

Desarrollo organizacional en empresas importadoras: aplicación del modelo de Weisbord en la Importadora de Frutas Allauca

Organizational Development in Import Companies:
Application of Weisbord's Model in Allauca
Fruit Importers

Luz Miriam Ávila Pesántez

Licenciada en Ciencias de la Educación Enseñanza Media en la especialización de Matemática.

Magister en Desarrollo de la Inteligencia y

Docente la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

miriam.avila@epoch.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-9421-287X>

Jessica Francisca Allauca Asqui

Estudiante de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

<https://orcid.org/0000-0002-6315-1741>

jessica.allauca@epoch.ec

Resumen

El objetivo principal del proyecto ha sido diseñar un plan de desarrollo organizacional para la Importadora de Frutas Allauca en Riobamba, aplicando el modelo de seis cajas de Weisbord. La investigación se enfoca en mejorar la administración de la empresa, establecer una estructura organizacional sólida y fomentar una cultura organizacional beneficiosa para todos los empleados. La metodología utilizada combina enfoques cualitativos y cuantitativos, incluyendo encuestas a los trabajadores y entrevistas al administrador. Estos métodos permitieron identificar la situación actual de la empresa y sus principales desafíos. Se realizó un análisis FODA para identificar los factores internos y externos que afectan a la empresa. La aplicación del modelo de Weisbord se centró en los seis elementos



Imaginario Social

Entidad editora

REDICME (reg-red-18-0061)

e-ISSN: 2737-6362

especial 2024 Vol. 7-2-2024

<http://revista->

imaginariosocial.com/index.php/es/index

Recepción: 20 de febrero de 2024

Aceptación: 1 de abril de 2024

331- 341

Atribución/Reconocimiento-NoComercial- CompartirIgual 4.0 Licencia Pública Internacional — CC

BY-NC-SA 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.es>

clave: misión y visión, estructura, relaciones, recompensas, sistemas de apoyo y liderazgo. Se encontraron áreas de mejora en la definición clara de la misión y visión, la creación de un organigrama funcional y la implementación de un sistema de recompensas y motivación para los empleados. Se concluye que la Importadora de Frutas Allauca puede adaptarse efectivamente a los cambios propuestos en el plan de desarrollo organizacional, lo que contribuirá a su crecimiento y estabilidad en el mercado. Se recomienda implementar estrategias corporativas alineadas con los objetivos de la empresa para mejorar la eficiencia y la satisfacción laboral.

Palabras clave: Desarrollo organizacional, importadora de frutas, modelo de Weisbord, Cultura organizacional, estructura organizacional.

Abstract

The main objective of the project has been to design an organizational development plan for Importadora de Frutas Allauca in Riobamba, applying Weisbord's six-box model. The research focuses on improving the company's management, establishing a solid organizational structure, and fostering a beneficial organizational culture for all employees. The methodology used combines qualitative and quantitative approaches, including surveys of the workers and interviews with the administrator. These methods allowed the identification of the current situation of the company and its main challenges. A SWOT analysis was conducted to identify the internal and external factors affecting the company. The application of Weisbord's model focused on the six key elements: mission and vision, structure, relationships, rewards, support systems, and leadership. Areas for improvement were found in the clear definition of the mission and vision, the creation of a functional organizational chart, and the implementation of a rewards and motivation system for employees. It is concluded that Importadora de Frutas Allauca can effectively adapt to the changes proposed in the organizational development plan, which will contribute to its growth and stability in the market. It is recommended to implement corporate strategies aligned with the company's objectives to improve efficiency and job satisfaction.

Keywords: Organizational development, fruit importer, Weisbord model, organizational culture, organizational structure

Introducción

El desarrollo organizacional es un proceso fundamental para cualquier empresa que aspire a mantenerse competitiva y eficiente en un mercado en constante cambio. La Importadora de Frutas Allauca, ubicada en Riobamba, ha reconocido la necesidad de implementar un plan de desarrollo organizacional para mejorar su administración, establecer una estructura sólida y fomentar una cultura organizacional beneficiosa para todos sus empleados (Allauca, 2022). Para lograr estos objetivos, se ha decidido aplicar el modelo de seis cajas de Weisbord, una herramienta que permite identificar y abordar áreas clave dentro de una organización (Weisbord, 1976).

