



**UADY**

**UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
DE YUCATÁN**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**INTERVENCIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE EN  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UN SPORT  
BAR EN MÉRIDA, YUCATÁN.**

**TESIS**

**PRESENTADA POR**

**L.A.E. JOSÉ ADALBERTO CHAN**

**EN SU EXAMEN DE GRADO**

**EN OPCIÓN AL GRADO DE**

**MAESTRO EN PSICOLOGÍA APLICADA EN EL ÁREA DE DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL**

**DIRECTORA DE TESIS**

**DRA. GUADALUPE CENTENO LEY**

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO**

**2018**

Declaro que esta tesis es mi propio trabajo, a excepción de las citas en las que se ha dado crédito a los autores. Asimismo, declaro que este trabajo no ha sido presentado previamente para la obtención de algún título profesional o equivalente.

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo con mucho amor a mi madre, hermana y sobrinas(os), por su valioso apoyo incondicional en cada proyecto que pongo en marcha y por esas palabras mágicas de motivación y ánimos que sólo ustedes como familia pueden brindar para no rendirme.

A mis amigos(as) que son parte fundamental con su acompañamiento para disfrutar todo lo maravilloso que la vida nos brinda y por el mutuo cariño, aprecio y admiración como una familia.

### **Agradecimientos**

Lic. Psic. Adda Ruth Mendoza Alcocer, MDO

Gracias por todo el apoyo para mi superación profesional y las oportunidades brindadas para poder concluir con los estudios de la maestría.

Dra. María Guadalupe Centeno Ley

Gracias por su tiempo, dedicación, acompañamiento y enseñanza para la realización de este proyecto.

A mis compañeras (os)

Gracias por el apoyo, tiempo y paciencia otorgada, durante estos dos años de la Maestría.

Manuel Martín Martínez Borges

Gracias por la oportunidad y confianza brindado para la realización de este proyecto, con todo tu equipo de trabajo.

**Contenido**

Resumen .....	8
1. Introducción .....	10
1.1. Planteamiento del problema y justificación .....	11
1.2. Marco Referencial .....	13
1.2.1. Cultura organizacional .....	14
1.2.2. Elementos de la cultura organizacional (misión, visión y valores).....	18
1.2.3. Estructura organizacional .....	23
1.2.4. Desarrollo organizacional .....	27
2. Evaluación diagnóstica del problema .....	31
2.1. Descripción del escenario y participantes .....	32
2.2. Recursos utilizados .....	34
2.3. Procedimiento .....	36
2.4. Informe de resultados de la evaluación diagnóstica .....	38
2.5. Fase de retroalimentación .....	46
3. Programa de intervención .....	47
3.1. Objetivos principales del programa de intervención .....	47
3.2. Estrategias y técnicas realizadas .....	47
3.3. Recursos utilizados .....	48
4. Resultados de la intervención .....	52
4.1. Propuesta de evaluación .....	55
5. Discusión y conclusión .....	56
5.1. Limitaciones .....	59
Referencias .....	60
Anexos .....	64

**Lista de Tablas**

Tabla 1 Cronograma de la recolección de datos y diagnóstico	32
Tabla 2 Frecuencias de la edad de los participantes	33
Tabla 3 Frecuencia del tipo de puesto que desempeñan	33
Tabla 4 Cronograma de la primera fase del Modelo de cambio de Faria Mello	37
Tabla 5 Frecuencia de la pregunta ¿cuál es el propósito de la organización?	39
Tabla 6 Frecuencia de la pregunta ¿qué está tratando de alcanzar la organización?	39
Tabla 7 Frecuencia de la pregunta ¿cuáles son sus prioridades?	40
Tabla 8 Frecuencia de la pregunta ¿cuáles son sus servicios?	40
Tabla 9 Frecuencia de la pregunta ¿cómo está estructurada la organización?	41
Tabla 10 Frecuencia de la pregunta ¿quién es el responsable por las tareas y funciones?	41
Tabla 11 Frecuencia de la pregunta ¿cuáles son las líneas de autoridad y supervisión?	42
Tabla 12 Frecuencia de la pregunta ¿cómo se motiva al personal para que trabaje?	42
Tabla 13 Frecuencia de la pregunta ¿cómo es recompensado?	43
Tabla 14 Frecuencia de la pregunta ¿cómo es castigado?	43
Tabla 15 Frecuencia de la pregunta ¿qué mecanismos hay para desarrollar y comunicar las deficiencias?	44
Tabla 16 Frecuencias de la pregunta ¿cómo se toman y comunican las decisiones?	44
Tabla 17 Frecuencia de la pregunta ¿cómo se determinan y supervisan las relaciones de trabajo?	45
Tabla 18 Frecuencia de la pregunta ¿quiénes son los líderes de la organización?	46
Tabla 19 Frecuencia de la pregunta ¿cómo dirigen la organización?	46
Tabla 20 Cronograma de la intervención	49

**Lista de Figuras**

Figura 1 Modelo de cambio Faria Mello	31
Figura 2 Modelo de los seis cuadros de M. Weisbord	36
Figura 3 Organigrama de la empresa	54

## Resumen

Hoy en día a través de la cultura organizacional las empresas pueden caracterizarse y diferenciarse entre las demás que ofrecen el mismo servicio, ya que la cultura organizacional se puede definir como el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización, Guízar (2013).

Debido al crecimiento en el poco tiempo de funcionamiento y la buena aceptación por parte de los clientes, el director general del sport bar, solicita la asesoría de un consultor que coadyuve a solucionar algunas situaciones que se han estado presentando en la empresa.

Considerando lo anterior, es importante el desarrollo de una intervención cuyo objetivo es apoyar al director general en la solución de la necesidad expresada, desde el enfoque del desarrollo organizacional. Para llevar a cabo este proceso de investigación fue importante realizar un diagnóstico, que tiene como referencia el Modelo sistémico de Weisbord, (1994) de los seis cuadros: misión, visión, estructura, recompensas, mecanismos de apoyo, relaciones y liderazgo; respecto al proceso de cambio, se utilizó el Modelo de Faria Mello (2013).

Con los resultados obtenidos del diagnóstico, se estableció una reunión en conjunto con el director general de la organización, donde se le proporcionó toda la información obtenida en el diagnóstico y en conjunto con el inversionista, se decidió iniciar con la formalización de la cultura organizacional, porque considera que es de suma importancia para que los trabajadores, se vayan adaptando e identificándose con la organización. Es por esto, que se llevaron a cabo sesiones con el personal donde se plasmaron por escrito la misión, visión y valores organizacionales y se posteriormente, se diseñaron e implementaron las estrategias de difusión y socialización de los elementos de la cultura, con la finalidad de reflejarlos en el funcionamiento y el trabajo cotidiano

que lleve a mejorar continuamente. Para el mes de octubre se programó con el director realizar una visita de seguimiento y evaluación de los elementos de la cultura.

## 1. Introducción

En la actualidad es un enorme reto para las empresas permanecer en el mercado por la infinidad de variables con las que interviene y que les afectan. Considerar el estudio y análisis de los elementos de la cultura organizacional es cada vez más importante dentro del mundo globalizado y competitivo, donde la información y el conocimiento de las organizaciones son más valiosos, por ello se debe considerar fundamental, de hecho, en algunas organizaciones llega a ser un elemento diferenciador que les permita potenciar la competitividad y la calidad de trabajo que allí se realiza, Fuentes (2012).

Lo que caracteriza y diferencia a las organizaciones es su cultura, la cual es definida por Chiavenato (2017), “como el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten los miembros de la organización” p. 72. Su finalidad es reflejar el funcionamiento, las estrategias y la estructura, ya que ponen en evidencia el modo de cómo se concibe el trabajo y la relación con el entorno; permitiendo identificar y diferenciarse de las demás empresas que ofrecen el mismo servicio, así como ser más eficaz y con mayor productividad, regulando el comportamiento de cada colaborador para garantizar el mejoramiento continuo de la organización.

Dávila y Martínez, (1999), mencionan que toda organización es diferente por ello, la mayoría de las veces es difícil poder describirla, comprenderla y compararla. Para esto se ha seleccionado el concepto de cultura organizacional como un estudio de las organizaciones.

Cada organización tiene su propia cultura que la hace única entre las demás, por tal motivo es fundamental que todos integrantes conozcan cómo funciona la organización y la forma en que deben comportarse dentro de ella, así como el funcionamiento adecuado.

Debido a la importancia que tiene toda organización de identificar, formalizar y socializar su cultura y tomando como referencia el Sport bar, donde se llevó a cabo la presente intervención, se procedió a realizar un diagnóstico que permitiera identificar con los colaboradores, los elementos que la describen, con base en ello, plasmar su misión, visión y valores, así como su estructura organizacional, posteriormente se procedió en conjunto con los integrantes de la organización, la delimitación de ciertas acciones y estrategias encaminadas a la socialización de todos los elementos de la cultura.

Para realizar el diagnóstico, se tomó como referencia el Modelo de Weisbord, de los seis cuadros, citado en Espinoza, Gallarzo & Hernández, (2011) y para la intervención de cambio, se utilizó el Modelo de cambio planeado de Faria Mello (2013).

### **1.1. Planteamiento del problema y justificación**

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar aquellas organizaciones que deseen hacerse competitivas, teniendo en cuenta que son la expresión de una realidad cultural, la cual sirve como marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben comportarse dentro de ella.

