y su papá dice: "Luego".
Principales problemas	No hay supervisión en producción, no se revisa sino hasta que se tiene el producto terminado y por eso hay muchos errores. Hay errores muy costosos, no se cumplen fechas de entrega ni de productos ni de cotización. No hay motivación entre los empleados; antes tenían un empleado del mes, les daban una carta en la que se señalaba quien era y porque así mismo el día de su cumpleaños se les daba una tarjeta. Ella ve mal que enfrente del trabajador les llama la atención a ellos y con esto les resta autoridad. El trabajo no es de calidad. Hay mucha distracción, la gente no se concentra en su trabajo, hay muchos errores de productos y procesos muy conocidos. Si no esta el papá en el taller no se hace nada. Fernando no toma decisiones, no tiene voz de mando. Los formatos que utilizan no le parecen ni prácticos ni ideales. Miguel programa lo que se tiene que hacer pero su papá llega y deshace todo. Piensa que los formatos son buenos pero no se les da seguimiento, además de que el software que tienen no maneja en tiempo real lo que sucede en el taller. Miguel no quiere delegar funciones, y se carga la mano a él mismo. No hay confianza con Fernando. Se quejan de que Fernando hace muchas distinciones, Fernando no ha cubierto las expectativas en el cargo, no tiene carácter ni iniciativa para decidir. Si le mandan hacer algo, lo tiene que contactar primero con Miguel sino, no hace nada. Además de que el papá y Miguel se apoyan mutuamente y no dan seguimiento. Pedro es una persona muy conflictiva, él dice: "yo soy chofer no instalador, yo soy chofer no

	electricista”, es agresivo, no tiene iniciativa ni disposición de trabajar, no es atento. No se le da seguimiento a lo que Miguel dice. Miguel dice o promete cosas y no avisa a nadie. Ignacio abusa a veces pero es confiable. Miguel se queja de que le cargan la mano pero él no delega.
--	--

Nombre:	Mónica C.
Puesto:	Contadora
Antigüedad	14 años
Descripción detallada del trabajo que realiza	Contaduría en general, Estados Financieros, Recopilar y juntar facturas. Pagos al SUA. Además elabora la contabilidad de otros clientes que son parientes. Además realiza la contabilidad a otras empresas de Anuncios.
Hora de entrada	8:00
Hora de salida	18:00
Horario de comida	14:30 a 16:00
Jefe inmediato	Sr. Juan
Subalternos	Nadie
Forma de pago de Ud.	Depósito
Forma de pago de sus subalternos	
Sistema de comunicación hacia los demás	No hay órdenes
Clientes y proveedores internos	
Opinión de compañeros de trabajo	Gerardo es un buen concepto pero medio político a veces aunque es muy responsable. A Fernando le falta carácter o le falta que le den la oportunidad, su actitud es más para obedecer que para mandar, ella lo regresaría a su antiguo puesto, no da lo que se esperaba en él, le falta don de mando. Se dice que hay mucho favoritismo hacia Ignacio, aunque es muy acomedido.
Principales problemas	Los problemas son que llama un cliente y no se le da la importancia debida si son clientes pequeños por atender a los grandes. El papá designa puestos y eso creo confusión a veces. No se permite la entrada de las mujeres al taller. Las decisiones son impuestas por su papá. Ella no se siente que forme parte de la empresa. El papá revuelve mucho el dinero familiar con el de la empresa, pero aún así sigue siendo negocio.

Nombre:	Federico
Puesto:	Auxiliar de diseño
Antigüedad	9 años
Descripción detallada del trabajo que realiza	Fotomontajes, visita a clientes, entrega de facturas, recepción de pagos
Hora de entrada	
Hora de salida	
Horario de comida	14:00 a 15:30
Jefe inmediato	Miguel
Subalternos	
Forma de pago de Ud.	Tarjeta
Forma de pago de sus subalternos	
Sistema de	

comunicación hacia los demás	
Clientes y proveedores internos	
Opinión de compañeros de trabajo	Ninguna
Principales problemas	Equipos de cómputo obsoletos.

Nombre:	Fernando
Puesto:	Encargado de producción.
Antigüedad	En este puesto 1 año 3 meses y en la empresa 21 años.
Descripción detallada del trabajo que realiza	Rendir parte de las actividades al Sr. Jesús, checa el avance por computadora, verifica que el personal este trabajando, verifica el control de calidad. Puede dar diseño en las computadoras. Lleva el control del pizarrón de las órdenes. Con el número de orden pasa al material, él se encarga de surtir a la bodega. Se emplea un vale para surtir material.
Hora de entrada	8:00
Hora de salida	18:00
Horario de comida	13:30 a 14:00
Jefe inmediato	Miguel, Don Jesús (aunque se contradicen mucho en las órdenes)
Subalternos	Todos los trabajadores (6 obreros)
Forma de pago de Ud.	Tarjeta
Forma de pago de sus subalternos	Tarjeta, a los nuevos en efectivo.
Sistema de comunicación hacia los demás	Verbal, por escrito de parte de los dueños, se reciben órdenes de trabajo.
Clientes y proveedores internos	Miguel es cliente o Martha. Sus proveedores son Joel y Moisés.
Opinión de compañeros de trabajo	Hay celos laborales. A veces los compañeros de trabajo se sienten renuentes a seguir. Ignacio es cuñado de Miguel. Ignacio tenía las llaves de la bodega y como se las dieron a él tiene problemas.
Principales problemas	Cuando Ignacio se siente agredido se emborrincha. En algunos casos Ignacio se aprovechaba de su relación familiar para imponerse. El Sr. Fernando habló con Miguel y Miguel tuvo que intervenir para arreglar las diferencias entre Fernando e Ignacio. Ignacio tiene 8 años de ser cuñado. Ignacio entró a la empresa hace 8 años, sin embargo se salio y regreso aproximadamente hace 4 años. El Sr. Fernando conoce todos los puestos, ya que él pasó por todos. Todos los nuevos que entran a la empresa se asesoran con Fernando. Ignacio sigue las órdenes excepto cuando a él se le complica algo. A Ignacio no le gusta ensuciarse. A Ignacio, a Miguel y a Fernando les dan tarjetas Ladatel o para sus celulares. Ignacio mete mucho ruido a los trabajos. A veces al Sr. Fernando le toca salir a ver clientes con Federico.

Nombre:	Gerardo
Puesto:	Hojalatería e instalador
Antigüedad	7 años
Descripción detallada del trabajo que realiza	Pintar, electrificar, forrar, salir a instalar.
Hora de entrada	
Hora de salida	
Horario de comida	
Jefe inmediato	
Subalternos	
Forma de pago de Ud.	
Forma de pago de sus subalternos	
Sistema de comunicación hacia los demás	
Clientes y proveedores internos	
Opinión de compañeros de trabajo	
Principales problemas	Desde que se fue Esteban (el hijo mayor del Sr. Jesús) ha habido problemas. Piensa que el jefe (Fernando) es por imposición, ya que no resolvía problemas y entre Jesús, Miguel y Fernando se triangulan las cosas. El problema es el ambiente de trabajo. Cuando Esteban se fue sube a su puesto Fernando, pero Fernando es muy conformista y no regaña a los que debería. El Sr. Fernando no hace nada si Miguel no lo ordena, no es parejo con todos. A Ignacio Fernando no lo regañaba porque lo protege Miguel. Hay problemas personales en el taller pero todos tienen miedo a hablar por temor a que los corran. Esteban daba la iniciativa. Miguel siempre está en su oficina y rara vez baja al taller. Hay muchas ideas de los trabajadores que no se ponen en práctica, no escuchan sus sugerencias. Miguel no tiene táctica para decir las cosas. Gerardo piensa que es bueno que se les ponga a hacer cosas, ya que hay veces que los ponen a barrer en lugar de trabajar. A Fernando le falta saber como tomar decisiones. La gente de confianza de Miguel es Ignacio y Fernando.

Nombre:	Ignacio R.
Puesto:	Comodín, hace de todo, aunque es platero
Antigüedad	10 años
Descripción detallada del trabajo que realiza	Hace Panaflex, elabora lonas, es Office Boy, va al banco, va a cobrar, paga las tarjetas de crédito, colegiaturas, tenencias, verificación. Hace todos los pagos sean de la empresa o no. Elaboro letras de acrílico. Sale a instalar cada 20 días aproximadamente. A veces hace trabajo de herrería, sabe soldar, sabe el proceso de fabricación de soldadura. A veces hace muebles de oficina cuando no hay trabajo. El abre porque tiene las llaves del taller.
Hora de entrada	De 7:30 a 8:00
Hora de salida	18:00 a 18:30
Horario de comida	13:30 a 14:00
Jefe inmediato	Fernando, aunque él piensa que Jesús es el jefe verdadero, aunque

	Miguel también lo ve como su jefe.
Subalternos	Joel, Pedro, Moisés, Arturo, Gerardo.
Forma de pago de Ud.	Tarjeta
Forma de pago de sus subalternos	Tarjeta
Sistema de comunicación hacia los demás	Celular, el patrón da teléfono. Las órdenes se dan de manera verbal, el Sr. Jesús solo da las órdenes por escrito, siente que es mas personalizado así.
Clientes y proveedores internos	Don Jesús y Miguel
Opinión de compañeros de trabajo	Con Fernando tiene ciertas diferencias personales de envidia, aunque Ignacio asegura que respeta las jerarquías.
Principales problemas	En el taller son desunidos, por lo mismo a cada rato se crean problemas. Ignacio ve que Joel descansa mucho. Fernando casi no regaña a Joel. Ignacio siente miedo hacia Martha ya que piensa que ella los puede correr. Le aburre el no tener nada que hacer a veces. Hace falta hacer juntas. Miguel intentó hacer juntas pero no se pudo. Le dieron un año a Fernando para que aprendiera a ser jefe, siente que no hay disponibilidad de parte de los jefes para que sepa dirigir a Fernando. A Ignacio le da miedo las alturas de más de 3 metros, le gusta más estar en el taller, sabe dirigir a la gente. Sabe tratar al cliente. Piensa que deben pagarle más, él piensa que se debe de pagar por lo que sabe no por el puesto que ocupa. Ignacio no ve a Fernando como su jefe. El ve que diario se contradicen Miguel y Don Jesús. Hay conflictos entre los trabajadores por su cuñado (Miguel), ha tratado de hablar con Miguel para que se pongan de acuerdo. Las decisiones las toma de manera empírica basándose en su experiencia y después las explica o justifica a sus jefes. Ignacio se enojó con Gerardo por una diferencia que lleva más de 8 años. Ignacio es muy temperamental al igual que Gerardo. Piensa que hay mala organización en la oficina. A Ignacio no le gusta salir a instalar. Muchas veces Ignacio después de que instalan, decide darles una hora de comida a los trabajadores sin pedir autorización a sus superiores, ya que sabe que Miguel siempre lo apoya, debido a estos premios a la gente le gusta mucho trabajar con Ignacio. Le pagan las facturas de comidas hasta por \$250.00, aunque Martha dice que el máximo para sus comidas debe de ser de \$30.00. Piensa que debido a la mala organización los pedidos siempre acaban entregándose a destiempo, por ejemplo, un pedido llega el lunes, se lo pasan a Miguel, y se deja olvidado. Además en oficinas siempre se comprometen sin saber si en el taller podrán o no y por esa razón sus subalternos se enojan. Ignacio cree que los premios y castigos en el taller funcionan. El compadre de Ignacio es el chofer. Ignacio hablo con Miguel y le dijo que trataran por separado lo familiar y el trabajo.

Nombre:	Arturo
Puesto:	Ayudante
Antigüedad	5 años
Descripción detallada del trabajo que realiza	Electrificar, montar el anuncio y ayudar a instalarlo.
Hora de entrada	8:00
Hora de salida	18:00
Horario de comida	13:30 a 14:00 (va a comer a casa)

Jefe inmediato	Fernando, Don Jesús o Miguel.
Subalternos	Nadie
Forma de pago de Ud.	Tarjeta
Forma de pago de sus subalternos	
Sistema de comunicación hacia los demás	Verbal,
Clientes y proveedores internos	Gerardo, Pedro e Ignacio así como Joel.
Opinión de compañeros de trabajo	Considera a sus amigos a Gerardo y a Pedro. Las personas que no le caen bien son: Ignacio, Moisés y Fernando. Piensa que Ignacio es muy flojo o que le da miedo las alturas. Moisés no trabaja, es atrabancado, le falta iniciativa. Fernando tiene un modo muy autoritario de mandarlo, sabiendo que él es ayudante lo explota demasiado. No le gusta la actitud de Fernando ni que lo presionen, le exige Fernando como si fuera maestro siendo que es ayudante, con sueldo de ayudante.
Principales problemas	Hay muchas envidias, hay una mala sana competencia al interior de la empresa. El Sr. Fernando tiene muchas consideraciones a Ignacio, Moisés y Gerardo. El Sr. Fernando e Ignacio tienen más consideraciones. El Sr. Gerardo es intocable. Como los dueños no están en el taller no conocen el ambiente de trabajo.

Nombre:	Joel
Puesto:	Herrero
Antigüedad	5 años
Descripción detallada del trabajo que realiza	Cortar, armar, pintar, forrar, electrificar. Comprar material o pintura.
Hora de entrada	8:00
Hora de salida	18:00
Horario de comida	13:30 a 14:00 (es muy poco tiempo, le gustaría 1 hora).
Jefe inmediato	Fernando o el patrón (Sr Jesús)
Subalternos	Ninguno
Forma de pago de Ud.	Tarjeta
Forma de pago de sus subalternos	
Sistema de comunicación hacia los demás	Con croquis, medidas en plantillas
Clientes y proveedores internos	Fernando o el patrón
Opinión de compañeros de trabajo	No se lleva bien con sus compañeros de trabajo. Critica mucho a Gerardo. Se lleva muy bien con Arturo, Fernando e Ignacio.
Principales problemas	Chismes

Nombre:	Moisés
Puesto:	Herrero
Antigüedad	18 años
Descripción detallada del trabajo que realiza	Hace herrería, el diseño se lo da la Sra Martha o Miguel o a veces el Sr Fernando. Él se dedica a pintar, forrar, acomodar.
Hora de entrada	8:00

Hora de salida	18:00
Horario de comida	13:30 a 14:00
Jefe inmediato	Sr Fernando, Miguel y el patrón
Subalternos	Ninguno
Forma de pago de Ud.	Tarjeta
Forma de pago de sus subalternos	
Sistema de comunicación hacia los demás	Con dibujos
Clientes y proveedores internos	Cualquiera le recibe el material
Opinión de compañeros de trabajo	Tiene problemas con el maestro Joel, ya que le gusta llevarse pero no se aguanta. Arturo es el que anda metiendo chismes. El maestro Joel nunca quiere trabajar aunque sea necesario. Arturo se lleva muy bien con todos. Considera a sus amigos a Ignacio, Pedro. A veces comparten herramienta Arturo y él y se enojan.
Principales problemas	Los demás hacen muchas maldades. De diciembre a la fecha hay muchas rencillas. Los jefes son muy buena gente, considera que hay mucho apoyo de los jefes. El Sr. Moisés entro a trabajar a los 12 años, cuando hay mucho trabajo labora los sábados. Cuando no va a trabajar Arturo todo esta bien y tranquilo.

Nombre:	Pedro
Puesto:	Chofer
Antigüedad	2 años
Descripción detallada del trabajo que realiza	Chofer, e instalador. Procura que el anuncio tenga buena presentación. Pega la lona. Es soldador en el taller cuando es necesario. Es ayudante de plastiquero, laminero, herrero y lonero. Electrifica anuncios, es pintor.
Hora de entrada	8:00
Hora de salida	18:00
Horario de comida	13:30 a 14:00
Jefe inmediato	Sr. Fernando (se supone)
Subalternos	
Forma de pago de Ud.	Tarjeta
Forma de pago de sus subalternos	
Sistema de comunicación hacia los demás	Verbal
Clientes y proveedores internos	
Opinión de compañeros de trabajo	Me ayuda mucho Arturo en comparación con otros
Principales problemas	Falta de motivación, mejora de salarios y mejor comprensión de las labores que cada uno desempeña, por ejemplo soy chofer o herrero o lonero o instalador o herrero, le hago de todo.

Como se puede ver de las encuestas aplicadas, existe una gran confusión respecto a cuales son las Funciones y Responsabilidades de cada puesto. Además de que se saltan niveles en el organigrama y muchos tienen más de un jefe y generalmente se contradicen

mucho los mandos superiores, se tratará más a fondo estos puntos en la presentación del Diagnóstico.

4.2.3.- Análisis de la papelería interna.

El juego de la papelería que se me otorgó se señala a continuación:

- Hoja membretada, con logotipo de la empresa y en el pie de la misma, la dirección de la empresa, números telefónicos y página de Internet.
- Un formato con copia simple, tamaño de media cuartilla en el que se especifica un Recibo de Conformidad de Trabajos realizados por la empresa, foliado.
- Hoja tamaño carta de Solicitud de Cotización, en la que se especifican datos de los clientes tales como: Razón Social, Dirección, Colonia, Teléfonos, Cantidades de anuncios, Medidas, características técnicas, Tiempo de entrega, forma de pago, observaciones, precio.
- Formato de opinión de parte de los clientes acerca de cómo consideró la atención y calidad de los trabajos realizados. En el cual se especifican cuatro posibles respuestas: Excelente, Bueno, Regular y Malo, en donde se analizan la atención que recibió el cliente por parte de los elementos de oficina y personal de instalación, así como si el producto fue entregado en tiempo y cubriendo la calidad esperada, así como la limpieza después de haber realizado los trabajos y una sección para que el cliente anote sus comentarios.
- Copia de las ordenes de trabajo así como el avance de las mismas, las cuales son solamente una impresión de lo que se maneja en el software.
- Formato de salida de almacén, en donde se especifica, fecha folio, concepto, quién recibe el material, quien autoriza y quién entrega.
- Una carta muestra de “Empleado del mes” en hoja membretada.
- Un formato de control de gastos local, en donde se especifican rubros como Pasajes, Casetas, Gasolina, Comidas, Materiales, Refacciones, Quien autoriza, la fecha y el nombre del que la presenta.
- Un formato de control de gastos foráneos, en donde a los rubros anteriores se le aumentan desayuno, cena, grúas y hotel
- Un formato bastante completo del Reporte de Gastos mensual.

Los formatos analizados son sencillos, más no se les exige a los trabajadores que los usen, y por lo mismo no se emplean adecuadamente. Todas las copias de los formatos que se manejan fueron entregadas en un fólder de la empresa.

4.2.4.- Verificación Física de la Operación.

Antes de iniciar la Verificación Física de la Operación se avisó por medio de un correo electrónico en que consistiría la misma, se señaló que debido a que parte del trabajo de los obreros tiene que ver con la instalación en campo de anuncios, la Verificación Física de la Operación sería en dos etapas, una en el taller y otra en el lugar donde estuvieran instalando un anuncio.

Para la verificación Física de la Operación en el taller, señalé que me presentaría en los siguientes tres días hábiles en un horario comprendido entre las 8:00 y las 18:00, sin quedar en una fecha y hora exacta, esto para evitar que las personas estuvieran esperándome y no se comportaran con la naturalidad necesaria, es decir, mi visita sería para la empresa sorpresiva y en momentos críticos, y señalé que simplemente necesitaba acceso ilimitado a cualquier lugar del taller u oficina.

4.2.4.1.- Verificación Física de la Operación en taller y oficinas.

Para comenzar escogí llegar antes de que todos llegaran a trabajar, es decir, llegué a la empresa a las 7:30 AM, esto para poder observar como iniciaban un día de labores. En la Fotografía 1, se puede observar la fachada de la empresa, que consiste de las 3 casas: la que tiene el número 27, la casa de la derecha y la casa de la izquierda.



Fotografía 1.- Empresa de Anuncios

A las 7:35 AM salió a asomarse Ignacio y me saludo, yo seguí sin embargo en el interior de mi automóvil esperando la llegada de todos los empleados, los cuales son muy puntuales. El primero en llegar entro a las 7:40 y el último llego a las 7:55, todos los trabajadores llegan en bicicleta a su trabajo. El trabajador que llega saluda a los que ya habían llegado antes que él y todos les responden el saludo. El primero que baja al taller donde se reúnen todos los trabajadores es Miguel, ahí esperan a que llegue el Sr. Jesús, quien dice los trabajos pendientes del día, la explicación se da en donde estacionan la camioneta que es un lugar techado, sin embargo todas las instrucciones se dan de manera verbal, no hay ningún croquis ni nada por escrito. En las Fotografías 2 y 3 puede verse la zona en donde se lleva a cabo la reunión de las juntas matutinas.



Fotografía 2.- Lugar donde el Sr. Jesús dicta las ordenes del día



Fotografía 3.- Lugar donde los empleados escuchan las ordenes del día

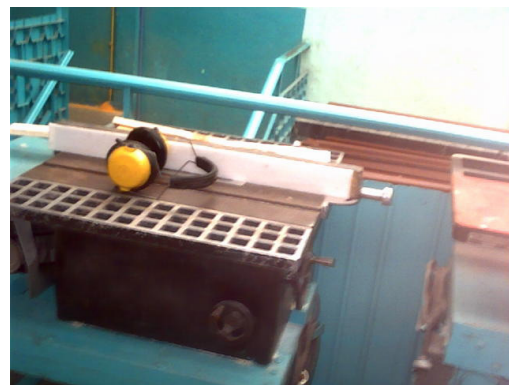
Después de que los trabajadores son avisados con respecto a los trabajos del día, cada uno se coloca en su zona de trabajo, y cuando los trabajadores llegan, prenden su radio (cada quién tiene su propio equipo de sonido) en su estación predilecta, así se aíslan de sus demás compañeros. Cuando uno de los trabajadores requiere la ayuda de otro, al principio, él solo se muestra renuente a solicitarla, pero cuando ve que es imposible que él saque adelante el trabajo, hace una mueca y se acerca al trabajador que le solicitará la ayuda, éste trabajador al sentir que se acerca su compañero hace una mueca de desagrado, pero sin embargo, cuando escucha que lo llaman se da la vuelta y se muestra amable y cooperativo y al final entre los dos sacan el trabajo, no les agrada trabajar en equipo pero sin embargo lo hacen.

Me pude percatar que nadie emplea la papelería interna de la empresa, todas las órdenes se realizan de manera verbal y los acuerdos de disposición de material del almacén no son controlados por nadie, el Sr. Fernando que es el encargado de controlar el almacén deja que cualquiera de los trabajadores tome la cantidad que quiera de material, sobre todo cuando han echado algo a perder, simplemente tiran el material y toman más.

Nadie usa uniforme ni equipo de seguridad para realizar su trabajo. A pesar de que en cada zona de trabajo se indica que se debe usar el equipo de seguridad adecuado, nadie hace caso a estos anuncios y tampoco el Sr. Fernando se encarga de recordarles que usen goggles o guantes. Como se puede ver en las Fotografías 4 a la 7, se puede ver que el equipo de seguridad esta regado y que no lo usan a pesar de que hay anuncios en todos lados que lo recomiendan.



Fotografía 4.- Anuncios donde se indica el uso de equipo de seguridad



Fotografía 5.- El equipo de seguridad se encuentra arrumbado



Fotografía 6.- A pesar de que frente esta frente a él un letrero de uso de equipo el empleado no trae equipo de seguridad.



Fotografía 7.- Letreros de uso de equipo de seguridad

Ese mismo día regresé a las 17:35 para ver como se comportaban momentos antes de la hora de la salida. Los trabajadores a pesar de verse cansados, trabajaban de manera constante y de buen humor, sabiendo que dentro de poco se acabaría la jornada. Cabe mencionar que en la tarde ya no se encontraba el Sr. Jesús, según me dijeron porque en las tardes es cuando se encuentra indispuesto a causa de su problema con el alcoholismo, además Miguel tampoco se encontraba en su oficina, por lo que el Sr. Fernando era el único que se encontraba al frente del taller, sin embargo, tenían una duda de producción y el Sr. Fernando no quiso tomar ninguna decisión, simplemente dijo que esperarían al otro día a que llegara Miguel o el Sr. Jesús para consultarlo. Por esta misma razón, en la tarde los empleados se dedican a terminar trabajos sin importancia, como pintar o barrer, no pueden avanzar en cuestiones más complejas.

Al día siguiente se seleccionó llegar en la hora de la comida, es decir, de 13:30 a 14:00. Cada trabajador come en una esquina del taller, nadie habla ni comparte anécdotas ni platica, a pesar de que comparten una cocina común que se muestra en la Fotografía 8, o de necesitar tomar un garrafón de agua, los cuales se encuentran a en la entrada del taller, como se muestra en la Fotografía 9.



Fotografía 8.- Cocina



Fotografía 9.- Lugar donde almacenan agua

Dando las 14:00 todos regresan a sus labores, hay 2 trabajadores que van a comer a su casa, pero regresan puntuales al trabajo. El Sr. Fernando solamente se pasea por el

taller, no dice nada, no ordena nada. Cabe mencionar que el Sr. Jesús tampoco se encontraba presente en el taller después de la hora de la comida ni Miguel, y esta vez tenían una duda los trabajadores respecto a unos anuncios que el Sr. Fernando una vez más no pudo responder por lo cual el trabajo se detuvo toda esa tarde como se ve en las fotografías 10, 11, 12 y 13.



Fotografía 10.- Anuncios sin terminar



Fotografía 11.- Estirenos sin pegar en el piso



Fotografía 12.- Rollos de Vynil sin depilar por falta de medidas correctas del anuncio

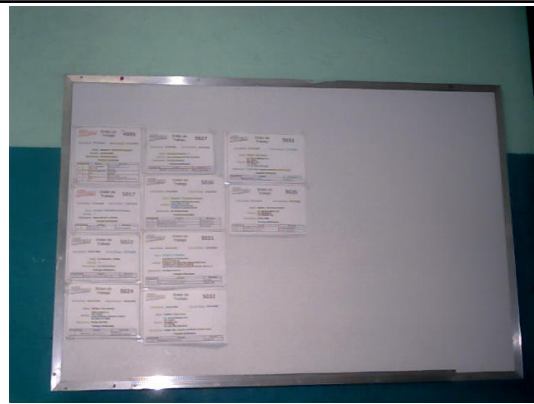


Fotografía 13.- Trovicel recargado en la pared por no tener las medidas correctas para cortarlo.

El problema fue que al parecer las medidas del anuncio que había solicitado el cliente habían variado, pero como las únicas personas que conocían si esto era verdad o no eran el Sr. Jesús y Miguel, el Sr. Fernando no se atrevió a preguntarle a Martha si ella conocía los cambios o que lo comunicara con el cliente para preguntarle. Por eso esa tarde no se avanzó mucho. A la entrada del taller esta un pizarrón que aparece en las fotografías 14 y 15, en donde se refleja el estado de avance de las órdenes, sin embargo hay órdenes del 2004 debido a que no se le actualiza adecuadamente.



Fotografía 14.- Ubicación del pizarrón



Fotografía 15.- Ordenes de trabajo.

Con esta visita se terminó de recopilar la información necesaria de la Verificación Física en taller y oficinas, el siguiente paso consiste en la Verificación Física de la Operación en Campo

4.2.4.2.- Verificación Física de la Operación en campo.

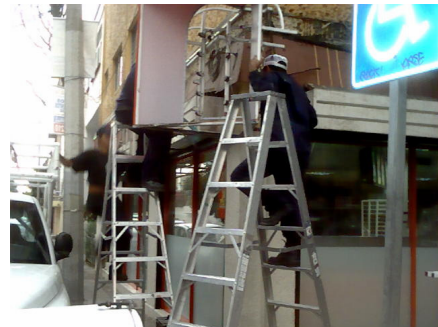
Debido a que la proporción de tiempo que pasan los trabajadores fuera del taller instalando es igual al tiempo que invierten en taller, se vio la necesidad de ver como se realiza esta actividad.

Se solicitó a oficina las fechas más próximas en donde instalarían, había 5 instalaciones programadas, la más próxima era para una tienda de pizzas ubicada en la Colonia del Valle. El trabajo consistía en dos partes, la primera retirar los anuncios existentes y la segunda colocar el nuevo anuncio. El inicio de los trabajos sería en la tarde alrededor de las 4:00 P.M.

A diferencia de lo que se observa en el taller, la unidad de los trabajadores se incrementa en las instalaciones. Al sacar al grupo de su ambiente seguro, o sea el taller, se sienten amenazados por el exterior, por lo cual el grupo se une y vuelve más fuerte, logrando con esto que sean bastante eficientes en su trabajo. Aunque esta eficiencia y unidad no logra hacer que el personal use uniforme de la empresa ni el equipo de seguridad adecuado como se ve en las Fotografías 16 a la 19.



Fotografía 16.- Retiro de lona de anuncio

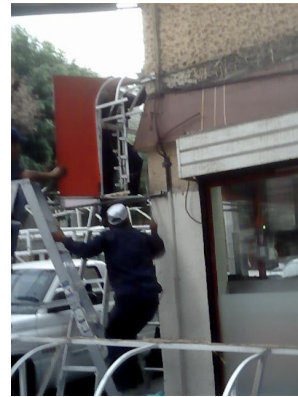


Fotografía 17.- Retiro de estructura de Anuncio.

En la Fotografía 16 se puede ver que hay tres trabajadores trabajando en el retiro de la lona, sin embargo, uno de ellos tiene los dos pies apoyados en la estructura de la camioneta (señalado con el óvalo amarillo), mientras que el trabajador que esta sosteniendo la escalera no usa guantes (señalado con el óvalo rojo), así como también aunque no se nota en la fotografía el trabajador que esta retirando el anuncio con una navaja, no usa guantes. En la Fotografía 17 se observa que los trabajadores están sosteniendo el anuncio para retirarlo sin guantes.



Fotografía 18.- Área de trabajo



Fotografía 19.- Retiro de instalación eléctrica

En la Fotografía 18, vemos el área de trabajo para retirar los anuncios, como puede verse no hay basura ni herramienta tirada en la zona. En la Fotografía 19, se puede ver que colocan la estructura en el piso, ya que dentro de esta estructura, colocan el resto de los anuncios pequeños para que ocupe menos espacio en la caja de la camioneta. Dieron las 6:00 PM, hora de salida de los trabajadores, pero sin embargo no habían terminado de retirar los anuncios, y comenzó a llover, pero los trabajadores siguieron con el mismo ánimo retirando los anuncios, terminaron de retirar los anuncios una hora después cumpliendo con su trabajo.

4.2.5.- Comportamiento en las juntas.

Debido a que en la empresa no se celebran juntas de manera formal, no fue posible entrar a una para ver como se da la comunicación en ellas.