El modelo de Weisbord se centra en seis elementos fundamentales: misión y visión, estructura, relaciones, recompensas, sistemas de apoyo y liderazgo. Estos elementos son cruciales para el funcionamiento armonioso y eficiente de cualquier organización. En la Importadora de Frutas Allauca, la aplicación de este modelo ha revelado varias áreas de mejora. Por ejemplo, se ha encontrado que un 44% del personal no conoce la misión y visión de la empresa, lo que indica una deficiencia en la comunicación de los objetivos estratégicos (Allauca, 2022). Para alinear los esfuerzos del personal con la dirección estratégica de la organización, es esencial que la empresa establezca y comunique claramente su misión y visión (Weisbord, 1976).

Además, se ha observado que el 67% del personal no tiene funciones específicas claramente definidas, lo que sugiere la necesidad urgente de establecer roles y responsabilidades claros (Allauca, 2022). Una estructura organizacional bien definida mejorará la eficiencia operativa y la organización interna, asegurando que cada empleado entienda sus responsabilidades y cómo contribuyen al éxito general de la empresa (Robbins & Coulter, 2018).

El ambiente colaborativo dentro de la empresa es positivo, ya que el 78% del personal encuentra agradable trabajar en equipo y el 22% lo encuentra muy agradable (Allauca, 2022). Fomentar y fortalecer esta cultura de trabajo en equipo es crucial, ya que mejora la productividad y la satisfacción laboral (West, 2012).

En cuanto a los sistemas de recompensas, aunque el 56% del personal ha recibido compensaciones por su buen desempeño casi siempre y el 44% algunas veces, es importante que estas recompensas sean consistentes y transparentes (Allauca, 2022).

Establecer criterios claros y comunicarlos adecuadamente puede mejorar la motivación y el reconocimiento del esfuerzo de los empleados (Herzberg, 1968).

El 78% del personal reconoce sus tareas en su lugar de trabajo, con el 56% indicando que casi siempre lo hacen y el 22% siempre (Allauca, 2022). Sin embargo, un 22% adicional solo reconoce sus tareas algunas veces, lo cual sugiere la necesidad de mejorar la claridad en la asignación de tareas y la comunicación de expectativas laborales (Allauca, 2022).

En términos de liderazgo y comunicación, aunque el 89% del personal siente que su jefe les motiva para realizar un mejor trabajo, solo el 11% considera que su jefe es comunicativo (Allauca, 2022). Esto indica una brecha en la comunicación efectiva entre la dirección y los empleados (Kotter, 1996). Mejorar la comunicación puede facilitar un entorno laboral más abierto y efectivo, contribuyendo a un mejor desempeño general (Luthans, 2011).

El análisis FODA realizado identificó varias fortalezas y oportunidades, como la estabilidad en el mercado local, la experiencia en la compra y venta de frutas, y la expansión a nuevos mercados nacionales (Allauca, 2022). Sin embargo, también se destacaron debilidades y amenazas, como la falta de una constitución legal formal, una estructura organizacional poco definida y la competencia en el mercado local e internacional (David, 2017). Abordar estas debilidades y amenazas es crucial para asegurar el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa (David, 2017).

Metodología

La metodología de investigación adoptada en este proyecto combinó enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión integral de la situación actual de la empresa. Se llevaron a cabo varias etapas de recolección y análisis de datos para asegurar la validez y confiabilidad de los resultados.

En primer lugar, se realizaron encuestas a los empleados de la Importadora de Frutas Allauca. Estas encuestas incluyeron preguntas diseñadas para evaluar la percepción de los empleados sobre la estructura organizacional, la cultura de la empresa, y los sistemas de recompensas y motivación. Las preguntas fueron de selección múltiple y escala Likert para permitir un análisis cuantitativo de las respuestas. Se distribuyeron

cuestionarios físicos a todos los empleados, y se recopiló la información de manera anónima para asegurar la honestidad y precisión en las respuestas.

Además, se realizaron entrevistas al administrador de la empresa. Las entrevistas fueron semiestructuradas, lo que permitió una exploración profunda de los temas clave mientras se mantenía una guía estructurada para asegurar que se cubrieran todos los puntos importantes. Las entrevistas se llevaron a cabo en persona y se grabaron con el consentimiento del entrevistado para una posterior transcripción y análisis. Estas entrevistas proporcionaron una visión detallada de la gestión actual de la empresa, los desafíos enfrentados y las percepciones sobre la efectividad de las prácticas organizacionales existentes.