Al estudiar la cultura de las organizaciones según Ramírez (2015), permite identificar los artefactos, valores y componentes subyacentes que constituyen la vida de las organizaciones, mismos que al ser reconocidos por los miembros de las organizaciones proporcionan identidad y sentido de pertenencia.

Actualmente se puede identificar que en muchas organizaciones los colaboradores no tienen el conocimiento de la cultura organizacional en la que laboran, por lo cual se considera importante establecer acciones que permitan dar a conocer la cultura de la organización, ya que

ésta se expresa a través de las actitudes, conductas y valores que tienen cada uno de los integrantes al desempeñar sus labores.

La presente intervención se llevó a cabo en una organización del giro alimenticio en la ciudad de Mérida, Yucatán, ubicada en la colonia centro, que ofrece servicios de venta de alimentos y bebidas, en un horario de 12:00 a 22:00 horas, el cual está dirigida al público en general con mayoría de edad cumplida. Es un negocio que tiene seis meses en el mercado, cuenta con un solo dueño y con diez colaboradores.

En la empresa mencionada se realizó un diagnóstico que permitió identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad que perciben todos los miembros que la conforman contemplando a los directivos, al personal administrativo y operativo. Al mismo tiempo, se percibió que el personal desconoce los elementos de la cultura, pues expresaron no saber de su existencia y menos respecto a la ubicación de su puesto en el organigrama.

Con base en los resultados obtenidos durante la fase inicial del proceso de intervención (contacto, contrato y entrada), se llegó a un acuerdo con el director general, respecto de la temática a abordar en el presente trabajo, cuya finalidad sería formalizar los elementos de la cultura organizacional y estructurar el organigrama, tomando como marco referencia al desarrollo organizacional.

Beckhard (1973) define al desarrollo organizacional como un empeño de cambio planificado, que compromete al sistema integral, ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de las intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Por lo consiguiente, el desarrollo organizacional es el enfoque ideal para aplicar y tener conocimiento de todo lo que comprende a la organización. A continuación, se abordará las definiciones que varios autores contemplan de la cultura organizacional, en la cual permitirá identificar los elementos en común y en los que divergen.

## **1.2 Marco Teórico/Referencial**

Una organización es definida por la Real Academia Española (RAE, 2017) como la asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines. Además, en una organización se identifican tres elementos básicos: personas, asociación y metas.

En el ámbito empresarial existen diversas definiciones al respecto. A continuación, se presentan algunas de estas.

Koontz & O'Donnell (2007) mencionan que organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Por otra parte, Guzmán (1990) menciona que una organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa; con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue. Mientras que Massie (1973) menciona que es la estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

La socialización de las personas dentro de las organizaciones genera una serie de elementos característicos y diferentes para cada organización, los cuales son fundamentales de estudiar para entender la dinámica de las organizaciones.

Es por esto, que a continuación se mencionará tanto el concepto de cultura, así como los diferentes elementos que la conforman y la importancia de que los colaboradores los conozcan y apliquen en su trabajo diario.

### **1.2. 1. Cultura Organizacional**

Para comprender lo que conlleva la cultura organizacional, es necesario conocer los conceptos de cultura y, determinar que, debido a que las organizaciones están insertas en “macroculturas” y contienen dentro de sí mismas “subculturas”, es importante aclarar inicialmente las diferentes definiciones de cultura organizacional que a continuación se presentan, estos conceptos y otros relacionados a la cultura para así avanzar con un entendimiento preciso de la definición de cultura organizacional.

Para hablar de cultura organizacional, es necesario analizar los diferentes puntos de vista de autores con respecto al concepto dimensionando la misma como un elemento que se destaca logrando la ventaja competitiva de la organización. Antes de entrar de lleno con el concepto de cultura organizacional se debe aclarar cuál es la diferencia entre cultura y clima organizacional. Según Hitpass (2012), “el clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros, mientras que la cultura organizacional se refiere al modo de vida propio que en cada organización se ha desarrollado” p.86.

Es decir, el clima se refiere a situaciones y sensaciones momentáneas, que pueden ser solucionadas en el instante o a corto plazo si son expresadas por los colaboradores. Por consiguiente, el clima organizacional está relacionado con las personas que interactúan. Mientras la cultura organizacional puede ser estudiada bajo variables tanto cualitativas como cuantitativas Gutiérrez, (2013).

Guízar (2013) define a la cultura organizacional como el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente, y, como el aire envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa.

Para Chiavenato (2017) la cultura organizacional “es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten los miembros de la organización”. Por medio de la cultura organizacional se puede representar las normas no escritas, que orientan la manera de actuar de los colaboradores de una organización y pueden direccionar sus acciones a realizar los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Robbins y Judge, (2017), se puede decir que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Por medio de ella los trabajadores pueden y representar como perciben las características de la empresa donde laboran.

Otros autores que contemplan en este concepto son Espinoza, Gallarzo y Hernández, (2011), que conciben que toda organización posee una cultura que la distingue e identifica, y que la orienta hacia determinados tipos de acciones y modos de trabajar; al mismo tiempo, esa cultura

rige las percepciones y la imagen que las personas se forman de ella. Dentro del concepto de cultura organizacional hay que considerar tanto aquellos aspectos intangibles, tales como el conocimiento o los mismos valores, como aquellos aspectos tangibles propios del sistema.

La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

La cultura es un proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido. Esto implica reconocerla como un emergente, lo cual no excluye su condición de relativamente estable, ya que la noción de proceso alude tanto a la idea de reconfiguración como a la de dicha estabilidad.

Que las pautas sean compartidas no implica que sean producto del consenso; nunca son totalmente aceptadas o rechazadas y se van forjando en el entramado de las relaciones cotidianas. Por tratarse de un proceso que recrea una configuración particular de elementos, el equilibrio de este sistema está en permanente tensión, la cual puede ser útil de visualizar en una fase diagnóstica. Por eso, sostener que tiene una relativa estabilidad y que aporta cierta regularidad a la organización no implica decir que es algo estanco o estático.

Para Vivanco y Zesaty, (2012), existen diferentes tipos de cultura organizacional, por ejemplo:

- La cultura del poder: juego de negociación y compromiso entre individuos, grupos y coaliciones en conflicto; El crecimiento de la organización depende de la capacidad de la persona que está en el centro; Organización politizada; y una Motivación por dinero o símbolos.

- La cultura de la función: típica de las burocracias; lógica y racional; conocimiento de las normas y especialización.
- La cultura de la tarea: la capacidad técnica es la fuente de poder; se aplica a estructuras matriciales y virtuales; apta para la resolución de problemas; existe una cultura de equipo y es adaptable.
- La cultura de la persona: el individuo es el eje principal; diseñada para servir a sus miembros; existe gran autonomía; cuesta lograr la identificación con la empresa.

En las organizaciones existen lo que algunos investigadores han señalado como macro y microculturas. Resulta oportuno indicar lo planteado por Capelli (2003), en el sentido de que, las grandes y pequeñas empresas tienen macro y microculturas y es importante que los candidatos a un puesto puedan trabajar efectivamente en cada una de ellas. La macrocultura es la forma de hacer las cosas en la organización, sus valores generales, las formas de relacionarse que tiene la gente, etc. La microcultura comprende el clima, los valores y la forma de interacción interpersonal que caracteriza a una división, departamento o equipo.

Existe un primer grupo de conceptos (los conceptos centrales) que como bien lo indica Aguirre (2004), son los siguientes:

- Contracultura. Siendo una cultura alternativa a la cultura dominante.
- Subcultura. Las subculturas son formas culturales que no tienen autonomía para vertebrar a un grupo autónomo. Están insertas en una cultura como instancias dialécticas hacia el liderazgo. A veces, cuando se crea una fuerte tensión entre las culturas y las subculturas estas pueden transformarse en contraculturas.
- Transcultural. Un análisis transcultural es el resultado de la comparación de las culturas, de las diversas formas de explicar el comportamiento humano de las diversas culturas.

El segundo grupo de conceptos tiene que ver con:

- Etnia. Es la identidad cultural de un grupo geográficamente aislado.
- Etnoclase. Es la afirmación de un grupo socialmente marginado a través de su cultura, mientras que “etélite” es la identidad de un grupo dominante a través de su cultura de dominación.

El tercer grupo de conceptos se encuentran relacionados con “contacto cultural” y son tres:

- Aculturación. Es el proceso resultante del contacto directo y continuo de dos culturas, del que se derivan influencias culturales mutuas, a veces en equilibrio, a veces en predominancia de una sobre otra.
- Enculturación. Es transmitir la cultura de un grupo a los nuevos miembros de un grupo. La enculturación actual se llama educación (formación, instrucción, socialización, etc.) y en ella se enseñan tópicos de la cultura lo que hay que saber.
- Inculturación. Es la potenciación de cada cultura particular a través de los valores con elementos culturales universales.

### **1.2.2. Elementos de la cultura organizacional**

En cuanto a los elementos de la cultura organizacional, los mismos están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias.

En tanto recurso en sí misma, la cultura organizacional contiene elementos con aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales, hallándose entonces en el dominio de las capacidades existentes y por lo tanto en el de la autoorganización. En el dominio de las

capacidades están presentes también los elementos de los otros dominios propios (de las relaciones, de los propósitos, entre otros) del funcionamiento de la organización.