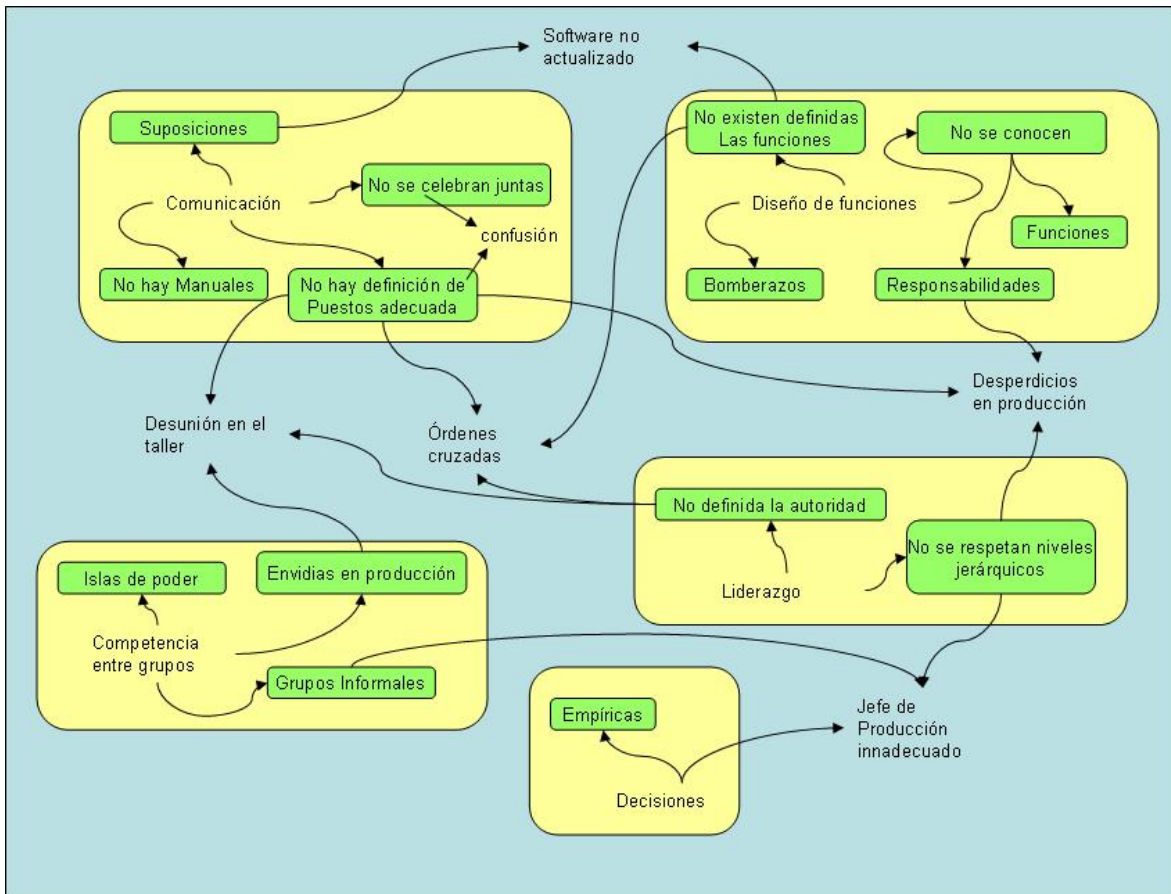
4.2.6.- Junta de presentación del Diagnóstico.

Con toda la información recopilada, se prosiguió a comparar el estado real contra el estado ideal, para encontrar las discrepancias entre ambos estados y con esto identificar el o los problemas y darles solución.

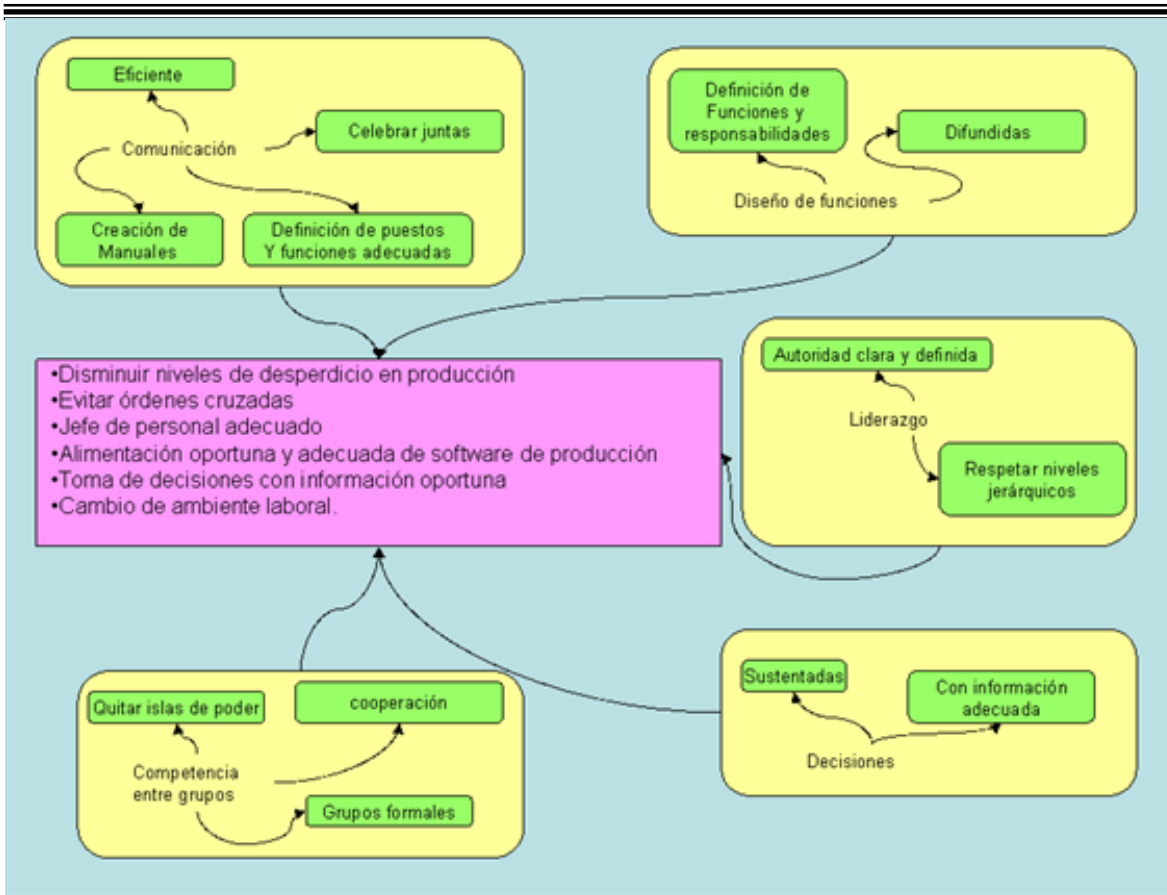
4.2.6.1.- Análisis de la información.

La empresa de anuncios cuenta con más de 25 años en el negocio, lo cual significa una ventaja competitiva de la empresa.

En la siguiente figura puede verse el Mapa Conceptual que se elaboró de la empresa.



Mientras que el Modelo Conceptual de la empresa se muestra a continuación:



Así con ayuda en el Mapa y Modelo conceptual y de lo observado en la Verificación Física de la Operación puede obtenerse las siguientes deficiencias.

En el taller y en oficina, nadie tiene claro cuales son sus funciones y responsabilidades, con lo cual se crean confusiones y malentendidos. Todo mundo sin embargo, cuando hay que hacer un trabajo urgente, cooperan, sin seguir un orden ni teniendo un control. Por lo mismo que no cuentan con el Diseño de Puestos en la empresa, existen muchas confusiones con respecto al procesamiento de las órdenes de los clientes. La falta de especificación de los puestos por escrito crea también conflictos entre los trabajadores, ya que cuando no quieren hacer algo pueden escudarse en este hueco de información, además los jefes no tienen manera de controlar las labores de sus empleados por la misma razón.

Junto con el punto anterior, el hecho de que todos tengan más de un jefe o reciban órdenes de más de una persona crea mucha confusión, ya que generalmente estas órdenes o instrucciones se contradicen demasiado. Aunque también se presentan los casos en que sabiendo los trabajadores que su jefe es Fernando, lo saltan para hablar directamente con el dueño de la empresa, es decir, el organigrama informal se impone sobre el formal.

La desunión en el taller es muy notoria, así como la mala competencia y las envidias dentro del mismo, sin embargo, para poder conocer las causas que realmente están

impulsando o propiciando estas relaciones se necesita implementar una dinámica para analizar específicamente ese problema.

Aunque existe un software específicamente diseñado para verificar las órdenes de los pedidos de los clientes, éste no es alimentado oportunamente, con lo cual su uso no es el adecuado, junto con esto, el software es solamente manejado por Miguel y Fernando, y como Fernando no comunica nada a los trabajadores, éstos desconocen próximos pedidos, modificación en fechas de entrega, etc. Junto con esto, el Sr. Fernando no actualiza el pizarrón ni el software de manera oportuna, además el pizarrón se ubica en una zona poco viable para ser consultado y la información que presenta no ayuda en nada a tomar decisiones, es por ello que la información que presente debe ser modificada, para lo cual se sugiere emplear una Técnica Participativa, para que los *Stakeholders* propongan información que debe ser vaciada en el pizarrón. Asimismo, apoyándose en la Definición de Puestos se señalarán quien o quienes serán los encargados de alimentar debidamente tanto el software como la información del pizarrón.

Debido también a que no se sabe claramente cuales son las funciones y responsabilidades de cada individuo, no existe un control sobre la materia prima que se emplea, es decir, no hay alguien que funja como encargado de almacén y por lo mismo, para elaborar un producto emplean hasta 3 veces la materia prima necesaria.

Como se ve en las Fotografías anteriores, el personal no utiliza el equipo de seguridad, y como además no existe documento alguno en el que se estipule la necesidad de usarlo, no hay manera de monitorear o de controlar el uso de equipo de seguridad.

Una persona clave que no esta actuando de manera esperada es el Jefe de Producción, ya que de él dependen muchas actividades que no se cumplen con lo que se generan más problemas que soluciones. Esto es causado porque las personas que están a su cargo, se acercan a solicitarle ya sea solución a un problema técnico, o a verificar algún dato técnico de un pedido y Fernando simplemente no quiere tomar una decisión, por lo cual espera a que llegue Miguel o el Sr. Jesús para que le dé solución a la duda. Los Mandos Superiores y Medios se disgustan ante este problema, pero son ellos quienes también contribuyen a que siga existiendo, ya que siguen resolviéndole los problemas a Fernando. Para resolver este problema es necesario que exista cooperación de ambas partes, por un lado, es necesario que los subordinados aprendan que sus problemas deben ser atendidos por Fernando y asimismo los superiores de Fernando deben de tratar de evitar el resolverle problemas a los subalternos de él, esto para que sus superiores no le quiten autoridad ni responsabilidad.

Es recomendable que se instalen las juntas al interior de la empresa, ya que es mejor que la información fluya por los canales adecuados que a través de chismes o usando los grupos informales ya que se desvirtúa la información o llega incompleta. Debido al número de personas que laboran en la empresa, es fácil organizarlos para llevar a cabo juntas y el control de las mismas también sería relativamente fácil.

Hay veces que Miguel y el Sr. Jesús llegan a contradecirse, lo peor es cuando se contradicen enfrente de sus trabajadores o cuando dan órdenes encontradas. Ya que cuando normalmente sucede esto, el hijo (Miguel) es el que acaba cediendo para evitar que el conflicto se haga más grande, claro esta que no siempre esta es la mejor solución.

Algunas veces, Miguel ordena un trabajo determinado a los trabajadores, pero llega su papá y simplemente sin conocer la causa que origino el tomar esa acción, cancela órdenes sin sustentación alguna más que basándose en su apreciación subjetiva, lo cual origina que se le reste autoridad a Miguel y que se creen conflictos entre Miguel y Jesús, así como pérdida de tiempo en labores críticas de los trabajadores.

4.2.6.2.- Presentación del Diagnóstico.

Una vez que se identificaron los puntos críticos encontrados en la empresa gracias al Diagnóstico, se procede a elaborar un reporte ejecutivo de los mismos, el cuál será entregado a las personas que estén presentes en la Junta de Presentación del Diagnóstico. Las características de este documento es que debe ser conciso, claro y no dar lugar a ambigüedades, debe de contener el problema identificado y una solución propuesta al mismo. El reporte ejecutivo de la Presentación del Diagnóstico puede consultarse en el Anexo 2.

Para la presentación del Diagnóstico se solicitará que estén reunidos los Mandos Superiores. En este caso, debido a que se identificó una disposición mucho mayor y más entusiasta por parte de los hijos del Sr. Jesús, se les invitó también a la Junta de Presentación del Diagnóstico. Se les comunicó tanto al Sr. Jesús como a sus hijos que se necesitaba fijar un día y una hora en la cual se explicara los problemas identificados y las soluciones propuestas, se les dio a escoger tres horarios y días distintos. No hubo mayor problema ya que todos los correos coincidían en el mismo día y en la misma hora. Se preparó una impresión Del diagnóstico y también un Plan de Trabajo de la Intervención, de este documento se hablará posteriormente en este subcapítulo. Además se prepararon unas Reglas de Operación para colocarlas en la sala de juntas el día que se expondría los resultados del Diagnóstico.

El día de la Presentación del Diagnóstico llegué media hora antes a la cual se había citado a las demás personas, para pegar las Reglas de Operación, las cuales pueden verse en el Anexo 3.

Se acomodaron las sillas alrededor de la mesa de juntas formando una U, con la vista hacia el pizarrón blanco que se tiene en la sala, todo esto para que yo pudiera ver a los convocados directamente sin necesidad de estarme moviendo en la sala de juntas. Se solicitó que durante la presentación del Diagnóstico, todos apagaran sus celulares y que no se recibieran llamadas en la oficina, para esto, Martha dejo encargado a Fernando para que contestara el teléfono en ese intervalo de tiempo.

Todos llegaron puntualmente a la cita, se procedió primero a explicar que la razón por la cual se les había convocado ese día era para informarles acerca de los problemas identificados y las soluciones a los mismos. A continuación empecé a explicar el primer punto del Reporte Ejecutivo, que puede ser consultado en el Anexo 2. Cuando terminé de explicar este punto referente a que nadie sabe con claridad lo que tiene que hacer en la empresa y que la solución es hacer el Diseño de Puestos, el Sr. Jesús me dijo, que él no creía que un simple papel solucionara las cosas en la empresa, que lo que el haría para que todos los problemas se solucionarán sería el juntar a todos los trabajadores y amenazarlos de que al primero que se porte mal lo correría. A todo esto yo respondí que

aún no había terminado de explicar todos los puntos del documento, que para que se viera una mejoría en la empresa, era necesario aplicar todos los puntos que yo señalaba, aplicar solamente la solución indicada en un punto no solucionaría todos los problemas, ya que necesitaba de los demás puntos para que funcionara, asimismo le dije que me diera la oportunidad de terminar de explicar el Diagnóstico, y al finalizar la explicación él estaría en toda la libertad de adoptar las soluciones que yo le presentaría o simplemente aplicar las que él considere adecuadas, con la salvedad de que si no se aplicaban mis propuestas de solución, mi Intervención en su empresa no podría darse. También le señale que si él intentaba regañar a sus empleados diciéndoles que aquel que no desempeñara de manera correcta su trabajo, necesitaría contar con “algo” que le sirviese para medir y como parámetro para conocer si sus empleados cumplen o no, y le dije que ese “algo” que necesitaba bien podría ser el Diseño de Puestos, ya que con este documento podría verificar si se cumplen o no las funciones y responsabilidades de cada puesto. Conforme se iba avanzando en la explicación de los puntos la actitud del Sr. Jesús cambio y casi para finalizar se dio cuenta que en verdad su empresa lo que necesitaba era un orden que bien podría hallar en las soluciones que yo le propuse. Cuando se toco el punto del Jefe de Producción, fui lo más claro y directo posible, le dije que el Sr. Fernando no era un buen elemento porque la empresa lo había hecho así, le explique que primero habría que intentar que Fernando adoptará el puesto que se le había dado, es decir, que diera solución a los problemas que se le presentarán, que informará a sus superiores de las acciones tomadas, pero para esto era necesario primero contar con el Diseño de Puestos, para que pudieran conocer todos que tienen que hacer y a quien reportar, y al mismo tiempo que Fernando pudiera tener un instrumento de Control bajo el cual poder amonestar o llamar la atención. Además al conocer su puesto los empleados les que daría claro que el Sr. Fernando es la persona que debe solucionar sus dudas. Claro esta que esto requiere de disposición de todos en la empresa, de sus subalternos para que sigan las órdenes de Fernando, de sus superiores para que no le resuelvan sus problemas. Le comenté al dueño que primero intentaríamos esto, si veíamos que no podía Fernando, estudiaríamos la posibilidad de encontrar cual o cuales son las debilidades en su persona o formación y ver la posibilidad de subsanarlas con un curso o algo parecido y si finalmente después de estos dos intentos viéramos que no se obtienen resultados se optaría por buscar una nueva persona para el puesto.

Puede verse aquí una vez más la bondad del Enfoque de Sistemas, ya que las soluciones que se encontraron se interrelacionan entre si, obteniéndose con esto que el beneficio de implementar todas las soluciones sea mucho mayor que si se suman individualmente los beneficios de cada solución. Además al tener un Enfoque sistémico las soluciones son más integradoras y los cambios más rápidos y consistentes.

Cuando terminé de explicar el Diagnóstico, les comente a todos los que se encontraban en esa habitación que con eso terminaba yo el Diagnóstico en su empresa, que si lo solicitaban podría hacerme cargo de la siguiente etapa del proceso, la Intervención, para lo cual se consideraría un Proyecto de Trabajo diferente, el cual si les interesaba, podrían ver, pero solamente si aceptaban que siguiera como Consultor en su empresa. Después de decir esto, el Sr. Jesús dijo que estaba sumamente interesado en que yo siguiera con el proceso. Entonces repartí a cada uno de los presentes el Plan de Trabajo de la Intervención. El Plan de Trabajo de la Intervención puede consultarse en el Anexo 4.

Para finalizar este subcapítulo del Diagnóstico quiero mencionar que, debe realizarse lo más rápido posible, ya que debido a la dinámica de las empresas, algunos problemas pueden magnificarse. La persona que realice el Diagnóstico debe de ser objetiva y no estar pensando en qué cosas le gustaría escuchar a la persona que lo contrató. Si las soluciones que se proponen están acordes con la realidad, el consultor no tendrá mayor problema para sustentarlas ante el dueño, pero si el dueño de la empresa se niega a cambiar o se presenta renuente, lo mejor es no obligarlo ni tratar de que por la fuerza tome nuestras soluciones, ya que si acepta algo de lo que no está convencido no se contará con su apoyo en futuras Dinámicas requeridas en la Intervención.

4.3.- Intervención.

El siguiente paso en el proceso es la Intervención en la empresa. A continuación se describe como se abordó cada uno de los puntos señalados en el Plan de Trabajo y algunas situaciones especiales que se presentaron en los mismos.

4.3.1- Misión, Visión y Objetivos.

4.3.1.1- Misión.

La empresa ya contaba con una Misión, la cual solo era conocida por su autor, Miguel y por Martha, nadie más sabía lo que decía o que existía. La Misión se encontraba en la página de Internet de la empresa y se muestra a continuación:

MISIÓN

Ofrecer productos de alta calidad que ayuden a nuestros clientes a fortalecer su identidad en el mercado, con el uso de tecnología acorde a las necesidades que la modernidad requiere y con un equipo humano en continua búsqueda para brindar la mejor calidad en atención, servicio y trato.

Como puede verse no se especifica que tipo de producto venden, con lo cual no se tendría identificado a que sector del mercado atenderían. Además la Misión solamente fue elaborada por una sola persona. Para elaborar la Misión procederemos a identificar 4 aspectos fundamentales:

- a) Qué fabrican
- b) Cómo lo fabrican (cualitativamente)
- c) Con qué lo fabrican
- d) Para quién lo fabrican.

Para que se encuentren las ideas principales a estos cuatro puntos, se procederá a aplicar una Técnica Participativa, para lo cual se solicitó la presencia de los Mandos Superiores, Mandos Medios y se seleccionaran aleatoriamente algunos elementos de los Niveles Operativos, debido a que la empresa no puede detenerse por completo cuando se aplique la Técnica. La manera de seleccionar las personas que colaborarán en la Dinámica será por medio de la asignación de números a cada empleado y la generación

de números aleatorios para poder seleccionarlos. Así al final del sorteo se seleccionaron a 3 obreros, el Jefe de Personal, los 3 hijos del Sr. Jesús, Federico y el Sr. Jesús. La dinámica se aplicó en la sala de juntas de la empresa. Se explicó la manera bajo la cual se trabajaría y se establecieron los resultados que se desean obtener a través de la misma.

Se optó por usar la Técnica TKJ para encontrar las ideas principales de los 4 aspectos que debe contener la Misión, debido a que esta Técnica se usa para aglutinar ideas y discutir ordenadamente las mismas.

A cada persona se le dieron 5 tarjetas blancas y se les pidió que contestaran a la pregunta siguiente de manera clara y concisa:

¿Qué vende o fabrica la empresa?

Se les explicó que anotarán una sola idea por tarjeta y que si necesitaban más podrían solicitarlas, se recogieron las tarjetas de la primer ronda. Se barajearon las tarjetas, se repartieron entre los participantes y se le pidió al primer participante que leyera y pasara a pegar su idea en el rotafolio, y aquellos que tuvieran ideas semejantes también pasaran a pegar la tarjeta. Este proceso se repitió para todos los participantes, y cuando se tuvieron localizadas las agrupaciones de ideas semejantes se les pidió a cada uno de los participantes que redactaran una idea que aglutinara al grupo de ideas que les tocó. Una vez que todas las ideas se tuvieron correctamente redactadas se pusieron en un pliego de papel bond a la vista de todos. Las ideas que surgieron se anotan a continuación:

- Decoración de lonas.
- Fabrica anuncios.
- Crea o diseña imagen publicitaria.
- Soluciones de identificación exterior a otras empresas.
- Anuncios luminosos de todo tipo (instalación y elaboración).
- Presupuestos y cotizaciones de anuncios luminosos.
- Servicios de mantenimiento.

A continuación se repitió la misma dinámica pero ahora contestando a la siguiente pregunta:

¿Cómo lo hacen? (Cualitativamente)

Esta vez el grupo decidió que la mejor manera de presentar las ideas era agrupándolas como se muestra en el siguiente cuadro:

<p>Anuncios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vistosos • Elegantes • Resistentes • Alta calidad • En tiempo • Durables • Fácil mantenimiento <p>Presupuestos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Justos • Buena relación costo/beneficio 	<p>Instalación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segura • Limpia • Ordenada • Buenas condiciones <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amable • Paciente • Responsables • Puntuales
<p>Diseños</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creativos 	

La siguiente pregunta a responder fue:

¿Qué se requiere para hacer sus productos?

Las respuestas fueron:

- Materiales de buena calidad.
- Equipo cuidado.
- Buena tecnología.
- Vehículos con buen mantenimiento.
- Instalaciones adecuadas.
- Recursos Humanos de calidad.
- Obreros dinámicos.
- Empleados con experiencia y responsables

Finalmente se les solicitó que contestarán la siguiente pregunta:

¿A quién le fabrican?

Las respuestas fueron:

- Clientes nacionales e internacionales.
- Corporativos.
- Clientes de Sección Amarilla.
- Recomendaciones de clientes satisfechos.
- Intermediarios.
- Maquileros.
- Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
- No a particulares.

Después se les pidió que hicieran un pequeño receso de 15 minutos, durante los cuales se pegaron en el pizarrón y alrededor de él, las respuestas de cada una de las preguntas elaboradas. Al reanudar la dinámica se les solicito que tomarán una tarjeta y redactaran

una Misión de manera individual que contemplara los cuatro grupos de respuestas obtenidos en la dinámica anterior, es decir, debían redactar una Misión que contuviera que hacen, como lo hacen, con que lo hacen y para quién lo hacen. Después se formaron 4 grupos heterogéneos (los cuales contenían a Mandos Operativos, Medios y Superiores), para que discutieran y analizaran las Misiones que cada uno de sus integrantes proponía y que por equipo conformaran una sola Misión que sería presentada a los demás equipos. Las Misiones obtenidas por cada uno de los equipos se muestran a continuación:

- a) Diseñar y crear soluciones de identificación exterior a otras empresas, tanto nacionales como internacionales, empleando materiales, equipo y personal de calidad con precios justos, además de dar mantenimiento.
- b) Diseñar y crear soluciones de identificación exterior para empresas, que les sirva para fortalecer su presencia en el mercado, empleando para esto tecnología, materiales alta calidad que nos permite brindar soluciones integrales.
- c) Atender tanto a negocios como empresas nacionales e internacionales, apoyándolos en el diseño y elaboración de identificación exterior, contando para esto con personal eficiente y eficaz, empleando materiales de calidad y equipo adecuado, logrando con esto tener clientes satisfechos.
- d) Ofrecer anuncios de calidad para empresas nacionales e internacionales, contando para esto con personal capacitado, así como con materiales de buena calidad, ofreciendo precios justos y acordes con la realidad.

Una vez que todas las misiones fueron expuestas ante el grupo, se les pidió a los participantes, que de manera ordenada opinarán cual Misión les convencía y porqué. Así después de 20 minutos de opiniones, el grupo opto por escoger el inciso c, la mayoría opino que era mucho más general que las otras 3 opciones, se les pidió que ahora se enfocaran en la Misión de inciso c), para hacer esto se les proporcionó una impresión de la Misión para que realizarán las anotaciones y correcciones adecuadas, las cuales serían expuestas a todos para someterlas a su consideración, así después de recibir solamente 3 modificaciones la Misión para la empresa es la siguiente:

Diseñar y crear soluciones de identificación exterior para empresas y negocios, que les sirva para fortalecer su presencia en el mercado, empleando para esto tecnología, materiales y equipo humano de alta calidad que nos permite brindar soluciones integrales.

4.3.1.2- Visión.

Para obtener la Visión, se colocó la Misión previamente obtenida en un lugar en el cual todos los *Stakeholders* la alcanzaban a ver. Se conformaron 3 equipos y se les repartió tarjetas en blanco, solicitándoles que por equipo, anotaran la manera bajo la cual podría alcanzarse la Misión. Se les solicitó que por equipo obtuvieran una Visión acorde a la Misión y que cuando la tuvieran lista pasaran a anotarla en los pliegos de papel bond

colocados (su pegó un pliego en blanco por equipo). En las Fotografías 20 y 21 pueden verse a los representantes de cada equipo anotando su Visión.



Fotografía 20.- Representantes de cada equipo pasan a anotar su Visión



Fotografía 21.- La Visión obtenida por cada equipo se se colocó en lugar visible a todos los Stakeholders.

La Visión de cada equipo se muestra en los siguientes tres incisos:

- a) Posicionar la empresa entre una de las mejores del país por medio de las mejoras en nuestros procesos con materiales de primera calidad y dándonos a conocer masivamente y llevarlo a cabo en el corto plazo.
- b) Ofrecer una mayor diversificación de productos para identificación empresarial basándonos en capacitación, actualización de maquinaria y tecnología ofreciendo con esto mejor calidad en nuestros anuncios, cubriendo así los requerimientos de los clientes y fortalecer nuestra presencia en el mercado nacional.
- c) Ofrecer anuncios con materiales adecuados, trabajos con las mejores técnicas y todo esto siempre brindarlo con un trato agradable.

La Visión seleccionada por los *Stakeholders*, por medio de votación (para la votación cada quien de manera individual le asignaba 3 a la Visión que más le gustara, 2 a la Visión que ocupara el segundo lugar y 1 a la Visión que menos le gustara) fue la del inciso b). Las modificaciones realizadas a esta Visión fueron mínimas, así la Visión obtenida es la siguiente:

Ofrecer una mayor diversificación de productos para identificación empresarial basándonos en capacitación, actualización de maquinaria y tecnología, ofreciendo con esto mejor calidad en nuestros anuncios, cubriendo así los requerimientos de los clientes y fortalecer nuestra presencia en el mercado nacional.

Una vez que se obtuvo la Misión y Visión para la empresa, se procedió a distribuirla entre todo el personal, para esto se solicito el apoyo del Jefe de Producción, el cual era el encargado de dar al copia de la Misión y Visión al empleado y leársela, mientras que el Dueño de la empresa y el Consultor servían como testigos. Asimismo, debido a que en la empresa se facilita la elaboración de anuncios de vinyl pegados sobre trovicel, se solicito a la oficina que elaborara un cartel grande para cada lugar del taller en donde se ubicara la Misión y Visión de la empresa para que estuviera a la vista de todos.

4.3.1.3.- Objetivos Personales y empresariales.

Para conocer los objetivos tanto empresariales como personales de los Mandos Superiores se les mando de manera individual a su correo electrónico un archivo que contenía un cuestionario como el que se muestra en el Anexo 5. Se les pidió que contestaran las preguntas y que las colocaran en un sobre cerrado que se les proporcione.

A continuación se muestran las respuestas de cada uno de los que se entrevistaron.

Cuestionario de: Sr. Jesús, Dueño de la empresa.

1.- ¿Porqué razón forma usted parte de Xxxxx Xxxxxxx¹⁷?

R= Fui el iniciador y a la fecha sigo siendo el dueño.

2.- ¿Qué espera que pase con Xxxxx Xxxxxxx en los próximos 10 años?

R= Que siga creciendo a pesar de los problemas actuales de competitividad.

3.- ¿Crecerá Xxxxx Xxxxxxx , se quedará igual, disminuirá de tamaño?

R= Espero que crezca, nunca la empresa para abajo.

4.- ¿Qué pasará con los principales competidores de Xxxxx Xxxxxxx en los próximos 10 años?

R= No tenemos miedo puesto que estaremos a la misma altura.

5.- ¿Qué pasará con los principales clientes de Xxxxx Xxxxxxx en los próximos 10 años?

R= No podemos predecir, tenemos que conservar las actitudes y tratar que haya nuevas.

6.- ¿Qué le gustaría hacer con la empresa en un futuro?

R= Que esto quede como patrimonio y por supuesto que crezca.

7.- ¿Seguirá formando parte usted de Xxxxx Xxxxxxx en los próximos 10 años?

R= No se puede saber: a mis 73 años de edad espero formar parte hasta el último momento, pero seguirán mis sucesores.

Cuestionario de: Miguel, Gerente de Sistemas.

1.- ¿Porqué razón forma usted parte de Xxxxx Xxxxxxx?

R= Xxxxx Xxxxxxx se formó cuando yo era aún muy pequeño, fui creciendo entre anuncios y trabajadores, desde entonces me ha llamado la atención el reto de comprender y aplicar los conocimientos del complejo esquema de fabricación de anuncios. Me gusta el hecho de enfrentarme a diferentes problemas en cada anuncio que se fabrica, es un trabajo muy diversificado en cuanto a áreas de conocimiento se refiere. Me gusta mucho mi trabajo y ése es el motivo de estar aquí.

¹⁷ Es el nombre de la empresa que por cuestiones de confidencialidad se omite en la tesis.

2.- ¿Qué espera que pase con Xxxxx Xxxxxxx en los próximos 10 años?

R= Espero que Xxxxx Xxxxxxx retome o supere el nivel de ventas que tenía hace algunos años. Orientados primeramente hacia un mercado vertical y posteriormente diversificando nuestra gama de productos y servicios siempre enfocados hacia la satisfacción del cliente.