Para complementar los datos recopilados a través de encuestas y entrevistas, se realizó un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Este análisis se basó en la información recopilada y en la observación directa de las operaciones de la empresa. El análisis FODA permitió identificar los factores internos y externos que afectan a la empresa, proporcionando una base sólida para el desarrollo de estrategias específicas de mejora.

La combinación de estos métodos permitió una triangulación de datos, aumentando la validez y confiabilidad de los hallazgos. La recopilación de datos cualitativos y cuantitativos permitió una comprensión más completa y matizada de la situación organizacional en la Importadora de Frutas Allauca.

Finalmente, los datos recopilados se analizaron utilizando técnicas estadísticas y de análisis de contenido. Las respuestas de las encuestas se tabularon y analizaron para identificar patrones y tendencias en las percepciones de los empleados. Las transcripciones de las entrevistas se codificaron y analizaron temáticamente para identificar los temas clave y las áreas de preocupación señaladas por el administrador.

Los resultados del análisis se utilizaron para desarrollar un plan de desarrollo organizacional adaptado a las necesidades específicas de la Importadora de Frutas Allauca. La aplicación del modelo de seis cajas de Weisbord facilitó la identificación de áreas clave de mejora y la elaboración de intervenciones estratégicas. Estos resultados proporcionaron una base sólida para las recomendaciones presentadas en este estudio, orientadas a mejorar la estructura organizacional, fortalecer la cultura de la empresa y aumentar la competitividad en el mercado.

Resultados

Análisis de resultados de las encuestas aplicadas al personal de la Importadora de Frutas Allauca.

Tabla 1: Tiempo de trabajo

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	2	22%
Un año	1	11%
Dos años	2	22%
Tres años	3	33%
Cuatro años	0	0%
Más de cinco años	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta

El 33% del personal trabaja en la empresa desde hace tres años, el 22% lleva menos de un año, el 11% lleva un año, el 22% lleva dos años y el 11% lleva más de cinco años. Esto demuestra que, aunque hay una buena retención de empleados a medio plazo, es necesario fomentar la retención a largo plazo para mantener la experiencia y capacidad del personal, lo cual es crucial para el bienestar de la empresa.

Tabla 2: Misión y visión

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	56%
No	4	44%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta

El 56% del personal tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa, mientras que el 44% no lo sabe. Esto indica una falta de comunicación efectiva sobre los objetivos y metas de la empresa, lo cual es fundamental para alinear los esfuerzos del personal con la dirección estratégica de la organización.

Tabla 3: Funciones específicas

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	33%
No	0	0%
Tal vez	6	67%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta

El 33% del personal tiene funciones específicas claramente definidas, mientras que el 67% no está seguro o no tiene un puesto de trabajo bien delimitado. Esto sugiere la necesidad de establecer roles y responsabilidades claros para mejorar la eficiencia y la organización interna de la empresa.

Tabla 4: Reconocimiento de tareas

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	22%
Casi siempre	5	56%
Algunas veces	2	22%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta

El 78% del personal reconoce sus tareas en su lugar de trabajo, con el 56% indicando que casi siempre lo hacen y el 22% siempre. Sin embargo, un 22% adicional solo reconoce sus tareas algunas veces, lo cual indica la necesidad de mejorar la claridad en la asignación de tareas y la comunicación de expectativas laborales.

Tabla 5: Trabajo en equipo

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy agradable	2	22%
Agradable	7	78%
Incómodo	0	0%
Poco agradable	0	0%
Nada agradable	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta

El 78% del personal encuentra agradable trabajar en equipo y el 22% lo encuentra muy agradable, lo que muestra un ambiente colaborativo positivo. Esto es un punto fuerte para la empresa, ya que un buen trabajo en equipo puede mejorar la productividad y la satisfacción laboral.

Tabla 6: Actitud del jefe hacia el empleado

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Es comunicativo	1	11%
No es comunicativo	0	0%
Le motiva para realizar un mejor trabajo	8	89%

Le trata de manera adecuada	0	0%
No le tiene confianza	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta

El 89% del personal siente que su jefe les motiva para realizar un mejor trabajo, aunque solo el 11% considera que es comunicativo. Esto sugiere que, aunque hay motivación, podría mejorarse la comunicación para facilitar un entorno laboral más abierto y efectivo.

