



i n W o r k | TRAINING

*Smart Business*

# Diagnóstico Organizacional SPP Global



# INTRODUCCIÓN

El presente Diagnóstico se realizó desde un enfoque organizacional de manera integral, identificando las áreas de oportunidad y fortalezas con el fin de poder diseñar e implementar estrategias de solución y mejora que se presentan en nuestra propuesta para la Fase 2 del proyecto.

- ✓ Clima Organizacional: Se identificó cuáles son las percepciones y actitudes que tiene el personal.
- ✓ Evaluación 360: Se realizaron al director y mandos medios para identificar cuáles son las percepciones del equipo de trabajo hacia cada uno de sus compañeros con los que colaboran a diario, evaluando ciertos parámetros que inciden en el correcto desempeño de las actividades empresariales.
- ✓ Diagnóstico Organizacional: Se realizaron entrevistas con los responsables de área para conocer y evaluar el clima desde su percepción personal, toma de decisiones, liderazgo y comunicación.





## Objetivo Diagnóstico Organizacional

Describir la situación actual de la compañía, desde un enfoque organizacional identificando las áreas de oportunidad y fortalezas a lo largo de la cadena de valor para la comercialización eficiente de los servicios y/o productos de acuerdo a los requisitos de la organización y del cliente. Con el fin de poder diseñar e implementar estrategias de solución y mejora.





# CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

SPP Global es una empresa híbrida entre lo social y lo convencional del sector del comercio justo con alcance a nivel internacional con un alto potencial de crecimiento y desarrollo.

Su estructura organizacional está basada en los Órganos de gobierno conformados por los pequeños productores electos por medio de la Asamblea General (máximo órgano de gobierno).

Los Órganos de gobierno son quienes establecen la dirección y estrategias a la oficina operativa encabezada por el Director Ejecutivo, en segundo nivel de mando, las Gerencias de las diferentes áreas operativas.

SPP ha sido un proyecto visionario y democrático que ha avanzado pese a las limitaciones económicas y del número de personas en su equipo operativo.



# CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Actualmente, SPP esta en un periodo de crecimiento, lo que implica nuevos retos y la necesidad de una reestructuración organizacional de la oficina operativa para tener la capacidad de afrontar el cambio, cumplimiento de las expectativas y requerimientos del entorno.

Se cuenta con la infraestructura operativa que el capital financiero ha permitido tener, sin la posibilidad de invertir en las necesidades de crecimiento con proyección a futuro.

El EO esta conformado por una diversidad de al menos 3 generaciones y multiculturalidades, lo que abre un área de oportunidad para establecer un sistema de trabajo fluido con lideres en mandos medios que garantice el cumplimiento de las estrategias y nuevos proyectos de SPP Global.





# Metodología

1. Para elaborar este estudio se recopiló información y datos de las áreas de la organización, con el fin de tener un panorama más completo.
2. Se aplicaron cuestionarios y se efectuaron una serie de entrevistas al personal clave.
3. La información fue estudiada para generar el diagnóstico que deje en claro las áreas de oportunidad de la empresa.





## Clima Organizacional [\(Ver anexo Reporte Clima organizacional \)](#)°

El estudio de clima laboral tiene como objetivo determinar cuáles son las percepciones y actitudes que tiene el personal, con el fin de poder diseñar e implementar estrategias adecuadas que faciliten el tener un clima laboral más sano.



# CONCENTRADO GENERAL:

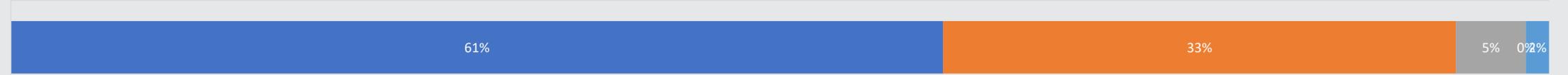


■ Totalmente de acuerdo   
 ■ De acuerdo   
 ■ Neutral   
 ■ Desacuerdo   
 ■ Totalmente desacuerdo

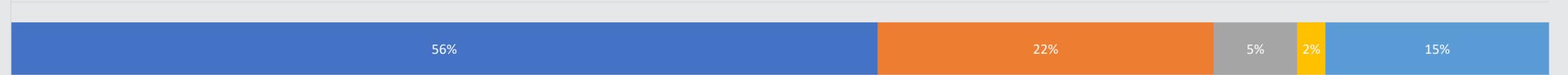
ESTRUCTURA EN LA ORGANIZACIÓN



AMBIENTE LABORAL



ERGONOMÍA



MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO



TRABAJO EN EQUIPO



LIDERAZGO



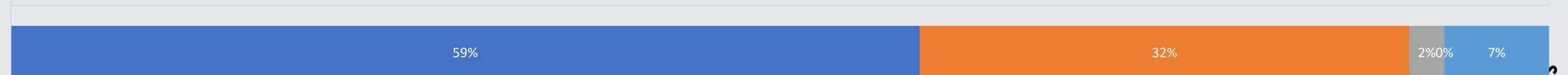
RECONOCIMIENTO



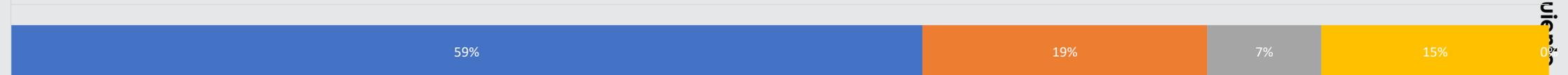
REMUNERACIÓN



FUTURO EN LA ORGANIZACIÓN



COMUNICACIÓN



inWork | Training



Figura 6

- Los resultados obtenidos tanto en la encuesta y entrevistas en general es bueno o aceptable, aunque hay áreas que se pueden mejorar trabajando con un enfoque de productividad y mejora continua, implementando las recomendaciones en el presente diagnóstico.
- Como fortalezas y debilidades encontradas en el clima organizacional identificamos las siguientes:

### FORTALEZAS

- ✓ Futuro y potencial de la organización
- ✓ Dirección Ejecutiva con experiencia y visión para llevar a cabo el objetivo de SPP Global, las estrategias y directrices de los Órganos de gobiernos.
- ✓ Ambiente laboral
- ✓ Estructura democrática de la organización
- ✓ Promoción por el trabajo horizontal
- ✓ Espacios abiertos de trabajo que fomentan la participación y propuestas de mejoras.

### DEBILIDADES

- ✓ Excesiva carga de funciones
- ✓ Remuneración por debajo del mercado
- ✓ Algunos miembros del EO sub cualificados
- ✓ Falta de suficiente identificación de algunos miembros del EO con la organización
- ✓ Alto nivel de frustración por la cantidad de actividades y los tiempos en los que se piden las entregas.
- ✓ Alta rotación de personal y periodo de acompañamiento e inducción insuficiente.