Lejos de ser un elemento frágil dentro de la organización (por aquello del movimiento y la síntesis de antagonismos), la cultura se constituye en uno de los elementos más difíciles de modificar, ya que se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye. Estos, a su vez, se apoyan en instituciones básicas del medio social y en las ideologías y valores que legitiman los mecanismos de poder (Aguirre, 2004).

### Misión y Visión

La misión es la razón de ser de cada organización en la sociedad y la función que desempeña en la sociedad. Definir la misión exige consenso y debe generarse en la dirección, constituyendo los valores en términos de creencias o áreas básicas de acción, con la que empresa ofrecerá un producto o servicio de acuerdo a la necesidad en su entorno. (Chiavenato, 2017).

García y Valencia (2012), mencionan que es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una empresa de otras semejantes. Es un resumen de la razón de ser una empresa y es esencial para determinar objetivos y formular estrategias. Se le llama también declaración de credo, de propósitos, de filosofía, de creencias, de principios empresariales o declaración “definiendo nuestra empresa”.

En una empresa como en la vida personal, es importante conocer cuáles son las metas que se persiguen y qué caminos llevan a ellas. Es por eso, que tener una visión inspirada equivale a tener una idea de lo que verdaderamente se desea hacer (Yates, 2008).

Por otra parte, Bennis y Nanus (1985) identificaron el concepto de visión como un concepto central de la teoría del liderazgo. “Para elegir una dirección, el líder debe desarrollar previamente

una imagen mental del estado futuro deseable para la empresa. Esta imagen, que llamaremos visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o una definición de misión”

Concluyendo se puede mencionar que la visión articula un panorama futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición futura mejor de lo que ahora existe en muchos aspectos importantes. Mientras se entienda que la palabra visión significa algo en lenguaje empresarial, esa cita engloba sus rasgos distintivos, así como su absoluta vaquedad.

Para Chiavenato, (2017) la visión va enfocada a lo que una organización desea ser en un futuro. Debe ser muy inspiradora para que explique el por qué los colaboradores le dediquen la mayor parte de su tiempo al éxito de la organización, y muy vinculada al negocio de los inversionistas para que se pueda cumplir con los propósitos.

Sin embargo, los conceptos en sí mismos no son plenamente coincidentes. La visión se refiere a una situación futura, una condición “que es mejor que la actualmente existente”, mientras que la misión se refiere normalmente al presente, aunque pueda permanecer en el tiempo, es una explicación atemporal de la identidad y ambición de la empresa. Cuando una determinada visión se alcanza, es necesario desarrollar una visión nueva; sin embargo, la misión puede seguir siendo la misma y los miembros de la organización pueden apoyarse en su razón común y atemporal.

Algunas empresas creen que la misión es básicamente una herramienta estratégica, una disciplina intelectual que define su razón comercial y su mercado-objetivo. En este contexto, la misión aparece como el primer paso a dar en la gestión estratégica y existe para responder a dos preguntas fundamentales: ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Cual debería ser?

Otras empresas ven la misión como el “pegamento” cultural que les hace capaces de funcionar como a un colectivo. La misión es la expresión del carácter, identidad y razón de existir

de una organización. Esto puede dividirse en cuatro partes interrelacionadas: propósito (u objetivo máximo), estrategia, patrones de comportamiento y valores. El propósito nos lleva a conocer el por qué de la existencia de una organización: para qué se está llevando a cabo todo ese esfuerzo.

La estrategia considera la naturaleza del negocio, su posición competitiva respecto a otras compañías y las fuentes de ventaja competitiva. Los patrones de conducta son las normas y reglas que fijan “la forma en la que hacemos las cosas en la empresa”.

La misión proporciona un esquema racional para la acción. Enlaza los patrones de comportamiento con el propósito de dos formas distintas:

- El enlace estratégico explica que algunas formas de comportamiento consolidan el éxito de la organización.
- El enlace con los valores explica cómo ciertos comportamientos son la forma correcta de actuar.

Una visión, está mucho más relacionada con un objetivo, mientras que la misión está más unida a la forma de actuar. Nosotros creemos que la misión es el concepto más potente y no coincidimos con Bennis y Nanus (1985) en la utilización de la palabra visión sin separar los dos conceptos. La visión es válida porque los objetivos lo son, pero es la claridad del concepto de misión la que nosotros creemos que constituye la fortaleza de un gran líder.

En tiempos de cambio, una nueva misión puede ser difícil de distinguir de una visión, porque la nueva misión será también una imagen mental de un estado deseable futuro.

La misión es un concepto mucho más intemporal, puesto que entronca con la forma en que se dirige la organización hoy y con su propósito. Estas dos ideas son duraderas y pueden suministrar una fuente inagotable de energía y superación.

## Valores

Unos de los elementos destacados de la cultura organizacional son, sin dudas, los valores: el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia.

Estos valores fundamentales constituyen la base desde la cual los líderes actúan en cada organización, y a partir de ella establecen planes y estrategias. Son los principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en esa organización. Los valores dirigen a las organizaciones (Cantú, 2011).

Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland (2012), definen los valores como principios de negocios y normas éticas que la administración predica y práctica. Son conocidos como todas aquellas ideas y prácticas que ciñen la cultura de la empresa, debido a que proceden de cualquier jerarquía corporativa, y a menudo, representan la filosofía de la compañía y el estilo administrativo de ejecutivos influyentes, pero también son el resultado de las acciones ejemplares de todo el personal de la organización y los acuerdos consensuados sobre las normas de comportamiento apropiadas.

En una organización para buscar el logro de los objetivos propuestos es fundamental exponer de forma clara y específica los valores, mismos que deben ser el resultado de un trabajo en equipo con todo el personal de la organización, ya que no deben ser impuestos por la dirección general. Los valores deben ser como un mapa que vaya guiando esfuerzos, funciones, actividades, mismo que los resultados sean los propósitos planteados en la empresa, Hernández, (2017).

Este sistema de valores, aprehendido por la totalidad de los integrantes de la organización –principalmente por medio de la comunicación- surge de la historia del negocio, las decisiones de

sus miembros, las acciones cotidianas y el día a día de la entidad. A lo largo del tiempo, algunos de esos elementos devienen en valores simbólicos que operan a manera de acuerdos tácitos entre los miembros y que configuran marcos de evaluación, estableciendo lo aceptable y lo no aceptable, lo esperable y lo no esperable en el seno de un sistema social determinado.

Cada organización define sus propios valores. Debe destacarse que, en la medida que los valores de una organización estén en concordancia con los valores de la justicia natural que los miembros y socios estratégicos tienen como característica inherente, la organización se verá más fortalecida. Esta unidad de criterios permite una identificación más rápida y más comprometida de sujetos con la organización, su Visión y su Misión (Cantú, 2011).

Cuando las personas las personas se integran a una organización, llevan con ellas los valores y las creencias que les han enseñado. Con frecuencia, estos valores y creencias no son suficientes para ayudar al individuo a lograr el éxito en su entorno de trabajo. La persona necesita aprender la forma en que se hace las cosas esa empresa en particular y compartir los valores organizacionales (Luthans, 2008). Para Ramírez (2013), los valores en las organizaciones se enfocan a su creación, integración, sustentabilidad, crecimiento y destino como colectivo humano, independiente de la conformación de los grupos y equipos de trabajo.

El estudio realizado en este proyecto fue basado desde el punto de referencia sobre la cultura organizacional que define el autor Rafael Guizar Montúfar en su libro *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones del 2013*.

### **1.2.3 Estructura Organizacional**

Kast y Rosenzweig, (1999), mencionan lo que constituyó la base para el diseño y establecimiento de las estructuras organizacionales, misma que fue durante la revolución industrial

se propició un crecimiento y evolución de la industria y con ello, un cambio en la manera de organizarla, debido a que la administración dirigida por medio de una sola persona, ya no estaba siendo efectiva y viable, por esa razón se estableció la departamentalización empírica hasta que Frederick W. Taylor y los seguidores a sus principios del pasado siglo diseñaron un conjunto de principios que lo llamaron administración científica, dos de los principios son: la delimitación clara de la autoridad y responsabilidad, y la separación de la planeación de operación y la organización funcional

Para Thompson, et al (2012), la estructura organizacional de una empresa formalmente es un aspecto crítico del proceso de ejecución que abarca el acomodo formal de labores, responsabilidades y líneas de autoridad y comunicación mediante las cuales administra la empresa. También vincula partes de la organización, las relaciones y los procesos de toma de decisiones, es un factor clave por que ejerce una influencia decisiva en lo que los gerentes o encargados coordinen y controlen las actividades.

Otra definición de estructura organizacional es la que proporciona González (1999), es un modelo que representa y describe las relaciones entre los miembros de la organización y a su vez sirve para limitar, orientar y anticipar las actividades organizacionales con el propósito de aumentar la efectividad en las operaciones y resultados para la empresa.

Cuenú, (2011), define que el concepto de estructura es relevante para explicar las relaciones sociales entre los trabajadores y para determinar las actividades a realizar.

Para Daft, (2010) existen tres componentes que son claves en la estructura, como son:

1. La designación de las relaciones formales, incluyendo el número de niveles en la jerarquía, así como los tramos de control entre los directores y supervisores.

2. La identificación del agrupamiento de los individuos por departamentos, áreas o secciones y de éstos en la organización total.
3. El diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos o áreas.

Estos elementos de la estructura corresponden tanto a los aspectos verticales como a los horizontales. Los dos primeros son el marco de referencia estructural, que es la jerarquía vertical que aparece en el organigrama. El tercero corresponde al patrón de interacciones entre los trabajadores.