Tabla 7: Asumir tareas

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	22%
Casi siempre	6	67%
Algunas veces	1	11%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta

El 67% del personal se siente capaz de asumir tareas de mayor responsabilidad casi siempre, y el 22% siempre. Solo el 11% lo hace algunas veces. Esto indica una alta disposición del personal para asumir mayores responsabilidades, lo cual es positivo para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Tabla 8: Compensaciones por buen desempeño

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	5	56%
Algunas veces	4	44%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta

El 56% del personal ha recibido compensaciones por su buen desempeño casi siempre, y el 44% algunas veces. Aunque es positivo que la mayoría haya recibido compensaciones, es importante que estas sean consistentes y se comuniquen

claramente cómo y por qué se otorgan, para mejorar la motivación y el reconocimiento del esfuerzo.

Tabla 9: Normas y políticas

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	2	22%
Importante	7	78%
Poco importante	0	0%
No importante	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta

El 100% del personal considera importante o muy importante que la empresa aplique normas y políticas internas de acuerdo con lo establecido en el código de trabajo. Esto subraya la necesidad de formalizar y comunicar claramente las políticas internas para asegurar el cumplimiento y la equidad en el entorno laboral.

Se realizó un análisis FODA para identificar los factores internos y externos que afectan a la empresa.

Tabla 10: Análisis FODA

Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Recursos	Estabilidad en el mercado local	Falta de una constitución legal formal
	Experiencia en compra y venta de frutas	Estructura organizacional poco definida
	Relación sólida con proveedores y clientes	Sistemas de gestión y motivación de empleados ineficientes
Factores Externos	Oportunidades	Amenazas
Entorno	Expansión a nuevos mercados nacionales	Competencia en el mercado local e internacional
	Implementación de nuevas tecnologías	Cambios en las regulaciones y políticas gubernamentales
	Desarrollo de productos innovadores	Fluctuaciones en el mercado de frutas importadas

Conclusiones

Se identifican áreas clave de mejora para la empresa. Un hallazgo significativo es que un 44% del personal no conoce la misión y visión de la empresa, lo que señala una deficiencia en la comunicación de los objetivos estratégicos. Para alinear los esfuerzos del personal con la dirección estratégica de la organización, es esencial que la empresa establezca y comunique claramente su misión y visión.

Además, se encontró que el 67% del personal no tiene funciones específicas claramente definidas, lo que sugiere la necesidad urgente de establecer roles y responsabilidades claros. Una estructura organizacional bien definida mejorará la eficiencia operativa y la organización interna, asegurando que cada empleado entienda sus responsabilidades y cómo contribuyen al éxito general de la empresa.

El ambiente colaborativo positivo es un punto fuerte, ya que el 78% del personal encuentra agradable trabajar en equipo y el 22% lo encuentra muy agradable. Fomentar y fortalecer esta cultura de trabajo en equipo es crucial, ya que mejora la productividad y la satisfacción laboral.

En cuanto a los sistemas de recompensas, aunque el 56% del personal ha recibido compensaciones por su buen desempeño casi siempre y el 44% algunas veces, es importante que estas recompensas sean consistentes y transparentes. Establecer criterios claros y comunicarlos adecuadamente puede mejorar la motivación y el reconocimiento del esfuerzo de los empleados.

El 78% del personal reconoce sus tareas en su lugar de trabajo, con el 56% indicando que casi siempre lo hacen y el 22% siempre. Sin embargo, un 22% adicional solo reconoce sus tareas algunas veces, lo cual sugiere la necesidad de mejorar la claridad en la asignación de tareas y la comunicación de expectativas laborales.

En términos de liderazgo y comunicación, aunque el 89% del personal siente que su jefe les motiva para realizar un mejor trabajo, solo el 11% considera que su jefe es comunicativo. Esto indica una brecha en la comunicación efectiva entre la dirección y los empleados. Mejorar la comunicación puede facilitar un entorno laboral más abierto y efectivo, contribuyendo a un mejor desempeño general.

El análisis FODA identificó varias fortalezas y oportunidades, como la estabilidad en el mercado local, la experiencia en la compra y venta de frutas, y la expansión a nuevos mercados nacionales. Sin embargo, también se destacaron debilidades y amenazas, como la falta de una constitución legal formal, una estructura organizacional poco definida y la competencia en el mercado local e internacional. Abordar estas debilidades y amenazas es crucial para asegurar el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Referencias Bibliográficas

Allauca, J. F. (2022). Encuesta aplicada al personal de la Importadora de Frutas Allauca.

David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson.

Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management*. Pearson.

Weisbord, M. R. (1976). *Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory*. Group & Organization Studies.

West, M. A. (2012). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*. Wiley-Blackwell.