# **Clima Organizacional**

- **Actualmente el clima organizacional es cordial; aunque, en ocasiones es tenso y con mucho estrés derivado por las exigencias y cargas del trabajo .**
- **Otro factor que influye en el clima organizacional es la alta rotación del personal, y en ocasiones la ausencia del mismo, relacionado al periodo de reclutamiento a partir de la rotación, afectando la ejecución en tiempo y forma de los seguimientos del área, el ambiente, el rendimiento, la respuesta en el trabajo y relaciones internas-externas.**
- **A pesar de las condiciones y cargas de trabajo actuales, se ha logrado tener un ambiente de trabajo aceptable pero es necesario contar con los recursos necesarios y el mejoramiento de los sistemas de trabajo para poder hacer frente a los retos actuales.**
- **Es necesario trabajar con todos los colaboradores una metodología más adecuada que les permita enfocarse y dar cumplimiento de forma eficiente a los objetivos y metas planteados por SPP Global y los Órganos de gobierno, con la intención de reducir el alto nivel de presión y carga laboral, mejorar la identificación y apropiación con la organización**



## EVALUACIÓN 360° ( [Ver anexo Reporte general Evaluación 360](#))°

El estudio de evaluación 360 tiene como objetivo determinar cuáles son las percepciones del equipo de trabajo, hacia cada uno de sus compañeros con los que colabora a diario, evaluando ciertos parámetros que inciden en el correcto desempeño de las actividades empresariales, con el fin de diseñar e implementar estrategias adecuadas que faciliten el desarrollo de un trabajo eficiente en su área

Las áreas de oportunidad en el equipo de coordinadores son:

- Planeación y Organización
- Liderazgo
- Comunicación
- Iniciativa
- Habilidades Personales





# Cultura Organizacional

➤ **La cultura organizacional que actualmente existe en SPP Global esta muy orientada a cumplir las expectativas del consejo y del mercado, las cuales son altas y demandantes, generando:**

- ✓ La operación es rebasada
- ✓ Alta rotación de personal
- ✓ Curvas de aprendizaje y acompañamiento largos para que el nuevo personal comprenda los procesos y dinámica híbridas del SPP Global.
- ✓ Altos niveles de frustración, regular desempeño laboral, lentitud en el seguimiento de acuerdos y prioridades, cargas de trabajo extra por rotación de personal, personal con menores habilidades a las deseables.
- ✓ Problemas de actitud, disposición y comunicación a la hora de resolver los problemas.
- ✓ Capacitaciones deficientes de actividades de las áreas
- ✓ Permanente sentido de urgencia





# Cultura Organizacional

- **La constante reestructuración de los puestos y organigrama, en busca de soluciones para la operatividad versus cargas de trabajo y condiciones laborales.**
- **Surgimiento de nuevas actividades que no se tiene claridad en qué área recaería o la interrelación entre áreas.**
- **Las relaciones entre el EO está marcado por una fuerte percepción de desbordamiento e incertidumbre del nivel de cumplimiento de actividades.**
- **El acompañamiento permanente de las áreas para la comprensión del contexto y naturaleza de SPP Global, impide una formación de líderes en mandos medios autónomos y capaces de operar y mejorar sus áreas sin mayores intervenciones de la DE.**
- **Pese a que se promueve el trabajo horizontal y en los espacios de coordinación con los mandos medios se fomenta la participación, la resolución de dudas y el establecimiento de acuerdos conjuntos se tienen aún problemas para el buen funcionamiento de este sistema de trabajo.**

➤ **La organización esta en constante crecimiento derivado de los proyectos y exigencias cambiantes generando muchos cambios y retos en la organización.**

➤ **Este crecimiento no ha sido acompañado de una estructura organizacional adecuada debido a lo siguiente:**

- ✓ Falta de recursos suficientes para una plantilla de personal suficiente y mejor cualificada
- ✓ Falta de personal en algunos áreas claves
- ✓ El perfil idóneo para cubrir algunos puestos nos se cubre al 100%
- ✓ Cambios estructurales derivado de la rotación del personal

➤ **Los mandos medios aunque están atendiendo aspectos estratégicos, esta mas enfocado a resolver y gestionar cuestiones operativas.**

➤ **Esta concentrado en un mismo puesto la coordinación de la administración y operación, lo cual no es sano para la organización. Se sugiere su pronta división (ya está siendo retomada este proceso, aparentemente).**



# Estructura

- **El permanente acompañamiento de la Dirección Ejecutiva de los mandos medios - debido a la curvas de aprendizaje del personal por la alta rotación - generan:**
  - ✓ Cuellos de botella.
  - ✓ La gente no asume riesgos, responsabilidad y no toma decisiones.
  - ✓ La gente esta en su zona de confort
  - ✓ Errores y retraso en la respuesta con los clientes
  
- **Aunque existen manuales y procedimientos en la organización, la mayoría del personal no los pone en practica, lo que genera lo siguiente:**
  - ✓ Perdida de tiempo en repetir instrucciones y métodos de trabajo.
  - ✓ Mediana calidad de los trabajos que se entregan
  - ✓ Ausencia de parámetros de medición del desempeño de procesos y personal.
  - ✓ Poca disposición por parte de algunos miembros del equipo para resolver este tipo de problemáticas.



➤ **Hay varios factores que están interviniendo en la alta rotación del personal entre los que destacan :**

- ✓ Altas exigencias y presión de los Órganos de Gobierno y de la Dirección Ejecutiva para responder a la altura del alcance internacional que la organización tiene.
- ✓ El nivel de competencia del SPP en el sector de comercio justo es muy relevante pese a operar con el mínimo de personal (que no cumplen con las habilidades deseables ) y la falta de seguridad en la sostenibilidad.
- ✓ Condiciones laborales mínimas y poco atractivas.
- ✓ Falta de identificación de los empleados con la organización.
- ✓ Falta de un proceso adecuado de inducción, capacitación y mentoring del puesto por la necesidad de que resuelva problemáticas inmediatamente su ingreso.
- ✓ Dificultad por parte del nuevo personal para comprender las dinámicas y estructuras de SPP Global.
- ✓ Personal por debajo de lo idóneo para ocupar las posiciones claves de los mandos medios por falta de liquidez.



# Toma de decisiones, autoridad y liderazgo

**Actualmente la estructura no corresponde a las necesidades actuales de la organización, se identifican las siguiente áreas de oportunidades para fortalecer la toma de decisiones:**

- ✓ *Disminución de la rotación del personal, sobre todo de los mandos medios para fortalecer su liderazgo como personas claves.*
- ✓ Mejorar la capacidad de toma de decisiones descentralizadas.
- ✓ Evitar cuellos de botella en la toma de decisiones. Fomentar la creación de mandos medios más autónomos y capaces de resolver problemáticas de forma más eficiente y efectiva.
- ✓ Compromiso e identificación de los empleados con la visión y estrategias de SPP Global
- ✓ Mejor adaptación a los procesos de cambios y reestructuración del organigrama.
- ✓ Establecimiento de sistemas de trabajo horizontales, disposición a la colaboración entre áreas para generar propuestas y mejoras (consolidar un cambio en la cultura laboral)





# Comunicación

- **El personal tiene las herramientas y medios necesarios para transmitir la información, pero en la práctica existe actitudes que dificultan la comunicación.**
  
- **La comunicación es una área de oportunidad de la empresa ya que actualmente se presenta los siguientes problemas:**
  - ✓ Malos entendidos.
  - ✓ Dificultades para informar los retrasos y seguimientos
  - ✓ Actitud desfavorable para coordinarse con las otras áreas operativas
  - ✓ Problemas de coordinación.
  - ✓ Quejas constantes por la carga laboral
  - ✓ Entregas de trabajos fuera de tiempo y de mediana o mala calidad
  
- **La comunicación debe ser mejorada a todos los niveles tanto verticalmente como horizontalmente, e ir acorde con las necesidades de la organización, el mercado, los usuarios y la tecnología.**



# EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°





## OBJETIVO

El estudio de evaluación 360 tiene como objetivo determinar cuáles son las percepciones del equipo de trabajo, hacia cada uno de sus compañeros con los que colabora a diario, evaluando ciertos parámetros que inciden en el correcto desempeño de las actividades empresariales, con el fin de diseñar e implementar estrategias adecuadas que faciliten el desarrollo de un trabajo eficiente en su área.