Por otra parte, Pertuz (2013), menciona que la estructura es una forma en la que las organizaciones establecen las relaciones entre los componentes de la misma y lo refleja en un organigrama. Es la representación gráfica del conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización.

De acuerdo a lo escrito con anterioridad, Mintzberg proporciona siete configuraciones estructurales, y en ellas domina uno de cada uno de los cinco mecanismos de coordinación; adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados de trabajo y normalización de las habilidades del trabajador, (Brull y Gil, 2005), además, considera el papel de máxima importancia de cada una de las partes de la organización y se utiliza un determinado tipo de descentralización.

Para el presente trabajo se tomará como referencia la primera configuración, llamada estructural o simple, debido a que es el estilo que se desarrolla y practica en la organización.

Organización empresarial o estructura simple: La estructura es sencilla y parecida a una gran unidad que consiste en uno (o pocos) gerentes ejecutivos que dominan y un grupo de operarios que hacen el trabajo básico.

- a) Organización maquinal o burocracia maquinal: Los puestos se convirtieron en altamente especializados y el trabajo muy estandarizado. Primero requiere que la propia organización elabore su administración con una gran tecnoestructura que diseña sus sistemas de estandarización.
- b) Organización profesional o burocracia profesional: En esta organización predomina el impulso hacia la profesionalización. Al tener que depender de profesionales capacitados, la organización ha de hacer cesión de su poder y la estructura resultante es horizontal y altamente descentralizada. Existe poca necesidad estructura, ya que la principal estandarización sucede como resultado de la capacitación que se lleva a cabo fuera de la organización.
- c) Organización diversificada o forma divisional: Es parecida a la profesional, pero en lugar de individuos está formada por unidades de línea intermedia, comúnmente denominadas divisiones. Cada división tiene su propia estructura.
- d) Organización innovadora o adhocracia: la Adhocracia es una estructura orgánica que utiliza la adaptación mutua y los dispositivos de enlace. En esta organización, los equipos tanto permanentes como temporales se usan extensamente para el logro de tareas, además, a menudo son equipos interfuncionales cuyos miembros pertenecen a diferentes áreas de responsabilidad laboral, la intención es derribar las barreras funcionales para crear relaciones laterales más eficaces para la solución de problemas y realizar el trabajo.
- e) Organización misionera: Cuando una organización es dominada por su ideología, sus miembros son estimulados a permanecer unidos y, por consiguiente, tiene tendencia a tener división del trabajo, con poca especialización en sus puestos, Aquello que

- mantiene unida la organización es la normalización de sus normas, que los miembros compartan sus mismos valores y creencias.
- f) Organización política: No tiene ningún aspecto que predomine, a excepción del poder. Cuando una organización no tiene parte que predomine, ningún mecanismo de coordinación que sobresalga y ninguna forma estable de centralización, probable que tenga dificultades ajustando los conflictos internos. Aquello que caracteriza su comportamiento es el impulso a la desunión.

#### **1.2.4 Desarrollo Organizacional**

Las organizaciones y quienes trabajan en ellas cambian todo el tiempo, se determinan nuevos objetivos, mientras que los existentes se revisan y se modifican; se crean nuevos departamentos y los antiguos se reestructuran; las personas ingresan y salen de la organización o cambian de puesto; los productos se modifican; la tecnología avanza de manera constante. Las personas también se desarrollan, aprenden, modifican sus actitudes y conductas, desarrollan nuevas motivaciones y enfrentan nuevos retos. Los tiempos cambian dentro de las organizaciones algunos cambios ocurren debido a las oportunidades que surgen, mientras que otros se planean. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se planea con anticipación (Chiavenato, 2017).

Para Espinoza et al. (2011), definen el desarrollo organizacional como el proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia. Existen tres elementos fundamentales en el desarrollo organizacional: diagnóstico, acción y administración del programa.

El desarrollo organizacional tiene como objetivo hacer más eficaz a la organización, por medio del nuevo aprendizaje de los empleados, donde ellos no solo aprenderán, sino que aproveche su creatividad y así, también, logren la superación personal y organizacional. Coordinando los objetivos personales y organizacionales. Es necesario enseñar a los empleados a aprender a aprender (Pinto, 2012).

Dentro de las organizaciones algunos cambios ocurren debido a las oportunidades que surgen, mientras que otros se planean. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se planea con anticipación (Chiavenato, 2017).

El término desarrollo organizacional es complejo e influyen varios factores, es por ello la dificultad de definirlo, algunos autores lo conciben de la siguiente manera:

French y Bell (1996) esfuerzo a largo plazo orientado hacia el cambio o hacia el autoanálisis; es un cambio específico en la cultura de una organización: de una que evita un análisis de los procesos sociales de la organización, a una que institucionaliza y legitima este análisis. Diseñado para hacer surgir una administración más eficaz y de colaboración de la cultura organizacional por medio de la ayuda de un agente de cambio o consultor.

Tomando como referencia varias definiciones, Guízar (2013) menciona ciertas características importantes:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como:
  - a. Metas.
  - b. Crecimiento, identidad y revitalización.
  - c. Eficiencia organizacional.

3. Se fundamenta en la conducta humana.
4. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
5. Los agentes de cambio comparten un conjunto de normativas:
  - a. Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
  - b. Transferencia de valores humanos.
  - c. Comprensión entre grupos.
  - d. Administración por equipos.
  - e. Mejores métodos para solución de conflictos.

Por lo tanto, se puede decir que el Desarrollo Organizacional tiene una orientación sistémica, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje de manera armónica, puesto que sus partes están interrelacionadas. Además, posee valores humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento. Se utiliza, además, un agente de cambio, que participe, junto con la dirección de la empresa, en el éxito del programa de Desarrollo Organizacional. Por otro lado, el Desarrollo Organizacional se concentra en la solución de problemas, capacita a los participantes para identificar y solucionar problemas en lugar de solo analizarlos teóricamente. Por último, depende en gran medida de la retroalimentación que reciben los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones.

El Desarrollo Organizacional considera intervenciones en nuevos niveles, lo cual significa que su meta general es conseguir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Este objetivo se logra cuando se reconoce que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso en toda la organización. Ante ello Guízar (2013) establece que se debe preparar una estrategia global de Desarrollo Organizacional con una o más intervenciones, que incluyan actividades estructuradas tendientes a ayudar a los

individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo, de lo cual se derivan ciertos postulados conocidos como principios de la filosofía del Desarrollo Organizacional, los cuales son:

- El hombre es esencialmente bueno.
- Se percibe a los individuos como seres humanos.
- Las personas pueden cambiar y desarrollarse.
- Se aprovechan las diferencias individuales.
- Se emplea la posición para los fines de la organización.
- Existe una confianza básica en las personas.
- Hay disposición para aceptar riesgos.
- Se hace un hincapié primordial en la colaboración.
- Se concibe al individuo como una persona integral.
- Se desempeña una conducta auténtica.

Es por ello, que se utilizará el desarrollo organizacional para la presente investigación, como medio que permita un cambio planeado, que favorezca la colaboración de sus integrantes y dejar estrategias que propicien un crecimiento futuro para la organización.

A continuación, se presenta el modelo de Faria Mello (2013) utilizado, el cual consiste en una serie de etapas, donde la Fase inicial están comprendidos el contacto, el contrato y la entrada, posteriormente está la recolección de datos, que sirve como medio para llevar a cabo el diagnóstico y con base en lo obtenido en el diagnóstico se establecen las intervenciones, que darán pauta a las acciones que permitan dar respuesta a las necesidades identificadas, después viene a la par la institucionalización del cambio, posteriormente el acompañamiento y evaluación y el término de la intervención como tal. (véase Figura 1)