3.- ¿Crecerá Xxxxx Xxxxxxx , se quedará igual, disminuirá de tamaño?

R= Trabajando adecuadamente organizados obtendremos crecimiento cuantitativo en ventas de productos y cualitativo en cuanto a servicios.

4.- ¿Qué pasará con los principales competidores de Xxxxx Xxxxxxx en los próximos 10 años?

R= El mercado siempre tiene una demanda de anuncios, los competidores grandes tendrán mayores dificultades de crecimiento, los competidores pequeños regularmente desaparecen por la mala calidad de sus anuncios. Nuestro reto es contra los medianos como nosotros, y si ofrecemos una diferenciación en nuestros anuncios con base a valores agregados podremos obtener una ventaja competitiva frente a ellos.

5.- ¿Qué pasará con los principales clientes de Xxxxx Xxxxxxx en los próximos 10 años?

R= Todos nuestros principales clientes son corporativos consolidados que presentan una tendencia al crecimiento, orientando nuestros productos y servicios principalmente hacia éste tipo de clientes podremos conservar y conseguir unos cuantos más.

6.- ¿Qué le gustaría hacer con la empresa en un futuro?

- Reforzar nuestro reconocimiento en el mercado ofreciendo productos diferenciados, especializados y a un precio adecuado al valor para el cliente.
- Utilizar un mayor nivel de tecnología en los procesos de fabricación.
- Desarrollar planes de crédito y/o financiamiento para clientes no corporativos que requieran anuncios de gran tamaño y precio.
- Enfocar la empresa hacia una administración de la calidad total y aplicar métodos de medición de la productividad.
- Obtener certificaciones ISO.
- Fortalecer la ética empresarial que forma parte de nuestra filosofía.

7.- ¿Seguirá formando parte usted de Xxxxx Xxxxxxx en los próximos 10 años?

R= Muy posiblemente sí, dependerá en primer grado de la confianza y respeto que se me brinde para la toma de decisiones y posteriormente de las relaciones con la familia. Con toda honestidad prefiero perder mi empleo en la empresa a que se rompan las relaciones con mi familia a causas de conflictos laborales. Eventualmente si las circunstancias en Xxxxx Xxxxxxx son buenas en el futuro, consideraría la creación de un negocio personal; aunque tampoco me aferraría a sostener un Xxxxx Xxxxxxx destinado sin remedio a cerrar. Xxxxx Xxxxxxx ha dado buenos frutos durante muchos años y todavía da para muchos más.

Questionario de: Mónica, Contadora.

1.- ¿Porqué razón forma usted parte de Xxxxx Xxxxxxx?

R= Por obtener un ingreso, por desarrollar mi profesión que me gusta mucho, por las facilidades que obtengo en cuanto a salidas en horarios de trabajo, por sentimentalismo

(no quiero que termine la empresa que con tanto esfuerzo y dedicación levantaron mis padres y mi hermano).

2.- ¿Qué espera que pase con Xxxxx Xxxxxxx en los próximos 10 años?

R= Que sea una empresa rentable, que pueda generar más fuentes de empleo y mejores prestaciones para sus colaboradores, así como estabilidad económica para la familia.

3.- ¿Crecerá Xxxxx Xxxxxxx , se quedará igual, disminuirá de tamaño?

R= Crecerá.

4.- ¿Qué pasará con los principales competidores de Xxxxx Xxxxxxx en los próximos 10 años?

R= Competiremos a través de la calidad de nuestros productos y servicios para ganar la confianza y preferencia de los clientes y situarnos en una mejor posición dentro del mercado.

5.- ¿Qué pasará con los principales clientes de Xxxxx Xxxxxxx en los próximos 10 años?

R= Tendrán el compromiso nuestro de brindar un apoyo en su desarrollo y crecimiento.

6.- ¿Qué le gustaría hacer con la empresa en un futuro?

R= Hacer que las cosas sucedan.

7.- ¿Seguirá formando parte usted de Xxxxx Xxxxxxx en los próximos 10 años?

R= No lo se.

Questionario de: Martha, Secretaria.

1.- ¿Porqué razón forma usted parte de Xxxxx Xxxxxxx?

R= Inicialmente hace 7 años, por la necesidad de tener empleo. Actualmente siento un compromiso personal de contribuir al crecimiento de la empresa y a una consolidación más fuerte.

2.- ¿Qué espera que pase con Xxxxx Xxxxxxx en los próximos 10 años?

R= Espero que pueda, más bien que quiera mantenerse por ahora y superar a corto plazo su permanencia en el puesto.

3.- ¿Crecerá Xxxxx Xxxxxxx , se quedará igual, disminuirá de tamaño?

R= Debe crecer sustancialmente. Tiene los recursos y la experiencia.

4.- ¿Qué pasará con los principales competidores de Xxxxx Xxxxxxx en los próximos 10 años?

R= Los buenos seguirán en el medio y es un reto muy interesante formar parte de esa competencia.

5.- ¿Qué pasará con los principales clientes de Xxxxx Xxxxxxx en los próximos 10 años?

R= Quiero una cartera más amplia de clientes satisfechos bien atendidos.

6.- ¿Qué le gustaría hacer con la empresa en un futuro?

R= Hacerla crecer, tener más empleados, más utilidades una presencia más fuerte en el mercado, una empresa en donde la gente trabaje a gusto, dando lo mejor, recibiendo lo mejor y que sea un verdadero equipo, en todos los sentidos. Hacer de Xxxxx Xxxxxxx una empresa grande, en tamaño, en presencia, pero sobre todo en calidad, calidad humana y profesional.

7.- ¿Seguirá formando parte usted de Xxxxx Xxxxxxx en los próximos 10 años?

R= Si.

Después de analizar las respuestas de cada uno de los entrevistados, se puede ver todos buscan que la empresa crezca, esto es útil ya que podrá usarse esta búsqueda para cuando se elabore el Plan Participativo. También puede verse que se tiene una concepción patrimonialista de la empresa, en la cual, el dueño busca pasar la empresa a sus hijos, y éstos a su vez también esperan continuar con la empresa, es decir, nadie ha pensado en vender la empresa. Se busca además que la empresa crezca en tamaño y sobretodo en utilidades, pero saben que actualmente no cuentan con la organización adecuada. Son concientes además de que sus principales competidores no permanecerán como actualmente son, sino que algunos pueden crecer incluso más que ellos, por lo cual la mayoría de los entrevistados sabe que no deben seguir como hasta ahora si desean asegurar el éxito.

Al comparar los Objetivos Empresariales (los cuales se extraen de las preguntas 2,3, 4 y 5) contra los Objetivos Personales (preguntas 1,6 y 7), se ve que en todos los casos no existen discordancias, ni son opuestos, sino al contrario, se complementan e impulsan mutuamente. En el caso específico de Miguel por ejemplo, él piensa que en un futuro tal vez podría crear una empresa aparte de la que actualmente forma parte.

La presentación a la empresa de los resultados de la Misión, Visión y de los Objetivos, se presentan en un reporte ejecutivo, mismo que se puede consultar en el Anexo 8.

4.3.2- Diseño de Puestos y Organigrama.

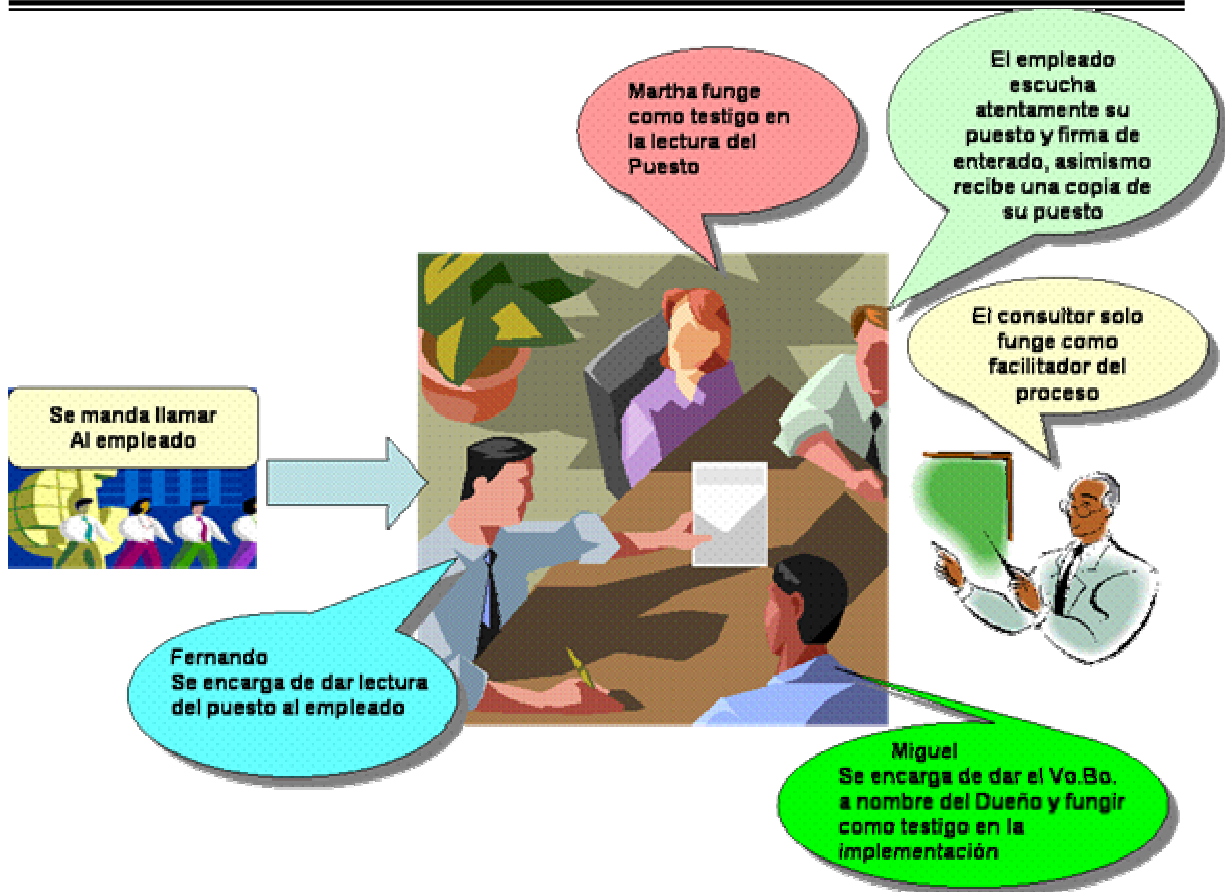
Como la empresa no contaba con documento alguno en donde se especificarían las Cargas de Trabajo ni Perfiles de Puesto, se les proporcionó un formato sobre el cual podrían basarse para elaborar el Diseño de Puestos. Este formato fue llenado previamente por el consultor y se les dijo que simplemente lo que aparecía en él era a modo de ejemplo, si los convencía el contenido lo podían conservar, además podían aumentarle o quitarle lo que consideraran necesario. El formato junto con la información inicial que se les mando a la empresa puede verse en el Anexo 6. Debido a que por parte del dueño se me solicito a que le ayudara a elaborar un Organigrama adecuado, se mando junto con la Propuesta del Diseño de Puestos un Organigrama, el cual se mantendría a la aprobación o modificación por parte de la empresa, se comentó que no necesariamente se debía respetar el Organigrama Propuesto inicialmente, sino que podía ser modificado en cada una de sus partes con la única restricción de que una persona no debería de tener más de un jefe, ya que esto ocasionaría confusiones, sin embargo una persona si puede tener a su cargo más de una persona. El Organigrama Propuesto puede

consultarse en el Anexo 7. Como puede verse, en la línea jerárquica se separó a Miguel de Fernando, es decir, Como Subalterno de Miguel se encuentra su hermana, Martha y como subalterno de Martha se encuentra Fernando, esto se hizo porque durante la Verificación Física de la Operación se obtuvo que Martha influía miedo y respeto hacia los trabajadores, así como que Martha tenía un don de mando más estricto que Miguel, por lo tanto, con este cambio se evitará que Fernando consulte a Miguel directamente, ya que su Jefe directo es Martha logrando con esto que Miguel se le presenten menos oportunidades de resolverle los problemas a Fernando. El último puesto que aparece en el Anexo 6, no se llenó por completo ya que es para el muchacho que acababa de entrar a la empresa.

Después de que se les proporcionó el Diseño de Puestos y Organigrama se solicitó a Miguel que se encargara de recopilar las modificaciones de los puestos de: Jesús, Martha, Mónica, Fernando, Federico y el suyo. Asimismo, se le solicitó a Fernando que leyera y corrigiera el Diseño de Puestos para sus subalternos y se los entregara a Martha. La consolidación de los cambios hechos a los diseños de puestos sería a través de Martha, ya que ella se encargó de recibir los cambios de Miguel y de Fernando.

Cuando estuvieron listas las modificaciones al Diseño de Puestos y Organigrama me avisó Martha, al llegar a la empresa, realice una visita a las instalaciones y durante el recorrido le pregunté a Fernando que cambios habían surgido, a lo que me contestó que el Sr. Jesús ya había comenzado a evitar resolverle sus problemas, asimismo, Miguel comentó que evitaba resolverle los problemas a Fernando. Cabe mencionar que durante el tiempo en que se le presentó el Diseño de Puestos al dueño, se contrataron dos ayudantes, uno para el Diseñador, y uno para las Lonas, además de que debido a que Gerardo había salido de la empresa, Arturo trajo a trabajar a su hermano, llamado Salvador y a todos ellos se les hizo su diseño de puestos. Todas las modificaciones propuestas por los integrantes de la empresa, así como los nuevos elementos de la empresa se incluyen en el Diseño de Puestos final incluido en el Reporte Ejecutivo del Anexo 8, el cual incluye también el Organigrama Final.

Una vez que se obtuvieron las Cargas de Trabajo y que se aprobaron por los Mandos Superiores, se procedió a la implementación. Para los Mandos Medios y Superiores, el Consultor fue el que leyó el Diseño de Puestos a cada uno de los interesados, con el Dueño como testigo y al término de cada puesto se le solicitaba al Dueño que firmara de recibido, ya que firmaba el dueño de recibido se le pedía al interesado que firmara al calce de la misma hoja de "enterado" y se le daba una copia simple de su Diseño de Puesto. El mismo procedimiento se recomendó aplicar con los Mandos Operativos. Cuando se le comentó al Sr. Jesús, dijo que prefería que Miguel se hiciera cargo de todo eso, que firmara en su representación, ya que él quería que cada vez sus hijos se metieran más en la empresa, cuando hizo este comentario el Sr. Jesús, Martha que estaba cerca, dijo que le gustaría estar presente en la implementación. Así que la manera bajo la cual se realizó la implementación de los nuevos Puestos en la empresa puede verse en la siguiente figura:



Antes de comenzar con la lectura a los Diseños de Puestos, se le explico a los Mandos Medios y Superiores que el Manual de Organización servirá para monitorear y controlar el desempeño individual de los empleados. El monitoreo del desempeño de los empleados se basará en elaborar un historial de reportes para cada empleado, de la siguiente manera: cada que Martha vea que en el taller algún trabajador no este desempeñando adecuadamente su labor, mandará llamar a Fernando para que él a su vez haga la llamada de atención al trabajador correspondiente, después de eso, Fernando elaborará un reporte que entregará a Martha en el que incluya el nombre del trabajador, el día, la causa por la cual fue amonestado, asimismo, cuando un trabajador realice un acierto también se le creara un reporte que se anexará a un expediente, y con este expediente de manera mensual se le hará llegar el informe de su desempeño, además este expediente servirá para poder hacer negociaciones de aumentos de sueldo. La manera en como se fue llamando a los trabajadores fue siguiendo el orden que se presentan en el Diseño de Puestos, es decir, el primero que se mando llamar fue a Ignacio, cuando se le leyó su puesto, se mostró muy atento, sin embargo, al finalizar la lectura, Ignacio comenzó a decir, que él consideraría que si solamente se trataba de una asignación de actividades o iba a haber un nuevo sueldo, Miguel le dijo que la empresa no tenía dinero y que no podía ser posible un aumento de sueldo. Pude notar que en Ignacio había un sentimiento de inquietud, a lo que le dije que si tenía dudas podría exponerlas con toda confianza, por lo cual Ignacio comenzó a hablar en torno al mismo punto, un aumento de sueldo, argumentando que la carga de trabajo era equiparable a tres obreros, aunque durante

más de 10 años había logrado desempeñar todo lo que venía en su puesto, también aludía a que el había entrado a laborar en la empresa bajo un ambiente de confianza y que pensaba que no era necesario colocar todas las actividades por escrito, que bien podría seguir cumpliéndolas sin la necesidad de que se asentaran en un Manual, a todo esto, se le contestó que todo era parte de un Proceso para darle un Orden adecuado a la empresa, así como que el instrumento del Manual de Organización tenía como función el establecer los mecanismos necesarios para poder monitorear y controlar el desempeño individual de cada trabajador, se le explico a Ignacio que era más fácil negociar un aumento de sueldo si cumplía con cada uno de los puntos señalados en el Diseño de Puestos. Sin embargo, podía notarse que Ignacio no estaba a gusto con que se le metiera orden y control a la empresa, ya que el era una de las personas que más beneficios contaba cuando no había un adecuado diseño de puestos, por ejemplo, muchas veces se saltaba a los jefes y opinaba o cambiaba ordenes porque se entrevistaba directamente con don Jesús. Así que al sentir que su coto de poder se desvanecía y que los privilegios de que gozaba se le escapaban, se mostró muy inquieto pero al final de cuentas acepto su hoja de su puesto no sin aludir que de todas maneras el podría seguir teniendo contacto directo con Don Jesús junto con todos sus privilegios, a lo que se le contesto que el dueño también entraría dentro de los cambios de la empresa, por lo tanto, ya tenía asignadas también sus funciones dentro de las cuales no se encontraba el tener trato directo a órdenes hacia los empleados, ya que para eso se encontraba Fernando, al oír esto Ignacio no dijo nada, solamente entrego la hoja firmada y se retiro. En la Fotografía 22, se puede ver a Fernando leyendo el Diseño de Puestos mientras Martha escucha.



Fotografía 22.- Implementación de Puestos.

La siguiente persona que se mando llamar fue a Juan, con el cual no se presento ningún contratiempo, se le explico detalladamente su puesto así como que su jefe directo sería Ignacio, firmó la hoja de enterado y recibió su copia de su diseño de puesto. Con Joel no se suscito tampoco ningún percance. La única observación que realizo Moisés cuando se le mando llamar es que en algunas ocasiones Joel no tenía el tacto para ordenarle, el Jefe de Producción tomo nota de esto y dijo que le daría el adecuado seguimiento para evitar que esta incomodidad se siguiera presentando. El siguiente empleado que se mando llamar fue Pedro, durante la entrevista con los Mandos Superiores y Medios llevada a cabo en el Diagnóstico de la empresa se escucharon rumores de que era una persona que no aceptaba de buena gana las órdenes ni que tampoco apoya a sus colegas. Se procedió a que Fernando diera lectura a su diseño de puesto, y cuando se terminó se le

explicó que era necesario el que firmara como todos los demás de enterado y se le daría una copia de su puesto, a lo que Pedro empezó a decir que él no consideraba que fuera necesario hacer eso en la empresa porque no había recibido aumento de sueldo a pesar de que lo había solicitado, se le explicó que el Diseño de Puestos era una herramienta que se le había dado a la empresa para poder medir el desempeño de los trabajadores y con esto ver si a corto plazo podrían ser candidatos a un aumento de su sueldo o que se incrementaran sus prestaciones, pero Pedro al escuchar esto, empezó a levantar la voz y a hablar acerca de las injusticias que había en la empresa, entonces Miguel también empezó a hablar de los malos resultados que siempre había visto en Pedro y llegó un momento en que los dos se levantaron de sus lugares, en ese momento, tome la palabra debido a que como facilitador vi que esto se estaba desviando demasiado y que no conduciría a nada bueno, le dije a Pedro que íbamos atrasados con el proceso de darle lectura a los puestos, que por favor, fuera al taller y le dijera a Arturo que era necesaria su presencia en la sala de Juntas y que regresará (Pedro) a sus actividades en el taller que posteriormente lo volveríamos a llamar. Entonces salió Pedro de la sala de juntas sin azotar la puerta ni nada y sirvió para que se relajara el ambiente en la Sala de Juntas. Cuando llegó Arturo se le leyó su puesto y firmo sin ningún inconveniente su hoja. Para este momento ya había dado la hora de la comida, por lo cual se les dijo a Miguel y a Martha que al otro día se le volvería a ofrecer la opción de firmar su hoja a Pedro, pero que mientras tanto era necesario celebrar una reunión con los Mandos Medios y los Mandos Superiores, así, Martha mando llamar a Federico, a Mónica y a su papá, pero don Jesús no pudo asistir debido a que estaba indispuesto, representando a Jesús estaba Miguel. En la junta se les explico que las personas que sentían que se les iba su coto de poder, serían aquellas que reaccionarían de manera más negativa a los cambios implementados en la empresa, esto porque su poder que habían obtenido a través de los grupos informales se les estaba terminando, también se les recomendó que usaran el nuevo diseño de puestos junto con el expediente que se les abriría a cada trabajador (el cual contendría los aciertos y errores en cada trabajo) para llevar un monitoreo y control de cada trabajador que se estuviera oponiendo al cambio, esto dándoles a cada trabajador oportunidad de 3 llamadas de atención, es decir, a la tercer llamada de atención se le mandaría llamar directo a la oficina de Martha preguntaría cuales son las causas de su descontento y si el trabajador seguía con su inconformidad o disgusto darle la opción de que busque otro trabajo. Con esta junta se terminó este primer día de implementación de los nuevos puestos.

Para terminar con la implementación de puestos, al día siguiente celebré una reunión con Don Jesús para ponerlo al corriente con respecto a lo que estaba sucediendo en su empresa. Antes de comenzar la entrevista, Miguel entro en la sala de juntas solamente para comunicarme que se había enterado que el día anterior, Pedro había iniciado una pequeña revuelta para evitar que los trabajadores firmaran cualquier documento que se les ofreciera. Después de hacer este anuncio, Miguel se retiró y la reunión con el dueño de la empresa comenzó, en ella se trato específicamente el comportamiento que tuvo Ignacio y Pedro el día anterior y su correspondiente explicación, don Jesús comento que él era consciente de esas actitudes, que en más de una ocasión había tratado de evitarlas o corregirlas, pero que siempre había llegado al punto de decirles “pues sino se sienten a gusto en la empresa ahí esta la puerta”, pero que nunca se decidían por renunciar y seguían trabajando, y que en más de una ocasión se había presentado esta situación con Pedro más que con Ignacio. Le recomendé a don Jesús que cuando se presenten esas circunstancias, las cuales en primera instancia deberían ser atacadas directamente por

Fernando y Martha, se le diga al empleado inconforme que tiene un mes o dos semanas para buscar otra empresa en donde laborar y que mientras la empresa buscaría nuevos candidatos para ocupar su puesto. Pero se remarco que es sumamente importante que esto no quede solamente como una plática, sino que se lleve a la práctica para que el empleado vea que en verdad existe la posibilidad de sustituirlo y que si no se acomoda a la forma de trabajar, otra persona puede ocupar su puesto, porque hasta el momento solamente se habían lanzado amenazas al aire y con esto se decremento la credibilidad del dueño por parte de las acciones que toma. Después de esto se mando llamar a Pedro para solicitarle que firmara su documento, sin embargo él dijo que no quería firmarlo y que si habría alguna represalia por esto, como consultor le dije que la razón por la cual se firmaba el documento era porque con esto se daba por entregada esta parte del proceso de Intervención en la empresa, y que no se iba a tomar represalias con nadie que no quisiera firmar, sin embargo, debido a que no puede ser detenido el proceso de Intervención, ese era el último día en el cual podría firmar el documento, ya que la única persona que faltaba era él, y si no firmaba en ese día simplemente el documento se entregaría y recibiría sin su firma. Después de un rato, Pedro dijo que no firmaría, así que se le dio las gracias por haber asistido a la reunión y se le dijo que podía regresar a sus labores. Se mando llamar a Martha, a Fernando y a todos los empleados y se les explico que el Manual Organizacional, podría ser modificado corto plazo, esto respondiendo a necesidades no vislumbradas respecto a la operación en el momento de la elaboración, que la manera en la cual se harían las modificaciones sería por medio de Fernando, a él se le harían llegar las modificaciones y el las haría llegar a Martha, quien modificaría el Diseño del Puesto y agregaría la modificación al Manual Organizacional y le daría una copia del mismo al interesado y a aquellos puestos que se vieran afectados a partir de la modificación. Con esto se dio por terminada la etapa de la Implementación de Puestos, en los siguientes días no se presento ningún problema al respecto, a excepción de cuando se llevo a cabo el nuevo Formato de Control del Taller, pero estos problemas debido a que se originaron dentro de la implementación del nuevo pizarrón, se especifican en el correspondiente subcapítulo que es el 4.3.5 .

4.3.3- Motivación de los trabajadores del taller.

Para conocer la razón por la cual los trabajadores se encontraban con una motivación muy baja, se aplico una Técnica de Grupo Nominal. Se escogió el uso de esta Técnica debido a que evita conflictos y aglutina ideas, esto debido a que se quiso evitar que se desarrollaran fricciones durante la aplicación de la Técnica y en su lugar pudieran analizarse las ideas adecuadamente.

Al momento de aplicar esta Técnica, Gerardo ya no se encontraba laborando, y subieron a su puesto a Arturo, para el puesto de Arturo contrataron a un aprendiz, pero este renuncio y en su lugar entro un nuevo aprendiz, el cual se invito a participar en la Técnica.

Se reunió a todos los empleados junto con su Jefe de Producción, en la sala de juntas de la empresa, en la mañana de un día martes, se les explico que el objetivo de la Técnica era conocer las causas de desmotivación en el taller, para que posteriormente éstas causas fueran presentadas a la oficina y que se les diera una adecuada solución. Se acomodaron los trabajadores alrededor de la mesa de juntas formando una “U”, todos viendo hacia donde se encontraba el facilitador. A cada trabajador se le repartieron

tarjetas blancas y se les explico que en cada una de ellas debían de anotar una idea a la pregunta que se les iba a hacer. Se les pedía que generaran la mayor cantidad posible de ideas anotando una por tarjeta, pudiendo solicitar todas las tarjetas que requirieran. Se les recordó las reglas de operación de la Técnica las cuales estaban pegadas a la vista de todos.

La primer pregunta a contestar es la siguiente:

¿Porqué causas el ambiente de trabajo no es agradable?

Las respuestas aportadas por los participantes se muestran a continuación:

- Porque unos ganan más que otros y sin trabajar tanto
- Porque todos hablan de todos
- A la hora de trabajar no son parejos.
- Porque el trabajo de cada quién no esta bien repartido
- Por envidia
- Por egoísmo
- No hay estímulos económicos
- Por preferencias
- No hay estímulos verbales
- Porque no hay comunicación ni organización por parte de nuestros patrones
- No hay un incentivo económico
- Me gustaría que hubiera juntas más seguido para conocer nuestras inconformidades y a su vez que conozcan nuestros errores
- Por la falta de disponibilidad de los compañeros a cooperar
- Por la diferencia de ideas.
- Se puede llegar a tener un acuerdo pero por el pensamiento de “a mi no me toca hacer eso”, “estoy por día” no se llega a nada.
- No sabría decirle porque yo soy nuevo, apenas llevo una semana y todavía no se como sea el ambiente aquí en cuestiones laborales.
- Porque existen diferencias entre trabajadores.
- Porque hay favoritismos.

Después de haber anotado y leído cada una de las ideas anteriores en pliegos de papel bond, se les pidió que de manera individual, dieran su opinión respecto a cada idea para modificarla o que la persona que la habría propuesto explicara lo que no se entendiera. Después de que quedo claro las ideas presentadas, el grupo prosiguió a agrupar aquellas ideas que eran similares, con lo cual se obtuvo la siguiente síntesis de ideas:

- a) Falta concordancia entre trabajo y sueldo.
- b) Cargas de trabajo inadecuadas.
- c) Envidia, egoísmo, preferencias, diferencias
- d) Falta de estímulos (verbales y económicos).
- e) Falta de comunicación (juntas) obrero-patrón.
- f) Falta de organización en oficina.

Se acordó aglutinar en una sola línea a la envidia, el egoísmo, las preferencias y las diferencias, debido a que estos conceptos se encuentran contenidos en cuestiones de relaciones personales.

Se les pidió que seleccionaran 3 ideas del grupo de 6 que se presentaban en el papel bond, y que tomaran una tarjeta en blanco en la cual anotarían el inciso de la idea y le pusieran un número 3 si esa idea era la mejor de las 3 que habían seleccionado, un número 2 si era la que ocupaba el segundo lugar de importancia y un número 1 a la que menos les llamara la atención de las 3 ideas que seleccionaran. Todo esto se les señaló que debía de hacerse en silencio y de manera individual. Cuando todos terminaron la votación, pasaron las tarjetas al facilitador y después de barajarlas, se le pidió a un empleado que las tomara y que fuera dictando el inciso de la idea y su calificación, y que después de hacer esto pasara la tarjeta a otro compañero para que verificara que estaban bien los votos y después se destruía la tarjeta. Así las ideas con sus respectivos votos se muestran a continuación en la siguiente tabla:

Idea	Puntuación
a) Falta concordancia entre trabajo y sueldo.	11
b) Cargas de trabajo inadecuadas.	18
c) Envidia, egoísmo, preferencias, diferencias.	10
d) Falta de estímulos (verbales y económicos).	22
e) Falta de comunicación (juntas) obrero-patrón	11
f) Falta de organización en oficina	0

Así, las 3 ideas que se presentarán a oficina como prioritarias serán la d, la b, la a y la e, dado que este último par se encuentran empatados con el mismo número de votos.

Se repitió el mismo procedimiento pero ahora para responder la pregunta:

¿Cuáles son las incomodidades de usar el equipo de seguridad?

Con lo cual se generaron las siguientes ideas:

- No hay taponos para oídos
- Los guantes se rompen rápido.
- Yo no encuentro ninguna: es al principio un poco incómodo, pero es como los zapatos nuevos, sólo al principio.
- Las botas se me hacen incómodas.
- Las orejeras son incómodas.
- Quisiera que en vez de dar orejeras dieran taponos para los oídos.
- Quisiera tenis en lugar de botas.
- Como instalador sería mejor usar un "overall" por varias razones, ya que nos cubren del sol y del frío y son más cómodos.
- Yo uso los guantes cuando es necesario, no todo el tiempo porque luego no se puede trabajar con los guantes puestos.
- Cuando necesito botas no hay de mi número.
- Porque estamos en diferentes áreas de trabajo, por ejemplo las botas son incómodas para el Panaflex.

- Los tapones de seguridad auditivos se acabaron.
- Los guantes son de muy baja calidad, el primer uso y se descosen.