## ASPECTOS A EVALUAR

- ✓ **Estrategias de empresa:** Señala el conocimiento que tiene la persona de la forma en que la empresa se maneja y como se relaciona con su trabajo.
- ✓ **Clientes:** Describe que tan enfocado esta el trabajo de la persona a la satisfacción de sus clientes, ya sean estos internos o externos.
- ✓ **Resultados:** Mide la calidad del trabajo que realiza y cuan enfocada está la persona con el cumplimiento de sus objetivos.
- ✓ **Liderazgo:** Abarca una serie de características y cualidades que una persona ha de tener para poder desempeñar un papel de líder en la empresa, llevando a la gente a un mejor desempeño de su labor.
- ✓ **Comunicación:** Implica la claridad con la que la persona transmite información y mensajes, así como las facilidades que da para que el personal se comunique con el.
- ✓ **Iniciativa:** Mide que tan dispuesta esta la persona para adoptar nuevas ideas, así como su capacidad para generarlas.
- ✓ **Planificación y organización:** Señala que tan capaz es la persona de planear y manejar el trabajo que se le presenta.
- ✓ **Toma de decisiones:** Implica la capacidad de la persona para tomar decisiones que sean adecuadas y funcionen en pro de sus tareas ya establecidas.
- ✓ **Habilidades personales:** Mide la características individuales del personal dentro de su área laboral.

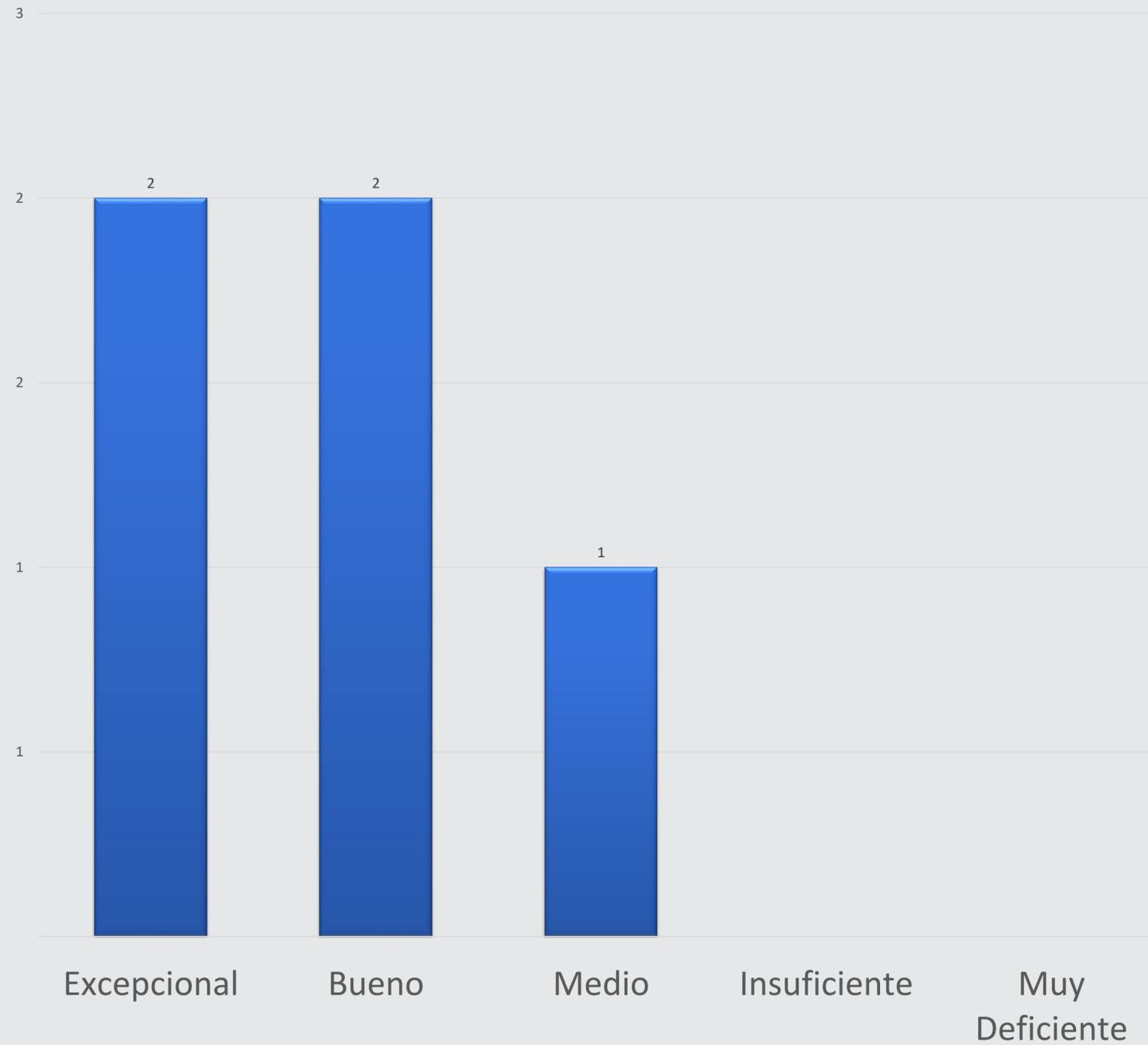




# EVALUACIÓN DEL TRABAJO DESEMPEÑADO POR JEROEN JOSEF AGNES



En conjunto, ¿como evaluarías el trabajo desempeñado por JEROEN JOSEF AGNES PRUIJN?