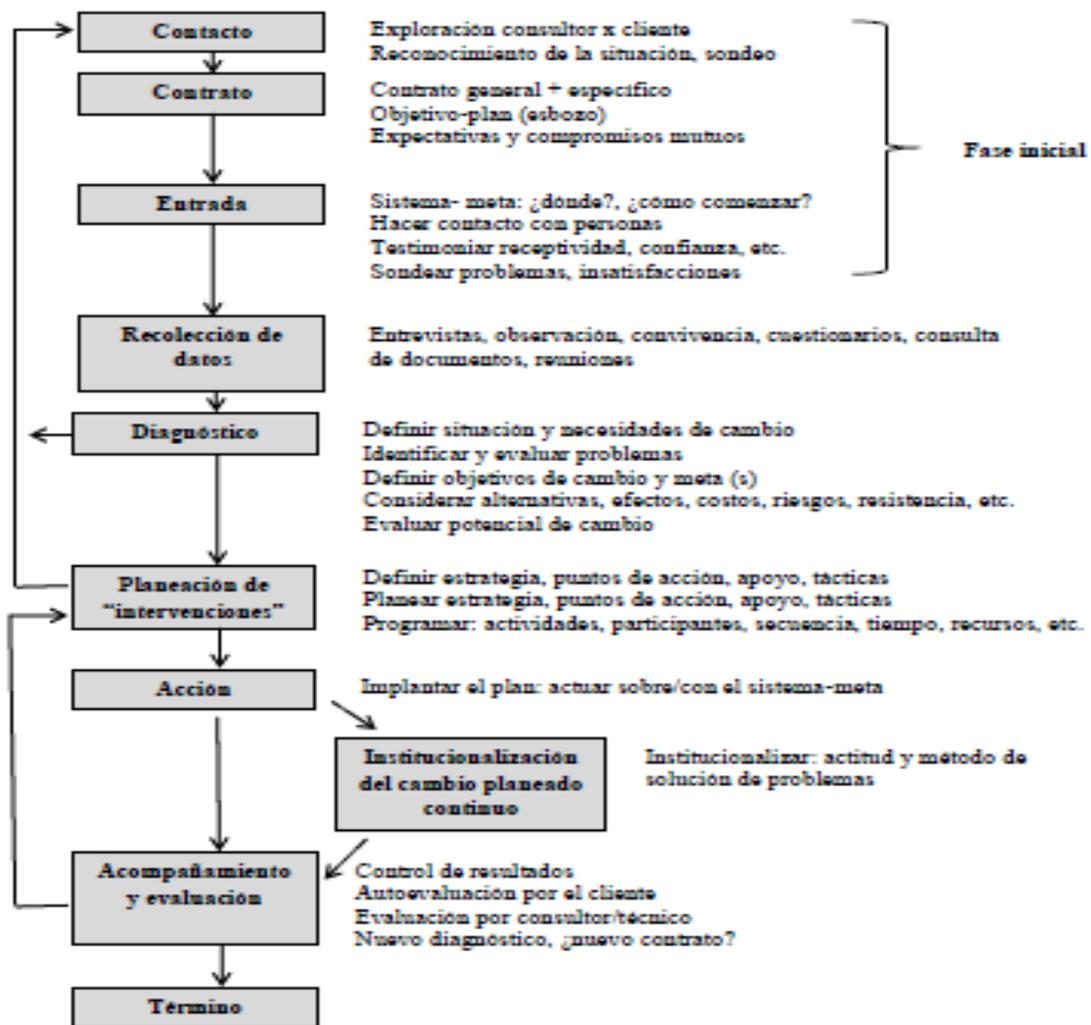


Figura 1. Modelo de cambio de Faria Mello.

## 2 Evaluación diagnóstica del problema

Para Rodríguez, (2016) el diagnóstico organizacional se trata de un proceso en que un determinado observador explicará las experiencias que tiene de una organización y su operar.

El diagnóstico organizacional constituye una descripción y explicación hecha por un especialista en el área, que permita dar a conocer la situación real que atraviesa una organización y detectar áreas de oportunidad. Por tal motivo, el diagnóstico se presenta como un primer paso

cuando se desea implementar un proceso de cambio organizacional, mismo que apoye al buen funcionamiento de la empresa y propicie un clima idóneo para el alcance de objetivos.

A continuación, se presenta el cronograma con las fechas y las actividades que se realizaron para la fase diagnóstica (ver Tabla 1).

Tabla 1.

*Cronograma del diagnóstico*

ACTIVIDADES	Abril		Mayo	
	26	3	10	17
1 Visita a la empresa y recabar información de todas las áreas				
2 Aplicación de instrumento del diagnóstico				
3 Entrega de resultados al Director general y acuerdo del tema de las intervenciones				
4 Entrega de resultados al personal y plan de trabajo				

Fuente: elaboración propia

### 2.1 Descripción del escenario y participantes

La presente intervención se llevó a cabo en una organización de giro de alimentos y bebidas, la cual tiene seis meses en el mercado, un director general y 10 colaboradores, está ubicada en la calle 64 x 37 colonia Centro de la Ciudad de Mérida. Sus principales clientes son personas con la mayoría de edad y de la comunidad LGTBTTTIQ, el horario de labores es de 12 im a 10 pm de martes a domingo, cuenta con la siguiente infraestructura:

- a- Cuatro áreas para los comensales
- b- Dos baños uno para damas y otro para caballeros
- c- Una barra para el servicio de bebidas
- d- Dos áreas privadas

e- Un escenario para shows cómicos

Para los fines de esta intervención colaboraron en total 11 personas de los cuales 10 son hombres y 1 mujer, con un rango de edad entre los veinte y uno y cuarenta y dos años (ver tabla 2).

Tabla 2

*Frecuencias de la edad de los participantes*

Edad	Frecuencias %
20-25	3 (27.28)
26-30	5 (45.45)
31-35	
36-40	1 (9.09)
Más de 41	2 (18.18)

Fuente: elaboración propia

Con relación al tipo de puesto que desempeñan en la organización, en la mayoría de los casos lo desempeña solo una persona, en comparación al barman que es desempeñado por dos personas, y respecto a los meseros (4), ellos comparten horario laboral. (ver Tabla 3).

Tabla 3

*Frecuencias del tipo de puesto que desempeñan*

Puesto	Frecuencias
Director general	1
Gerente	1
Auxiliar operativo	1
Cajero	1
Barman	2
Seguridad	1
Meseros	4

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la escolaridad 6 (54.55%) cuentan con estudios concluidos de secundaria, 4 (36.36%) con preparatoria terminada y 1 (9.09%) con licenciatura concluida.

## 2.2. Recursos utilizados

Los recursos utilizados durante todo el proyecto de investigación, se mencionan brevemente:

- a. Humanos: diez colaboradores, un inversionista y el consultor.
- b. Materiales: hojas tamaño carta, bolígrafos y fotocopias.
- c. Financieros: gastos de transporte y compra de materiales

## 2.3 Instrumentos, técnicas y/ o estrategias utilizadas

Para el presente proyecto de investigación se emplearon y desarrollaron estrategias para el levantamiento de información y se aplicó un instrumento para el diagnóstico.

a) Entrevista: se aplicó al Director general dentro de las instalaciones de la organización, con una duración de aproximadamente una hora, el objetivo fue obtener información general de la empresa; antigüedad, número de colaboradores, horario, días que laboran, servicios que ofrecen, tipo de alimentos, tipos de bebidas, estrategias de publicidad, etc.

b) Observación: la finalidad observar de manera directa la infra estructura de la empresa y como están distribuidas las áreas, así como la ubicación de la muebles y aparatos eléctricos que utilicen en la operatividad.

c) Instrumento: Tomando como referencia a Weisbord, quien identifica seis áreas críticas de una organización para diagnosticar; propósitos, estructura, relaciones, recompensas, mecanismos útiles y liderazgo (ver figura 2), se realizó una guía de preguntas abiertas en las que los participantes evaluaban cómo percibían cada una de las áreas.

A continuación, se describe brevemente las seis áreas críticas del Modelo utilizado en el instrumento para el diagnóstico:

1. Propósitos: Qué es la organización y hacia dónde se dirige, manifestando los propósitos y la misión de la organización.

2. Estructura: Forma en la que se distribuye el trabajo en las diversas áreas con las que cuenta la organización, ya sea de manera horizontal en departamentos y secciones o vertical en niveles jerárquicos. A su vez en este elemento existen reglas, procedimientos, metas y planes para la gestión del comportamiento humano en las organizaciones (Audirac, 2010) en, Esquivel-Hernández, Segura-Ozuna, Machorro-Cano, Aguilar-Láinez y Hernández-Contreras, (2015).

3. Relaciones: Una buena comunicación puede ser la clave para evitar conflictos en la organización, debido a que no todos tienen los mismos intereses y objetivos. (Martínez de Velasco, 1988) en Esquivel-Hernández, et al, (2015), menciona que la comunicación es un elemento importante de unión por los medios para transmitir información durante la realización de las actividades.

4. Recompensas: Es una remuneración que el trabajador puede recibir a cambio al realizar las funciones establecidas dentro de la empresa, es un intercambio entre personas y la organización, Chiavenato, (2017).

5. Liderazgo: Responsable de reconocer y manejar influencias dentro de las organizaciones, comunidades o las tendencias dentro de un ambiente externo. La finalidad es alcanzar metas de la organización, Hernández, et al. (2011).

6. Mecanismos Útiles: Según Hernández, (2017) son aquellos sistemas y actividades que facilitan el trabajo en la organización. Hay que considerar que los sistemas deben ser eficientes, y los estándares y protocolos vayan lineados a los objetivos de la organización (ver figura 2).

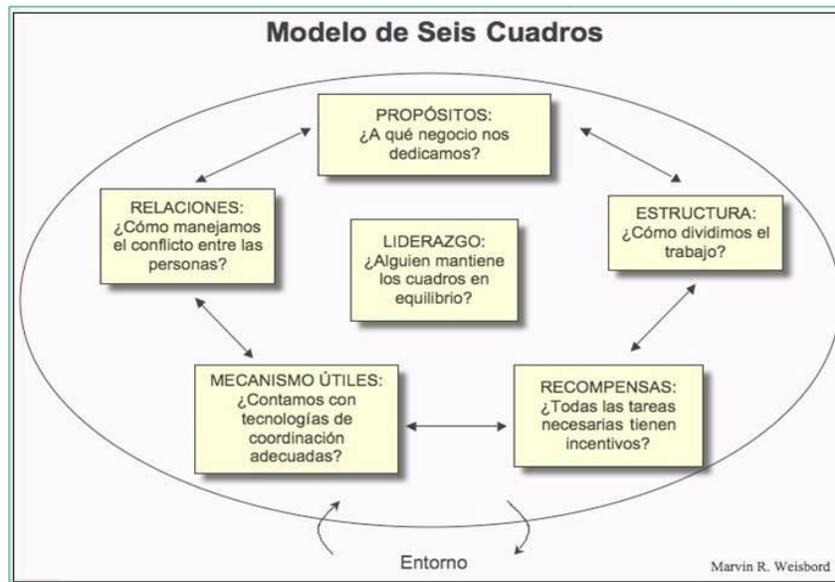


Figura 2. Modelo de seis cuadros

### 2.3. Procedimiento

A continuación, se presenta una breve descripción de cada una de las fases que implicó el presente trabajo, tomando como referencia el Modelo de Faria Mello (2013).