La síntesis de ideas es la siguiente:

- a) No hay tapones para oídos.
- b) Guantes de mejor calidad, cómodos de diferentes modelos.
- c) Tenis en lugar de botas.
- d) Botas incómodas y no hay variedad de números.
- e) Uniforme tipo “overall”

De igual manera se llevo a cabo una votación y los resultados se muestran a continuación:

Idea	Puntuación
a) No hay tapones para oídos	11
b) Guantes de mejor calidad, cómodos de diferentes modelos	27
c) Tenis en lugar de botas	3
d) Botas incómodas y no hay variedad de números	20
e) Uniforme tipo “overall”	11

En donde se ve que las 3 ideas que se presentarán a la oficina serán la b, la d, la a y e dado que están empatadas.

Se repitió el mismo procedimiento pero ahora para responder la pregunta:

¿Cómo debe ser su uniforme de trabajo?

Las ideas generadas son las siguientes:

- Me gustaría que los uniformes fueran de mejor calidad.
- Pantalones de mejor calidad porque se rompen rápido.
- Que nos dieran uniformes para cada actividad que desempeñamos.
- Playeras para el taller y camisolas para el sol.
- Pantalón gris.
- Playera negra
- Dotarnos de más uniformes.
- Me gustaría que el uniforme fuera de tela un poco más gruesa.
- Que dieran dos uniformes.
- Dar dos juegos de uniformes.
- Adecuado lo más posible al medio donde se trabaja.
- Cómodo.
- Me gustaría que me dieran dos uniformes.
- Que haya uniformes de mi talla.
- Que nos dieran gorras, porque luego hace mucho sol.
- Nos deberían de dar gorras.
- Uniformes con mayor presentación, tal vez camisas tipo polo.
- Nuestro uniforme debería tener nuestro nombre.

- Deberían de dar camisas de manga larga.
- Deberían de darnos chamarras.

Así la síntesis de ideas, junto con su calificación en la votación es la siguiente:

Idea	Puntuación
a) Pantalones de mejor calidad	9
b) Uniformes de acuerdo al puesto	11
c) Playeras	11
d) Camisolas	1
e) Cambiar color del uniforme	1
f) Camisa de manga larga	9
g) Dar 2 uniformes	15
h) Gorras	1
i) Chamarra	1
j) Tallas adecuadas	3
k) Camisas tipo Polo	1
l) Poner nombre en los uniformes	9

Las ideas que se presentarán a la oficina serán la g, la b, la c, la a, la f y la l.

Finalmente la cuarta y última pregunta fue la siguiente:

Para que su trabajo se realice de una mejor manera ¿Qué cambios solicitarían a la oficina se hicieran?

Generándose las siguientes ideas:

- Que se compre un horno de microondas para calentar nuestra comida.
- Comprar papel de baño de mejor calidad.
- Más tiempo para comer.
- Personas para el aseo de baños.
- Papel de baño.
- Tener un horno de microondas.
- Reuniones de trabajadores cada mes.
- Tener mejores tijeras.
- Arreglar la dobladora y cortadora.
- Reuniones para mejor acoplamiento laboral entre patrones y trabajadores.

Así, la síntesis de las ideas y su votación se muestran a continuación:

Idea	Puntuación
a) Comprar un horno de microondas	9
b) Comprar mejor papel de baño	2
c) Dar más tiempo para comer	25
d) Contratar una persona específica para el aseo de baños	18
e) Mejores tijeras	3
f) Arreglar la dobladora y cortadora	15

Así las ideas que se presentarán a la oficina serán la c, la d y la f.

Los *Stakeholders* fueron los que se encargaron de hacer las síntesis de las ideas presentadas anteriormente, en este caso el facilitador solamente fungió de guía. Durante el proceso de la Verificación Física de la Operación, se pudo ver que los empleados están muy restringidos en cuanto a opiniones. Por lo tanto se busco que por medio de la Técnica los empleados mostraran aquellas inquietudes a la oficina acerca de las incomodidades de su trabajo. Al finalizar la dinámica se les informó a los trabajadores que se le presentaría un Reporte Ejecutivo a la oficina para que dieran cuenta de sus solicitudes, se les informo que esto representaría un proceso de negociación, bajo el cual, se les trataría de otorgar lo que solicitan pero seguramente oficina pediría algo a cambio, como por ejemplo, que se redujera el desperdicio, que se usara el equipo y uniforme, etc.

Cuando se le notifico al dueño de la empresa que se realizaría esta Dinámica, él contesto que estaba seguro de lo que sus empleados pedirían: un aumento de sueldo. Después de analizar el reporte de la dinámica, el cual puede consultarse en el Anexo 9, el dueño de la empresa se dio cuenta que estaba equivocado acerca de las solicitudes de sus empleados. Sin embargo, el dueño dijo que en este momento no era posible comprar todo lo que aparecía en la lista, posiblemente solo se comprarán pantalones, pero el dinero no alcanzaba para más y que posiblemente en un futuro se les olvidara. Al formar parte esta etapa de todo un proceso Sistémico, le recordé al dueño que era importante no saltarse pasos en la etapa de la Intervención, le dije que si no había dinero en este momento era imposible que se comprara lo que los trabajadores solicitaban, pero que se les debía de informar acerca de porque no se les podía dar lo que pedían, asimismo le dije que no se trataba solamente de darles lo que solicitaban sin pedirles algo a cambio, le dije que esto bien podría funcionar para establecer negociaciones acerca de la manera bajo la cual podrían hacerse acreedores a estas recompensas, se le comentó al dueño de la empresa que los mejores premios que se le pueden dar a un empleado no deben ser monetarios, porque con el tiempo el premio se desvirtúa y se integra al salario, le recomendé que parte de estas peticiones se incluyeran como premios a logros previamente alcanzados. Al comentarle todo esto el dueño cambio de parecer y accedió a elaborar con su hijo Miguel una serie de requisitos a cumplir para que los trabajadores pudieran tener lo que solicitaban.

4.3.4- Control de Gestión y su Implementación.

Después de que pasó una semana de la implementación del Manual de Organización, se mando por Fax las características que debería de tener el Control de Gestión, este reporte ejecutivo puede consultarse en el Anexo 10. Al día siguiente que se mando el Fax, se visitó a la empresa como parte del proceso de Intervención, para ver si no se habían presentado problemas en la empresa, así como también si no tenían dudas respecto a como elaborar el Control de Gestión, Mónica tomó la palabra y comentó que ella sentía que debería ser la encargada de conformar el Control de Gestión, a lo cual dije que sí, debido a que las funciones de Contabilidad las hacía ella, gran parte de la información dependería de ella, por lo cual era recomendable que ella solicitara la información faltante a Miguel y a Martha, para que se conformara el documento, además de que ella sería la responsable de hacerle llegar el documento al Dueño y a todos los Gerentes.

Cada tercer día a partir de la fecha en que se explicaron las dudas para realizar el Control de Gestión se hicieron visitas a la empresa con el fin de solicitar el mismo. Las visitas duraron más o menos un mes, y en las primeras dos semanas, solicitaba que me mostraran el Control de Gestión de ese día y no lo tenían, en la tercer semana me lo mostraron y aunque no mostraba la información real, era un avance que al menos ya hubiera fluido la información por los canales necesarios para que se realizara el documento. Se les explicaron los errores a los Gerentes y en la siguiente ocasión, que se solicito el Control de Gestión ya estaba corregido y actualizado, como se mencionó se solicito constantemente una semana más y a partir de ahí cada que visité a la empresa, bien sea para realizar el Plan Participativo o para monitorear y controlar se solicitaba el Control de Gestión el cual no presentaba ningún problema. Cabe mencionar que al dueño le pareció maravilloso este documento porque le servía para conocer como estaba su empresa desde su sala. Además a Miguel le ayudo a tomar decisiones importantes.

4.3.5- Formato de Control del Taller.

Para el rediseño del Pizarrón que había en el taller, se consideró a todos los empleados, Fernando y Miguel como los *Stakeholders*, esto debido a que ellos son los que harían uso del nuevo diseño del Pizarrón, el rediseño del Formato de Control del Taller se comenzó de manera simultánea con la Implementación de Puestos. Se acordó con Miguel que se pusieran de acuerdo los *Stakeholders*, para que nos reuniéramos en un día. Miguel dijo que no contaba con tiempo hasta dentro de dos semanas, por lo que en lugar de emplear la Técnica TGN en tiempo real, sugerí usarla mediante sobres cerrados con preguntas específicas, para ahorrar tiempo. Así que se diseño una pregunta plasmada en una cuartilla dentro de un sobre abierto que debería ser entregado a cada persona antes mencionada, para que la contestara y cerrara su sobre y después el consultor recogería los sobres y analizaría y presentaría la información. La redacción de la pregunta puede consultarse en el Anexo 11. Las respuestas anotadas por cada persona que se sirvió contestar la pregunta se muestran a continuación.

Nombre: Moisés

Comentario: Debería de aparecer las dimensiones del anuncio, un croquis del anuncio, el material a emplear y las fechas de entrega. Creo que todo lo anterior esta bien, pero como en todo, si los salarios no mejoran...Todo sería diferente, trabajaríamos con mejor y más ganas. Pongan atención primero a los salarios que son más importantes.¹⁸

Nombre: Ignacio

Comentario: Me gustaría que apareciera fechas de entrega, fecha de toma de pedido, el nombre del cliente, a lo mejor dimensiones del anuncio junto con colores de anuncio, y los materiales a emplear. Aunque todo esto ya lo tenemos en la orden de pedido, que aunque es en una hoja tamaño carta esta bien. Lo único que me hace falta en lo personal es un aumento económico ya que la forma del trabajo que me solicitan es verbal para el encargado.

¹⁸ Las respuestas de los trabajadores se transcribieron tal y como aparecen en las hojas, con deficiencias en la redacción.

Nombre: Miguel

Comentario: Deben de aparecer los tiempos de entrega para que todos sepan la fecha en la que la empresa debe entregar el trabajo. Asimismo deben aparecer medidas, tipo y consideraciones especiales de fabricación, para que todos sepan lo que se va a fabricar. Deberían de aparecer estadísticas de producción, pienso que servirá para estimular la superación de los niveles de producción mensuales, al observar en cantidades medibles el trabajo que realiza la empresa en conjunto. Por último debería aparecer las áreas de oportunidad a cubrir, ya que servirá para que todos conozcan los aspectos en que podemos mejorar y que serán tomados de la encuesta de servicios y quejas de los clientes.

Nombre: Fernando

Comentario: En lo particular, las órdenes de trabajo, los elementos por fabricar, fechas de entrega y de instalación, las tengo en pantalla. Sólo que la fabricación fuese especial y que Miguel o Federico no pudieran informarme personalmente, por teléfono o correo sería o por el pizarrón. Lo que si me gustaría sería un espacio para la felicitación por el cumpleaños o por un trabajo “complicado” y que terminamos bien.

Nombre: Pedro

Comentario: La información que requiero es fechas de entrega, fechas de levantamiento de pedido, las dimensiones del anuncio junto con sus colores. Lo más urgente es solucionar los salarios, llevo instalando anuncios a rayo de sol quemándome la piel y arriesgando de alguna manera la vida, y ¿a cambio que tenemos? Presión y más presión.

Nombre: Juan

Comentario: Necesito las fechas de entrega y de toma de pedido, las dimensiones y en general toda la información para hacer el anuncio. Yo creo que para conveniencia de todos, podríamos trabajar más tiempo y/o emplear nuevos trabajadores y así podríamos pedir un aumento de salario.

Nombre: Joel

Comentario: Requiero nada más la información para elaborar los anuncios, como son medidas y colores. Pero también pido más motivación y que valoren el trabajo de uno como empleado y que aumentaran un poco más el sueldo.

Como se puede ver, los empleados contestaron la pregunta pero además exigen un aumento de sueldo, tal parece que los trabajadores son influenciados por una persona que les aconsejo que pusieran que necesitaban un aumento de sueldo inminente. Debido a la inconformidad que presentaron Ignacio y Pedro en la Implementación, como consultor creo que esta fue su forma de manifestarse en contra de eso, pero no repercutió más allá, porque al final de cuentas contestaron la pregunta que se les hizo. Se le explico a Miguel lo que había ocurrido en las entrevistas y dijo que él pensaba que había sido Pedro el que había aconsejado a los demás trabajadores respecto a como deberían de contestar a la pregunta. De hecho Miguel me comentó que esa semana le habían llamado la atención a Pedro porque el fin de semana había tomado la camioneta y en lugar de haber llegado directo con el cliente para instalarle el anuncio, había pasado a comprar refacciones para su coche, por lo que el cliente los estuvo esperando más de 3 horas, Pedro había tratado de llegar a un acuerdo con los 3 empleados que lo acompañaban para que dijeran que

habían chocado y que por eso habían llegado tarde, entre estos trabajadores se encontraba Ignacio, sin embargo, cuando regresaron al taller Miguel los interrogo de manera individual y entonces se empezó a dar cuenta que se contradecían mucho que unos decían que había sido un coche rojo, otro que un coche azul y al final Ignacio confeso la verdad, y Pedro admitió su culpa y dijo que le gustaba estar en la empresa y que le dieran una nueva oportunidad para demostrarlo. Como consultor recomendé que se le diera la posibilidad de la duda a Pedro pero no sin olvidar el comportamiento anterior que había presentado en la empresa.

Después de haber escuchado a Miguel se mando llamar a todos los Mandos Operativos y al Jefe de Producción y se les dijo que la finalidad de la pregunta que se les había hecho en los sobres era el poder dotarlos de una herramienta que les sirviera, y que las inquietudes relacionadas con sus sueldos ya conocían la forma en la cual debería ser tratada. Se ofreció contestar dudas o inquietudes y nadie dijo nada, y con esto se termino esta pequeña junta.

Después de esto se le presento una propuesta del nuevo Pizarrón Informativo a Miguel, por medio de un Reporte Ejecutivo que puede consultarse en el Anexo 12. En el reporte se especifica la información que debe contener el Pizarrón, así como la manera en la cual debe de alimentarse esta información.

El formato final del Pizarrón se muestra en la tabla siguiente.

Diseño de Pizarrón Informativo

No. De Orden	Fecha de entrega	Medidas del anuncio	Estado de Producción	Consideraciones especiales
1	20-jul	3.00 X 2.00 X 0.60	herrería	tener cuidado en la tipografía
2	30-ago	2.00X1.00X0.30	Electrificación	ninguna

Niveles de produccion del mes anterior
Áreas de Oportunidad a cubrir
Felicitaciones

4.3.6- Estándares y especificaciones de las juntas.

Debido a que en esta empresa no se celebraban juntas se comenzó por darles un reporte en el cual se especificara el Objetivo de una junta, las Reglas de Operación y la forma y tiempo bajo las cuales debería de celebrarse, esto se encuentra en el Anexo 13. Una vez que estas especificaciones fueron leídas por los Gerentes de la empresa, se procedió a realizar las primeras juntas con la presencia en las primeras del consultor. Las primeras juntas tuvieron una duración de 15 minutos, tanto las que celebran entre los Mandos Medios y Superiores, como con las celebradas entre los Mandos Medios y los Niveles Operativos. Hubo una muy buena actitud y respuesta de todos los participantes en la reunión. Posteriormente se solicito a Martha que reuniera dudas que se tuvieran respecto

a la celebración de juntas, pero después de 3 días de recopilar opiniones no se tuvo ninguna duda o ajuste necesario.

Después de las primeras 3 juntas, la empresa comenzó a celebrar juntas por ellos mismos, sin necesidad de que el Consultor lo solicitará, los reportes o minutas de las mismas me eran facilitados para que diera mi punto de vista. Ayudo mucho la Intervención que se dio en la empresa para que se viera la bondad de celebrar juntas y crearlas como un hábito. En las Fotografías 23 y 24 se muestra la manera en la cual se celebran las juntas en la empresa.



Fotografía 23.- Junta celebrada en la empresa



Fotografía 24.- Don Jesús asiste a las juntas.

4.3.7- Cierre de la Intervención.

Para hacer el cierre del proceso de Intervención, se solicitó una cita con el Dueño de la empresa. Esta reunión se celebró un miércoles entre semana, aproximadamente a 3 meses de haber iniciado el proceso de Intervención. Para cerrar el proceso de la Intervención, se llevó el documento que presentaba el Plan de Trabajo de la Intervención (Anexo 4) para mostrarle al dueño que cada uno de los puntos fueron cubiertos en el proceso de Intervención y que no quedaba nada pendiente. El Sr. Jesús, estuvo de acuerdo en que no faltaba nada pendiente en el proceso de Intervención, pero expuso una inquietud de que él sentía que su empresa estaba funcionando adecuadamente pero que sentía la necesidad de hacerla crecer, entonces le comente que el Plan Participativo podría dar cabida a todas esas ideas de crecimiento en la empresa. Me comentó además que sentía que ahora como Dueño de la empresa no sabía que otras actividades podría realizar, ya que se daba cuenta que la operación había mejorado mucho, que podía conocer el estado de la empresa gracias al Control de Gestión, y sentía que esto podría deberse a que él se había apartado un poco de la producción pero que en cambio ahora él se sentía desplazado y hasta cierto punto sin ningún uso dentro de la empresa. Le recordé que como Dueño de la empresa, su deber era velar por el buen manejo de las inversiones dentro de la misma, así como la buena conducción de la empresa. Me dijo que tenía la necesidad de que le fueran encomendadas más actividades para realizar, entonces le recomendé unos cuantos libros que hablan de Administración y Gestión, y le dije que él sería el encargado de leer todos y cada uno de esos libros y presentarles a los Gerentes de la empresa un resumen de manera quincenal acerca de los temas más importantes tratados en el libro. Esto lo recomendé en primera porque en pláticas con sus hijos durante el proceso de Intervención me comentaron que su papá era muy aficionado a la lectura y en segundo lugar para que estuviera entretenido y no interfiriera con la

operación de la empresa. Para cerrar la Intervención en la empresa se le solicito al dueño que elaborara una carta en la cual se especificara los problemas que la empresa tenía y los resultados que se obtuvieron con el Proceso de Intervención, así como si recomendarían o no al consultor. El dueño preparó y firmo la carta la cual me fue entregada 3 días después de haber celebrado esta junta.

Con lo que respecta a la operación de la empresa mejoró notablemente. De hecho los cambios que se vieron con respecto al inicio hasta el cierre de la Intervención son los siguientes:

- Sus costos ocasionados por desperdicio o errores en producción disminuyeron, con lo cual el margen de utilidades se mejoró.
- El trato del dueño para con sus trabajadores mejoró.
- Los trabajadores se sentían más identificados para con la empresa.
- El dueño de la empresa también dotó a los trabajadores de más y mejor equipo para realizar sus labores, además de que los trabajadores fueron más responsables de sus trabajos y equipo.
- Pedro opto por renunciar ya que se dio cuenta que su coto de poder se le disolvió.
- El ambiente laboral mejoró mucho.
- Entraron a trabajar dos personas en el taller, y sin que el consultor se los recomendará les elaboraron su Perfil de Puestos y lo utilizaron como filtro para el proceso de selección del personal.
- Las ventas se incrementaron debido a que la recomendación de clientes satisfechos dio frutos.
- Se superaron a mitad de año el nivel de ventas del año pasado y la tendencia indica que se doblaría la cantidad antes de cerrar el año.
- Lo que aún faltaba por madurar es la comunicación, ya que si bien ya hacían acuses de recibo de las órdenes internas aún no llegaban a publicarse o darse a aquellas personas que las requerían para tomar decisiones, más esta observación se hizo a la empresa y se comenzó a corregir.

En las Fotografías 25 a 27 se muestran las mejoras en la producción después de haber realizado la Intervención.



Fotografía 25.- Los obreros trabajan más unidos y coordinados.



Fotografía 26.- La producción mejoro



Fotografía 27.- Un empleado realiza labores de inspección de calidad antes de entregar su trabajo.

Con la empresa sustentada con una estructura organizacional adecuada, ahora si es posible implementar un Plan Participativo.

4.4.- Plan Participativo.

Como se realizo con el Diagnóstico y con la Intervención, antes de comenzar con la elaboración del Plan Participativo, se solicito una cita con el Dueño y los Gerentes de la empresa para darles a conocer el Plan de Trabajo del Plan Participativo, los productos a entregar, los alcances y los requisitos por parte de la empresa. Esto se presento en un Reporte Ejecutivo al dueño, el cual puede consultarse en el Anexo 14.

Debido a que después del proceso de Intervención la producción de la empresa se incremento, se torno un poco difícil el que se tuviera que detener esta producción para que todos participen en el Plan Participativo, sin embargo, después de dos semanas de espera, se pudo reunir a todos en la empresa.

4.4.1.- Especificación de las propiedades deseadas para el sistema Empresa.

La dinámica de la elaboración del Plan Participativo, tomo dos sesiones. La primer sesión comenzó a las 9:30 de la mañana y terminó a la 13:00. Se llevo a cabo en el área donde pegan el vinyl a los anuncios, debido a que la sala de juntas era demasiado pequeña para

que estuviéramos los 12 trabajando cómodamente. Con lo primero que se inició fue con una explicación del motivo y propósito de la reunión y lo que se esperaba obtener de la misma. Aunque se encontraban pegadas en los muros las Reglas de Operación, se hizo hincapié en que debido a que se usaría el Diseño Idealizado, no se tuvieran prejuicios del tipo: “no hay dinero para hacerlo...” o “no tenemos el tiempo para hacerlo...” ya que el anteponer esta manera de pensar podría hacer que ideas muy buenas quedaran descartadas. Se les explico que era más fácil una vez que se tenía la idea adaptarla al presupuesto existente que de entrada autoimponerse esa restricción y hacer un mal diseño.

Después de esto, se les repartió a cada integrante tres tarjetas blancas, un bolígrafo negro, y se les explico que en silencio, deberían de contestar la pregunta que se anotaría en el pliego de papel bond que se encontraba enfrente de ellos. Se les dijo que anotaran una respuesta por tarjeta, que podrían tomar o solicitar todas las tarjetas que necesitaran. La primer pregunta a contestar fue la siguiente:

¿Qué distinguiría a nuestra empresa de las otras empresas que hacen anuncios?

Se dio un tiempo razonable para que contestarán y aportaran sus ideas. Cuando todos terminaron de anotar sus respuestas, se barajaron y repartieron entre los participantes de la reunión. Se les pidió que leyeran las tarjetas para ver si no tenían dudas respecto a la redacción de las ideas y se procedió a solicitar a un participante que leyera la tarjeta, después pasaba al frente a pegarla al pliego de papel bond que se encontraba libre y si alguien tenía una idea parecida pasaba a pegarla también. Una vez que todos pegaron sus tarjetas, se les pidió que redactarán síntesis de aquellas ideas que se repetían. Las ideas ya redactadas adecuadamente se escribieron en otro pliego de papel bond. Así las respuestas dadas por los participantes se muestran en la siguiente lista:

- Buena calidad.
- Mejor presentación de los trabajadores.
- Mejorar la comunicación entre clientes y empresa.
- Mejorar la comunicación entre trabajadores y jefes para la instalación.
- Diseños atractivos.
- La imagen, el servicio y la calidad.
- Atención amable.
- Anuncios de primera calidad.
- Puntualidad en la entrega.
- Calidad en el trabajo.
- Eficacia de los trabajos.
- Cumplir con las necesidades del cliente a satisfacción total.
- Calidad de los anuncios.
- El tipo de material que se emplea en los anuncios.
- Precio justo
- Buena calidad en instalación.
- Honestidad
- Seguimiento del proceso de principio a fin.
- Mano de obra de muy buena calidad.
- Ofrecer una amplia gama de servicios y productos de identificación.

La misma dinámica se aplicó para dar respuesta a la segunda pregunta la cual fue:

Me gustaría que la empresa tuviera....

Y las respuestas fueron:

- Una estación (computadora) en cada área de trabajo para indicar los procesos pendientes e informar avances.
- Un ambiente agradable en el que todos se sintieran muy a gusto.
- Muchos clientes con fuerte presencia
- Retos nuevos.
- Nuevos productos.
- Nuevas opciones.
- Una caja de ahorro.
- Premios de puntualidad.
- Premios para el empleado del mes.
- Vales de despensa cada mes.
- Más tranquilidad emocional.
- Trabajo constante.
- Más proyección a nivel nacional
- Un conjunto humano de trabajo que funcione como equipo.
- Expansión.
- Un numeroso y unido grupo de trabajo
- Alto nivel de ventas y vendedores.
- Mejores y más bonitas instalaciones (área de trabajo).
- Más gente.
- Un comercial en la televisión.
- Una impresora de gran formato.
- Servicio de comedor.
- Armonía en el trabajo.
- Una mayor rentabilidad.
- Cursos de capacitación.
- Mejor equipo tanto en computación como en taller.
- Mejor herramienta menor.

En las Fotografías 26 y 27 se puede ver la forma en la cual los *Stakeholders* contestaron las preguntas 1 y 2.



Fotografía 28.- *Stakeholders* contestando pregunta de la dinámica



Fotografía 29.- *Stakeholders* haciendo primer síntesis de la segunda pregunta.

La tercer pregunta a responder fue:

Me gustaría llevar conmigo...

Y las respuestas fueron:

- Tarjetas de presentación (los instaladores).
- Publicidad del negocio.
- Mejor uniforme
- Herramienta de mejor calidad.
- Radio de comunicación.
- Un video institucional.
- Una muy buena disposición y buen humor.
- Una palm nueva.
- Una laptop con acceso inalámbrico a la red.
- Un carro semi-automático.
- Un GPS (*Global Position System*).

En esta parte de la Técnica, se presto la disposición de todos para analizar y discutir ordenadamente cada idea aportada. Y se acordó que sería buena idea que dentro de los cursos de capacitación a los trabajadores (idea generada en la segunda pregunta), se diera un curso de manejo para que no se dependa de una sola persona que maneje las camionetas. Se expuso, por parte de los trabajadores que en más de una ocasión cuando están instalando, la gente se acerca y les pregunta presupuestos o números telefónicos y lo único que tienen para darle los teléfonos al cliente es enseñarle la calcomanía que trae la camioneta para que el futuro cliente anote el teléfono, y decían que ellos les gustaría tener una carpeta con fotos muestra de las instalaciones así como tarjetas de presentación y volantes con publicidad, todo esto no lo conocían los Mandos Medios y Superiores y les pareció una buena idea dotarles de tarjetas de presentación. Además se acordó que el video institucional podría ser editado en DVD y en la carátula del disco se podría poner una calcomanía con los datos de la empresa.

La cuarta pregunta a responder fue:

Xxxxxx Xxxxxx debe poner a la venta....

Y las respuestas fueron:

- Calcomanías o rotulaciones para servicio de transporte público.
- Anuncios de latón.
- Anuncios de madera.
- Rotulación de fachadas.
- Calcomanías.
- Carpas.
- Exhibidores de productos
- Sonrisas.
- Crear todo tipo de identificación de las empresas.
- Marketing de las empresas.

- Mantenimiento general (limpieza y reparación), ya sea por unidad o por contratos de año o mes.
- Publicidad interior (posters).
- Señalización.
- Letras en metal
- Fibra óptica.
- Diseño de imagen corporativa.
- Letras de acrílico
- Anuncios neón.
- Artículos promocionales: tazas, llaveros, regletas, juegos de escritorio, cajitas de acrílico.

La quinta pregunta a responder fue:

Xxxxxx Xxxxxx debería de contar con....

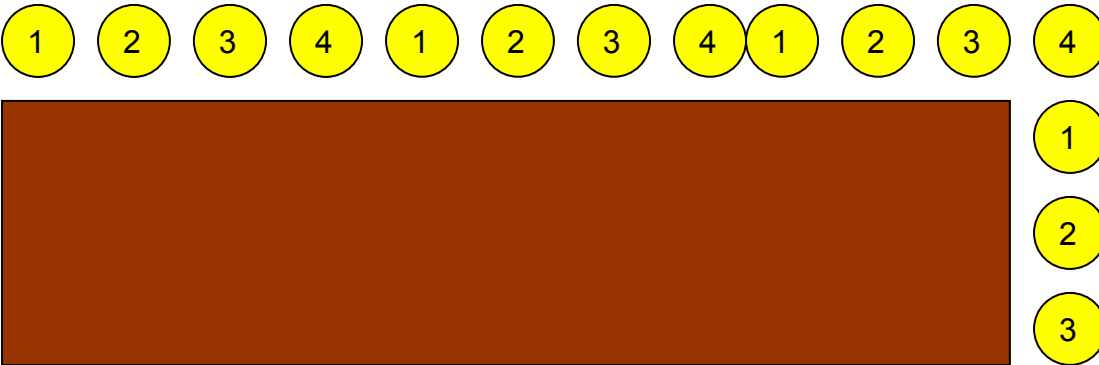
Y las respuestas fueron:

- Más trabajo.
- 45 minutos o una hora de comida para los empleados.
- Maquetas de anuncios.
- Departamento de ventas.
- Dos o más cuadrillas de instalación.
- Planes o proyectos a futuro
- Mayor nivel de ventas.
- Un mayor numero de trabajadores.
- Muchos empleados comprometidos con su trabajo, muchos, muchos.
- Un grupo de vendedores.
- Publicidad en la fachada de la calle.
- Una cámara para poder ver la instalación de nuestro trabajo.
- Más uniformes.

Después de haber anotado todas las respuestas a las preguntas y de ser expuestas a los participantes se siguió con el siguiente paso de la Metodología que es obtener el Objetivo General.

4.4.2.- Objetivo General.

Para obtener el Objetivo General se formaron 4 equipos de manera aleatoria entre los presentes. La forma en la cual se conformaron los grupos, fue darles un número del 1 al 4 empezando por el *Stakeholder* que se encontraba en la orilla izquierda de la mesa y a la derecha seguir con la numeración hasta llegar al 4, después comenzaba de nuevo la numeración en el 1 y se seguía el proceso hasta que todos tuvieran número. Después se les pidió que se reunieran en una esquina de la mesa los que tenían el número 1, en otra esquina los número 2, en otra esquina los número 3 y en la esquina restante los número 4. La manera en la cual se asignaron los números se puede ver en la siguiente figura.



Una vez que se hubieron sentado en sus respectivos equipos, se les explico que tenían que redactar primero de manera individual un Objetivo General que englobe todas las ideas generadas en el punto anterior. Una vez que de manera individual obtuvieron el Objetivo General, en equipo tuvieron que debatir para obtener un Objetivo General por equipo que contuviera todos los puntos de vista de los integrantes, y este Objetivo General por equipo fue presentado por cada equipo a los demás equipos. En las fotografías 28 y 29 se pueden ver los equipos 1 y 2 redactando sus respectivos Objetivos Generales.



Fotografía 30.- Grupo 1 redactando Objetivo General.



Fotografía 31.- Grupo 2 redactando Objetivo General.

El Equipo 1, redactó el siguiente Objetivo General:

“Desarrollar de manera personal y común a Xxxxxxx Xxxxxxx”

Mientras que el Equipo 2, obtuvo el siguiente Objetivo General:

“Crecer tanto en experiencia, como en conocimientos todos los que formamos parte de Xxxxx Xxxxxxx”.

En las Fotografías 30 y 31 se puede ver al Grupo 3 y al Grupo 4 redactando sus Objetivos Generales.