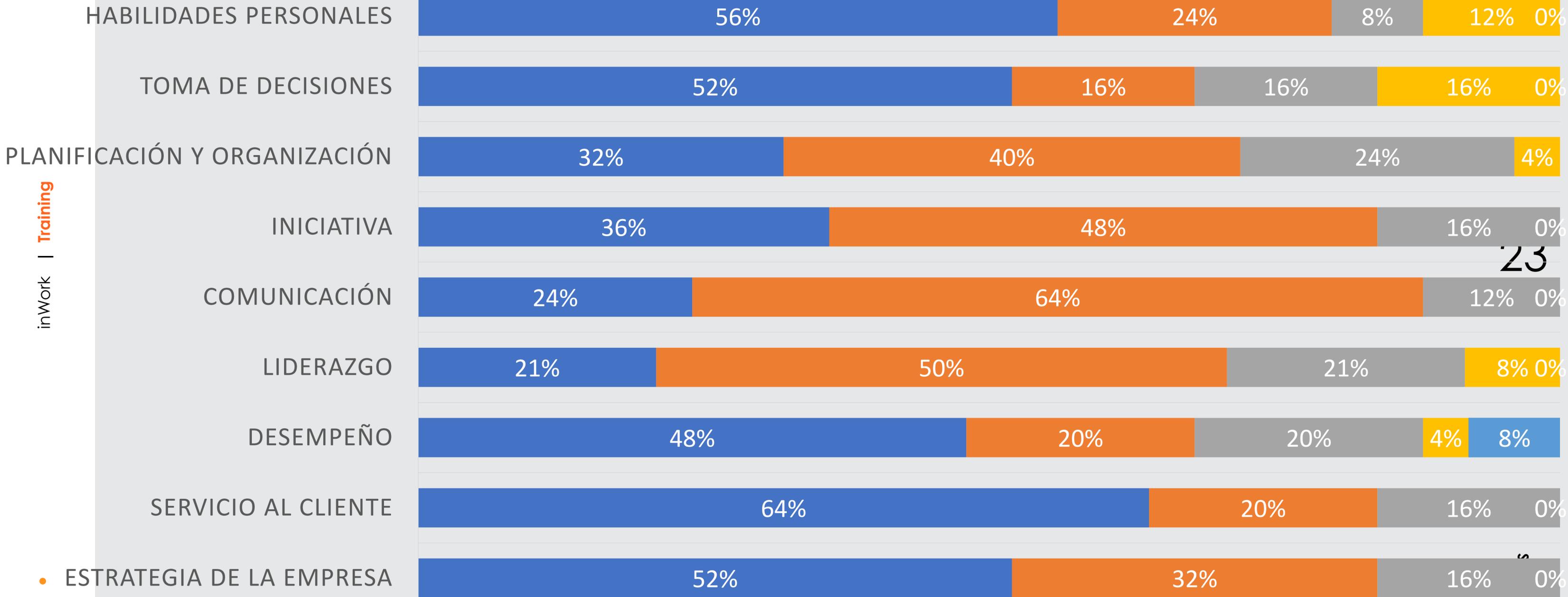




# EVALUACIÓN DEL TRABAJO DESEMPEÑADO POR JEROEN JOSEF AGNES PRUIJN



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Neutral ■ Desacuerdo ■ Totalmente desacuerdo



inWork | Training



23

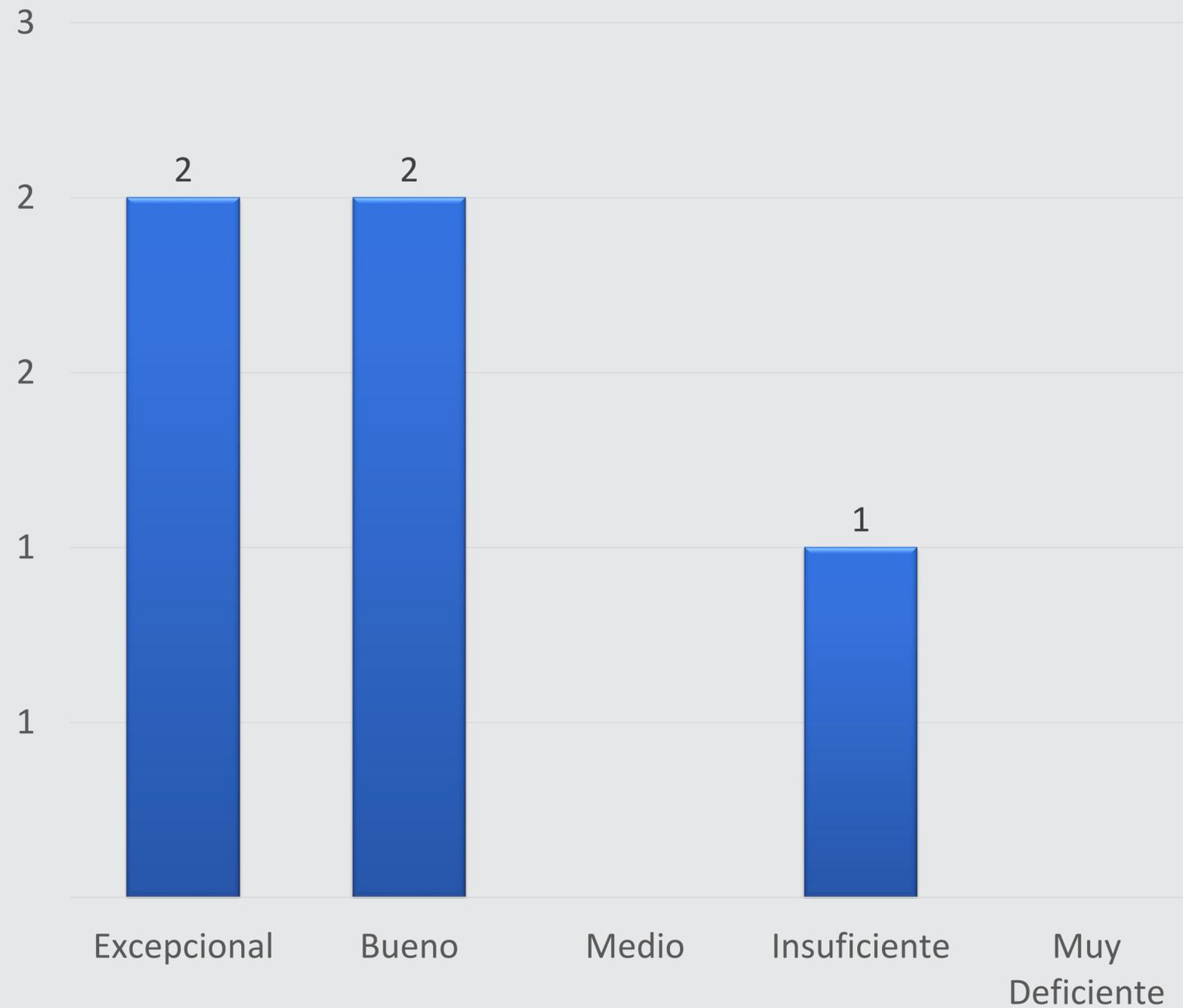
note



# EVALUACIÓN DEL TRABAJO DESEMPEÑADO POR FRANCISCO GARFIAS



En conjunto, ¿como evaluarías el trabajo  
desempeñado por JOSE FRANCISCO GARFIAS  
MILLA?