#### Fase Inicial

- a) Contacto: la primera fase está comprendida por el contacto, el cual se llevó a cabo con el director de la empresa, en el que expresó la necesidad de mejorar la organización y organizar a la misma, debido a que ha estado creciendo paulatinamente en el mercado. Por ello es el interés de llevar a cabo un proyecto de consultoría que acompañe a cada uno de los miembros de la organización a detectar las áreas de oportunidad.
- b) Contrato: posteriormente se estableció el contrato en el que se describió por escrito lo que se espera tanto por parte del director como del consultor, esto se llevó a cabo en una

siguiente reunión, con la información proporcionada previamente, se prosiguió con la firma del contrato psicológico en el cual se determinaron los objetivos, cronograma, colaboración de ambas partes, así como la aclaración de expectativas sobre la intervención que se realizaría desde el enfoque del desarrollo organizacional.

- c) Entrada: para fase de entrada, se llevó a cabo una reunión de exploración con el propietario de la empresa, entre los temas abordados fueron: tiempo que tiene con la organización, debilidades que percibe de la organización y cómo ha afectado el crecimiento del negocio en poco tiempo y el deseo de realizar una planeación adecuada y estructurada para llegar a los objetivos que tiene en mente.

A continuación, se presentan las fechas en que se llevaron a cabo cada una de las etapas que conforman la fase inicial del Modelo de Faria Mello (ver Tabla 4).

Tabla 4.

*Cronograma de la primera fase del Modelo de cambio de Faria Mello.*

ACTIVIDADES	Abril		
	5	12	19
1 Reunión con el Director general			
2 Entrega del contrato psicológico			
3 Presentación con todo el personal			

Fuente: elaboración propia

- d) Fase de recolección de datos: se elaboró un guion de entrevista para recabar información de todos los integrantes de la organización, en la cual se sondearon sus opiniones y comentarios tanto del director general, como de los colaboradores acerca de las necesidades de la empresa, y cómo estas puedan ayudar a potenciar el logro de las metas y objetivos de la organización.

Se les aplicó a los participantes un instrumento con quince preguntas abiertas, las cuales fueron basadas de las áreas críticas del Modelo de los seis cuadros de Weisbord, (1978), propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo. El tiempo estipulado para la aplicación fue de cuarenta minutos, se les proporcionó una explicación de cómo dar respuesta a las preguntas del instrumento haciéndoles mención que si tenían alguna duda se les podía aclarar.

De igual forma, se trabajó con la técnica de observación directa para recabar información, para ello, se utilizó una bitácora para ir reportando todo lo que se percibía y observaba en las visitas al negocio y durante la aplicación del instrumento.

#### **2.4. Informe de resultados de la evaluación diagnóstica**

La evaluación diagnóstica se llevó a cabo por medio de un instrumento de quince reactivos, posterior a ello se analizaron los resultados de acuerdo a las seis áreas críticas que menciona Weisbord (propósitos, estructura, recompensas, mecanismos de apoyo, relaciones y liderazgo) y se tomó en cuenta cada una de las respuestas que mencionaron de acuerdo el criterio de cada uno de los participantes de la organización. La distribución de las preguntas de cada área crítica fue la siguiente: preguntas 1-4 propósito, 5-7 estructura, 8-10 recompensas, 11 mecanismos de apoyo, 12-13 relaciones y 14-15 liderazgo. A continuación, se presentan las respuestas de cada una de las preguntas del instrumento diagnóstico:

##### Propósitos

Pregunta 1. ¿Cuál es el propósito de la organización?,

Para la primera pregunta, el 81.8% de los participantes respondieron proporcionar un excelente servicio y el 18.2% le dieron importancia a la calidad de servicio, (ver tabla 5).

Tabla 5.

*Frecuencias de la pregunta ¿cuál es el propósito de la organización?*

<b>Respuestas</b>	<b>F</b> <b>%</b>
Excelente servicio	9 (81.8)
Calidad del servicio	2 (18.2)

Fuente: elaboración propia

Pregunta 2. ¿Qué está tratando de alcanzar?

Para esta pregunta se obtuvieron respuestas muy diversas, el 18.2% visualizan la empresa como un negocio líder y reconocido, mientras que 8 participantes proporcionaron diferentes puntos vista (ver Tabla 6).

Tabla 6.

*Frecuencias de la pregunta ¿qué está tratando de alcanzar la organización?*

<b>Respuestas</b>	<b>F</b> <b>%</b>
Negocio líder y reconocido	3 (27.2)
Ser mejores	1 (9.1)
Buena actitud	1 (9.1)
Excelencia	1 (9.1)
Buen desempeño	1 (9.1)
Organización seria y responsable	1 (9.1)
Mejores servicios	1 (9.1)
Calidad	1 (9.1)
Diversión sana	1 (9.1)

Fuente: elaboración propia

Pregunta 3. ¿Cuáles son sus prioridades?

Respecto a esta pregunta, el 45.4% le dan prioridad al servicio al cliente, mientras el 27.3% a la satisfacción del cliente y el restante 27.3% mencionó la atención al cliente (ver tabla 7).

Tabla 7

*Frecuencias de la pregunta ¿cuáles son sus prioridades?*

Respuestas	F %
Servicio al cliente	5 (45.4)
Satisfacción del cliente	3 (27.3)
Atención al cliente	3 (27.3)
Elaboración propia	

Pregunta 4. ¿Cuáles son sus servicios?

Para esta pregunta el 63.6% de los participantes respondieron la atención al cliente, mientras el 36.4% restante alimentos y bebidas (ver tabla 8).

Tabla 8

*Frecuencias de la pregunta ¿cuáles son sus servicios?*

Respuestas	F %
Atención al cliente	7 (63.6)
Alimentos y bebidas	4 (36.4)
Elaboración propia	

Estructura

Pregunta 5. ¿Cómo está estructurada la organización?

En la pregunta cinco, el 63.6% de los participantes proporcionaron la respuesta que la organización está estructurada por un dueño, gerente y empleados, el 18.2% mencionaron que no aplica, el 9.1% organizado y el restante 9.1% cada quien sabe lo que tiene que hacer (ver tabla 9).

Tabla 9

*Frecuencias de la pregunta ¿cómo está estructurada la organización?*

Respuestas	F %
Dueño, gerente, empleados	7 (63.63)
No aplica	2 (18.2)
Organizado	1 (9.1)
Cada quién sabe lo que tiene que hacer	1 (9.1)

Elaboración propia

Pregunta 6. ¿Quién es el responsable por las tareas y las funciones?

Para esta pregunta el 63.6% de los colaboradores mencionó que el encargado es el responsable de las funciones, mientras que el 27.3% expresó que cada uno tiene sus responsabilidades y restante 9.1% manifestó la responsabilidad al dueño. (ver tabla 10).

Tabla 10.

*Frecuencias de la pregunta ¿quién es el responsable por las tareas y funciones?*

Respuestas	F %
Encargado	7 (63.6)
Cada uno tiene responsabilidades y funciones	3 (27.3)
Dueño	1 (9.1)

Fuente: elaboración propia

Pregunta 7. ¿Cuáles son las líneas de autoridad y supervisión?

En esta pregunta, el 63.6% de los participantes respondieron que el gerente y dueño son las principales líneas de autoridad, el 18.2% refirió un reglamento y el 18.2% restante mencionó que es por medio de horarios y descansos, (ver tabla 11).

Tabla 11.

*Frecuencias de la pregunta ¿cuáles son las líneas de autoridad y supervisión?*

<b>Respuestas</b>	<b>F</b> <b>%</b>
Gerente y dueño	7 (63.6)
Reglamento	2 (18.2)
Horarios y descansos	2 (18.2)

Fuente: elaboración propia

Recompensas

Pregunta 8. ¿Cómo se motiva al personal para que trabaje?

Para esta pregunta el 45.4% de los colaboradores proporcionaron que no aplica para la organización, el 9.1% a través de permisos, el 9.1% por un buen ambiente de trabajo, el 9.1 % por comunicación, el 9.1% a través del apoyo del personal, otro 9.1% por algún bono y el 9,1% restante por metas por superarse (ver tabla 12).

Tabla 12.

*Frecuencias de la pregunta ¿cómo se motiva al personal para que trabaje?*

<b>Respuestas</b>	<b>F</b> <b>%</b>
No aplica	5 (45.4)
Permisos	1 (9.1)
Buen ambiente de trabajo	1 (9.1)
Comunicación	1 (9.1)
Apoyo del personal	1 (9.1)
Algún bono	1 (9.1)
Metas para superarse	1 (9.1)

Fuente: elaboración propia

Pregunta 9. ¿Cómo es recompensado?

Con respecto a esta pregunta el 54.5 % de los participantes proporcionaron la respuesta no aplica una manera de ser recompensado, el 18.2% mencionan que les otorgan más días de trabajo,

otro 18.2% expresaron que tienen aumento de sueldo y el 9.1% mencionó que seguir en la empresa es una manera de recompensar (ver tabla 13).

Tabla 13.