Fotografía 32.- Grupo 3 redactando Objetivo General.



Fotografía 33.- Grupo 4 redactando Objetivo General.

El Equipo 3 redactó el siguiente Objetivo General:

“Tener más conocimientos personales, así como un mejor equipo y herramienta para trabajar mejor para tener más ventas y que la empresa crezca”.

Finalmente el Equipo 4 propuso el siguiente Objetivo General:

“Tener nuevos departamentos, conseguir más trabajo para que la empresa prospere y con esto todos nos desarrollemos”.

Después de que todos los Equipos hubieron mostrado sus respectivos Objetivos Generales, se comenzó un pequeño debate entre todos los equipos para que lograran redactar un solo Objetivo General. Debido a que durante la aplicación de la Metodología se vio que el ambiente era propicio para el sano debate, se propuso que de manera ordenada todos opinaran acerca de cómo debía redactarse el Objetivo General, la primera persona que opinó fue Martha, quien dijo que ella quería que el Objetivo General reflejara que se quería hacer crecer a la empresa. Ignacio completó la idea de Martha diciendo que era responsabilidad de todos el que la empresa creciera. A continuación pidió la palabra Joel, quien dijo que si la empresa crece, se podría tener más trabajo con lo cual entraría más dinero a la misma. Miguel dijo que todo lo que se había presentado significaba que se quería mejorar la empresa. En la Fotografía 32 se puede ver como se llevó a cabo el debate del Objetivo General.



Fotografía 34.- Debate para obtener un solo Objetivo General

Joel dijo que la palabra que tal vez podría englobar a todo sería crecimiento, después de que se consultó al resto de los *Stakeholders*, todos coincidieron que la palabra que se

buscaba era crecimiento, y Mónica dijo que este crecimiento debería ser respaldado por todos, así Federico opino que el Objetivo General podría ser el Impulsar el Crecimiento. Se sometió a la opinión de los presentes, así finalmente el Objetivo General quedó de la siguiente manera:

Impulsar el crecimiento de Xxxxxx Xxxxxxx.

4.4.3.- Revisión de la Misión y Visión.

Se imprimió en una hoja de papel bond la Misión y Visión de la empresa y se pidió aleatoriamente a un participante que leyera la Misión y a otra persona que leyera la Visión en voz alta. Se formaron 2 grupos y una vez que se leyeron la Misión y Visión, se les preguntó a cada grupo si se contraponía o no con el Objetivo General obtenido previamente. Para esto se les pidió que en 5 minutos realizaran un pequeño debate por equipo y que al final elaboraran un pequeño reporte en el que se indicarán los cambios propuestos y sus justificaciones, en las Fotografías 35 y 36 se puede ver a los *Stakeholders* debatiendo acerca de si la Misión y Visión son las adecuadas para el Objetivo General. Todos estuvieron de acuerdo que la Misión y Visión era la adecuada para la empresa y para apoyar el Objetivo General.



Fotografía 35.- Debate para revisar si la Misión y Visión no se contraponen al Objetivo General.



Fotografía 36.- Elaboración de reporte por equipo acerca de si la Misión y Visión son las adecuadas.

4.4.4.- Horizonte de Planeación.

El Horizonte de Planeación se aplicó en una segunda reunión, debido a que en los puntos anteriores de la Metodología se había invertido mediodía lo que significó que la empresa dejara de producir en ese tiempo. Para esta segunda reunión, se reunieron 12 *Stakeholders*, aunque durante el desarrollo de la dinámica solamente se trabajaba con 10 *Stakeholders* debido a que 2 se encontraban contestando teléfonos, pero se señala que en cada inicio y término de las etapas se rolaban con otros para que al final todos en la empresa (los 12 *Stakeholders*) participaran. Para obtener el Horizonte de Planeación del Plan Participativo, se les repartió a los *Stakeholders* tarjetas en blanco para que en ellas propusieran la fecha de la vigencia del Plan. Después de recoger las tarjetas se obtuvieron las siguientes propuestas:

Fecha	Votos
Diciembre del 2006	5
Diciembre del 2005	1
Septiembre del 2006	1
Enero del 2007	3
Marzo del 2006	1

Se puede ver que las dos fechas con más votos corresponden al cambio de año del 2006 al 2007. Por lo que después de someterlo a consideración de los *Stakeholders*, todos estuvieron de acuerdo en que la fecha del Horizonte de Planeación debería de ser al 31 de diciembre del 2006.

En esta etapa de la metodología, la empresa XxxX Xxxxxx contrato una persona encargada de ventas, la cual se incluyo en la dinámica del Plan Participativo, se le dió una pequeña explicación de que se había hecho y que se esperaba al contar con su participación.

4.4.5.- Diseño Idealizado del Sistema.

Para comenzar a elaborar el Diseño Idealizado, primero se llevaron impresas en hojas tamaño cartas las Especificaciones de las Propiedades Deseadas para el Sistema, obtenidas en el punto 4.4.2, cada idea en una hoja tamaño carta, esto con el fin de que pudieran agrupar los *Stakeholders* en conjuntos comunes las ideas semejantes. Para agruparlas se dividió al grupo en 2 equipos. A cada equipo se le dio la mitad de las ideas y se les pidió que las agruparan en conjuntos comunes o similares. En las Fotografías 37 y 38 podemos ver a los dos equipos agrupando ideas.



Fotografía 37.- Equipo 2 agrupando ideas.



Fotografía 39.- Equipo 1 agrupando ideas

En la Fotografía 40 puede verse a Don Jesús laborando con los demás elementos de la organización. Mientras que en la Fotografía 41 puede verse las ideas del Equipo 2 agrupadas totalmente.



Fotografía 40.- Don Jesús trabajando en la agrupación de ideas.



Fotografía 41.- Equipo 2 con la agrupación de ideas casi lista.

El equipo 2 terminó antes que el equipo 1, por lo que se les pidió que llevaran sus agrupaciones a la zona de trabajo del equipo 1 y que integraran sus ideas agrupadas con las del equipo 1 para tener una agrupación de ideas generales. En las Fotografías 42 y 43 pueden verse la manera bajo la cual se llevo a cabo la agrupación general.



Fotografía 42.- Integración de las ideas del equipo1 y 2.



Fotografía 43.- Integración general de ideas casi terminada.

Así los grupos de ideas que se obtuvieron fueron los siguientes:

Ideas 1:

- Premios de puntualidad.
- Premios para el empleado del mes.
- Mejorar la comunicación entre trabajadores y jefes para la instalación.
- Ofrecer una amplia gama de servicios y productos de identificación.
- Maquetas de anuncios.
- Video institucional.
- Publicidad del negocio.
- Un comercial en la televisión.
- Expansión.
- Nuevos productos.
- La imagen, el servicio y la calidad.
- Exhibidores de productos.
- Carpas.
- Anuncios de madera.
- Anuncios de latón.

-
-
- Nuevas opciones.
 - Calcomanías.
 - Rotulación de fachadas.
 - Anuncios neón.
 - Letras de acrílico.
 - Artículos promocionales: tazas, llaveros, regletas, juegos de escritorio, cajitas de acrílico.
 - Calcomanías o rotulaciones para servicio de transporte público.
 - Diseño de imagen corporativa.
 - Fibra óptica.
 - Letras en metal.
 - Señalización.
 - Publicidad interior (posters).
 - Mantenimiento general (limpieza y reparación), ya sea por unidad o por contratos de años o meses.
 - Marketing de las empresas.
 - Crear todo tipo de identificación de las empresas.
 - Un conjunto humano de trabajo que funcione como equipo.
 - Armonía en el trabajo.
 - Una muy buena disposición y buen humor.
 - Sonrisas.
 - Muchos empleados comprometidos con su trabajo, muchos, muchos.
 - Más tranquilidad emocional.
 - Mejor presentación de los trabajadores.
 - Retos nuevos.
 - Un ambiente agradable en el que todos se sintieran muy a gusto.
 - Mejores y más bonitas instalaciones (área de trabajo).
 - 45 minutos o una hora de comida para los empleados.
 - Vales de despensa cada mes.

Ideas 2:

- Un GPS (*Global Position System*).
- Un carro semi-automático.
- Una laptop con acceso inalámbrico a la red.
- Una caja de ahorro.

Ideas 3:

- Herramientas de mejor calidad.
- Mejor herramienta menor.
- Mejor uniforme.
- Mejor equipo tanto en computación como en taller.
- Servicio de comedor.
- Una impresora de gran formato.
- Una palm nueva.
- una estación (computadora) en cada área de trabajo para indicar los procesos pendientes e informar avances.
- Radio de comunicación.

Ideas 4:

- Atención amable.
- Honestidad.
- Mejorar la comunicación entre los clientes y la empresa.

Ideas 5:

- Anuncios de primera calidad.
- Seguimiento del proceso de principio a fin.
- El tipo de material que se ocupa en los anuncios.
- Calidad en el trabajo.
- Mano de obra de muy buena calidad.
- Calidad de los anuncios.
- Puntualidad en la entrega.
- Buena calidad en la instalación.
- Cumplir con las necesidades del cliente a satisfacción total.

Ideas 6:

- Tarjetas de presentación.
- Trabajo constante.
- Planes o proyectos a futuro.
- Muchos clientes con fuerte presencia.
- Precio justo.
- Eficacia de los trabajos.
- Cursos de capacitación.
- Más proyección a nivel nacional.

Ideas 7:

- Una mayor rentabilidad.

Ideas 8:

- Calidad.

Ideas 9:

- Mayor nivel de ventas.
- Un numeroso y unido grupo de vendedores.
- Departamento de ventas.
- Diseños atractivos.

Ideas 10:

- Más trabajo.
- Más gente.
- Un mayor número de trabajadores.
- Dos o más cuadrillas de instalación.

Una vez que todos estuvieron de acuerdo en los conjuntos obtenidos, se le pidió a cada participante que escogiera un conjunto de ideas. Después se les repartió a cada *Stakeholder* un sobre manila y se les pidió que dentro del sobre colocaran el conjunto de

ideas que habían seleccionado, esta parte del proceso puede verse en las Fotografías 44 y 45.

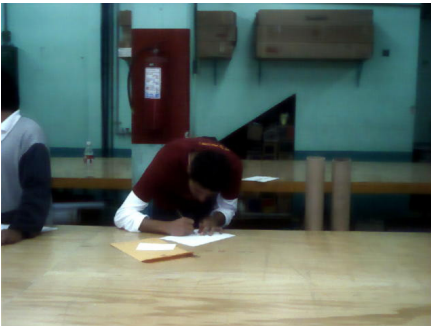


Fotografía 44.- Stakeholders colocando las ideas en los sobres.



Fotografía 45.- El proceso de guardado en los sobres está casi finalizado.

Después de que todos los *Stakeholders* tuvieron un sobre con un conjunto de ideas¹⁹, se les repartieron dos tarjetas blancas y se les pidió que anotarán por duplicado un Objetivo que englobara las ideas contenidas en cada sobre. En las Fotografías 46 y 47 puede verse esta parte del proceso.



Fotografía 46.- Stakeholder redactando el Objetivo Específico de su grupo de ideas.



Fotografía 47.- Después de llenar las tarjetas una de ellas se pega en el sobre.

A los *Stakeholders* de los Niveles Operativos, esta parte del proceso se les complicó un poco, por lo que se les pidió a los *Stakeholders* de los Mandos Medios que ayudaran a redactar los objetivos. Una vez que todos tenían por duplicado los objetivos se les pidió que una tarjeta la pegarán al sobre que les había tocado y que la otra pasaran a pegarla a un rotafolio que se había preparado previamente en el cual se plasmó el diseño de Árbol de Objetivos a los dos primeros niveles, con sus respectivas ramas y con el Objetivo General colocado en el centro. Esta parte del proceso puede verse en las Fotografías 48 y 49.

¹⁹ En este caso los el número de *Stakeholders* coincidió con el número de grupos de ideas, si hubieran sido más participantes que ideas, se recomienda formar equipos para que todos participen en la siguiente etapa; si se hubiera presentado el otro caso en el cual hubiera más ideas que participantes, en lugar de trabajar con un grupo de ideas se trabajarían con dos o más por participante.



Fotografía 48.- Rotafolio preparado para recibir las tarjetas con los Objetivos Específicos.



Fotografía 49.- Stakeholder preparando su Objetivo Específico para pegarlo.

Así, el conjunto de ideas del sobre 1 queda englobado bajo el siguiente Objetivo:

Expansión con nuevos productos.

Y las Ideas del sobre 2 quedan comprendidas en el Objetivo siguiente:

Para que haya un mejor sistema de trabajo.

El objetivo para el sobre de Ideas 3 es:

Mejorar herramientas de trabajo.

Para el sobre de ideas 4 su objetivo fue:

Lograr un buen nivel de comunicación interno y externo, con calidad y calidez.

El sobre de ideas 5 tiene el siguiente objetivo:

Mejorar calidad de trabajo.

El Objetivo para el sobre de ideas 6 es el siguiente:

Incrementar ventas.

Para el sobre de ideas 7, el Objetivo es el siguiente:

Tener una mayor rentabilidad.

El Objetivo para el sobre de ideas 8 es el siguiente:

Amar nuestro trabajo.

Para el sobre de ideas 9, el Objetivo es el siguiente:

Incrementar, sostener y dar apoyo al departamento de ventas.

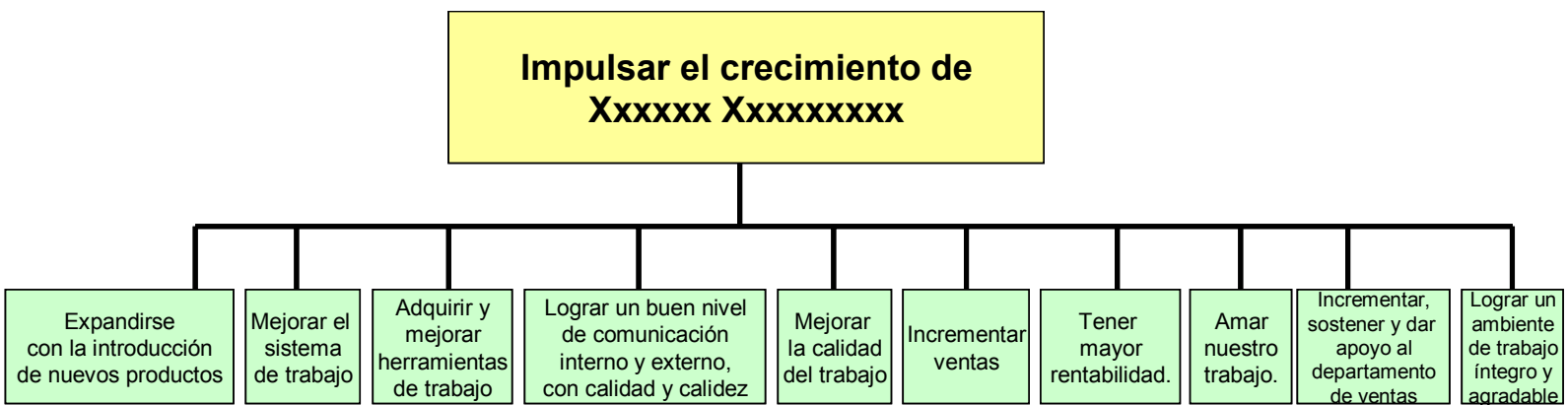
Para el penúltimo sobre, su Objetivo fue:

Lograr un ambiente de trabajo íntegro y agradable.

Finalmente para el último sobre se obtuvo el siguiente Objetivo:

Más herramientas

Después de revisar y corregir la redacción de los Objetivos así como de aglutinar aquellos Objetivos similares, se les mostró a los participantes la estructura del Árbol de Objetivos a un segundo nivel de desagregación, tal y como se muestra en la siguiente figura.



En la parte superior del Árbol se observa el Objetivo General (en color amarillo) y en el nivel inferior los Objetivos Específicos (color verde),

4.4.5.1.- Conformación de equipos en intereses comunes.

Se les solicitó a los integrantes de la dinámica que escogieran, en los Objetivos Específicos sobre los cuales les gustaría trabajar. Para hacer esto, se les asignaron claves a los Objetivos Específicos, estas claves se muestran en la siguiente Tabla.

Clave	Objetivo Especifico
A1	Expandirse con la introducción de nuevos productos.
A2	Mejorar el sistema de trabajo
A3	Adquirir y mejorar herramientas de trabajo
A4	Lograr un buen nivel de comunicación interno y externo, con calidad y calidez
A5	Mejorar la calidad del trabajo
A6	Incrementar ventas
A7	Tener mayor rentabilidad
A8	Amar nuestro trabajo
A9	Incrementar, sostener y dar apoyo al nivel de ventas
A10	Lograr un ambiente de trabajo íntegro y agradable.

Se les pidió a los *Stakeholders* que en una tarjeta anotarán el o los Objetivos Específicos en los que les interesa trabajar. Después se recogen las tarjetas y se muestran a todos los nombres de los *Stakeholders* que trabajarán en las ideas que más les gustaron. En la Fotografía 50 se puede ver esta parte del proceso.



Fotografía 50.- *Stakeholders* seleccionando aquellos Objetivos Específicos sobre los cuales les gustaría trabajar

En la siguiente Tabla se muestra el condensado de información del Objetivo Específico y las personas que laborarán en él.

Clave	Objetivo Específico	Persona	Función
A.1	Expandirse con la introducción de nuevos productos	Federico	Diseñador
		Martha	Gerente Administrativo
		Juan Manuel	Vendedor
		Fernando	Jefe de Producción
		Gerardo Moreno	Chofer
		Jesús	Dueño
A.2	Mejorar el sistema de trabajo	Joel	Herrero
		Juan Manuel	Vendedor
		Miguel	Gerente de Producción
		Ignacio	Elaboración de lonas
		Jesús	Dueño
A.3	Adquirir y mejorar herramientas de trabajo	Moisés	Ayudante de Herrería/instalador
		Arturo	Ayudante de Hojalatería/instalador
		Juan Roque	Ayudante
		Gerardo Moreno	Chofer
A.4	Lograr un buen nivel de comunicación interno y externo, con calidad y calidez	Martha	Gerente Administrativo
		Federico	Diseñador
		Fernando	Jefe de Producción
		Juan Roque	Ayudante
		Gerardo moreno	Chofer
		Ignacio	Elaboración de lonas
A.5	Mejorar la calidad del trabajo	Martha	Gerente Administrativo
		Miguel	Gerente de Producción
		Ignacio	Elaboración de lonas

		Jesús	Dueño
A.6	Incrementar ventas	Joel	Herrero
		Juan Manuel	Vendedor
		Arturo	Ayudante de Hojalatería/instalador
		Federico	diseñador
A.7	Tener mayor rentabilidad	Joel	Herrero
		Mónica	Contador
		Fernando	Jefe de Producción
		Miguel	Gerente de Producción
		Gerardo moreno	chofer
		Ignacio	Elaboración de lonas
A.8	Amar nuestro trabajo	Juan Manuel	Vendedor
		Mónica	Contador
		Federico	Diseñador
		Fernando	Jefe de Producción
		Juan Roque	Ayudante
		Miguel	Gerente de Producción
		Ignacio	Elaboración de lonas
A.9	Incrementar, sostener y dar apoyo al departamento de ventas	Ignacio	Elaboración de lonas
		Juan Roque	Ayudante
A.10	Lograr un ambiente de trabajo íntegro y agradable.	Joel	Herrero
		Martha	Gerente Administrativo
		Arturo	Ayudante de Hojalatería/instalador
		Juan Roque	Ayudante
		Miguel	Gerente de Producción.
		Gerardo Moreno	Chofer
		Ignacio	Elaboración de lonas

4.4.5.2.- Factibilidad Técnica, Viabilidad Operativa, Flexibilidad del Sistema.

Para revisar la Factibilidad Técnica, la Viabilidad Operativa y la Flexibilidad del Sistema se reunieron a las personas de acuerdo a los Objetivos Específicos que ellos seleccionaron, es decir, ya no fue necesario en esta parte del proceso contar con todos los *Stakeholders*, sino nada más con los interesados en ese Objetivo Específico. La dinámica fue que se estudiaban las tarjetas contenidas en los sobres, se revisaba que estuvieran acordes al rótulo del sobre, si esto no sucedía se les solicitaba a los *Stakeholders* que redactaran de nuevo cada idea para que ayudará a realizar el Objetivo Específico. Se les indicó que con la tecnología y recursos actuales de la empresa verificaran que cada idea contenida en el sobre pudiera ser llevada a cabo, o en su caso que no se necesitara de una tecnología inexistente, así como que pudiera seguir funcionando independientemente de sus creadores de la idea.

Así para el grupo de ideas contenidas en el Sobre A.1, quedaron redactas de la siguiente manera, ya con sus respectivas claves.

Clave	Meta
A.1.1	Crear un sistema de premios de puntualidad y de empleado del mes.
A.1.2	Mejorar la comunicación entre trabajadores y jefes para la instalación
A.1.3	Ofrecer una amplia gama de servicios y productos de identificación.
A.1.4	Tener maquetas de anuncios.
A.1.5	Tener un video institucional.
A.1.6	Tener un comercial en la televisión
A.1.7	Expandirse
A.1.8	Tener un buen ambiente de trabajo.
A.1.9	Mejorar la presentación de los trabajadores

Aprovechando que se tenía reunido al grupo de *Stakeholders* para este Objetivo Específico, se continuó con la metodología para obtener las Acciones. Para esto se les pidió que para cada Meta se aplicara la siguiente pregunta:

¿Qué se necesita para que

Por ejemplo, para la Meta A.1.1 se les preguntó: ¿Qué se necesita para que se cree un sistema de premios de puntualidad y de empleado del mes?, las respuestas fueron anotadas en tarjetas en blanco y se aplicó una metodología similar a la que se recurrió en las etapas anteriores para llegar a consenso con respecto a las ideas generadas. Así, las acciones para cada Meta se obtuvieron aplicando esta metodología y se muestran a continuación:

Meta: A.1.1.- Crear un sistema de premios de puntualidad y de empleado del mes

Clave	Acción
A.1.1.1	Establecer las especificaciones bajo las cuales serán medidos los empleados de manera que todos puedan aspirar a los premios
A.1.1.2	Llevar un sistema de medida de los trabajadores acorde con la acción A.1.1.1
A.1.1.3	Retroalimentar y verificar que las especificaciones de la premiación sean acordes al desempeño y premio.

Meta: A.1.2.- Mejorar la comunicación entre trabajadores y jefes para la instalación

Clave	Acción
A.1.2.1	Establecer las especificaciones de las órdenes de trabajo por medio de acuses de recibo
A.1.2.2	Tener un grupo de monitoreo y control de la manera bajo la cual fluye la comunicación escrita.
A.1.2.3	Emplear las juntas para depurar el sistema de comunicación entre trabajadores y jefes.

Meta: A.1.3- Ofrecer una amplia gama de servicios y productos de identificación.

Clave	Acción
A.1.3.1	Diseñar y ofrecer productos promocionales para empresas.
A.1.3.2	Emplear nuevos materiales para elaborar señalización
A.1.3.3	Crear paquetes de publicidad para las empresas que contengan rotulación, señalización y elaboración de anuncios luminosos.
A.1.3.4	Diseñar y ofrecer carpas para eventos publicitarios.
A.1.3.5	Ofrecer el servicio de rotulación y calcomanías para el servicio de transporte público.
A.1.3.6	Ofrecer la elaboración y diseño de posters para las empresas.
A.1.3.7	Crear y ofrecer servicios de mantenimiento general a los clientes.

Meta: A.1.4.- Tener maquetas de anuncios.

Clave	Acción
A.1.4.1	Tener maquetas de los anuncios que hemos realizado.

Meta: A.1.5.- Tener un video institucional

Clave	Acción
A.1.5.1	Grabar trabajos realizados a los clientes
A.1.5.2	Seleccionar las mejores escenas de los videos grabados en el punto A.1.5.1
A.1.5.3	Incluir un DVD con las imágenes seleccionadas y preparadas obtenidas en el punto A.1.5.3

Meta: A.1.6.- Tener un comercial en la televisión.

Clave	Acción
A.1.6.1	Cotizar el costo de elaboración de un anuncio.
A.1.6.2	Medir el incremento de pedidos antes y después de la puesta en marcha del anuncio en televisión.

Meta: A.1.7.- Expandirse.

Clave	Acción
A.1.7.1	Impulsar a los vendedores para que ofrezcan los productos fuera de la zona Metropolitana.

Meta: A.1.8.- Tener un buen ambiente de trabajo.

Clave	Acción
A.1.8.1	Procurar sonreír en el trabajo
A.1.8.2	Comprometerse de manera personal con la actividad que le fue asignada a cada uno de nosotros en la elaboración de un trabajo.
A.1.8.3	Mejorar los baños de los trabajadores.
A.1.8.4	Mejorar el área de vestidores de los trabajadores.
A.1.8.5	Mejorar el área de cocina y comedor
A.1.8.6	Tener 45 minutos para la comida.
A.1.8.7	Otorgar vales de despensa

Meta: A.1.9.- Mejorar la presentación de los trabajadores.

Clave	Acción
A.1.9.1	Contar al menos dos uniformes de trabajo para cada empleado.
A.1.9.2	Reponer uniformes nuevos a contra entrega de uniformes rotos o viejos.

Se aplico una metodología similar con el grupo de ideas del sobre A.2, y las Metas y Acciones para el Objetivo Especifico A.2 se muestran a continuación:

Meta: A.2.1.- Adquirir herramientas para el sistema de trabajo

Clave	Acción
A.2.1.1	Adquirir equipos GPS (<i>Global Position System</i>), para las camionetas y para el camión.
A.2.1.2	Adquirir un carro semi-automático.
A.2.1.3	Adquirir una laptop con acceso inalámbrico a la red

Meta: A.2.2.- Crear una caja de ahorro.

Clave	Acción
A.2.2.1	Crear y dar seguimiento a una caja de ahorro

Para el grupo de ideas del sobre A.3, y las Metas y Acciones se muestran a continuación:

Meta: A.3.1.- Adquirir herramienta.

Clave	Acción
A.3.1.1	Adquirir herramienta menor de calidad faltante.
A.3.1.2	Adquirir herramienta menor para sustituir la que se encuentre en mal estado.
A.3.1.3	Cotizar nuevos materiales para los uniformes de trabajo.

Meta: A.3.2.- Adquirir equipo.

Clave	Acción
A.3.2.1	Actualizar el equipo de computo
A.3.2.2	Adquirir utensilios de cocina para la comida de los trabajadores.
A.3.2.3	Adquirir una impresora de gran formato
A.3.2.4	Adquirir una palm nueva
A.3.2.5	Adquirir un sistema de radios de comunicación

Para el grupo de ideas del sobre A.4, y las Metas y Acciones se muestran a continuación:

Meta: A.4.1.- Mejorar las relaciones con los clientes.

Clave	Acción
A.4.1.1	Enviar cartas de presentación a clientes potenciales que radiquen en otros estados.
A.4.1.2	Llamar a los clientes para que tengan conocimiento de nuestros nuevos servicios.
A.4.1.3	Darle seguimiento de manera personalizada a cada uno de nuestros clientes.
A.4.1.4	Dar la correcta retroalimentación dentro del proceso a las personas indicadas cuando un cliente no se encuentre totalmente satisfecho.
A.4.1.5	Dar reconocimiento a los trabajadores por trabajos bien hechos.

Para el grupo de ideas del sobre A.5, y las Metas y Acciones se muestran a continuación:

Meta: A.5.1.- Cuidar el proceso de producción y entrega.

Clave	Acción
A.5.1.1	Verificar especificaciones durante todo el proceso de producción
A.5.1.2	Revisar la calidad de las materias primas empleadas.
A.5.1.3	Mandar a cursos de actualización a todo el personal de la empresa
A.5.1.4.	Cumplir con la fecha prometida de entrega de producto.
A.5.1.5	Realizar una instalación impecable del producto terminado.

Para el grupo de ideas del sobre A.6, y las Metas y Acciones se muestran a continuación:

Meta: A.6.1.- Vender más y mejor.

Clave	Acción
A.6.1.1	Dar tarjetas de presentación a los instaladores
A.6.1.2	Cuidar los clientes que tenemos que cuentan con fuerte presencia
A.6.1.3	Mandar a cursos de capacitación a los vendedores.
A.6.1.4.	Contratar a 2 vendedores más

Para el grupo de ideas del sobre A.7, y las Metas y Acciones se muestran a continuación:

Meta: A.7.1.- Tener mayor rentabilidad

Clave	Acción
A.7.1.1	Cuidar los egresos
A.7.1.2	Verificar estadísticamente el comportamiento de las ventas.
A.7.1.3	Establecer una meta de ventas anual
A.7.1.4.	Emplear adecuadamente el control de gestión

Para el grupo de ideas del sobre A.8, y las Metas y Acciones se muestran a continuación:

Meta: A.8.1.- Amar nuestro trabajo.

Clave	Acción
A.8.1.1	Poner calidad en cada una de nuestras tareas

Para el grupo de ideas del sobre A.9, y las Metas y Acciones se muestran a continuación:

Meta: A.9.1.- Incrementar, sostener y dar apoyo al Departamento de Ventas

Clave	Acción
A.9.1.1	Llevar un registro estadístico de ventas mensuales.
A.9.1.2	Tener un unido grupo de vendedores
A.9.1.3	Tener diseños atractivos para clientes potenciales.

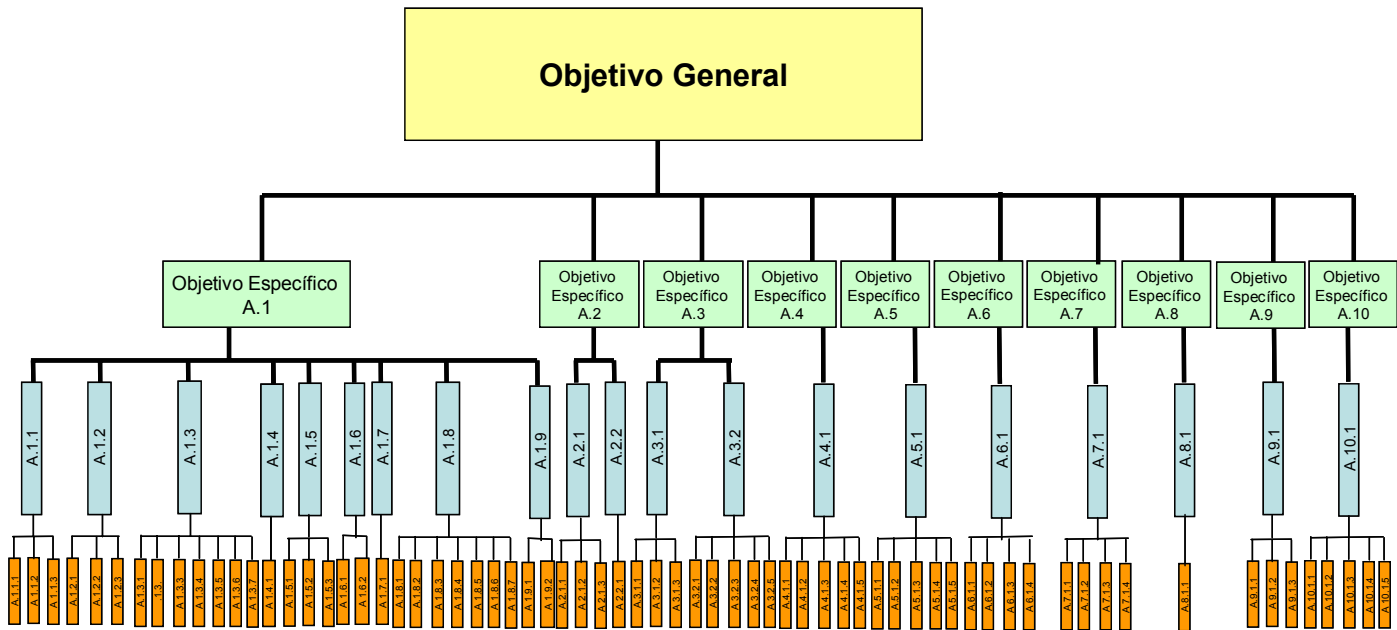
Para el grupo de ideas del sobre A.10, y las Metas y Acciones se muestran a continuación:

Meta: A.10.1.- Lograr un ambiente de trabajo íntegro y agradable.