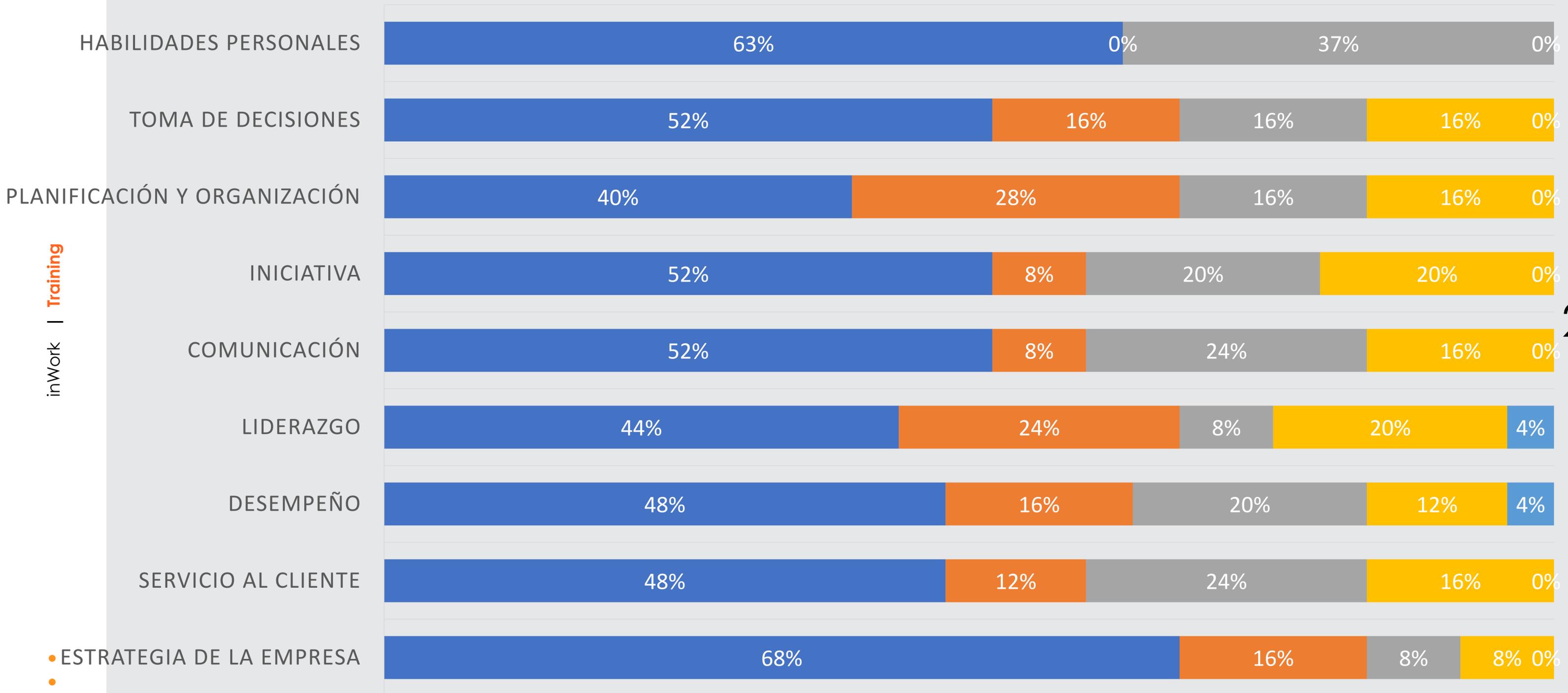




# EVALUACIÓN DEL TRABAJO DESEMPEÑADO POR FRANCISCO GARFIAS



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Neutral ■ Desacuerdo ■ Totalmente desacuerdo



inWork | Training

25

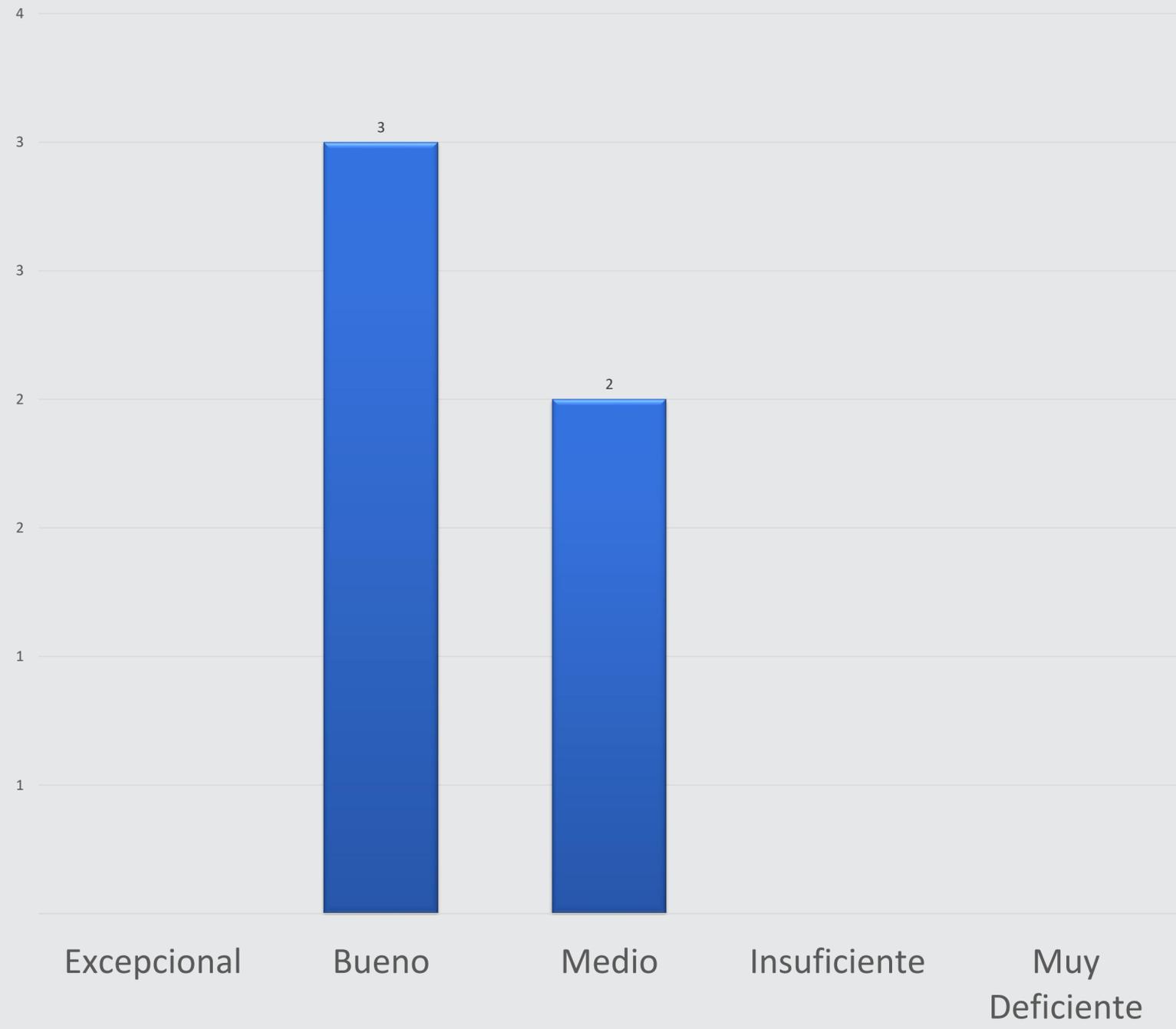
siguiente



# EVALUACIÓN DEL TRABAJO DESEMPEÑADO POR RUTH TOVAR BONILLA



En conjunto, ¿como evaluarías el trabajo desempeñado por RUTH TOVAR BONILLA?