*Frecuencias de la pregunta ¿cómo es recompensado?*

<b>Respuestas</b>	<b>F %</b>
No aplica	6 (54.5)
Más días de trabajo	2 (18.2)
Aumentos	2 (18.2)
Seguir en la empresa	1 (9.1)

Fuente: elaboración propia

Pregunta 10. ¿Cómo es castigado?

Para esta pregunta el 54.5% de los participantes comentan que una de la manera en que son castigados es por medio de suspensión, el 36.4% mencionó que les aplican un descuento de su sueldo y el 9.1% respondió a través de sanciones, aunque no especificó de qué naturaleza (ver tabla 14).

Tabla 14.

*Frecuencias de la pregunta ¿cómo es castigado?*

<b>Respuestas</b>	<b>F %</b>
Suspensión	6 (54.5)
Descuento de sueldo	4 (36.4)
Sanciones	1 (9.1)

Fuente: elaboración propia

Mecanismos de apoyo

Pregunta 11. ¿Qué mecanismos hay para desarrollar y comunicar las deficiencias?

En esta pregunta el 63.6% de los participantes proporcionó como respuesta que no aplica ningún mecanismo de apoyo, el 18.2% comenta que no hay y el restante 18.2% mencionaron charolas, vasos y hieleras, lo que nos lleva a suponer que no entendieron la pregunta (ver tabla 15).

Tabla 15.

*Frecuencias de la pregunta ¿Qué mecanismos hay para desarrollar y comunicar las deficiencias?*

<b>Respuestas</b>	<b>F</b> <b>%</b>
No aplica	7 (63.6)
No hay	2 (18.2)
Charolas, vasos, hieleras	2 (18.2)

Fuente: elaboración propia

Relaciones

Pregunta 12. ¿Cómo se toman y se comunican las decisiones?

Con respecto a esta pregunta el 81.8% de los participantes escribieron como respuesta que se hace a través de juntas con el director general, el 9.1% mencionó que el dueño habla con el encargado para hacérselo saber, el 9.1% restante el dueño habla directamente con nosotros (ver tabla 16).

Tabla 16.

*Frecuencias de la pregunta ¿cómo se toman y se comunican las decisiones?*

<b>Respuestas</b>	<b>F</b> <b>%</b>
Por medio de junta con el director general	9 (81.8)
El dueño habla con el encargado para hacérselo saber	1 (9.1)
El dueño habla directamente con nosotros	1 (9.1)

Fuente: elaboración propia

Pregunta 13. ¿Cómo se determinan y supervisan las relaciones de trabajo?

En esta pregunta el 27.2% de los participantes proporcionaron como respuesta que el encargado es la persona que determina y supervisa, mientras que el 18.2% mencionaron mediante la asignación de áreas y los demás participantes respondieron de forma muy diversa: hablando con los empleados, no existe, según las actividades del empleado y la confianza ganada, entre algunas respuestas. (ver tabla 17).

Tabla 17.

*Frecuencias de la pregunta ¿Cómo se determinan y supervisan las relaciones de trabajo?*

<b>Respuestas</b>	<b>F %</b>
Mediante el encargado	3 (27.2)
Se asignan áreas	2 (18.2)
Hablando con los empleados	1 (9.1)
Juntas de apoyo para el personal	1 (9.1)
Falta en este aspecto, no existe	1 (9.1)
Según las actividades del empleado y confianza obtenida	1 (9.1)
Existe supervisión la mayor parte del tiempo	1 (9.1)
No aplica	1 (9.1)

Fuente: elaboración propia

Liderazgo

Pregunta 14. ¿Quiénes son los líderes de la organización?

El 63.6% escribieron que el dueño y el encargado se les reconoce como los líderes, mientras que el 36.4% identifican al dueño como la figura líder (ver tabla 18).

Tabla 18.

*Frecuencias de la pregunta ¿Quiénes son los líderes de la organización?*

<b>Respuestas</b>	<b>F %</b>
Dueño y encargado	7 (63.6)
Dueño	4 (36.4)

Fuente: elaboración propia

Pregunta 15. ¿Cómo dirigen la organización?

Con respecto a la última pregunta del diagnóstico el 63.6% de los participantes mencionaron que dirigen la organización bien, el 18.2% expresó que es de acuerdo con su experiencia, el 9.1% mencionó que a conveniencia de la empresa y el 9.1% restante dijo que no aplica (ver tabla 19).

Tabla 19.

*Frecuencias de la pregunta ¿cómo dirigen la organización?*

<b>Respuestas</b>	<b>F %</b>
Bien	7 (63.6)
De acuerdo con su experiencia	2 (18.2)
A conveniencia de la empresa	1 (9.1)
No aplica	1 (9.1)

Fuente: elaboración propia

Con base a las respuestas dadas a las preguntas de las seis áreas del diagnóstico, se gestionó una reunión con el director general para dar a conocer los resultados, que a continuación se precisarán con más detalle.

Posteriormente se llevó a cabo otra sesión con el resto del personal, para dar a conocer los resultados obtenidos.

## **2.5. Fase de retroalimentación**

Después de aplicar el instrumento del diagnóstico, se analizaron las respuestas de cada pregunta y se realizó una reunión con el director, donde se presentaron los resultados y áreas de oportunidad que tiene la organización, posteriormente, el director de la organización procedió a jerarquizar cada una de las áreas en las que se llevaría a cabo la intervención. Para fines de este trabajo, se dividió la intervención en 2 etapas, abordando en la primera: los propósitos de la organización, identificación y formalización de los elementos de la cultura organizacional,

considerado por el director como urgente de trabajar y en la segunda etapa lo relacionado con la estructura, específicamente el diseño del organigrama de la empresa.

Posterior a la reunión con el director, se llevó a cabo una sesión de retroalimentación y socialización de los resultados obtenidos del diagnóstico con los colaboradores, por medio de una presentación en power point, la sesión tuvo lugar en las instalaciones de la organización, donde se les mencionó que, de acuerdo a la participación de los trabajadores con las respuestas proporcionadas, no tenían el conocimiento si la empresa contaba con una misión, visión y valores, y organigrama. Lo que originó el diseño de un cronograma, dando respuesta a los requerimientos de la organización y solicitando la colaboración de los trabajadores en las sesiones programadas para cada temática a abordar. A continuación, se presenta y describe el programa de intervención basado en los resultados del diagnóstico.

### **3 Programa de intervención**

#### **3.1. Objetivos del programa de intervención**

##### **Objetivo**

Desarrollar una intervención con enfoque en desarrollo organizacional, con base a las áreas críticas detectadas en el diagnóstico para identificar y formalizar los elementos de la cultura y diseñar el organigrama de la empresa.

Para dar respuesta a lo anterior, se delimitaron objetivos para las sesiones en las que se abordaron cada uno de los elementos de la cultura, así como para el diseño del organigrama.

#### **3.2. Estrategias y técnicas realizadas**

Con base en las respuestas del diagnóstico y la sesión de entrega de resultados ante el Director general se generó la necesidad de diseñar un programa de intervención para formalizar

los elementos de la cultura organizacional (misión, visión y valores) y colaborar en el diseño de la estructura organizacional de la empresa.

Se presentó un cronograma donde se especificaron sesiones en las que colaboraron todos los integrantes de la organización, y mediante diversas técnicas, tales como la lluvia de ideas, que tuvo como objetivo un ordenamiento que se va haciendo para que al final se tenga una visión clara de lo que el grupo piensa, dejando gráficamente expresado en que aspectos se concentra la mayor cantidad de ideas, y Team Building, se fueron identificando cada uno de los elementos de la cultura organizacional y el diseño de la estructura organizacional, mismos que se familiarizaran con todo el personal, clientes y público en general, según se acuerde con el director general.

A continuación, se presenta el objetivo de la intervención, así como los recursos utilizados y el plan del programa.

### **3.3. Recursos utilizados**

Los recursos utilizados durante todo el proyecto de investigación, se mencionan brevemente:

- a. Humanos: diez colaboradores y un inversionista.
- b. Materiales: hojas tamaño carta, bolígrafos, fotocopias, fichas bibliográficas, marcadores de color y alimentos para el *coffee break*.
- c. Técnicos: laptop, apuntador y cañón
- d. Financieros: gastos de transporte, compra de materiales y *coffee break*.

### 3.4. Procedimiento de la intervención

#### 3.4.1. Planeación de la intervención.

A continuación, se presenta el plan de trabajo, donde se mencionan las fechas de cada mes. El acuerdo con el Director general fue trabajar solo los días jueves de cada semana por la razón que es el día en el que todos los trabajadores están presentes, las sesiones tuvieron una duración aproximadamente de tres horas, con un descanso de quince minutos y se llevaron a cabo en las instalaciones de la organización (ver Tabla 20).

Tabla 20.

## Cronograma de la intervención

ACTIVIDADES	Mayo		Junio		Julio		
	24	31	7	14	21	28	5
1 Reunión para entrega de la propuesta información de las intervenciones	■						
2 Desarrollo la misión		■					
3 Desarrollo de la visión			■				
4 Desarrollo de los valores				■			
5 Diseño de la Estructura organizacional					■		
6 Entrega de resultados de los elementos de la Cultura organizacional						■	
7 Entrega de resultados al Director del organigrama							■

Fuente elaboración propia

Como primer término se trabajó en desarrollar la misión de la organización, con la participación de los diez colaboradores y el director general en una sesión que tuvo una duración de tres horas iniciando a las 12:00 finalizando a las 15:00 horas, con descanso de quince minutos.