Clave	Acción
A.10.1.1	Contar con más empleados
A.10.1.2	Tener dos o más cuadrillas de instalación
A.10.1.3	Felicitar a los empleados por trabajos bien realizados.
A.10.1.4.	Crear al menos dos convivencias al año en la empresa
A.10.1.5	Felicitar a los empleados por su cumpleaños.

4.4.6.- Conformación del Árbol de Objetivos y Formatos de Control.

El Árbol de Objetivos de la empresa quedó conformado de acuerdo a la información recopilada en las dinámicas con los diferentes grupos como se muestra en la siguiente figura:



El Formato de Control se llenó para cada una de las Acciones, con la información recopilada en la Técnica, de hecho fue muy sencillo el llenar cada una de las fichas del Formato de Control debido a que dentro de la misma dinámica se obtuvo la información que requería el Formato.

4.4.7.- Presentación del Plan Participativo a la empresa.

Para presentar el Plan Participativo, se solicitó una reunión con el dueño de la empresa y los Gerentes. El Plan Participativo que se le presentó a la empresa puede consultarse en el Anexo 15, además del documento ejecutivo, se le facilitó a la empresa una copia digital del Plan Participativo. Se les explicó que el Plan Participativo tenía vigencia hasta diciembre del 2006, y que al mismo tiempo se les recomendaba que un mes antes de que caducara el Plan Participativo, llamaran al consultor para que corroborara el porcentaje de cumplimiento del Plan Participativo y se pueda elaborar el siguiente Plan Participativo.

Se le explicó al dueño de la empresa la manera bajo la cual se usarán los Formatos de Control y que hacer cuando no se alcancen las acciones en el tiempo establecido.

La presentación del Plan Participativo duró aproximadamente 15 minutos, y al final de todo el proceso del Plan Participativo el dueño y los integrantes de la empresa quedaron muy a gusto con el trabajo realizado.

4.4.8.- Análisis de la Guía para elaborar Planes Participativos propuesta contra el Estudio de Caso.

Fueron necesarios varios ajustes de la parte teórica con la experiencia recopilada en los intentos prácticos. En más de una ocasión se tuvo que modificar la parte teórica,

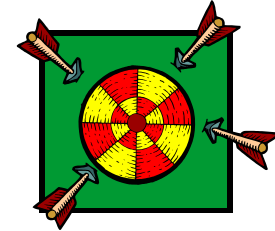
obviamente antes de que se aplicará en la empresa, es decir, en las reuniones previas en las cuales se planeaban las acciones a realizar en la empresa al día siguiente, eran analizadas las acciones requeridas, el tipo de información y los resultados esperados y se estudiaba si la parte teórica daba cabal cumplimiento.

Puede asegurarse que la Guía presentada esta probada en una empresa, se recomienda al lector de la misma tomar las precauciones pertinentes al momento de aplicarla en otra empresa, respetando siempre los fundamentos teóricos en que se basa el planteamiento de este trabajo de tesis.

La Guía presentada permite obtener un documento operativo para la Micro y Pequeña empresa que le permite desarrollarse en su entorno.

Dentro de la sección de Conclusiones se analizan factores importantes de la metodología, así como se agregan observaciones que le ayudarán al lector a comprender mejor como funciona la Guía y en que situaciones es aplicable.

CONCLUSIONES



Gracias al proceso de elaboración de Planes Participativos, se puede dar cabida a ideas muy buenas que difícilmente podrían ser escuchadas y peor aún, plasmadas empleando otros medios.

El proceso de elaboración de Planes Participativos, es un ciclo, ya que al terminar la caducidad de un Plan, se debe de crear otro, el cual presentará más y mejores retos, y todo esto permitirá darle un crecimiento adecuado a la Micro y Pequeña empresa mexicana. Es decir, conforme pase el tiempo, los Planes Participativos contendrán Metas y Acciones más ambiciosas y complejas que el mismo proceso hará factible su realización.

Para una elaboración exitosa de un Plan Participativo y en general en la mayoría de los procesos de Planeación, es importante incluir a los 3 tipos de *Stakeholders*: *Stakeholders* 1, que son los Mandos Superiores (SH1); *Stakeholders* 2, que son los Mandos Medios (SH2); y los *Stakeholders* 3 que son los niveles operativos (SH3).

Debido a que se trabaja con Micro y Pequeñas empresas es relativamente sencillo y fácil implementar los mismos ya que se pueden hacer participar a todos los que conforman la organización. Esto también es un punto a favor al momento de seleccionar las Técnicas Participativas ya que como los grupos son reducidos y heterogéneos permite una sana retroalimentación con diferentes puntos de vista. Sin embargo, uno de los problemas a que como consultor se puede enfrentar al momento de realizar las Técnicas Participativas para conformar el Plan Participativo, es que al estar participando todos en tiempo real, la empresa literalmente se detiene, sin embargo, debe verse esto como una inversión de tiempo más que como tiempo perdido para la empresa, es difícil convocar a todos para que estén presentes, más no imposible

Al incluir a los niveles Operativos en el Plan Participativo, permite que el Plan se permee desde los Mandos Superiores a los Niveles Operativos pasando por todo el organigrama.

Puede verse que durante el proceso en que se abordo a la empresa, desde la etapa del Diagnóstico hasta la culminación del Plan Participativo, el Enfoque de Sistemas ayudo a identificar soluciones viables más completas y consistentes, ya que los cambios se encontraban engarzados y no se daban de manera individual. Esto porque, la implementación de una solución ayudaba o complementaba a las demás y viceversa. Además empleando el Enfoque de Sistemas nos permitía tener una mayor comprensión de la empresa y sus relaciones interiores.

Puede verse que uno de los principales obstáculos a que se enfrenta un consultor al momento de ofrecer los servicios es a las secretarias del dueño. Ya que ellas representan en muchas ocasiones el primer contacto del consultor para con la empresa, y muchas veces pueden ser ellas las que rechacen los servicios sin siquiera haber consultado antes

al dueño quien es la persona que podría tomar la mejor decisión. Ya que generalmente hay que explicarle a la secretaría que tipos de servicios se ofrecen como consultor y por lo general, no tendrá la capacidad de discernir si la empresa los necesita o no. En algunos casos, la secretaría al no saber que responderle, simplemente canaliza la llamada bien sea con el contador o con la persona de recursos humanos para tratar de que esta persona a quien le pasa la llamada tome la decisión.

Al comienzo del acercamiento con el dueño de la empresa, nada más se enfocaba en cuidar su dinero, y conforme se fue avanzando en el proceso, se dio cuenta que también eran importantes situaciones que no necesariamente tenían que ver con monedas al interior de su empresa. Además se dio cuenta por él mismo que al tener más orden en su empresa las utilidades generadas son mejores.

Es importante señalar que al inicio el dueño era el más escéptico y sin embargo, al terminar la elaboración del Plan Participativo, era él quien estaba más convencido del Plan.

Se recomienda incluir a todos los elementos de la organización en la creación del Plan Participativo, sin embargo, si por cuestiones de producción no es posible contar de manera simultánea con todo el personal, se recomienda que en cada paso de la Guía presentada, se incluyan *Stakeholders* representativos de los 3 niveles para permitir que otros elementos de la organización sigan laborando y rolarlos en cada uno de los pasos para que al menos en una ocasión todos los integrantes de la organización hayan participado en la elaboración del Plan Participativo. Esto solo se refiere a la primera parte de la elaboración del Plan Participativo, es decir, hasta la Conformación de Equipos en intereses comunes, ya que como a partir de esta etapa, los integrantes de los grupos se reducen es más fácil citarlos para trabajar con ellos.

Cuando se tienen los primeros acercamientos hacia la empresa, el cliente tiene poca confianza pero conforme pasa el proceso de Intervención la confianza y apertura para expresar los problemas aumenta con lo que se facilita el proceso de comunicación entre el cliente y el consultor. En general después de 2 semanas pueden verse resultados en el funcionamiento de la empresa de las soluciones implementadas, a partir de ahí es solamente cuestión de constancia por parte de los integrantes de la empresa.

Una recomendación que ahorraría tiempo en el Diagnóstico es aumentar dentro del Plan de Trabajo del mismo, que en las entrevistas se tendrá un tiempo límite, ya que hay muchas personas que se pueden pasar horas y horas hablando ante alguien que este dispuesto a escucharlo.

En la empresa, como resultados obtenidos a partir de la elaboración y puesta en marcha del Plan Participativo, se incrementaron notablemente las ventas, los costos se redujeron, logrando con esto hacer que entrara más dinero a la empresa. A partir de las Acciones del Plan, la empresa comenzó a experimentar con el empleo de nuevos materiales para la elaboración de anuncios, así como la elaboración de paquetes para sus clientes, los cuales eran de dos tipos: de mantenimiento a anuncios que se encontraban en operación y la venta de kits de anuncios que incluían el acondicionamiento general de todo el local (no solo los anuncios luminosos, sino la rotulación y decoración del local completo). Con esto lograron posicionarse mejor en su ramo, logrando brindar servicios más

diversificados a sus clientes. Los Mandos Superiores lograron tener una empresa mejor estructurada, lo que les permitió planear una estrategia para conservar a su principal cliente. Además al dueño de la empresa le sirvió el Plan Participativo para verificar que los recursos que invertía a la organización eran empleados adecuadamente. Los Niveles Operativos, encontraron una manera de ser escuchados en los Mandos Superiores y se sentían muy a gusto con el Plan Participativo, ya que al formar ellos parte del Sistema de Monitoreo y Control, se enfocan a que se cumpla. Al término del presente trabajo de tesis, se les pregunto que pensaban del Plan Participativo a los trabajadores de los Niveles operativos, y ellos respondieron que como sabían que el Plan caducaba en diciembre del 2006, ya tenían en mente unas cuantas ideas que querían aportar para el próximo Plan, ya que estaban viendo que muchas de las ideas que habían propuesto se estaban cumpliendo.

Para finalizar quisiera hacer énfasis que en el proceso primero se obtienen las Propiedades del Sistema y después el Objetivo General (en la elaboración del Plan Participativo), para romper tendencias, ya que si primero se les pidiera a los participantes que redactarán el Objetivo General y después obtuvieran las propiedades del Sistema, estarían obteniendo las Propiedades del Sistema pero para alcanzar el Objetivo General que no necesariamente será lo suficientemente ambicioso y creativo como para romper tendencias. Pero si partimos de que primero se les pidiera al grupo que “soñaran” un poco acerca de cómo les gustaría tener una organización, y eso lo plasmen en las Propiedades del Sistema, entonces primero se visualiza que se quiere, y posteriormente al adaptar el Objetivo General a esas ideas se estarían reforzando e impulsando estas ideas para su realización. Esto mismo se presenta al revisar la Misión y Visión de la empresa después de haber obtenido el Objetivo General y no al revés, que con base en la Misión y Visión (que bien pueden traer tendencias no muy sanas) se adapte el Diseño Idealizado.

ANEXO 1

CUESTIONARIO PARA DIAGNOSTICO

1.- Nombre: _____

2.- Puesto: _____

3.- Antigüedad: _____

4.- Descripción detallada del trabajo que realiza: _____

5.- Hora de entrada: _____

6.- Hora de salida: _____

7.- Horario de comida: _____

8.- Jefe inmediato: _____

9.- Subalternos: _____

10.-Forma de pago de Ud: _____

11.-Forma de pago de sus subalternos: _____

12.- Sistema de comunicación hacia los demás: _____

13.- Clientes y proveedores internos: _____

14.-Opinión de compañeros de trabajo: _____

15.-Principales problemas: _____

ANEXO 2

Ciudad de México, a x de xxxx del 2005

Sr. Jesus Xxxxx Xxxxxx
Dueño de Xxxxx Xxxxxxx

Por medio del presente documento hago de su conocimiento los resultados obtenidos a partir del diagnóstico de la empresa Xxxxx Xxxxx.

Su empresa cuenta con un nombre reconocido y posicionado en el ramo, lo cual le representará valores agregados a su empresa, y este nombre puede ser empleado para atraer a un nuevo mercado.

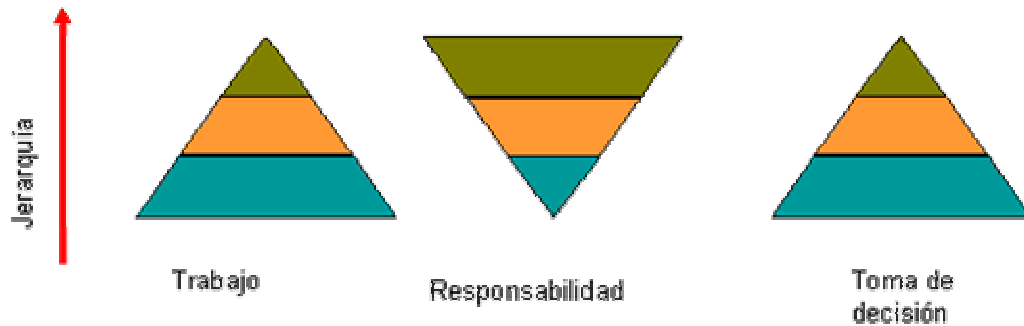
Los problemas encontrados en su empresa y las recomendaciones que propongo son las que se enuncian a continuación:

1. Una de las causas por lo cual se presentan problemas en la operación del negocio responde a que no se encuentran claras las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos que existen en su empresa, así como que se espera de cada uno de sus empleados para con la empresa y viceversa. Por ello se recomienda la definición y diseño de puestos para su empresa. Con esto se logrará disminuir un poco la inconformidad del personal en su empresa y darle una sana estructura organizacional a su empresa.
2. Se tiene una desunión muy marcada en el taller. Esto se puede ver con el número de aparatos de radio que hay en el taller, los cuales se sintonizan en diferentes estaciones de manera simultánea, lo que refleja que cada trabajador en el taller trata de interactuar mínimamente con sus demás compañeros. Sin embargo, cuando tienen que sacar adelante un trabajo en específico en el cual se requiere del apoyo o ayuda de sus compañeros, éstos se integran al trabajo en equipo. Aunque al final el trabajo es realizado, bien sea en el taller o en lugar de instalación, resulta incómodo y desmotivante para los trabajadores, con lo cual se crean fricciones entre ellos, lo que a la larga puede desembocar en renuncias o conflictos serios y graves entre ellos. Para poder conocer mejor aún cual o cuales son las causas se recomienda aplicar una Técnica Participativa en los trabajadores para que se conozca el origen fundamental y no sólo los síntomas, con él cual se logrará obtener una solución haciendo partícipes a los directamente involucrados.
3. El seguimiento que se le da a las órdenes o pedidos que ingresan es deficiente. Se debe de mejorar la información que refleja el pizarrón que tienen en el taller, para que sus empleados y personal administrativo de la empresa conozca el avance de los pedidos así como en que parte del proceso se encuentra un pedido. Es necesario además que se le de seguimiento de manera adecuada a la información que ingresa al software para que sea una fuente fidedigna del estado actual de los pedidos, ya que

Anexo 2

al estar alimentado correctamente el software, servirá de apoyo a la oficina administrativa para que este al tanto de la operación del taller. Con lo sugerido en el punto 1 de este documento, quedaría contemplado dentro de las funciones y responsabilidades quien o quienes estarían a cargo del oportuno llenado del software y adecuado mantenimiento del pizarrón y la información que en él aparezca, ya que por ejemplo, en el pizarrón hay órdenes del año pasado que no atribuyen nada a la producción actual del momento.

4. Una preocupación existente en algunas personas y que afecta directamente a las utilidades de la empresa, es el hecho de que existe un deficiente control de calidad y de suministros internos. Esto porque durante la elaboración de pedidos surgen fallas de comunicación o reciben ordenes equivocadas con lo cual hay material desperdiciado, tiempo perdido en la elaboración del producto y aunque el producto final es entregado y aceptado por el cliente, en la empresa se crean prácticas no recomendables para la operación de la misma. Junto con la definición de Puestos y con un Control de Gestión podrá mejorarse esta situación.
5. Es claro ver que los trabajadores no emplean equipo de seguridad en la realización de su trabajo, ni el uniforme que se les proporciona. El empleo de equipo de seguridad, así como el conocimiento de las condiciones de seguridad mínimos para la realización de su trabajo brinda al personal las garantías de tranquilidad necesarias para su trabajo, así como el empleo de un uniforme refleja la calidad que se busca dar a conocer a los clientes. La implementación del uniforme y equipo de seguridad se basará en tres cuestiones: la primera es que deberá verse reflejada en el Perfil del Puesto que se elaborará de acuerdo a lo establecido en el punto 1 de este documento; la segunda cuestión es que se necesitará constancia por parte del personal administrativo y del Jefe de Producción para que se haga cumplir el uso del equipo y uniforme; y por último, la tercer cuestión dependerá de lo expuesto en el punto 3 de este documento.
6. El Jefe de Producción no funge como tal en el taller, debido en parte a que desconoce cuales son las funciones y responsabilidades que de él se esperan. Aunado a esto no se le delega por completo las responsabilidades debido a que siempre puede recurrir a alguno de sus superiores para que solucione el o los problemas que se le presentan, originando con esto que el personal a su cargo no le tome el respeto debido. Para mejorar esta situación, son necesarias las siguientes acciones: tener elaborado el Perfil del Puesto; a continuación con base en los Perfiles de los Puestos de sus superiores y subalternos, hacer del conocimiento del personal a su cargo y de sus subalternos las responsabilidades que de él se esperan; asimismo tanto sus subalternos como sus superiores deben de darle consistencia y respeto a las funciones, obligaciones y responsabilidades del Puesto de Jefe de Producción; si después de haber realizado las recomendaciones antes citadas se ve que aun así no puede cubrir por completo el puesto se analizará posteriormente cuales son las deficiencias y si se pueden subsanar con cursos o lecturas se procederá, sino se buscará otra persona para suplir ese puesto. La siguiente figura muestra como se relacionan la Carga de Trabajo, la Responsabilidad y la Toma de decisión de manera óptima:



7. Para reforzar la comunicación dentro de su empresa y con el fin de que la operación de la misma se lleve a cabo de una manera menos problemática, sugerimos que se celebren juntas quincenales dentro de la empresa para que usted pueda conocer las diversas situaciones y manera en la cual fueron abordadas por su gente. Sirviendo de retroalimentación dentro de la misma empresa. La celebración de las juntas la recomendamos inicie una vez que se haya realizado la definición de puestos para su empresa.
8. Los formatos de papelería interna que se emplean en Xxxxxxx Xxxxxxxx deben ser modificados, ya que al elaborar los perfiles de los empleados, los formatos deben de actualizarse de acuerdo a los puestos establecidos, para que faciliten los mismos y propicien la sana comunicación y flujo de información en la empresa ya sea dentro del organigrama o en la celebración de juntas.
9. Por último, del proceso de Entrevistas y de Verificación Física de la Operación se obtuvo que en algunas ocasiones se presentan ordenes encontradas por parte de Ud. y del Sr Miguel, lo cual crea confusión en sus empleados. Esto se soluciona con crear el hábito de primero analizar las ideas o propuestas de la parte superior de la pirámide jerárquica y después transmitirlos a sus subalternos, de estar enterados en todo momento de las decisiones tomadas en la empresa y las acciones llevadas a cabo. Lo más importante es no contradecirse enfrente de los trabajadores, es mejor arreglar las diferencias en un lugar aislado y al llegar a un acuerdo darlo a conocer. También es importante no desmentir o descalificar a otra persona enfrente de sus subalternos.

Con este documento se termina el diagnóstico para su empresa. Sin embargo, como consultor, puedo realizar y cubrir cada uno de los puntos arriba señalados, para lo cual presento la cotización de la Intervención en su empresa en la que se establezcan los alcances y mejoras que se obtendrán en la Intervención en su empresa.

ATENTAMENTE

ING. GILBERTO CRUZ ARIAS.

ANEXO 3

REGLAS DE OPERACIÓN

Apagar celulares.



Ser concretos.



Evitar "Rollo".



Evitar Polémica



No criticar

Ser Puntual



Hablar en primera persona



Evitar conflictos



Todos somos iguales



ANEXO 4

MÉXICO D.F. A X DE XXXX DEL 2005

Sr. Jesús Xxxxxx Xxxxxx.
Dueño de Xxxxxxxx Xxxxxxxxxx.

Por medio de la presente pongo a su consideración la siguiente cotización del plan de trabajo para llevar a cabo el proyecto de consultoría de **ORGANIZACION INTEGRAL** en su empresa con el siguiente

ALCANCE:

Implantar una organización congruente con la problemática actual de la empresa, la cual se dividiría en las siguientes etapas:

- I.- Planeación Estratégica.
- II.- Descripción de Puestos
- III.- Desarrollo en la Cultura Organizacional del personal del taller
- IV.- Control de Gestión y Seguimiento de Objetivos.
- V.- Rediseño del Formato de Control del Taller
- VI.- Establecimiento de estándares y especificaciones de las juntas a

celebrar.

Las que consisten en lo siguiente:

I.- PLANEACION ESTRATEGICA:

a) Objetivo:

Definir cualitativamente y cuantitativamente, las posibilidades de crecimiento de la empresa, enmarcadas en unos objetivos, definidos previamente, realistas, y tomando en cuenta la aplicación de los recursos con que cuentan.

b) Contenido:

- Definición y Difusión de la Misión.
- Objetivos Empresariales.
- Objetivos Personales.
- Ubicación de los objetivos individuales contra los empresariales.

c) Metodología:

Procederemos a definir en forma precisa los puntos enmarcados en el contenido, estos se discutirán con la directiva de la empresa, para que, logrando su aprobación, se incluyan en el Manual de Organización y proceder a su implementación.

II.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:

a) Objetivo:

Que la empresa cuente con un instrumento que describa las funciones de todos los puestos requeridos para su correcto funcionamiento, así como los requerimientos humanos y profesionales para cubrir los puestos en forma eficiente.

b) Contenido:

- Definición de Puestos.
- Nombre del puesto
- Objetivo del Puesto
- Jefe inmediato
- Subalternos
- Horario
- Lugar de Trabajo
- Uniforme o Equipo de Trabajo.
- Responsabilidades
- Funciones
- Perfil de Titulares de Puestos:
 - Edad
 - Sexo
 - Estudios
 - Experiencia laboral
 - Características de personalidad
 - Habilidades

c) Metodología:

Se elaborarán las cargas de trabajo correspondientes a cada puesto; especificando: jerarquía, objetivo del puesto, horarios, áreas de responsabilidad y funciones. Además se describirán las características personales; de estudios, edad, experiencia, que definan el perfil de las personas a cubrir los diferentes puestos. Posteriormente se aprobarán con la directiva y se procederá a su implementación, explicando a los titulares lo que se debe de hacer y verificando su aplicación práctica.

III.- DESARROLLO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DEL TALLER

a) Objetivo:

Que se descubra la causa o causas por las cuales la motivación entre los empleados esta muy baja y asimismo que se generen opciones de solución a la misma.

b) Contenido:

- Establecimiento de la Técnica a Utilizar.
- Aplicación de la Técnica.
- Análisis de Resultados.
- Presentación de resultados

c) Metodología:

Se seleccionará una Técnica de Planeación Participativa con la cual se generará la información que dicte la causa o causas que originan una baja autoestima en el taller. Después se aplicara la o las soluciones necesarias para contrarrestar este efecto negativo.

IV.- CONTROL DE GESTIÓN Y SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS:

a) Objetivo:

Dotar a la dirección de la empresa de un instrumento diario de control de los alcances sobre los objetivos fijados, que permita asegurar que se tengan implementadas todas las partes del Manual de Operación, cumpliendo con las Políticas fijadas.

Otro aspecto fundamental es el de evitar que por cuenta de la operación misma de la empresa, se desvíen de los objetivos fijados.

b) Contenido:

- Control de Gestión.
- Verificación de logros.
- Corrección y Ajustes.

c) Metodología:

Se implementará el Control de Gestión centralizado, previa explicación y aprobación de la Dirección y se procederá a realizarse una exhaustiva revisión de todo el Manual, con el objetivo de corregir las desviaciones que se hayan presentado.

V.- REDISEÑO DEL FORMATO DEL CONTROL DEL TALLER.

a) Objetivo:

Dotar a la empresa de un formato de información que apoye la operación tanto en taller como en oficina.

b) Contenido:

- Selección de los *StakeHolders*
- Aplicación de la Técnica
- Corrección y Ajustes.

c) Metodología:

Se diseñará el proceso de producción tomando en cuenta los directamente involucrados, se les hará interactuar por medio de una Técnica Participativa, de preferencia de aglutinación de ideas y se presentarán e implementarán los resultados obtenidos.

VI.- ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES Y ESPECIFICACIONES DE LAS JUNTAS A CELEBRAR.

a) Objetivo:

Dotar a la empresa de un medio por el cual fluya la información y se den los canales de comunicación adecuados.

b) Contenido:

- Presentación de especificaciones a tratar en las juntas.
- Corrección y Ajustes.

c) Metodología:

Se proporcionará un formato recomendable bajo el cual celebrar las juntas.

INVERSIÓN

\$ xxxx.xx (xxxxx PESOS 00/100)

REQUERIMIENTOS:

El permiso de ingreso a sus instalaciones en sus horarios de trabajo, así como la cooperación de todo el personal.

TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO.

El tiempo que se estima para realizar la intervención del proyecto es de aproximadamente 3 meses y se consideran a partir de que se acepta la presente cotización .

Agradeciendo la atención a la presente; quedo de Uds.:

A T E N T A M E N T E

ING. GILBERTO CRUZ ARIAS

ANEXO 5

Estas preguntas son para ser contestadas de manera individual por:

Sr. Jesús
Miguel
Mónica
Martha

Por favor conteste las siguientes preguntas, en una hoja aparte, y posteriormente metan la hoja de preguntas y respuestas en el sobre que se les proporcione y cierrenlo.

Nombre: _____

- 1.- ¿Porqué razón forma usted parte de Xxxxxxx Xxxxxxxx?
- 2.- ¿Qué espera que pase con Xxxxxxx Xxxxxx en los próximos 10 años?
- 3.- ¿Crecerá Xxxxxx Xxxxxxx, se quedará igual, disminuirá de tamaño?
- 4.- ¿Qué pasará con los principales competidores de Xxxxxx Xxxxxxx en los próximos 10 años?
- 5.- ¿Qué pasará con los principales clientes de Xxxxxxx Xxxxxxxx en los próximos 10 años?
- 6.- ¿Qué le gustaría hacer con la empresa en un futuro?
- 7.- ¿Seguirá formando parte usted de Xxxxxxx Xxxxxx en los próximos 10 años?

Gracias

Ing. Gilberto Cruz

ANEXO 6

A continuación se establecen el Diseño de Puestos para su empresa:

Nombre del puesto	Dueño
Objetivo del puesto	Dar dirección a la empresa
Jefe Inmediato	Ninguno
Subalternos	Gerente de Producción: Miguel ²⁰
Horario	8:00 am – 13:00
Lugar de Trabajo	Oficina
Uniforme o equipo de trabajo	Ninguno
Responsabilidades y funciones	Dirigir a la empresa hacia nuevas oportunidades de trabajo. Seleccionar clientes potenciales. Otorgar Vistos Buenos de nuevas inversiones Supervisar a sus gerentes Procurar que en la empresa haya utilidades. Recibir utilidades por el dinero invertido en la empresa.
Perfil de Titulares de puestos	
Nombre	Jesús
Edad	más de 40 años
Sexo	Indistinto
Estudios	Indistinto
Experiencia Laboral	Manejo de gente, haber estado en puestos gerenciales.
Características de personalidad	Liderazgo, Visión, Alto sentido de la Responsabilidad.
Habilidades	Comunicación.

²⁰ Debido a que en la tesis los nombres tanto de la empresa como de los trabajadores fueron cambiados no se incluyen sus apellidos, cabe mencionar que en el reporte ejecutivo y en el Manual de Organización que se les dio a la empresa si aparecen sus apellidos.

Nombre del puesto		Gerente de Producción.	
Objetivo del puesto	Coordinar las áreas técnicas de producción		
Jefe Inmediato	Dueño: Jesús		
Subalternos	Diseñador: Federico Gerente Administrativo: Martha		
Horario	8:00 am – 18:00		
Lugar de Trabajo	Oficina		
Uniforme o equipo de trabajo	Ninguno		
Responsabilidades y funciones	Recopilar y analizar la información presentada por el Gerente Administrativo. Presentar avances de producción al dueño. Revisar cotizaciones. Visitar clientes especiales. Diseñar sistemas de computo. Supervisar y aprobar diseños del Diseñador. Autorizar Cotizaciones. Visitar a clientes especiales.		
Perfil de Titulares de puestos			
Nombre	Miguel		
Edad	más de 35 años		
Sexo	Indistinto		
Estudios	Indistinto		
Experiencia Laboral	Haber estado en puestos similares.		
Características de personalidad	Liderazgo, Visión, Alto sentido de la Responsabilidad.		
Habilidades	Comunicación, Toma de decisión		

Nombre del puesto	Contador
Objetivo del puesto	Llevar la contabilidad de la empresa
Jefe Inmediato	Dueño: Jesús.
Subalternos	Ninguno
Horario	8:00 am – 18:00
Lugar de Trabajo	Oficina
Uniforme o equipo de trabajo	Ninguno
Responsabilidades y Funciones	Llevar la contabilidad de la empresa y entregar las declaraciones anuales. Llevar el control de caja chica. Recopilar las notas y facturas. Llevar el control de las Facturas de la empresa. Elaborar los cheques para pagar IMSS e impuestos.
Perfil de Titulares de puestos	
Nombre	Mónica
Edad	Indistinta
Sexo	Indistinto
Estudios	Contador Público
Experiencia Laboral	Elaboración de declaraciones anuales. Manejo de Cuentas. Control de Caja chica.
Características de personalidad	Ordenada.
Habilidades	Control, orden

Nombre del puesto		Gerente Administrativo	
Objetivo del puesto	Controlar los Recursos Humanos de la empresa, así como los insumos y productos que fluctúan dentro de la misma.		
Jefe Inmediato	Gerente de Producción: Miguel		
Subalternos	Jefe de Producción: Fernando		
Horario	8:00 am – 18:00		
Lugar de Trabajo	Oficina		
Uniforme o equipo de trabajo	Ninguno		
Responsabilidades y Funciones	Controlar los recursos humanos y materiales al interior de la empresa. Supervisar al Jefe de Producción. Darle seguimiento a las cotizaciones. Representar a la empresa ante el cliente. Atender a los clientes por teléfono. Verificar con los clientes fechas de entrega.		
Perfil de Titulares de puestos			
Nombre	Martha		
Edad	Indistinta		
Sexo	Indistinto		
Estudios	Indistinto		
Experiencia Laboral	Manejo de Personal.		
Características de personalidad	Don de Mando, Control, Orden, Seguimiento		
Habilidades	Comunicación		

Nombre del puesto	Diseñador
Objetivo del puesto	Elaborar los diseños que el cliente solicita
Jefe Inmediato	Gerente de Producción: Miguel
Subalternos	Ninguno
Horario	8:00 am – 18:00
Lugar de Trabajo	Oficina
Uniforme o equipo de trabajo	Computadora
Responsabilidades y Funciones	Elaborar y modificar los diseños para que el cliente les de el Visto Bueno. Elaboración de diseños
Perfil de Titulares de puestos	
Nombre	Federico
Edad	Indistinta
Sexo	Indistinto
Estudios	Conocimientos de paquetería de dibujo.
Experiencia Laboral	Manejo de software de diseño
Características de personalidad	Paciente, Flexible, Creativo
Habilidades	Ordenado, Limpio.