# EVALUACIÓN DEL TRABAJO DESEMPEÑADO POR RUTH TOVAR BONILLA



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Neutral ■ Desacuerdo ■ Totalmente desacuerdo

inWork | Training

HABILIDADES PERSONALES



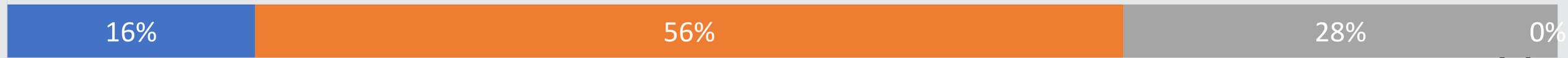
TOMA DE DECISIONES



PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN



INICIATIVA



COMUNICACIÓN



LIDERAZGO



DESEMPEÑO



SERVICIO AL CLIENTE



ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

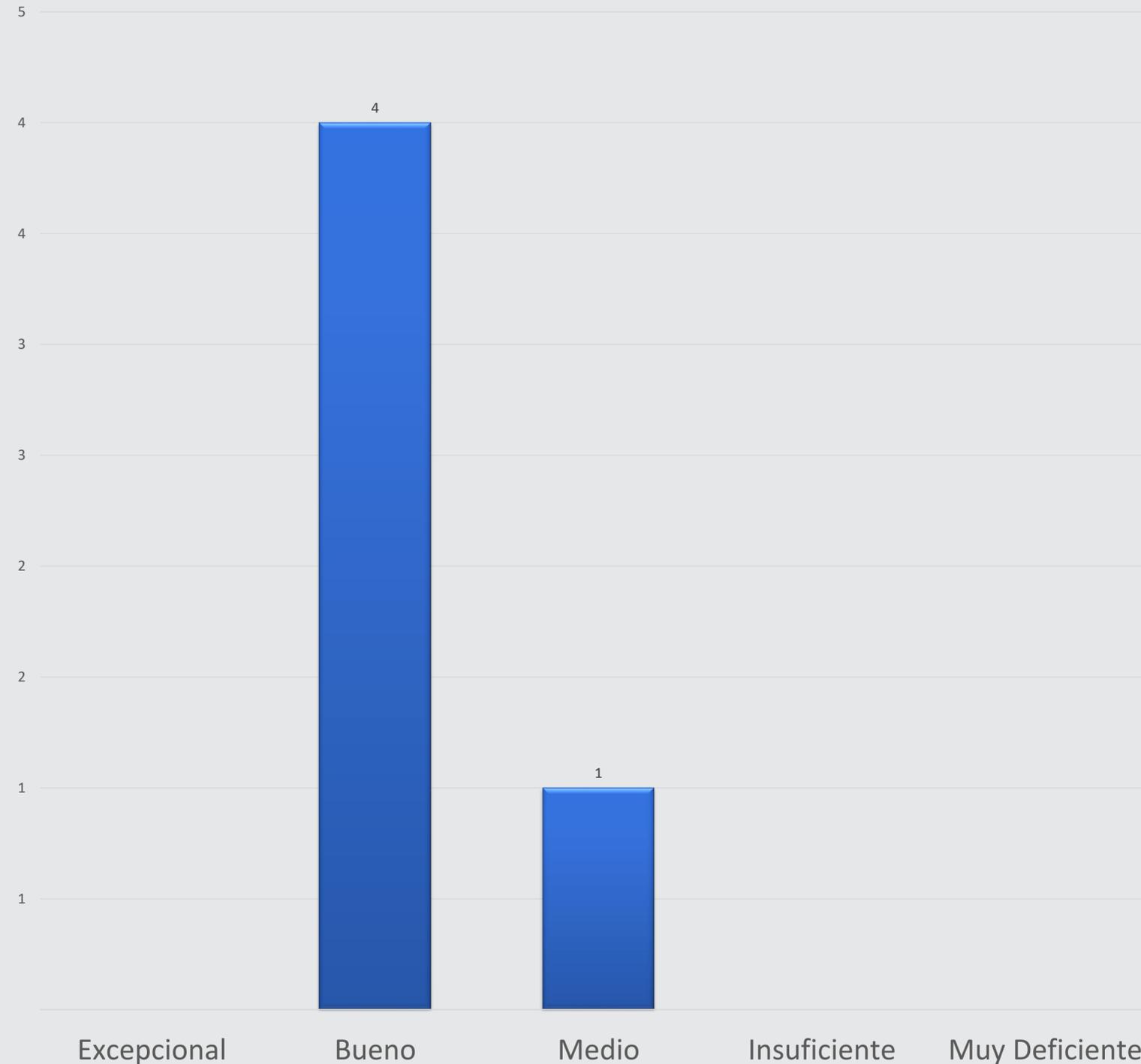




# EVALUACIÓN DEL TRABAJO DESEMPEÑADO POR MAURICIO GARCÍA MARTINEZ

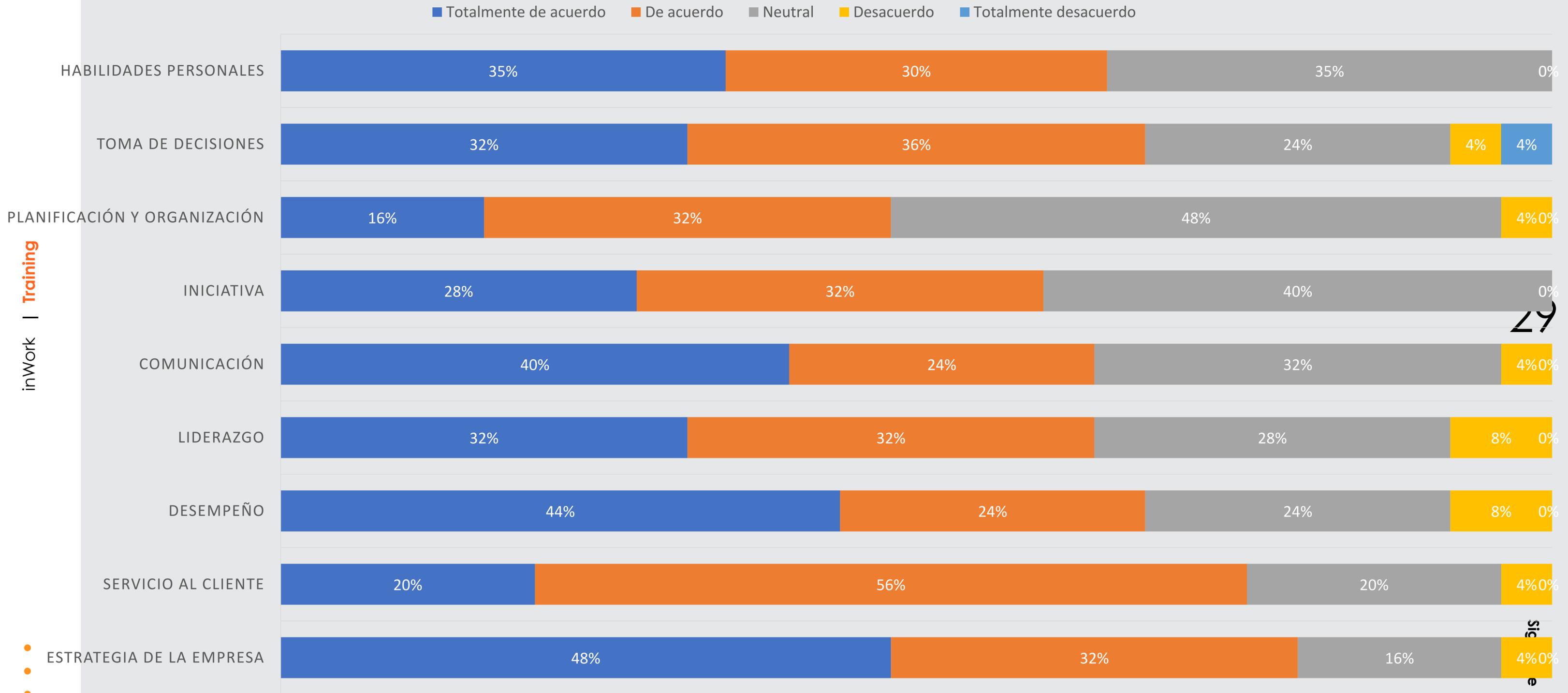


En conjunto, ¿como evaluarías el trabajo desempeñado por MAURICIO GARCIA MARTINEZ ?





# EVALUACIÓN DEL TRABAJO DESEMPEÑADO POR MAURICIO GARCÍA MARTINEZ



inWork | Training



# EVALUACIÓN DEL TRABAJO DESEMPEÑADO POR DAVID MANUEL LAZCANO QUINTERO



En conjunto, ¿como evaluarías el trabajo desempeñado por DAVID MANUEL LAZCANO QUINTERO ?



30

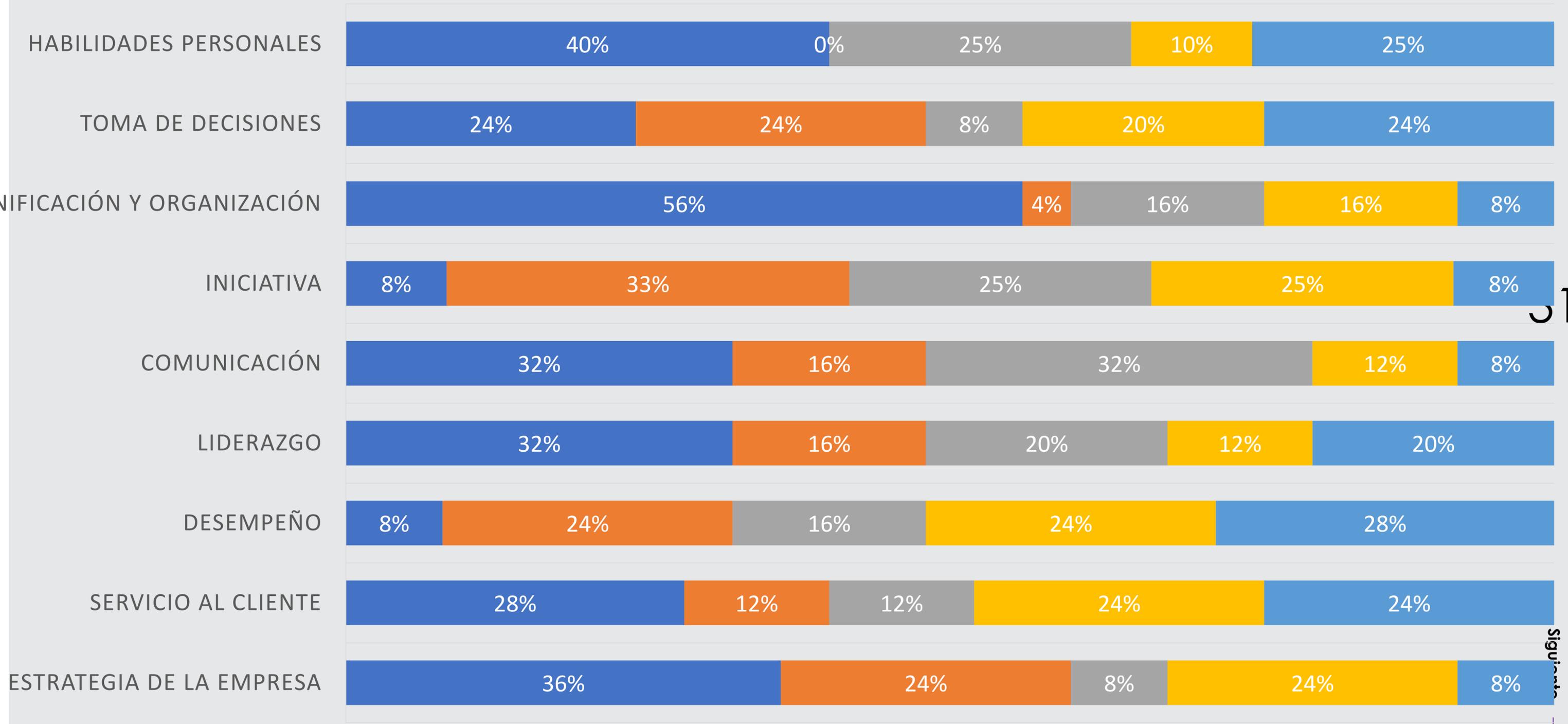


# EVALUACIÓN DEL TRABAJO DESEMPEÑADO POR DAVID M. LAZCANO QUINTERO



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Neutral ■ Desacuerdo ■ Totalmente desacuerdo

inWork | Training



siguiente



**RECOMENDACIONES  
Y PROPUESTAS DE  
MEJORA**





## Recomendaciones

- ✓ Como se observo en el diagnóstico la estructura de la organización no corresponde a las exigencias actuales para lo cual es necesario tener un plan de inversión que le permita contar con personal suficiente que cubra los perfiles requerido para los puestos.
- ✓ Es necesario profesionalizar la organización buscando una estructura organizacional y operacional acorde a las necesidades actuales y los retos de crecimiento por venir.
- ✓ El personal con el que cuenta requiere mejorar sus procesos y enfoque de sistemas de trabajo para que estén preparados para nuevos proyectos. Fortalecer el trabajo horizontal.
- ✓ Pronta reestructuración del equipo operativo y división de funciones alcanzables para atender de mejor forma las demandas y alcances de la organización
- ✓ Revisión de cargas de trabajo, delimitación de funciones y alcance de responsabilidades
- ✓ Se requiere conformar un equipo de lideres de mandos medios de alto desempeño para los requerimientos y exigencias que se presentan
- ✓ Fortalecimiento de liderazgo asertivo en los mandos medios y el compromiso con la visión clara para avanzar al nivel de expectativas y crecimiento de SPP Global.



