

“Identificación de la filosofía y factores internos en la organización aplicando pensamiento sistémico”

Ayala Garnica Estephanie Guadalupe, Campos Rivera
Fernanda, Chagolla Reyes Miroslava, Llamas Pérez Geraldo
Alberico

Estudiantes y Profesor de la Carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, Instituto Tecnológico Superior de Irapuato, Carr. Irapuato-Silao Km.12.5, El Copal, CP. Irapuato, Guanajuato, México

Date of Submission: 15-05-2023

Date of Acceptance: 30-05-2023

RESUMEN: En la actualidad, la problemática que presentan diversas empresas es que no se encuentran completamente definidas, además de que no han identificado las fortalezas y debilidades que las caracteriza. El objetivo de esta investigación ha sido encontrar y aplicar una herramienta que facilite el pensamiento estratégico con base al funcionamiento de la empresa Lonas y Servicios Crown a partir de entrevistas estructuradas y realizadas a su dueño, para la elaboración de un mapa cognitivo, el desarrollo de la matriz de factores internos, así como el establecimiento de la técnica de análisis checkland para la identificación de la razón de ser de la organización. La metodología de investigación fue fenomenológica con codificación abierta y después axial en la elaboración de un mapa cognitivo difuso, estudios descriptivos fundamentales, el establecimiento de una teoría fundamentada, así como el uso de la investigación acción para el análisis de los factores que integraban la empresa. El resultado fue un mapa cognitivo difuso con respecto a él origen y el estado actual de la organización, el establecimiento de una teoría sobre la filosofía organizacional y determinación del análisis de la definición esencial, además de la identificación de los factores internos que afectaban el rendimiento de la empresa.

PALABRAS CLAVE: Definición esencial, Análisis Checkland, Codificación axial.

ABSTRACT: At present, the problem that various companies present is that they are not fully defined, in addition to the fact that they have not identified the strengths and weaknesses that characterize them. The objective of this research has been to find and apply a tool that facilitates strategic thinking

based on the operation of the company Lonas y Servicios Crown from structured interviews carried out with its owner, for the elaboration of a cognitive map, the development of the matrix of internal factors, as well as the establishment of the checkland analysis technique to identify the organization's *raison d'être*. The research methodology was phenomenological with open coding and later axial in the elaboration of a diffuse cognitive map, fundamental descriptive studies, the establishment of a grounded theory, as well as the use of action research for the analysis of the factors that made up the company. The result was a fuzzy cognitive map regarding the origin and the current state of the organization, the establishment of a theory on the organizational philosophy and determination of the analysis of the essential definition, in addition to the identification of internal factors that affected performance of the company.

KEYWORDS: Essential definition, Checkland analysis, Axial coding.

I. INTRODUCCIÓN

A lo largo del último trienio, diversas alteraciones alrededor del mundo han coadyuvado a un entorno sin precursores, formando matices de datos comerciales históricos inexistentes y análisis oportunos y sofisticados nulos. Con esto podemos inferir la continuidad de los desafíos que experimenta el ecosistema empresarial y sus efectos combinados (Empresa Actual, 2022).

Gracias a la pandemia generada por el COVID-19, la visión de las organizaciones fue transformada de diversas maneras, trasladándolas a ser mayormente adaptativas y flexibles. Analizando

modelos empresariales con herramientas que facilitaran consolidar sus objetivos e indicadores normales, tomando de referencia decisiones más rápidas que permitan responder a los cambios del mercado (Chacón, 2022).

Con ello las organizaciones han tenido la necesidad de adoptar una filosofía de agilidad en los últimos años, sin embargo, en Latinoamérica sólo un 32% de las empresas tienen la madurez para enfrentar los cambios en el entorno (López, 2023).

En su documento “Las diez reglas del crecimiento”, la consultora McKinsey relata un crecimiento de una empresa típica en un 2,8% anual durante los diez años prepandemia, y una tasa anual de crecimiento del 10% cada ocho años. Con base en este contexto, es importante conocer y entender las necesidades de las organizaciones para que su crecimiento sea potenciado y, además, se produzca valor (Perilla, 2023).

Para el año consecutivo se pronostica un espacio de ajustes para poder ordenar el mundo de trabajo con base a las transformaciones que nos continúan trayendo los acontecimientos globales, no solo derivados de la pandemia, sino también por los avances tecnológicos (Correal, 2022).