Nombre del puesto		Jefe de Producción.	
Objetivo del puesto	Coordinar a los obreros en la elaboración de anuncios, así como dar solución a los problemas que ellos encuentren		
Jefe Inmediato	Gerente Administrativo: Martha.		
Subalternos	Elaboración de lonas: Ignacio Herrero: Joel Chofer/instalador: Pedro		
Horario	8:00 am – 18:00		
Lugar de Trabajo	Oficina Taller		
Uniforme o equipo de trabajo	Guantes, Goggles, PC		
Responsabilidades y Funciones	Coordinar los trabajos de producción de anuncios. Verificar control de calidad en los anuncios. Controlar el empleo de materia prima. Informar el avance de los trabajos de producción. Resolver dudas técnicas de sus subalternos. Informar a sus superiores de los problemas encontrados y las soluciones adoptadas.		
Perfil de Titulares de puestos			
Nombre	Fernando		
Edad	más de 35 años		
Sexo	Indistinto		
Estudios	Indistinto		
Experiencia Laboral	Conocimiento de los puestos que dirige y supervisa.		
Características de personalidad	Seguro, Decidido		
Habilidades	Liderazgo, Toma de decisiones bajo presión, Paciente, Objetivo		

Nombre del puesto	Elaboración de lonas
Objetivo del puesto	Producir las lonas para los anuncios
Jefe Inmediato	Jefe de Producción: Fernando
Subalternos	Ayudante de Hojalatería/instalador: Arturo
Horario	8:00 am – 18:00
Lugar de Trabajo	Taller y lugares de instalación.
Uniforme o equipo de trabajo	Googles, Guantes, Gorra, Botas,
Responsabilidades y Funciones	Elaborar las lonas conforme diseño, cumpliendo medidas y configuraciones. Reportar al Jefe de Producción cualquier anomalía en los trabajos. Realizar operaciones bancarias Realizar trámites y funciones administrativas. Instalar anuncios Retirar anuncios Dar mantenimiento a anuncios.
Perfil de Titulares de puestos	
Nombre	Ignacio
Edad	Indistinta
Sexo	Indistinto
Estudios	Indistinto
Experiencia Laboral	Elaboración de lonas, manejo de material relacionado a las mismas, conocimiento de trámites administrativos
Características de personalidad	Confiable, Ordenada
Habilidades	

Nombre del puesto		Ayudante de Hojalatería/Instalador.	
Objetivo del puesto	Ayudar en las labores de hojalatería e instalación.		
Jefe Inmediato	Elaboración de lonas: Ignacio		
Subalternos	Ninguno		
Horario	8:00 am – 18:00		
Lugar de Trabajo	Taller/ Lugar de instalación.		
Uniforme o equipo de trabajo	Careta de soldador, Guantes, Botas, Goggles, Gorra, Uniforme		
Responsabilidades y Funciones	Ayudar en los trabajos de hojalatería así como en la instalación de los anuncios.		
Perfil de Titulares de puestos			
Nombre	Arturo		
Edad	Indistinta		
Sexo	Indistinto		
Estudios	Indistinto		
Experiencia Laboral	Soldador, Instalador		
Características de personalidad	Activo		
Habilidades			

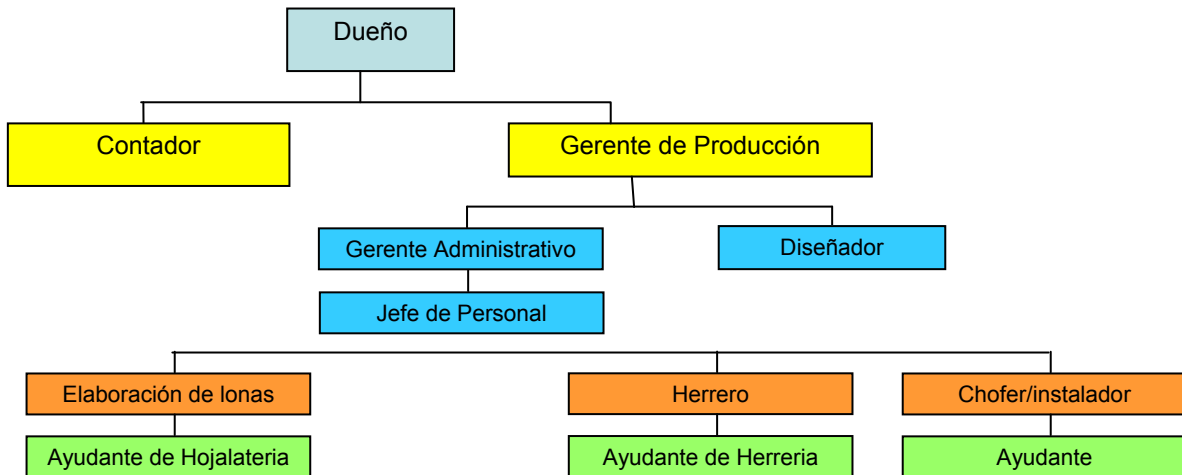
Nombre del puesto		Herrero
Objetivo del puesto	Elaborar herrería	
Jefe Inmediato	Jefe de Personal: Fernando	
Subalternos	Ayudante de Herrería/Instalador: Moisés	
Horario	8:00 am – 18:00	
Lugar de Trabajo	Taller y lugares de instalación.	
Uniforme o equipo de trabajo	Goggles, Guantes, Gorra, Botas,	
Responsabilidades y Funciones	Elaborar bastidores conforme a diseño	
Perfil de Titulares de puestos		
Nombre	Joel	
Edad	Indistinta	
Sexo	Indistinto	
Estudios	Indistinto	
Experiencia Laboral	Trabajos de herrería	
Características de personalidad	Confiable, Ordenada	
Habilidades		

Nombre del puesto		Ayudante de Herrería/Instalador	
Objetivo del puesto	Ayudar en las labores de herrería e instalación.		
Jefe Inmediato	Herrero: Joel		
Subalternos	Ninguno		
Horario	8:00 am – 18:00		
Lugar de Trabajo	Taller/ Lugar de instalación.		
Uniforme o equipo de trabajo	Careta de soldador, Guantes, Botas, Goggles, Gorra, Uniforme		
Responsabilidades y Funciones	Ayudar en los trabajos de herrería así como en la instalación de los anuncios.		
Perfil de Titulares de puestos			
Nombre	Moises		
Edad	Indistinta		
Sexo	Indistinto		
Estudios	Indistinto		
Experiencia Laboral	Herrero, instalador		
Características de personalidad	Activo		
Habilidades			

Nombre del puesto	Chofer/Instalador
Objetivo del puesto	Conducir vehículos que transportan anuncios y materiales relacionados
Jefe Inmediato	Jefe de Producción: Fernando
Subalternos	Ninguno
Horario	8:00 am – 18:00
Lugar de Trabajo	Taller y lugares de instalación.
Uniforme o equipo de trabajo	Googles, Guantes, Gorra, Botas,
Responsabilidades y Funciones	Conducir los vehículos Checar mantenimiento de los vehículos. Instalar anuncios
Perfil de Titulares de puestos	
Nombre	Pedro
Edad	Indistinta
Sexo	Indistinto
Estudios	Indistinto
Experiencia Laboral	Chofer, instalador
Características de personalidad	Confiable, Ordenada, con licencia
Habilidades	

Nombre del puesto	Ayudante
Objetivo del puesto	
Jefe Inmediato	Jefe de Producción: Fernando
Subalternos	Ninguno
Horario	8:00 am – 18:00
Lugar de Trabajo	Taller/ Lugar de instalación.
Uniforme o equipo de trabajo	Caretta de soldador, Guantes, Botas, Goggles, Gorra, Uniforme
Responsabilidades y Funciones	
Perfil de Titulares de puestos	
Nombre	
Edad	Indistinta
Sexo	Indistinto
Estudios	Indistinto
Experiencia Laboral	
Características de personalidad	
Habilidades	

ANEXO 7



ANEXO 8

Ciudad de México, a xx de xxxx del 2005

Sr. Jesús²¹
Dueño de Xxxxx Xxxxx

Por medio del presente documento presento el Manual Organizacional de su empresa, detallando la Misión de la empresa, los Objetivos del Puesto, así como la descripción detallada de puestos.

La empresa Xxxxx Xxxx tiene la siguiente

MISIÓN:

Diseñar y crear soluciones de identificación exterior para empresas y negocios, que les sirva para fortalecer su presencia en el mercado, empleando para esto tecnología, materiales y equipo humano de alta calidad que permite brindar soluciones integrales.

Así como también cuenta con la siguiente

VISIÓN:

Ofrecer nuevos productos y tener una mayor presencia a nivel nacional. Incrementar la capacidad humana y tecnológica en la empresa para ofrecer productos de calidad al cliente

Las cuales deben ser apoyadas con los siguientes Puestos:

²¹ Debido a que los nombres han sido cambiados no se incluyen apellidos, en el Reporte Ejecutivo se ponen los nombres completos con apellidos.

Nombre del puesto	Dueño
Objetivo del puesto	Dar dirección a la empresa
Jefe Inmediato	Ninguno
Subalternos	Gerente de Producción: Miguel Contador: Mónica
Horario	8:00 – 13:00
Lugar de Trabajo	Oficina
Uniforme o equipo de trabajo	Ninguno
Responsabilidades y funciones	Dirigir a la empresa hacia nuevas oportunidades de trabajo. Seleccionar clientes potenciales. Otorgar Vistos Buenos de nuevas inversiones Supervisar a sus gerentes Procurar que en la empresa haya utilidades. Recibir utilidades por el dinero invertido en la empresa.
Perfil de Titulares de puestos	
Nombre	Jesús
Edad	más de 40 años
Sexo	Indistinto
Estudios	Indistinto
Experiencia Laboral	Manejo de gente, haber estado en puestos gerenciales.
Características de personalidad	Liderazgo, Visión, Alto sentido de la Responsabilidad.
Habilidades	Comunicación.

Nombre del puesto		Gerente de Producción	
Objetivo del puesto	Coordinar las áreas técnicas de producción		
Jefe Inmediato	Dueño: Jesús		
Subalternos	Diseñador: Federico Gerente Administrativo: Martha		
Horario	8:00 – 18:00		
Lugar de Trabajo	Oficina		
Uniforme o equipo de trabajo	Computadora		
Responsabilidades y funciones	Recopilar y analizar la información presentada por el Gerente Administrativo. Presentar avances de producción al dueño. Revisar cotizaciones. Visitar clientes especiales. Diseñar sistemas de cómputo. Supervisar y aprobar diseños del Diseñador. Autorizar Cotizaciones.		
Perfil de Titulares de puestos			
Nombre	Miguel		
Edad	más de 35 años		
Sexo	Indistinto		
Estudios	Indistinto		
Experiencia Laboral	Haber estado en puestos similares.		
Características de personalidad	Liderazgo, Visión, Alto sentido de la Responsabilidad, Manejo de sistemas de cómputo y redes		
Habilidades	Comunicación, Toma de decisión		

Nombre del puesto		Contador	
Objetivo del puesto	Registro de las operaciones contables de la empresa		
Jefe Inmediato	Dueño: Jesús		
Subalternos	Ninguno		
Horario	8:00 – 18:00		
Lugar de Trabajo	Oficina		
Uniforme o equipo de trabajo	Computadora con paquetes de contabilidad, fiscales, IMSS, Internet, Office		
Responsabilidades y Funciones	<p>Control, administración y registro de las operaciones contables de la empresa. Elaboración de Estados Financieros. Elaboración de conciliaciones bancarias. Elaboración y presentación de información ante dependencias gubernamentales. Control de Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar. Atención y preparación de situación del negocio a particulares. Archivo de documentos correspondiente al área.</p>		
Perfil de Titulares de puestos			
Nombre	Mónica		
Edad	Indistinta		
Sexo	Indistinto		
Estudios	Contador Público		
Experiencia Laboral	En puestos similares, manejo de computadora		
Características de personalidad	Ordenada, responsable, con visión e iniciativa.		
Habilidades	Control, orden, toma de decisiones		

Nombre del puesto		Gerente Administrativo
Objetivo del puesto	Cubrir aspectos administrativos, secretariales y de apoyo a los directivos de la empresa.	
Jefe Inmediato	Gerente de Producción: Miguel	
Subalternos	Jefe de Producción: Fernando	
Horario	8:00 – 18:00	
Lugar de Trabajo	Oficina	
Uniforme o equipo de trabajo	Computadora	
Responsabilidades y Funciones	Controlar los materiales al interior de la empresa. Compras menores. Seguimiento a cotizaciones. Representar a la empresa ante el cliente. Atención telefónica. Verificar con los clientes fechas de entrega. Control de mantenimiento y verificación de vehículos. Control de primas de seguros. Labores secretariales en general.	
Perfil de Titulares de puestos		
Nombre	Martha	
Edad	Indistinta	
Sexo	Indistinto	
Estudios	Indistinto	
Experiencia Laboral	En puestos similares	
Características de personalidad	Control, Orden, Seguimiento	
Habilidades	Comunicación, trato amable.	

Nombre del puesto		Diseñador	
Objetivo del puesto	Elaborar los diseños que el cliente solicita		
Jefe Inmediato	Gerente de Producción: Miguel		
Subalternos	Ayudante de diseñador: Víctor Hugo		
Horario	8:00 – 18:00		
Lugar de Trabajo	Oficina		
Uniforme o equipo de trabajo	Computadora con paquetes de diseño		
Responsabilidades y Funciones	Elaborar y modificar los diseños para que el cliente les de el Visto Bueno. Elaboración de diseños Recorte de vinil Visita a clientes		
Perfil de Titulares de puestos			
Nombre	Federico		
Edad	Indistinta		
Sexo	Indistinto		
Estudios	Conocimientos de paquetería de dibujo		
Experiencia Laboral	Manejo de software de diseño		
Características de personalidad	Paciente, Flexible, Creativo		
Habilidades	Ordenado, Limpio.		

Nombre del puesto		Ayudante de diseñador	
Objetivo del puesto	Apoyo al diseñador		
Jefe Inmediato	Diseñador: Federico		
Subalternos	Ninguno		
Horario	14:00 – 18:00		
Lugar de Trabajo	Oficina		
Uniforme o equipo de trabajo	Computadora con paquetes de diseño		
Responsabilidades y Funciones	Elaboración de diseños básicos Vectorizaciones Recorte de vinil.		
Perfil de Titulares de puestos			
Nombre	Víctor Hugo		
Edad	Indistinta		
Sexo	Indistinto		
Estudios	Conocimientos básicos de computación e Internet		
Experiencia Laboral	Ninguna		
Características de personalidad	Paciente, Flexible, Creativo		
Habilidades	Ordenado, Limpio.		

Nombre del puesto		Jefe de Producción.	
Objetivo del puesto	Coordinar a los obreros en la elaboración de anuncios, así como dar solución a los problemas que ellos encuentren		
Jefe Inmediato	Gerente Administrativo: Martha		
Subalternos	Elaboración de lonas: Ignacio Herrero: Joel Chofer: Pedro Hojalatero: Arturo		
Horario	8:00 – 18:00		
Lugar de Trabajo	Oficina Taller		
Uniforme o equipo de trabajo	Goggles, PC		
Responsabilidades y Funciones	Coordinar los trabajos de producción de anuncios. Verificar control de calidad en los anuncios. Controlar el empleo de materia prima. Informar el avance de los trabajos de producción. Resolver dudas técnicas de sus subalternos. Informar a sus superiores de los problemas encontrados y las soluciones adoptadas.		
Perfil de Titulares de puestos			
Nombre	Fernando		
Edad	más de 35 años		
Sexo	Indistinto		
Estudios	Indistinto		
Experiencia Laboral	Conocimiento de los puestos que dirige y supervisa.		
Características de personalidad	Seguro, Decidido		
Habilidades	Liderazgo, Toma de decisiones bajo presión, Paciente, Objetivo		

Nombre del puesto		Lonas/ Instalador	
Objetivo del puesto	Producir las lonas para los anuncios		
Jefe Inmediato	Jefe de Producción: Fernando		
Subalternos	Ayudante de Lonas/Instalador: Joel		
Horario	8:00 – 18:00		
Lugar de Trabajo	Taller y lugares de instalación.		
Uniforme o equipo de trabajo	Goggles, Guantes, Gorra, Botas		
Responsabilidades y Funciones	Elaborar las lonas conforme diseño, cumpliendo medidas y configuraciones. Elaboración de letras de acrílico Reportar al Jefe de Producción cualquier anomalía en los trabajos. Realizar operaciones bancarias Realizar trámites y funciones administrativas. Instalar anuncios Retirar anuncios Dar mantenimiento a anuncios Limpieza en el taller.		
Perfil de Titulares de puestos			
Nombre	Ignacio		
Edad	Indistinta		
Sexo	Indistinto		
Estudios	Indistinto		
Experiencia Laboral	Elaboración de lonas, manejo de material relacionado a las mismas, conocimiento de trámites administrativos		
Características de personalidad	Confiable, Ordenada		
Habilidades	Paciente Manejo de escalas		

Nombre del puesto		Ayudante de Lonas/ Instalador	
Objetivo del puesto	Ayudar en las labores de elaboración de lonas e instalación.		
Jefe Inmediato	Elaboración de lonas: Ignacio		
Subalternos	Ninguno		
Horario	8:00 – 18:00		
Lugar de Trabajo	Taller/ Lugar de instalación.		
Uniforme o equipo de trabajo	Goggles, Guantes, Gorra, Botas		
Responsabilidades y Funciones	Elaboración de lonas y letras de acrílico Apoyo en instalaciones Trabajos de pintura en anuncios Limpieza en el taller.		
Perfil de Titulares de puestos			
Nombre	Juan		
Edad	Indistinta		
Sexo	Indistinto		
Estudios	Indistinto		
Experiencia Laboral	Indistinto		
Características de personalidad	Activo		
Habilidades			

Herrero/ Instalador	
Nombre del puesto	Herrero/ Instalador
Objetivo del puesto	Elaborar estructuras de fierro
Jefe Inmediato	Jefe de Producción: Fernando
Subalternos	Ayudante de Herrería/ Instalador: Moisés
Horario	8:00 – 18:00
Lugar de Trabajo	Taller y lugares de instalación.
Uniforme o equipo de trabajo	Goggles, Guantes, Gorra, Botas, Careta
Responsabilidades y Funciones	Elaborar bastidores conforme a diseño Instalar anuncios Retirar anuncios Dar mantenimiento a anuncios Trabajos de pintura en anuncios Instalaciones eléctricas en anuncios Limpieza en el taller.
Perfil de Titulares de puestos	
Nombre	Joel
Edad	Indistinta
Sexo	Indistinto
Estudios	Indistinto
Experiencia Laboral	Trabajos de herrería
Características de personalidad	Confiable, Ordenada
Habilidades	

Nombre del puesto		Ayudante de Herrería/Instalador	
Objetivo del puesto	Ayudar en las labores de herrería e instalación.		
Jefe Inmediato	Herrero: Joel		
Subalternos	Ninguno		
Horario	8:00 – 18:00		
Lugar de Trabajo	Taller y lugares de instalación.		
Uniforme o equipo de trabajo	Careta de soldador, Guantes, Botas, Goggles, Gorra, Uniforme		
Responsabilidades y Funciones	Ayudar en los trabajos de herrería así como en la instalación de los anuncios. Trabajos de pintura en anuncios Limpieza en el taller.		
Perfil de Titulares de puestos			
Nombre	Moisés		
Edad	Indistinta		
Sexo	Indistinto		
Estudios	Indistinto		
Experiencia Laboral	Herrero, instalador		
Características de personalidad	Activo		
Habilidades			

Nombre del puesto		Chofer/Instalador	
Objetivo del puesto	Conducir vehículos que transportan anuncios y materiales relacionados		
Jefe Inmediato	Jefe de Producción: Fernando		
Subalternos	Ninguno		
Horario	8:00 – 18:00		
Lugar de Trabajo	Taller y lugares de instalación.		
Uniforme o equipo de trabajo	Goggles, Guantes, Gorra, Botas, Mapa		
Responsabilidades y Funciones	Conducir los vehículos Realizar mantenimiento básico de los vehículos. Instalar anuncios Retirar anuncios Dar mantenimiento a anuncios Trabajos de pintura en anuncios Limpieza de los vehículos que conduce. Apoyo en las áreas que se requiera cuando no haya labores de chofer o instalador. Limpieza en el taller.		
Perfil de Titulares de puestos			
Nombre	Pedro		
Edad	Indistinta		
Sexo	Indistinto		
Estudios	Indistinto		
Experiencia Laboral	Chofer, instalador		
Características de personalidad	Confiable, Ordenada		
Habilidades			

Anexo 8

Nombre del puesto	Hojalatero/ Electrificador/ Instalador
Objetivo del puesto	Elaborar forros y electrificación de anuncios
Jefe Inmediato	Jefe de Producción: Fernando
Subalternos	Ayudante de Hojalatero/ Electrificador/Instalador: Salvador Sánchez
Horario	8:00 – 18:00
Lugar de Trabajo	Taller y lugares de instalación.
Uniforme o equipo de trabajo	Goggles, Guantes, Gorra, Botas
Responsabilidades y Funciones	Elaboración de forros de lámina para anuncios. Instalaciones eléctricas en anuncios Reportar al Jefe de Producción cualquier anomalía en los trabajos Instalar anuncios Retirar anuncios Dar mantenimiento a anuncios Trabajos de pintura en anuncios Limpieza en el taller.

Perfil de Titulares de puestos

Nombre	Arturo
Edad	Indistinta
Sexo	Indistinto
Estudios	Indistinto
Experiencia Laboral	Trabajo de lámina, Electricidad básica
Características de personalidad	Confiable, Ordenada
Habilidades	Paciente

Nombre del puesto	Ayudante de Hojalatero/ Electrificador/Instalador
Objetivo del puesto	Ayudar en las labores de elaboración de lonas e instalación.
Jefe Inmediato	Hojalatero: Arturo
Subalternos	Ninguno
Horario	8:00 – 18:00
Lugar de Trabajo	Taller
Uniforme o equipo de trabajo	Goggles, Guantes, Gorra, Botas
Responsabilidades y Funciones	Apoyo en forrado e instalaciones eléctricas de Anuncios Trabajos de pintura en anuncios Limpieza en el taller.

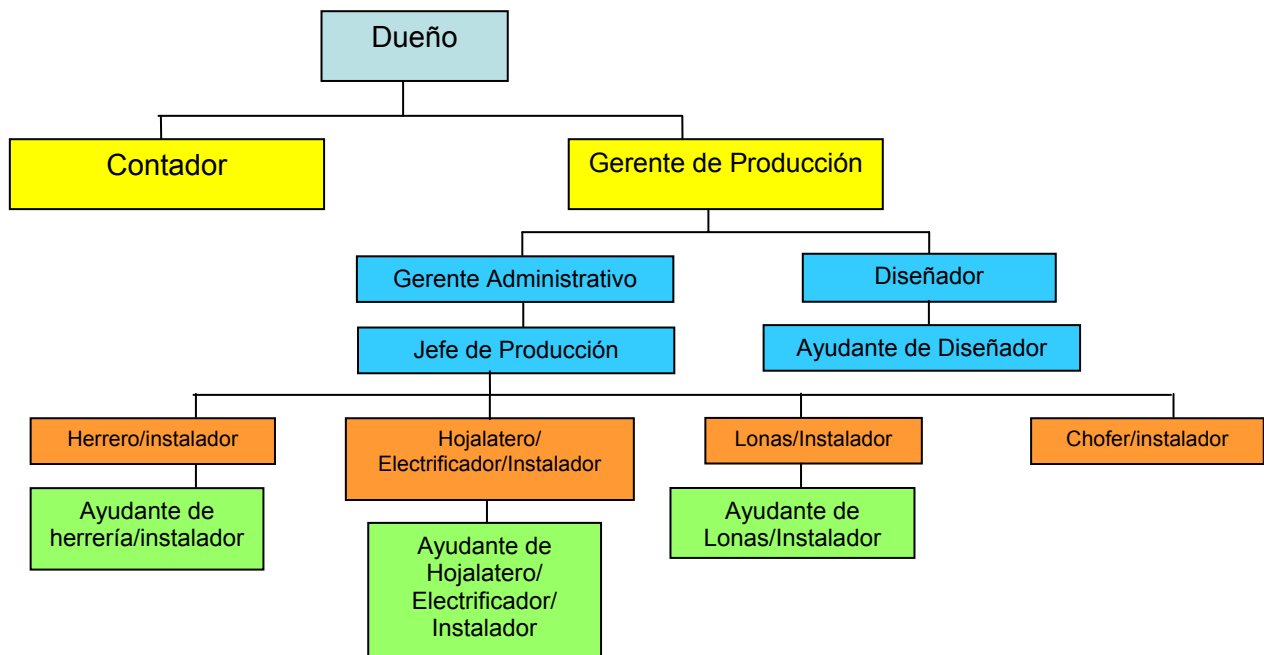
Perfil de Titulares de puestos

Nombre	Salvador Sánchez
Edad	Indistinta
Sexo	Indistinto
Estudios	Indistinto
Experiencia Laboral	Indistinto
Características de personalidad	Activo
Habilidades	

Anexo 8

Se analizaron todas las respuestas proporcionadas por los mandos superiores respecto a los Objetivos Personales, Objetivos Empresariales y al compararlos se observó que ninguno entra en discordancia, sino que al contrario, los Objetivos se complementan e incluso ayudarán a la empresa a desarrollarse. No existe ninguna persona cuyos Objetivos se contraponen con los de sus colegas. Además los Objetivos Personales y Empresariales pueden sustentar un crecimiento sustentable para su empresa.

Finalmente el organigrama propuesto para su empresa se muestra a continuación:



ANEXO 9

Sr. Jesús
Dueño de Xxxxx Xxxxxxx

Por medio de la presente hago de su conocimiento algunas de las causas de la desmotivación del personal del taller, obtenidas por medio de la Técnica Participativa. Las ideas que se enumeran a continuación reflejan las peticiones que hacen los trabajadores para que se tenga un mejor ambiente de trabajo. A continuación presento cada una de las ideas obtenidas:

- 1.- Se solicita que se de un poco más de tiempo para la comida.
- 2.- Se solicita se contrate una persona que haga la limpieza de los baños ya que con esto los trabajadores podrían concentrarse en otras actividades.
- 3.- Mandar a arreglar la dobladora y la cortadora.
- 4.- A los trabajadores les gustaría conocer mejor como le va a la empresa, por lo cual solicitan se celebren juntas entre el obrero y el patrón para que se les informe de las acciones tomadas o futuras decisiones.
- 5.- Los trabajadores piensan que hay una gran discordancia entre el trabajo y el sueldo.
- 6.- Los trabajadores solicitan se revisen las cargas de trabajo, ya que de acuerdo al punto anterior, al saber sus obligaciones se reducirán las quejas.
- 7.- Los trabajadores hacen la observación que hace falta estímulos (tanto verbales como económicos) de parte de la oficina.
- 8.- Los trabajadores solicitan se compren tapones para los oídos.
- 9.- Los empleados solicitan se compren guantes de mejor calidad, cómodos y de diferentes modelos de acuerdo a la actividad que se realice.
- 10.- Los empleados solicitan se compren botas y de los números necesarios.
- 11.- Solicitan se les de un uniforme tipo "overall".
- 12.- Los empleados les gustaría tener su nombre bordado en su uniforme y equipo de trabajo, esto ayudaría que no se pierdan las cosas y como identificación ante otros clientes.
- 13.- Los trabajadores solicitan se den uniformes de acuerdo al puesto que se desempeña. Piden asimismo que de ser posible les den 2 uniformes para que puedan lavar uno sin dejar de llevar uniforme al trabajo. Para las personas que además de pintar o hacer

Anexo 9

trabajos de herrería tienen que salir les gustaría tener playeras o camisas de mejor calidad, así como también pantalones.

Cabe señalar que las peticiones arriba señaladas son el consenso a que se llegó con los trabajadores para encontrar las causas que hacen que su trabajo sea desmotivante. Como puede ver, no se solicita aumento de sueldo, sino que la empresa les de un mejor equipo y uniforme de trabajo, además de que se imponga un orden respecto a las cargas de trabajo. Como se mencionó en la presentación del Plan de Trabajo, una vez más se ve la necesidad de que su empresa cuente con un Diseño de Puestos adecuado. Ya le he enviado el Diseño de Puestos propuesto para cada empleado de su empresa, le solicitaría que lo revisara nuevamente y que en el espacio destinado a “Equipo o herramienta de trabajo” sirva llenarlo de acuerdo a lo que económicamente le sea posible comprar de la lista arriba mencionada, todo esto porque con ese documento se le hará saber a cada trabajador que equipo se le dará pero asimismo que equipo, uniforme o herramienta será su responsabilidad. Asimismo, a Fernando le servirá también de guía para que basándose en el diseño de puestos pueda llamar la atención de aquel empleado que no use su equipo o uniforme de trabajo. Cabe mencionar que por ejemplo, algunos solicitan unos guantes especiales para no maltratar el anuncio terminado, como los que emplean los que cargan cristal, mientras que otros que manejan herrería solicitan guantes de carnaza, esto debe ser consultado con el Jefe de Personal, que él les pregunte que equipo necesitan para su trabajo y que cuando tenga lista la relación de equipo y uniforme la haga llegar a la Sra. Martha para que a su vez le haga de su conocimiento las necesidades y requerimientos.