## Recomendaciones

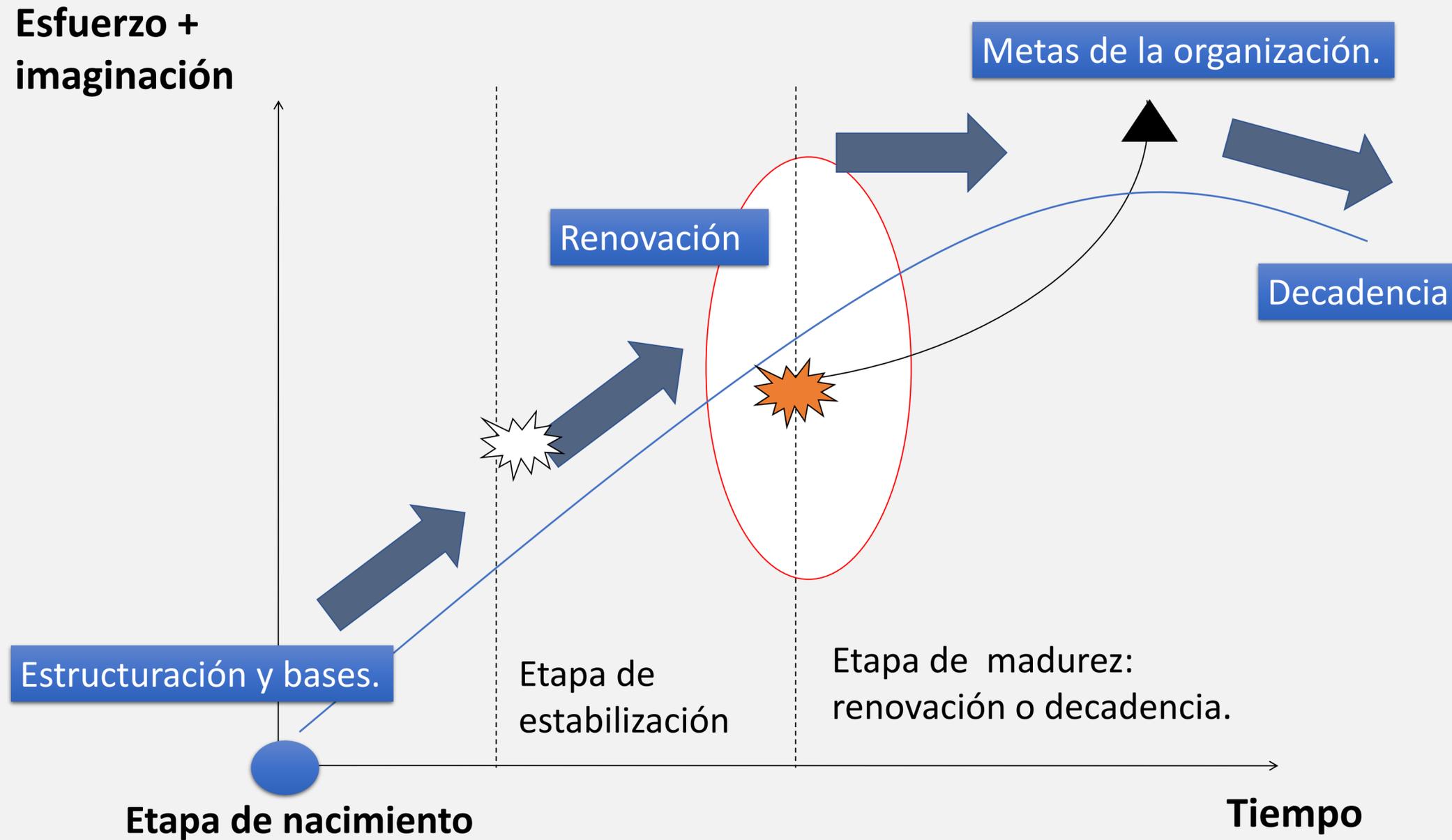
- ✓ La profesionalización de la organización implicará aumentar la inversión para hacerse de personal más apto para las actividades a desarrollar y capacitado para lograr su permanencia en la organización.
- ✓ Permear la visión, el objetivo, misión y naturaleza de la organización día con día al personal para fomentar la identidad.
- ✓ Desarrollar y usar herramientas digitales que permitan que la planeación estratégica aterrice en planes y programas por áreas con metas claras y evaluaciones de desempeño constantes.
- ✓ Mejorar el proceso interno de inducción y capacitación al puesto del personal de nuevo ingreso.
- ✓ Mejorar la gestión del tiempo, planificación y organización de actividades.
- ✓ Revisar y mejorar procesos del equipo de operación relacionados con las partes externas.
- ✓ Se debe de fomentar la responsabilidad y consciencia para mejorar la calidad del servicio interno y externo de la empresa.
- ✓ Implementación de herramientas de trabajo que faciliten el seguimiento, monitoreo y evaluación de las actividades por área.



# ANEXOS



# ETAPAS DE LA EMPRESA





# ETAPAS DE LA EMPRESA

Característica	Descripción
Las condiciones se modifican y causan respuestas y operaciones deficientes.	Las variables del entorno externo e interno están modificándose constantemente; si la organización no ha establecido mecanismos de renovación y de respuesta a los cambios, la organización pierde su eficacia.
Los procedimientos y las rutinas ya no funcionan como antes.	Los sistemas y los procedimientos pierdan su efectividad.
El desajuste produce conflictos y tensiones	La perdida de efectividad de la organización se refleja en la interacción de las personas que la integran. Las personas tienden a buscar culpables, mas que orientarse al logro de las metas
Para ajustarse a los cambios, afrontara un cambio estructural.	Estos desajustes requieren un nuevo enfoque en la manera como debe operar la organización. Es necesaria la adopción de una estrategia de cambio.





# ETAPAS DE LA EMPRESA

Característica	Descripción
Si el servicio que se presta se modifica o desaparece, la institución tendrá que adaptarse o desaparecer.	La misión se actualiza, es necesario revisar los planteamientos iniciales, identificar las desviaciones y replantear las metas, adoptando la estrategia de cambio que garantice la continuidad de la institución.
Se demanda, en cierta forma, volver a la primera etapa.	En la etapa de nacimiento, se presenta características de flexibilidad en la operación, estructura dúctil para adaptarse, liderazgo centrado en iniciativas, creatividad e innovación de las personas, comunicación clara, continua e informal
En cada cambio de etapa existe crisis, que demandan de la organización un esfuerzo de adaptación.	Es importante considerar las consecuencias de la etapa de cambio, en la cual se manifiesta la resistencia al cambio y se requieren acciones pertinentes para contrarrestarla.
Las crisis bien manejadas permiten tener acceso a una etapa más evolucionada.	Se recomienda claridad de las mentes del cambio, hacer equipo con los involucrados y mantener una comunicación fluida de los avances alcanzados.





# ESQUEMA DE MEJORAS





i n W o r k | TRAINING

## Contacto

---

**MBA. SC. César G. Romero García**

Tel: 55 39938735

**Consultor inWork**