Como primer punto, encontramos el requisito de lado de la empresa, de verificar que las personas orienten su trabajo acorde a los objetivos que les fueron asignados por la alta dirección en pro de satisfacer sus necesidades. Los líderes se centran en clarear las expectativas de sus colaboradores y de garantizar aquellos objetivos y resultados que ellos esperan. Posteriormente se enfoca en el logro de las metas, en el “cómo” se llevan a cabo las tareas para que cada persona consiga que sus acciones estén de acuerdo con la cultura y filosofía organizacional; lo que hace que los líderes prefieran capacidades o competencias (conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes) en sus colaboradores, que son necesarias para desempeñar su labor (Sancho & Maldonado, 2021).

La filosofía considera los elementos básicos sobre la identidad de la organización, también impulsa a explorar los valores fundamentales en la sociedad y el mercado (Iñiguez, 2023).

Tanto la misión como la visión de una organización es definida por la cultura empresarial, así como también sintetiza las principales características que dan estructura a su compañía y la diferencian de las demás. No obstante, define a su vez su forma de hacer, lo cual no solamente afecta la eficiencia de los procesos organizacionales, sino que influye de manera significativa en el clima laboral,

relación entre trabajadores y motivación personal (RRHH Digital, 2022).

Una parte muy importante de esta tarea consiste en definir las virtudes sobre las cuales se desea establecer la cultura, no se trata sólo de redactarlas, se requiere de la comprensión y prácticas constantes de todos los trabajadores (Melo, 2022).

Un concepto concreto es esencial para fijar una filosofía organizacional capaz de infundir en el personal, la práctica sistemática es lo que, al final del día, hará que pueda superar las situaciones cambiantes del entorno y se vuelva deseable para muchas personas (Morales, 2023).

Los códigos de ética influyen en el comportamiento que deben tener los trabajadores en la empresa, destacando la misión, la visión y los valores de la misma. Estos lineamientos son importantes para la toma de decisiones, desde las más estratégicas hasta las más básicas. Ayudan a prevenir situaciones de riesgo, acciones que afecten la reputación de la empresa y contribuyen a lograr un ambiente laboral sano (Hernández, 2021).

Es indispensable verificar si la razón de ser de la organización permanece vigente para continuar su supervivencia o si requiere de un reajuste cultural e iniciar desplegando las estrategias en todos los niveles de la organización, las que darán pie a llevar a una buena transformación (Morales, 2022).

Debemos cuestionarnos si nuestra empresa se encuentra diseñada y estructurada de tal forma que sea empática y solidaria con sus colaboradores, ya que el propósito funcional de la organización es quizá el motor más poderoso para el humanismo organizacional (Reynoso, 2023).

Para lograr fidelizar al talento humano y evitar la rotación de personal, las empresas pueden brindar oportunidades de crecimiento en el trabajo, horarios flexibles, prestaciones de ley y superiores, capacitación continua y un buen salario emocional que garantice que la experiencia en la empresa sea única (Expansión, 2023).

El constante crecimiento es una señal de que una empresa próspera. La escalabilidad fortalecida de las organizaciones se ha transformado en reto del día a día de los líderes empresariales, puesto que apostar una economía global en declive, la incertidumbre geopolítica, la pandemia, guerras, entre otras circunstancias por mencionar que están presentes o pueden presentarse (Perilla, 2023).

Cabe señalar que la creatividad también es un punto importante que considerar en los equipos de trabajo, puesto que resulta más fácil la resolución de problemas, salir del confort y aumenta la iniciativa. Fomentar la creatividad en las organizaciones permite la creación de nuevos

productos y mejorar los procesos de la empresa (Meza, 2023).

A partir de entrevistas realizadas a dueños de negocios encontramos que en la actualidad la problemática que presentan diversas empresas es que no se encuentran completamente definidas, además de que no han identificado las fortalezas y debilidades que las caracteriza.

El objetivo de esta investigación es encontrar y aplicar una herramienta que facilite el pensamiento estratégico con base al funcionamiento de la empresa.