Le señalo que no es necesario comprar de un solo movimiento o todo lo que los trabajadores solicitan, también se pueden negociar ciertas peticiones si a su juicio no las considera necesarias. También puede pedir que el desperdicio se reduzca para acceder a comprar cada uno de los puntos señalados, Ud puede diseñar una lista de requisitos para que se cumplan las peticiones de los trabajadores. Para cualquier asesoría o diseño de estímulos que no necesariamente deben ser económicos porque se desvirtúa el premio, tenga la confianza de contactarme.

Ing. Gilberto Cruz Arias

ANEXO 10

Cd. de México a x de xxxxxx del 2005

Sr. Jesús
Dueño de Xxxxx Xxxxx

Por medio del presente documento presento los requisitos que debe tener el

Control de Gestión.

El Control de Gestión es un documento que le permitirá conocer día a día el estado de su empresa. Este documento es de una cuartilla y debe de llegarle diariamente a todos los Gerentes, al Contador y al Dueño de la empresa. El Control de Gestión se forma con la siguiente información:

- Saldo del día anterior de la cuenta de la empresa.
- Depósitos del día anterior en la cuenta de la empresa.
- Retiros del día anterior de la cuenta de la empresa.
- El saldo del día actual.
- Gastos diarios del día anterior.
- Niveles de producción del día anterior.
- Cobranza (quien nos debe y cuanto)
- Pagos (a quien le debemos y cuanto).

La persona que recopilará la información para conformar el Control de Gestión será la Contadora, claro esta, deberá apoyarse en los otros puestos en el organigrama para poder tener la información diaria de lo que se solicita en el Control de Gestión. Es importante que diario se tenga el Control de Gestión, a más tardar una hora después de iniciadas las actividades de la empresa.

ATENTAMENTE

ING. GILBERTO CRUZ ARIAS

ANEXO 11

Nombre: _____

Se va a diseñar un nuevo pizarrón cuya finalidad será poder usar la información que en él aparezca para saber si conviene o no tomar nuevos trabajos o si convendría esperarse un poco y en poco tiempo atender al nuevo cliente; o para saber si en verdad están cumpliendo o van atrasados con el trabajo, o al contrario saber si están sacando el trabajo antes de lo planeado. Pensando que el pizarrón será una herramienta de trabajo, le pediría de favor que sirviera contestar la siguiente pregunta de manera sincera y lo más extensa posible (Si necesita más de una hoja puede usar las hojas que requiera) y una vez que tenga su o sus respuestas le solicitaría que volviera a guardar esta hoja junto con las respuestas en el sobre y lo CIERRE usando el pegamento del sobre. Puede escribir en esta hoja.

¿Qué información le gustaría que se pudiera ver en el pizarrón del taller y porqué? (Por ejemplo fechas de entrega, fecha de levantamiento de pedido, cliente, dimensiones del anuncio, colores del anuncio, un dibujo del mismo, personas responsables del mismo, cantidad de material a emplear, etc.)

ANEXO 12

Miguel
Gerente de Producción de Xxxxxx Xxxxxxxx

Nueva propuesta de pizarrón para el área de taller.

Después de haber aplicado la Técnica para conocer los contenidos que deben manejarse en el nuevo Pizarrón Informativo del Taller se obtuvo que debe de contener la siguiente información:

- Tiempos de entrega.
- Medidas de los anuncios.
- Tipo de anuncio.
- Estado de la Producción
- Consideraciones especiales de fabricación de un anuncio.
- Niveles de producción mensuales (esto a partir de que se pueda contar con un registro estadístico de las cantidades de trabajo que realiza la empresa).
- Áreas de oportunidades a cubrir (tomados de la encuesta de servicios y quejas de los clientes, las cuales serán necesarias cubrir).
- Felicitaciones ya sea por cumpleaños o por un trabajo complicado realizado correctamente.

Toda la información mencionada en los puntos anteriores puede acomodarse en una Tabla, puede solicitarle a Federico que modifique el diseño presentado.

La manera bajo la cual se utilizará este nuevo Pizarrón Informativo, será de la siguiente manera: Florencio, al ser el Jefe de Producción estará a cargo de alimentar oportunamente el Pizarrón Informativo, en cuanto se sepa de la autorización de un nuevo trabajo tratará de actualizar en el tiempo más corto la nueva información del Pizarrón Informativo, asimismo, antes del término de la jornada laboral, unos 30 o 20 minutos antes, tendrá que actualizar los datos del estado de producción, y al finalizar cada mes, colocará en el pizarrón la información de Niveles de Producción Mensuales, Áreas de Oportunidades a Cubrir y la Sección de Felicitaciones y Avisos del Mes.

ANEXO 13

Cd de México xxxx del 2005

Sr. Jesús
Dueño de XXXXXXXX XXXXXX

Por medio del presente documento presento

Recomendaciones para celebrar juntas.

El objetivo de celebrar juntas en su empresa es con fines de que la información al interior de su empresa fluya de manera adecuada, siguiendo los canales necesarios. Así, se recomienda que en su empresa sean celebradas dos tipos de juntas: Un tipo de junta en el cual intervengan los Mandos Medios y Superiores del Organigrama, y un tipo de junta diseñada para los Mandos Medios y los Mandos Operativos o trabajadores.

Sin importar que tipo de junta se este celebrando se recomienda seguir las siguientes

Reglas de Operación:

- Ser puntuales.
- Apagar celulares.
- Ser concretos.
- Evitar hacer polémicas.
- Hablar en primera persona: Yo digo, Yo propongo etc.
- Evitar el “rollo”.
- Pedir la palabra para expresar una idea.
- Designar a un encargado de moderador en cada junta (el cual debe de ser rotado o cambiado cada vez que se celebre una junta).
- Establecer los puntos a tratar en cada junta.
- Elaborar un reporte de cada junta.

Junto con las Reglas de Operación mencionadas anteriormente se recomienda que se avise con el tiempo debido a las personas de la fecha en la cual se requiere celebrar una junta. Las juntas deben de celebrarse generalmente cada dos semanas, claro esta que en casos extraordinarios las juntas pueden celebrarse cada semana o cada mes, esto de acuerdo a las condiciones especiales que se hayan encontrado en la empresa. Tanto para las juntas con los Mandos Superiores como en las juntas con los Mandos Operativos, al comienzo de la junta se recomienda que los participantes lleven por escrito el tema o temas que quieran tratar y se lo hagan llegar al moderador de la misma, para que al comienzo de la junta se expongan los puntos a tratar y al finalizar la misma se establezca si se pudieron cumplir o no. El reporte de cada junta se le hará llegar a los interesados a más tardar a 3 días de haber celebrado la reunión. Antes de finalizar la Junta se establecerá la fecha para la próxima reunión, así como quienes fungirá como el siguiente moderador.

Anexo 13

La única diferencia entre las juntas celebradas con los Mandos Superiores y los Mandos Operativos consistirá en que las juntas a celebrarse con los Mandos Operativos será únicamente para que conozcan la situación de la empresa y que se le retroalimente a cada uno acerca de cómo fue o ha sido su desempeño en la empresa, asimismo para escuchar y darle canalización a las inquietudes de los trabajadores, en estas juntas se recomienda que estén presentes todos los empleados, el Jefe de Producción y el Gerente Administrativo como mínimo; Con lo que respecta a las juntas que celebrarán los Mandos Superiores, están servirán para poder establecer nuevos horizontes de crecimiento, dar a conocer el estado de la empresa, las situaciones problemáticas encontradas y como fueron abordadas, además de que será un espacio para escuchar nuevas ideas que conlleven al crecimiento de la empresa, en estas juntas se recomienda la asistencia del Dueño, de todos los Gerentes, del Contador, del Diseñador, del ayudante del Diseñador, y del Jefe de Producción.

ANEXO 14

Cd de México xxxx del 2005

Sr. Jesús
Dueño de XXXXXXXX XXXXXX

Por medio del presente documento presento el

Plan de Trabajo para elaborar el Plan Participativo

El cual tendrá el siguiente

ALCANCE:

Dar seguimiento y cabida a las ideas concebidas desde el interior de su empresa que permitan que crezca y se desarrolle mediante los procesos e instrumentos de monitoreo y control adecuados.

Para generar el documento que contenga el Plan Participativo y los Formatos de Monitoreo y Control, se necesitará realizar las siguientes etapas:

- I.- Especificaciones de las propiedades deseadas para el Sistema.
- II.- Obtención del Objetivo General.
- III.- Revisión de la Misión y Visión
- IV.- Obtención del Horizonte de Planeación.
- V.- Diseño Idealizado del Sistema.
- VI.- Construcción del Árbol de Objetivos a un cuarto nivel de desagregación.
- VII.- Presentación del Reporte Ejecutivo.

Que consisten en:

I.- ESPECIFICACIONES DE LAS PROPIEDADES DESEADAS PARA EL SISTEMA.

METODOLOGÍA: Aplicando una Técnica Participativa, se generarán las propiedades del Sistema Ideal (Empresa Ideal), con ayuda de un facilitador.

II.- OBTENCIÓN DEL OBJETIVO GENERAL.

METODOLOGÍA: Una vez que se haya dado cabida a la generación de ideas del punto anterior, se procederá a obtener por grupos un Objetivo General del Plan Participativo para que posteriormente sean discutidos y analizados estos Objetivos Generales entre los demás grupos, con el fin de Obtener un Objetivo General que aglutine a los obtenidos en la dinámica.

III.- REVISIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

METODOLOGÍA: Se proporcionará a cada empleado una copia con la Misión y Visión de la empresa, se le dará lectura a las mismas y se recibirán modificaciones o contestaran dudas respecto a la misma para que ayude a la realización del Objetivo General

IV.- OBTENCIÓN DEL HORIZONTE DE PLANEACIÓN.

METODOLOGÍA: Por medio de una Técnica Participativa, se obtendrá el Horizonte de Planeación para delimitar el Plan Participativo.

V.- DISEÑO IDEALIZADO DEL SISTEMA.

METODOLOGÍA: Aplicando una Técnica Participativa, se procederá a agrupar las ideas obtenidas en el punto I de este documento, en conjuntos comunes. Esto para obtener los Objetivos Específicos a partir de las ideas agrupadas en conjuntos comunes.

VI.- CONSTRUCCIÓN DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS A UN CUARTO NIVEL DE DESAGREGACIÓN.

METODOLOGÍA: Se procederá a formar equipos de intereses afines y comunes. Empleando una Técnica Participativa, se procederá a elaborar el Diseño Idealizado del Sistema obteniendo con esto el tercer nivel de desagregación del Árbol de Objetivos (Metas). Después de haber obtenido el tercer nivel de desagregación, se procederá a obtener las Acciones concretas para alcanzar las Metas obtenidas

VII.- PRESENTACIÓN DEL REPORTE EJECUTIVO.

CONTENIDO: El Plan Participativo, contendrá la Misión y Visión de su empresa (actualizada si es necesario), el Horizonte de Planeación de la empresa, el contenido del Plan Participativo y los Formatos de Control del Plan Participativo.

Para lo cual será necesario cubrir los siguientes:

REQUISITOS:

- Contar con tiempo suficiente sin interrupciones para que todos en la empresa puedan participar en su proceso.
- Tener la disponibilidad de escuchar y no discriminar ideas que surjan en el proceso.
- Contar con un área dentro de la empresa donde se realizará todo el proceso de la elaboración del Plan Participativo.

INVERSIÓN

\$ xxxx.xx (xxxxx PESOS 00/100)

TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO.

El tiempo que se estima para realizar el proyecto (reporte ejecutivo) es de aproximadamente 2 semanas y se consideran a partir de que se acepta la presente cotización .

Agradeciendo la atención a la presente; quedo de Uds.:

A T E N T A M E N T E

ING. GILBERTO CRUZ ARIAS

ANEXO 15

“Plan Participativo para la empresa Xxxxxxx Xxxxxx” Vigente al 31 de diciembre del 2006

Participantes:

- Jesús.²²
- Miguel
- Martha
- Mónica.
- Federico
- Fernando
- Juan Manuel
- Gerardo Moreno
- Joel
- Ignacio
- Moisés
- Arturo
- Juan Roque

La empresa Xxxxxxx Xxxxxx tiene la siguiente

MISIÓN:

Diseñar y crear soluciones de identificación exterior para empresas y negocios, que les sirva para fortalecer su presencia en el mercado, empleando para esto tecnología, materiales y equipo humano de alta calidad que nos permite brindar soluciones integrales.

Apoyada por la siguiente

VISIÓN:

Ofrecer una mayor diversificación de productos para identificación empresarial basándonos en capacitación, actualización de maquinaria y tecnología, ofreciendo con esto mejor calidad en nuestros anuncios, cubriendo así los requerimientos de los clientes y fortalecer nuestra presencia en el mercado nacional.

El presente Plan Participativo tiene el siguiente

OBJETIVO GENERAL:

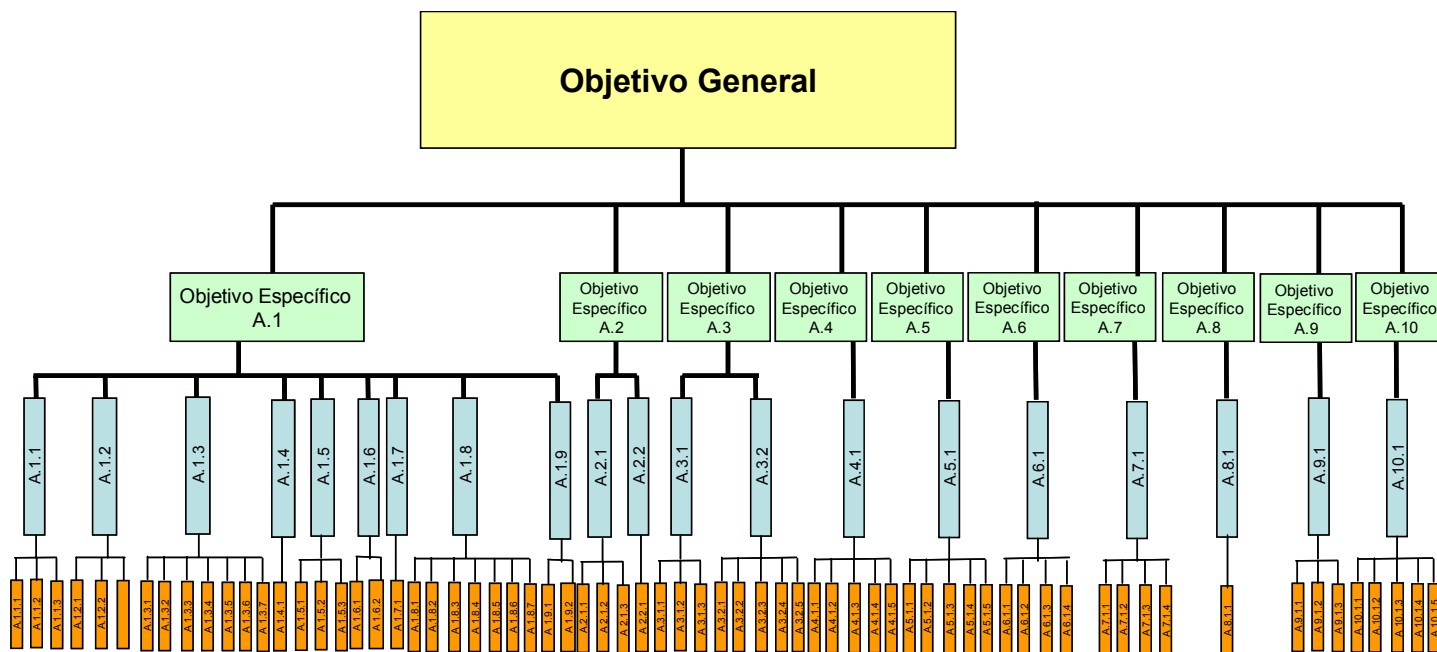
Impulsar el crecimiento de Xxxxxxx Xxxxxxx.

²² Por cuestiones de confidencialidad no se especifican nombres reales. Sin embargo en el Plan Participativo, se anotan nombres completos de las personas que colaboraron para su creación.

Anexo 15

Para el cumplimiento del Objetivo General es necesario cubrir cada una de las Acciones que conforman el Plan Participativo.

A continuación se muestra el Árbol de Objetivos para el presente Plan Participativo



Los Objetivos Específicos, las Metas y Acciones se especifican a continuación:

Objetivo Específico A.1.- Expandirse con la introducción de nuevos productos

Meta: A.1.1.- Crear un sistema de premios de puntualidad y de empleado del mes

Clave	Acción
A.1.1.1	Establecer las especificaciones bajo las cuales serán medidos los empleados de manera que todos puedan aspirar a los premios
A.1.1.2	Llevar un sistema de medida de los trabajadores acorde con la acción A.1.1.1
A.1.1.3	Retroalimentar y verificar que las especificaciones de la premiación sean acordes al desempeño y premio.

Meta: A.1.2.- Mejorar la comunicación entre trabajadores y jefes para la instalación

Clave	Acción
A.1.2.1	Establecer las especificaciones de las órdenes de trabajo por medio de acuses de recibo
A.1.2.2	Tener un grupo de monitoreo y control de la manera bajo la cual fluye la comunicación escrita.
A.1.2.3	Emplear las juntas para depurar el sistema de comunicación entre trabajadores y jefes.

Anexo 15

Meta: A.1.3.- Ofrecer una amplia gama de servicios y productos de identificación.

Clave	Acción
A.1.3.1	Diseñar y ofrecer productos promocionales para empresas.
A.1.3.2	Emplear nuevos materiales para elaborar señalización
A.1.3.3	Crear paquetes de publicidad para las empresas que contengan rotulación, señalización y elaboración de anuncios luminosos.
A.1.3.4	Diseñar y ofrecer carpas para eventos publicitarios.
A.1.3.5	Ofrecer el servicio de rotulación y calcomanías para el servicio de transporte público.
A.1.3.6	Ofrecer la elaboración y diseño de posters para las empresas.
A.1.3.7	Crear y ofrecer servicios de mantenimiento general a los clientes.

Meta: A.1.4.- Tener maquetas de anuncios.

Clave	Acción
A.1.4.1	Tener maquetas de los anuncios que hemos realizado.

Meta: A.1.5.- Tener un video institucional.

Clave	Acción
A.1.5.1	Grabar trabajos realizados a los clientes
A.1.5.2	Seleccionar las mejores escenas de los videos grabados en el punto A.1.5.1
A.1.5.3	Incluir un DVD con las imágenes seleccionadas y preparadas obtenidas en el punto A.1.5.3

Meta: A.1.6.- Tener un comercial en la televisión.

Clave	Acción
A.1.6.1	Cotizar el costo de elaboración de un anuncio.
A.1.6.2	Medir el incremento de pedidos antes y después de la puesta en marcha del anuncio en televisión.

Meta: A.1.7.- Expandirse.

Clave	Acción
A.1.7.1	Impulsar a los vendedores para que ofrezcan los productos fuera de la zona Metropolitana.

Meta: A.1.8.- Tener un buen ambiente de trabajo.

Clave	Acción
A.1.8.1	Procurar sonreír en el trabajo
A.1.8.2	Comprometerse de manera personal con la actividad que le fue asignada a cada uno de nosotros en la elaboración de un trabajo.
A.1.8.3	Mejorar los baños de los trabajadores.
A.1.8.4	Mejorar el área de vestidores de los trabajadores.
A.1.8.5	Mejorar el área de cocina y comedor
A.1.8.6	Tener 45 minutos para la comida.
A.1.8.7	Otorgar vales de despensa

Meta: A.1.9.- Mejorar la presentación de los trabajadores.

Clave	Acción
A.1.9.1	Contar al menos dos uniformes de trabajo para cada empleado.
A.1.9.2	Reponer uniformes nuevos a contra entrega de uniformes rotos o viejos.

Objetivo Específico A.2.- Mejorar el sistema de trabajo

Meta: A.2.1.- Adquirir herramientas para el sistema de trabajo

Clave	Acción
A.2.1.1	Adquirir equipos GPS (<i>Global Position System</i>), para las camionetas y para el camión.
A.2.1.2	Adquirir un carro semi-automático.
A.2.1.3	Adquirir una laptop con acceso inalámbrico a la red

Meta: A.2.2.- Crear una caja de ahorro.

Clave	Acción
A.2.2.1	Crear y dar seguimiento a una caja de ahorro

Objetivo Específico A.3.- Adquirir y mejorar herramientas de trabajo.

Meta: A.3.1.- Adquirir herramienta.

Clave	Acción
A.3.1.1	Adquirir herramienta menor de calidad faltante.
A.3.1.2	Adquirir herramienta menor para sustituir la que se encuentre en mal estado.
A.3.1.3	Cotizar nuevos materiales para los uniformes de trabajo.

Meta: A.3.2.- Adquirir equipo.

Clave	Acción
A.3.2.1	Actualizar el equipo de computo
A.3.2.2	Adquirir utensilios de cocina para la comida de los trabajadores.
A.3.2.3	Adquirir una impresora de gran formato
A.3.2.4	Adquirir una palm nueva
A.3.2.5	Adquirir un sistema de radios de comunicación

Objetivo Específico A.4.- Lograr un buen nivel de comunicación interno y externo, con calidad y calidez.

Meta: A.4.1.- Mejorar las relaciones con los clientes.

Clave	Acción
A.4.1.1	Enviar cartas de presentación a clientes potenciales que radiquen en otros estados.
A.4.1.2	Llamar a los clientes para que tengan conocimiento de nuestros nuevos servicios.
A.4.1.3	Darle seguimiento de manera personalizada a cada uno de nuestros clientes.
A.4.1.4	Dar la correcta retroalimentación dentro del proceso a las personas indicadas cuando un cliente no se encuentre totalmente satisfecho.
A.4.1.5	Dar reconocimiento a los trabajadores por trabajos bien hechos.

Objetivo Específico A.5.- Mejorar la calidad del trabajo.

Meta: A.5.1.- Cuidar el proceso de producción y entrega.

Clave	Acción
A.5.1.1	Verificar especificaciones durante todo el proceso de producción
A.5.1.2	Revisar la calidad de las materias primas empleadas.
A.5.1.3	Mandar a cursos de actualización a todo el personal de la empresa
A.5.1.4.	Cumplir con la fecha prometida de entrega de producto.
A.5.1.5	Realizar una instalación impecable del producto terminado.

Objetivo Específico A.6.- Incrementar ventas.

Meta: A.6.1.- Vender más y mejor.

Clave	Acción
A.6.1.1	Dar tarjetas de presentación a los instaladores
A.6.1.2	Cuidar los clientes que tenemos que cuentan con fuerte presencia
A.6.1.3	Mandar a cursos de capacitación a los vendedores.
A.6.1.4.	Contratar a 2 vendedores más

Objetivo Específico A.7.- Tener mayor rentabilidad.

Meta: A.7.1.- Tener mayor rentabilidad.

Clave	Acción
A.7.1.1	Cuidar los egresos
A.7.1.2	Verificar estadísticamente el comportamiento de las ventas.
A.7.1.3	Establecer una meta de ventas anual
A.7.1.4.	Emplear adecuadamente el control de gestión

Objetivo Específico A.8.- Amar nuestro trabajo.

Meta: A.8.1.- Amar nuestro trabajo.

Clave	Acción
A.8.1.1	Poner calidad en cada una de nuestras tareas

Objetivo Específico A.9.- Incrementar, sostener y dar apoyo al departamento de ventas.

Meta: A.9.1.- Incrementar, sostener y dar apoyo al Departamento de Ventas

Clave	Acción
A.9.1.1	Llevar un registro estadístico de ventas mensuales.
A.9.1.2	Tener un unido grupo de vendedores
A.9.1.3	Tener diseños atractivos para clientes potenciales.

Objetivo Específico A.10.- Lograr un ambiente de trabajo íntegro y agradable.

Meta: A.10.1.- Lograr un ambiente de trabajo íntegro y agradable.

Clave	Acción
A.10.1.1	Contar con más empleados
A.10.1.2	Tener dos o más cuadrillas de instalación
A.10.1.3	Felicitar a los empleados por trabajos bien realizados.
A.10.1.4.	Crear al menos dos convivencias al año en la empresa
A.10.1.5	Felicitar a los empleados por su cumpleaños.

Sistema de Monitoreo y Control

Para poder verificar que el Plan Participativo sea llevado a cabo, se muestran a continuación Formatos de Control para cada Acción contenida dentro del Plan Participativo.²³

Clave de la Acción: A.1.1.1	Descripción: Establecer las especificaciones bajo las cuales serán medidos los empleados de manera que todos puedan aspirar a los premios
Meta a la que pertenece: A.1.1.- Crear un sistema de premios de puntualidad y de empleado del mes	
Objetivo Específico al que pertenece: A.1 Expandirse con la introducción de nuevos productos	
Insumos necesarios: Para su elaboración una pc con Word.	
Personal necesario: Para su elaboración 2 personas que se encarguen de establecer las especificaciones y que establezcan la escala, rango y forma de medición del desempeño.	
Proceso recomendado: Analizar cada función del taller de acuerdo con el Manual Organizacional y con los datos estadísticos de Producción para establecer escalas de medición, una vez obtenidas las escalas delimitar forma de medir, posteriormente especificar rangos y premios a alcanzar.	
Fecha de término: 30 de enero del 2005	
Avance:	
Problemas encontrados:	
Nombre y firma del responsable: Federico	
Nombre y firma del supervisor: Martha	

Clave de la Acción: A.4.1.1	Descripción: Enviar cartas de presentación a clientes potenciales que radiquen en otros estados
Meta a la que pertenece: A.4.1.- Mejorar relaciones con los clientes.	
Objetivo Específico al que pertenece: A.4 Lograr un buen nivel de comunicación interno y externo con calidad y calidez.	
Insumos necesarios: Para su elaboración una pc con Word e Internet. Hojas Blancas y FAX	
Personal necesario: Para su elaboración 1 persona que redacte la carta, y que se encargue de buscar clientes potenciales en los estados de la República Mexicana, así como llevar un control de las empresas que la recibieron y darles seguimientos.	
Proceso recomendado: Seleccionar empresas que puedan interesarse en nuestros productos y personalizarles una carta de presentación, hacérselas llegar vía FAX o correo electrónico.	
Fecha de término: 30 de octubre del 2006	
Avance:	
Problemas encontrados:	
Nombre y firma del responsable: Martha	
Nombre y firma del supervisor: Juan Roque	

²³ Por cuestiones de espacio y dado que todos los Formatos de Control tienen información similar solo se muestran 3 de ellos.

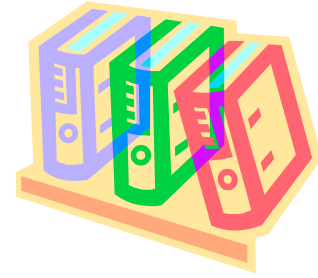
Anexo 15

Clave de la Acción: A.6.1.1	Descripción: Dar tarjetas de presentación a los instaladores.
Meta a la que pertenece: A.6.1.- Vender más y mejor	
Objetivo Específico al que pertenece: A.6 Incrementar ventas.	
Insumos necesarios: 800 tarjetas de presentación.	
Personal necesario: Para distribuir las solamente la cuadrilla de instaladores.	
Proceso recomendado: Mandar hacer las tarjetas de presentación y cada que salgan a instalar dotar de 40 tarjetas de presentación a cada cuadrilla de instalación. Si antes de la fecha de término del Plan Participativo se agotan las tarjetas mandar a hacer más.	
Fecha de término: 30 de noviembre del 2006	
Avance:	
Problemas encontrados:	
Nombre y firma del responsable: Joel	
Nombre y firma del supervisor: Arturo	

En caso de que algún elemento de la empresa no labore más en la misma, sus Acciones de las cuales fuera responsable pueden asignarse a otra persona que las solicite.

Sin mas por el momento quedo de Ud.
Ing. Gilberto Cruz Arias²⁴

²⁴ Por cuestiones de confidencialidad la empresa solicitó no publicar el monto de los insumos necesarios para llevar a cabo el Plan Participativo, sin embargo este se obtuvo a partir de la información de los Formatos de Control.



BIBLIOGRAFÍA

- Castañeda Luis. **Cómo destruir una empresa en 12 meses... o antes. Errores y Omisiones de al Dirección.** Segunda edición. Ediciones poder. 1994.
- Cooper-Jones, Dennis. **Organizacion, planeacion y pronostico de empresas.** Logos consorcio, 1976
- Diamond, D. R. **Progress in planning** / By d. r. diamond and j. b. mcloughlin ; Pergamon, 1973
- George, Pierre, **La era de las tecnicas : Construcciones o destrucciones? /** Caracas : Monte avila, 1975.
- Greenbaum, Thomas L. **Manual del consultor : Guía completa para lograr el éxito como consultor** Editorial Madrid 1991
- Llano Cifuentes Carlos. **El Empresario ante la responsabilidad y la motivación.** Serie Empresarial IPADE. Mc Graw Hill. 1991.
- Llano Cifuentes Carlos. **El Empresario y su acción.** Serie Empresarial IPADE. Mc Graw Hill. 1991.
- Llano Cifuentes Carlos. **El Nuevo Empresario en México.** Nacional Financiera, Fondo de Cultura Económica, 1994.
- M. Mihura, R. Gomez de la Serna, E. Neville, **El negociado de incobrables** Ed. de jose luis r. de la flor; Imprim. Madrid : Ediciones de la torre, 1990 ;
- Miller, Ernest Charles . **Planeamiento estratégico.** Buenos aires : Ateneo, 1975.
- Naylor, Thomas H. **Corporate planning models,** Reading, mass. : Addison-wesley, 1979
- Planty, Earl Gerald **Direccion de empresas. desarrollo de la aptitud de mando : 600 preguntas y sus contestaciones** Ed. hispano europea, 1959c1954
- Radford, K. J.. **Strategic planning : An analytical approach** Reston, 1980
- Sheehan Don **¡Cállese y venda! Técnicas comprobadas para cerrar la venta.** Grupo Editorial Norma. 2002.
- Steiner, George Albert, **Strategic planning : What every manager must know** Free, 1979
- Taylor Bernard, Harrison John. **Planeación Estratégica Exitosa.** Fondo editorial Legis. 1991
- Vuskovic, Pedro. **Tecnicas de planificacion** Instituto latinoamericano de planificacion economica y social, 1965.
- Weisbord, Marvin Ross. **Future search : an action guide to finding common ground in organizations and communities / by Marvin Weisbord and Sandra Janoff .** 2nd ed. 2000

Páginas web:

www.economia.gob.mx

<http://www.contactopyme.gob.mx/default.asp?Gpo=4&t=11&lenguaje=0&user=0>

http://www.contactopyme.gob.mx/tamano.asp?Lenguaje=0&Cve_B=5

Documentos consultados:

- Apuntes de la asignatura Enfoques de Planeación. Semestre 2004-I
- Apuntes de la asignatura Intervención en las Organizaciones. Semestre 2004-II
- Apuntes de la asignatura Desarrollo Económico. Semestre 2004-I
- Apuntes de la asignatura Desarrollo Organizacional. Semestre 2004-II