II. METODOLOGÍA

En este trabajo se aplicó la investigación fenomenológica donde estudiamos las experiencias de vida de un sujeto (Sampieri et al., 2010) para este trabajo se realizó una entrevista al empresario. Posteriormente se hizo una codificación abierta la cual se basa en el proceso analítico que identifica las propiedades y dimensiones de lo que señala el propio entrevistado (Valles, 1997; Strauss y Corbin: 2002; Andréu et al., 2007; citado en Gaete, 2014) donde construimos un mapa mental a partir de las ideas clave derivadas de la entrevista.

Asimismo, realizamos una codificación axial, aquella que permite conocer la forma en cómo actúan e interaccionan las personas de la organización (Gaete, 2014) para identificar y clasificar los elementos de la definición de la empresa de acuerdo con el análisis checkland que tiene como propósito introducir mejoras en el área de interés entre el personal involucrado mediante un ciclo de aprendizaje que idealmente no tiene fin (Checkland & Scholes, 1994). De igual modo, desarrollamos la investigación descriptiva cuya principal función es la selección de las características fundamentales del objeto de estudio (Torres, 2010) para la interpretación de los datos obtenidos de acuerdo con la matriz de factores internos y así entender las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa, además de hacer uso de la investigación acción, la cual permite comprender la problemática que enfrenta la

organización y fomentar conciencia en el proceso (Sampieri et al., 2010) para definir los factores internos que afectaban el rendimiento de la organización.

III. RESULTADOS

Para la elaboración de la definición esencial se identificaron los elementos que conforman el análisis CATWDA de la empresa, una vez aceptados por el dueño de la empresa se obtuvo como resultado:

Definición esencial de la empresa

La señora Silvia Garnica Guerra ofrece servicios de fabricación de lonas, estructuras, malla-sombra y renta de mobiliario para eventos, apoyada de un equipo de trabajo el cual lo integran operadores, una secretaria y una contadora. Sus clientes son los negocios de transporte, empresas, escuelas, industrias, personas que realizan eventos y que cuenten con casas en domicilios particulares. Su empresa se encuentra ubicada en Rincón de los Arcos en Irapuato, Gto, con el objetivo de adquirir mayor experiencia y lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

CATWDA

Clientes: Negocios de transporte, empresas, escuelas, industrias, personas que realizan eventos y que cuenten con casas en domicilios particulares.

Actores: Operadores, secretaria y contadora.

Transformación: Fabricación de lonas, estructuras, malla-sombra y renta de mobiliario para eventos.

Weltanschauung: Adquirir mayor experiencia y lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

Dueño: Silvia Garnica Guerra.

Ambiente: Rincón de los Arcos, Irapuato, Guanajuato, México.

Derivado de las entrevistas recopilamos información con respecto al origen, el estado actual y el proceso esencial de la empresa, los cuales se representan en el siguiente mapa mental y diagrama de flujo:



MAPA MENTAL SOBRE EL ORIGEN Y ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA

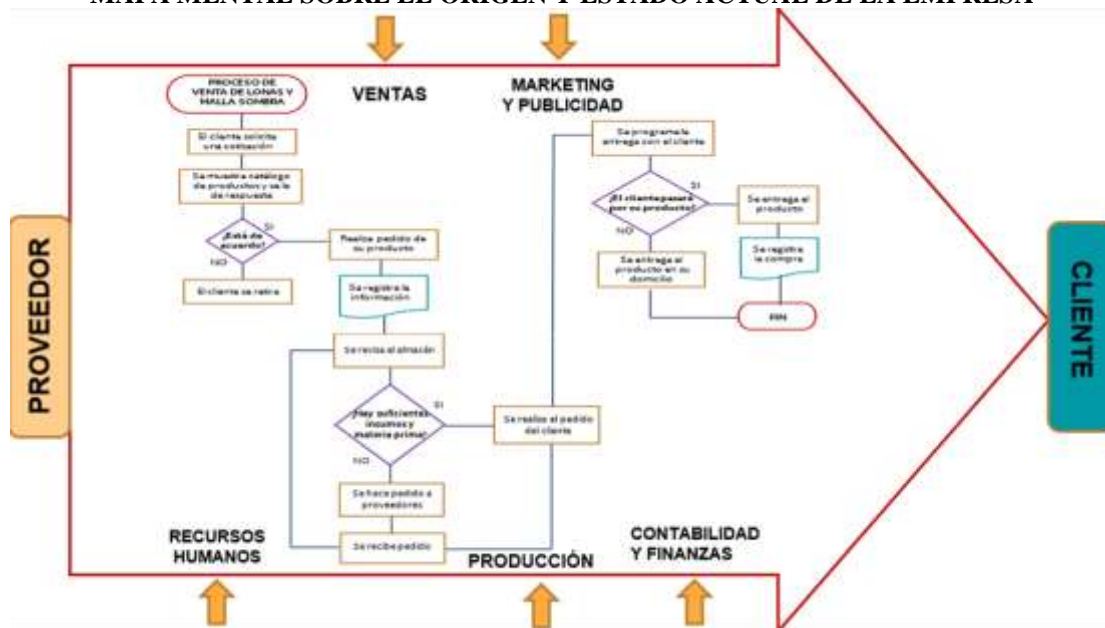


DIAGRAMA DE FLUJO DEL NEGOCIO

Gracias a la aplicación de la herramienta para el análisis de factores internos, obtuvimos como resultado las siguientes observaciones de acuerdo con las fortalezas y debilidades que conforman la organización: En la tabla 1, se visualizan los criterios de evaluación conforme a la visión de la empresa, para ello se observa una visión, misión e indicadores poco identificados por parte de los empleados pudiendo afectar al desarrollo óptimo de la empresa. Teniendo en cuenta la información de la tabla 2, es posible identificar los factores que se deben corregir, con base a los procesos y equipos de trabajo utilizados para la mejora de los procesos operativos en la empresa. Los

criterios de evaluación para el personal presentados en la tabla 3, nos indican la importancia de definir el perfil de puesto correspondiente a cada área de la empresa, así como la capacitación y adiestramiento adecuado, para que logren desempeñar y realizar eficientemente cada una de sus actividades. En la tabla 4, se muestran los puntajes obtenidos por parte de los líderes de la empresa, donde se observa que les hace falta mejorar en las variables más bajas para lograr coordinar de manera óptima y eficiente a sus subordinados. En los criterios de evaluación de la tabla 5, se identifica que la empresa cuenta con una buena estructura organizacional, cumple con el número adecuado de personas, con la

responsabilidad requerida de cada equipo, así como de cada persona. En la empresa Lonas y Servicios Crown es importante la calidad en cada uno de los procesos que se llevan a cabo, para la elaboración de los productos y servicios que esta

ofrece, es por ello que se estará desarrollando un mejoramiento continuo tanto en la seguridad del personal, como en los sistemas de información presentados en la tabla 6.

Después de la evaluación de los diferentes criterios, es decir, de la visión, las operaciones, el personal, los líderes, la estructura y los sistemas de comunicación e información con los que cuenta la empresa, con base a las puntuaciones obtenidas se determinaron los factores más alto y bajo, los cuales se muestran en la tabla 7.

Finalmente, el gráfico de araña presentado muestra el grado de desarrollo que posee la

organización con respecto a cada factor evaluado en la matriz de factores internos, dándonos como resultado final que la empresa Lonas y Servicios Crown debe comunicar al personal su filosofía organizacional para que los colaboradores se familiaricen con ella, implantar un programa de capacitación y adiestramiento para su equipo de trabajo, potenciar y desarrollar las habilidades de los líderes, así como mejorar los sistemas de comunicación e información dentro de la organización para lograr aumentar la participación, compromiso y la productividad en la realización de las actividades de la empresa.

A continuación, se presenta cada tabla con su respectiva ponderación y puntaje obtenido por parte de la organización, cabe señalar que para su explicación se mencionó anteriormente:

	Factor	Promedio	Gráfica
Anexo 2 Criterios de evaluación para la visión	Visión	20%	
	Misión	20%	
	Valores	44%	
	Planeación estratégica	73%	
	Indicadores globales	21%	
	Indicadores de equipos	21%	

TABLA 1. CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA LA VISIÓN DE LA EMPRESA

	Factor	Promedio	Gráfica
Anexo 3 Criterios de evaluación para las operaciones	Procesos esenciales	23%	
	Procesos de soporte	22%	
	Equipos de trabajo	22%	
	Tecnología operativa actualizada	56%	
	Diseño alineado de mejoras operativas	50%	
	Administración visual adecuada	32%	

TABLA 2. CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA

	Factor	Promedio	Gráfica
Anexo 4 Criterios de evaluación para el personal	Perfil definido congruentemente con el diseño operativo	35%	Anexo 4 Criterios de evaluación para el Personal
	Entrenamiento para el desarrollo personal	28%	
	Entrenamiento técnico	29%	
	Entrenamiento institucional	22%	
	Entrenamiento sobre trabajo en equipo	33%	
	Programa de certificación en multihabilidades	22%	

TABLA 3. CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA

	Factor	Promedio	Gráfica
Anexo 5 Criterios de evaluación para los líderes	Perfil definido congruentemente con el diseño operativo	22%	Anexo 5 Criterios de evaluación de los Líderes
	Selección adecuada de los líderes	31%	
	Entrenamiento técnico	27%	
	Desarrollo de habilidades para los líderes	20%	
	Entrenamiento para coordinar equipos de trabajo	22%	
	Visibilidad y congruencia	73%	

TABLA 4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA LOS LÍDERES DE LA EMPRESA

	Factor	Promedio	Gráfica
Anexo 6 Criterios de evaluación de la estructura	Número de niveles	72%	Anexo 6 Criterios de evaluación de la Estructura
	Diseño orientado a procesos	78%	
	Responsabilidad de cada equipo por etapa	60%	
	Responsabilidad de cada persona	71%	
	Tramo de servicio	81%	
	Número adecuado de personas	91%	

TABLA 5. CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

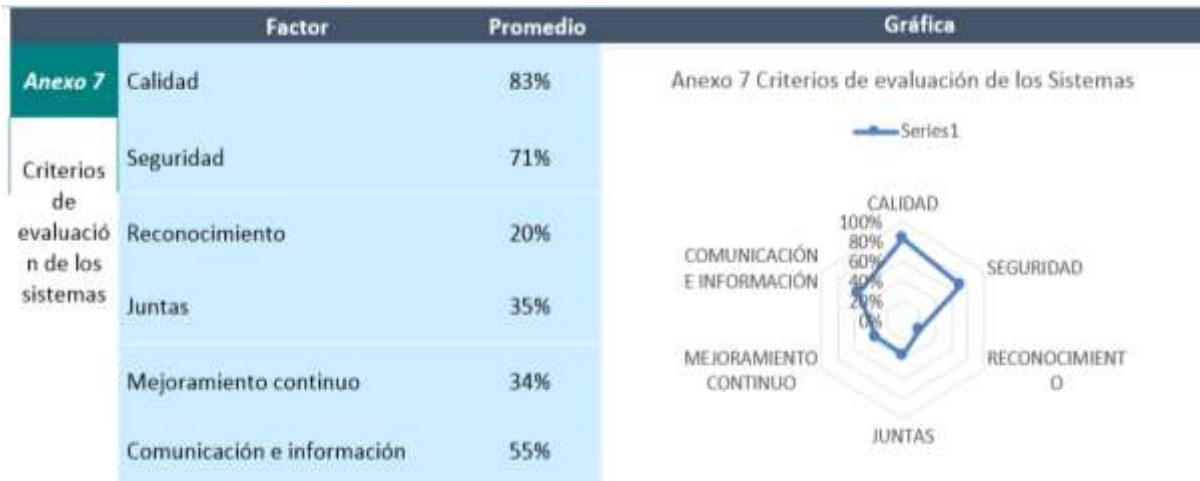
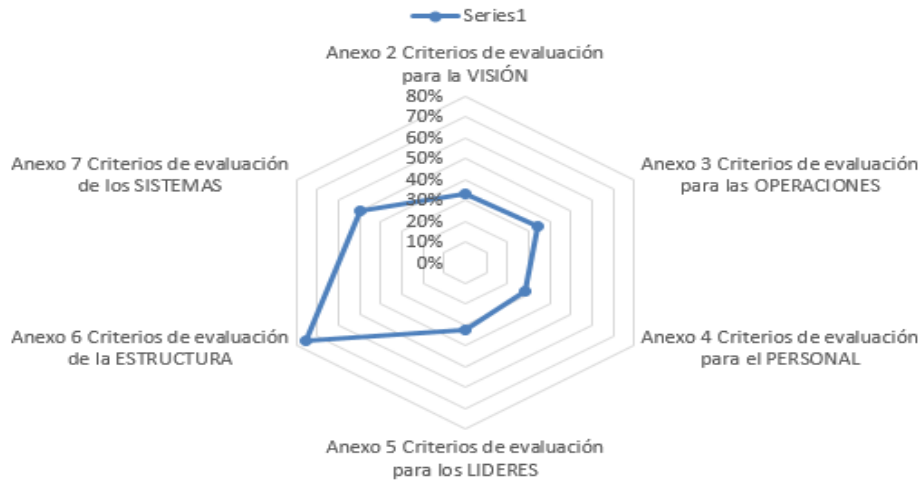


TABLA 6. CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA LOS SISTEMAS DE LA EMPRESA

	Factor	Promedio	Observación	
	Anexo 2	Criterios de evaluación para la VISIÓN	33%	
	Anexo 3	Criterios de evaluación para las OPERACIONES	34%	
Factor más bajo	Anexo 4	Criterios de evaluación para el PERSONAL	28%	No se tienen bien definidos los perfiles de puestos ni formas de evaluar al personal, además de que no cuentan con capacitaciones para los empleados.
	Anexo 5	Criterios de evaluación para los LIDERES	33%	
Factor más alto	Anexo 6	Criterios de evaluación de la ESTRUCTURA	75%	Tienen el personal adecuado para cada área con sus respectivas responsabilidades y se cuentan con procesos bien definidos.
	Anexo 7	Criterios de evaluación de los SISTEMAS	50%	

TABLA 7. CRITERIOS DE EVALUACIÓN MÁS ALTO Y BAJO

Análisis de factores internos



ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

III. CONCLUSIÓN

Un principio fundamental para la organización es su filosofía, la forma de actuar y relacionarse entre los miembros, así como los propósitos o metas que esta desea alcanzar a corto, mediano y largo plazo. Los elementos clave para establecer la definición esencial de la empresa son la misión; aquella razón primordial por la cual existe y su función dentro de la sociedad, la visión o aspiración de metas que se pretenden cumplir a largo plazo y los valores, básicamente las creencias o principios éticos que permiten guiar las decisiones y conductas de los miembros de la organización. Cada organización debe poseer una misión, una visión y un conjunto de valores compartidos por todo el personal, haciendo que dirijan sus acciones hacia el cumplimiento de los objetivos. Ahora bien, las fortalezas y debilidades que integran una empresa se originan con base a los intereses, aptitudes, motivaciones y habilidades que demuestran los colaboradores de la misma. Generan un impacto en la gestión y el pensamiento estratégico de la organización. Por ello, es de suma importancia que una empresa logre definir los factores internos con los que cuenta, una vez identificados es posible tomar medidas estratégicas para la solución o mejora de ellos. En la actualidad las empresas tienen la necesidad de contar con la habilidad de adaptación de acuerdo con las demandas del mercado cambiante, esto implica un alto compromiso por parte del personal para lograr subsistir e inclusive mejorar competitivamente en el sector al que pertenecen. Derivado de este trabajo de investigación fue posible establecer la razón de ser de la empresa Lonas y Servicios

Crown, con lo que su dueño podrá establecer el diálogo pertinente para comunicar a sus colaboradores la filosofía organizacional de la empresa y con ello se sientan más familiarizados. Se identificaron las fortalezas y debilidades que la caracterizan, así como se aquellos factores internos que más afectaban su rendimiento. Con ello, facilitar al dueño el pensamiento estratégico requerido con base al funcionamiento de la organización y que su aplicación le permita a la empresa perfeccionar su estructura organizacional, además de los procesos que se llevan a cabo en la realización de las actividades, para aumentar su eficiencia y competitividad frente a sus rivales en el mercado.

REFERENCIAS

- [1]. Chacón, L. (2022, diciembre 27). Impulsa una filosofía de agilidad entre tus clientes. Infochannel. [Impulsa una filosofía de agilidad en tus clientes - Infochannel](#)
- [2]. Checkland, P., & Scholes, J. (1994). La metodología de sistemas suaves en acción. México: Limusa.
- [3]. Correal Sarmiento, B. (2022, octubre 21). Tendencias laborales: 4 retos para la gestión del talento en 2023. El Economista. [Tendencias laborales: 4 retos para la gestión del talento en 2023 \(eleconomista.com.mx\)](#)
- [4]. Empresa Actual. (2022, agosto 29). Impacto de los cambios económicos globales en los negocios. Empresa Actual. [Impacto de los cambios económicos](#)

- globales en los negocios (empresaaactual.com)
- [5]. Expansión. (2023, junio 8). ¿Por qué los mexicanos dejan su empleo? Expansión. ¿La gran renuncia en México? Las razones por las que los empleados dejan su trabajo (expansion.mx)
- [6]. Febles Acosta, J. y Oreja Rodríguez, J.R. (2007). Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 14, Nº 1, 2008, pp. 13-32, ISSN: 1135-2523.
- [7]. Fernández, Z. (1993). “La organización interna como ventaja competitiva para la empresa”. Papeles de Economía Española, No. 56, pp. 178-193.
- [8]. Gaete Quezada, R. (2014). Reflexiones sobre las bases y procedimientos de la Teoría Fundamentada. Ciencia, Docencia y Tecnología, XXV (48), 149-172.
- [9]. Hernández, G. (2021, noviembre 17). Códigos de ética en el trabajo, ¿por qué son importantes y qué deben contener? El Economista. Códigos de ética en el trabajo, ¿por qué son importantes y qué deben contener? (eleconomista.com.mx)
- [10]. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. 5ª edición. México: McGraw-Hill.
- [11]. Hodge, G.J., Anthony, W.P. y Gales, L.M. (1998). Teoría de la organización: Un enfoque estratégico, Prentice Hall, Madrid.
- [12]. Iñiguez de Onzoño, S. (2023, febrero 12). La filosofía también es necesaria para una buena gestión empresarial. El Economista. La filosofía también es necesaria para una buena gestión empresarial (eleconomista.com.mx)
- [13]. Líder Empresarial. (2023, febrero 2). ¿Qué tan coherente es tu cultura organizacional? Líder Empresarial. ¿Qué tan coherente es tu cultura organizacional? - Líder Empresarial (liderempresarial.com)
- [14]. López Argueta, E. (2023, enero 25). Filosofía de agilidad, necesaria para el crecimiento de las organizaciones. El Economista. Filosofía de agilidad, necesaria para el crecimiento de las organizaciones (eleconomista.com.mx)
- [15]. Melo, J. (2022, marzo 21). ¿Por qué la cultura organizacional debe ser lo más importante para un CEO? Expansión. ¿Por qué la cultura organizacional debe ser lo más importante para un CEO? (expansion.mx)
- [16]. Meza Rodríguez, E. (2023, enero 26). La creatividad impulsa el crecimiento de los negocios ¿Qué tan creativo eres? El Economista. La creatividad impulsa el crecimiento de los negocios ¿Qué tan creativo eres? (eleconomista.com.mx)
- [17]. Morales, O. (2023, julio 6). Cultura organizacional: la clave para ejecutar estrategias empresariales exitosas. RPP Noticias. Cultura organizacional: La clave para ejecutar estrategias empresariales exitosas | RPP Noticias
- [18]. Perilla, M. (2023, enero 23). ¿Cómo impulsar el crecimiento empresarial en 2023? Semana. Crecimiento empresarial: factores fundamentales para potenciar a las compañías en el 2023 (semana.com)
- [19]. Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review.
- [20]. Reynoso, M. (2023, febrero 13). Liderazgo, empatía y propósito. El Economista. Liderazgo, empatía y propósito (eleconomista.com.mx)
- [21]. Ross, J. and Kami, M. (1973). Corporate management crisis; why the mighty fail? New Jersey, USA: Prentice Hall.
- [22]. RRHH Digital. (2022, abril 18). Construyendo la cultura de empresa: así puedes implicar a tus empleados. RRHH Digital. Construyendo la cultura de empresa: así puedes implicar a tus empleados (rrhhdigital.com)
- [23]. Sancho y Maldonado, A. (2021, abril 30). Alineación del Capital Humano con la estrategia de la organización. Forbes México. Alineación del Capital Humano con la estrategia de la organización • Red Forbes • Forbes México
- [24]. Torres, C. A. (2010). Metodología de la Investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia: Pearson Educación.