Al inicio de la sesión se les expuso la definición de la misión y la utilidad en la empresa, todo el personal estuvo atento a la información que se les proporcionaba. Durante la exposición se

les mencionó que, así como las empresas tienen una misión, también los seres humanos en la tierra tienen una misión de ser y estar. Durante el ejercicio 1, el consultor externó el ejemplo de cuál es una misión en la vida, luego se invitó a cada uno de los presentes que desee compartir cuál piensa que es su misión, podía hacerlo con toda confianza, pues se solicitó desde el principio discreción y respeto por la información vista en las sesiones. De los once participantes nueve decidieron compartirla.

Posteriormente se realizó un segundo ejercicio, se entregó una hoja a cada participante en la cual escribirían la misión que consideran tiene la organización, después se pasó al último ejercicio en el que por medio de la técnica de lluvia de ideas se fue descubriendo y quedando en un acuerdo por todos los asistentes la declaración de la misión, (ver Anexo 1).

Para desarrollar la visión se realizó una sesión solo con el Director general de la organización el día siete de junio en un horario de 13:00 a 15:00 hrs., la duración fue de dos horas, en el cual el consultor proporcionó información de la importancia de desarrollar la visión y compartirla con los colaboradores plasmándola en un lugar visible, se enseñó ejemplos de visión de varias empresas en Mérida enfocadas a diferentes tipos de mercados.

Se realizaron tres ejercicios en los que el Director general iba escribiendo y descubriendo con el apoyo del consultor la visión para la organización, (ver Anexo 2).

Se concluyó la primera etapa de la intervención desarrollando el último elemento de la cultura organizacional, los valores, al inicio se los proporcionó la definición, así como ejemplos de valores existentes, la manera que son plasmados y representados en las diferentes organizaciones.

Posteriormente se desarrolló la primera actividad en la que se les entregó a cada participante una tarjeta para que escribiera cinco valores con los que se identifiquen, luego de otorgarles un tiempo para terminar el consultor expuso los de él y así continuar con cada uno, hasta concluir con los once.

En la segunda actividad, se solicitó que en el reverso de la tarjeta donde escribieron sus cinco valores, redactaran una anécdota para compartir y que hayan vivido, ya sea en la casa, en un trayecto al trabajo o en algún momento con la sociedad, siempre y cuando esté presente como mínimo un valor de los mencionados con anterioridad.

Con la última actividad de esta etapa, se formaron dos equipos y se les entregaron hojas de rotafolio y marcadores de colores para que escribieran una lista de valores que ellos perciben que existen al momento de realizar las actividades y funciones en una jornada laboral. Al concluir la actividad por cada equipo, se procedió al análisis de cada listado para luego determinar los valores que identifican a la organización y se procedió a la definición de cada uno de ellos (ver tabla 18).

En la última sesión se estructuró el organigrama de la organización, en la que se les proporcionó a los participantes al inicio de la sesión, la definición y ejemplos de tipos de organigramas de diferentes empresas de México.

Posteriormente a la parte teórica se realizó un ejercicio, donde se les entregó una ficha bibliográfica a cada uno de los presentes para escribir su nombre y puesto, luego en una hoja de rotafolio se les pidió que se pusieran de acuerdo y ubiquen en cada nivel jerárquico, los diferentes puestos existentes, iniciando con el Director general, hasta contemplar todos los puestos de la empresa (Ver tabla 19).

#### **4.Resultados de la intervención**

Con base al programa de intervención realizada se obtuvieron los resultados necesarios para la realización de actividades y el buen funcionamiento que favorezca tanto a los trabajadores, a sus clientes y a la misma organización, desarrollando las mejores estrategias que le permita alcanzar metas y una planeación estratégica eficiente.

Durante la sesión todos los colaboradores estuvieron participativos debatiendo el tema para obtener el mejor resultado a la razón de ser de la organización, la modificación en la redacción fue constante hasta llegar a un acuerdo entre todos los participantes y definir la misión como se presenta a continuación:

##### Misión

Proporcionar un espacio de diversión único e innovador, brindando un excelente servicio que supere las expectativas de nuestros clientes.

El desarrollo de la visión se llevó a cabo en una sesión especialmente con el propietario, quien es la persona indicada que puede proporcionar información de cómo desea ver la empresa en un tiempo determinado, por esa razón se contempló que sea en un espacio fuera de la organización, misma que le permitiera despejar la mente y enfocarse a la respuesta de como desea ver la empresa en el mercado competente que existe. El acompañamiento fue muy grato en el cual se pudo trabajar paso a paso hasta lograr el resultado que se describe a continuación:

##### Visión

Queremos ser en 2021 un lugar reconocido por brindar un espacio recreativo a la comunidad LGBTTTIQ.

Para concluir con la parte de la cultura de la organizacional se desarrollaron los valores ya que estos permitirán potenciar el crecimiento y desarrollo de los colaboradores, y a la efectividad de la empresa. Acompañado de una serie de actividades unas escritas individualmente en fichas bibliográficas y otras en equipo para compartir con todos los presentes, se fueron enlistando los valores que están presentes día a día en la jornada laboral, posteriormente por medio de lluvia de ideas entre todos los participantes le dieron una definición a cada uno de los valores mismo que a continuación se presentan:

#### Valores

##### a) Trabajo en equipo

Los colaboradores definen trabajo en equipo como ayudar al compañero y buscar soluciones en conjunto.

##### b) Respeto

La definen como la forma de comunicarse tanto en lo personal con los compañeros y clientes y en lo laboral con el director general.

##### c) Confianza

Realizar y compartir algo de manera segura con todos los presentes en la empresa.

##### d) Cooperación

Brindar apoyo a los compañeros y clientes en el momento que sea necesario durante el día laboral.

##### e) Efectividad

Cumplir con las actividades indicadas en el momento requerido.

### Organigrama

Mintzberg proporciona siete estructuras organizacionales, de las cuales una de ellas se adapta a la organización del presente trabajo de investigación por ser una empresa pequeña cuyas actividades giran en torno al director general, quien efectúa de manera directa la supervisión de los colaboradores y además asume varias funciones con un control centralizado.

Para la organización intervenida, la configuración estructural con la que se adapta es la que se conoce como organización empresarial o estructura simple, debido a una estructura sencilla que consiste en un gerente, que domina a un grupo de colaboradores para la realización de sus funciones (ver Figura 3).

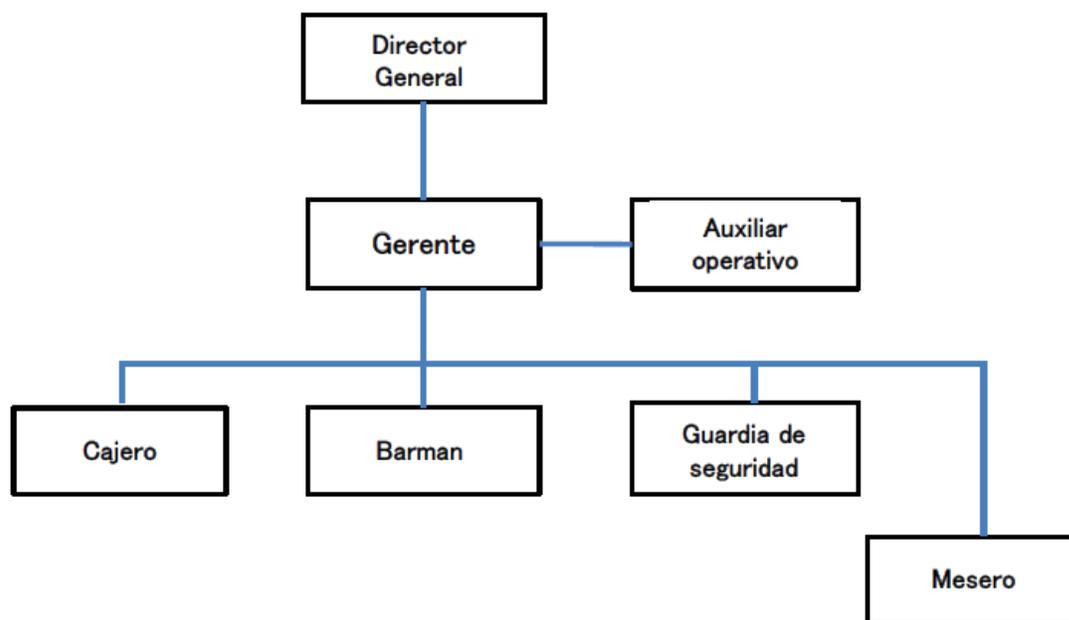


Figura 3. Organigrama de la empresa

#### **4.1 Propuesta de Evaluación**

Hernández (2017) mencionan que evaluar la cultura organizacional resulta hasta cierto punto complicado, dado que los elementos que se analizan son imprecisos y los procesos son diversos y cambiantes. Con base en ello considera que un proceso de evaluación de la cultura organizacional debe contener las siguientes etapas:

- a) Estudio previo de la organización
- b) Análisis de las funciones, actividades y responsabilidades
- c) Determinación de las características de los trabajadores
- d) Diagnóstico de la cultura organizacional
- e) Elementos de la cultura organizacional deseada.

Tomando en cuenta la información fundamentada por el autor antes mencionado y para identificar el alcance o cambio surgido en la organización donde se llevó a cabo la intervención de este proyecto, se planea aplicar un instrumento en el que cada uno de los once participantes pueda proporcionar respuestas de manera escrita de cada una de las sesiones programadas en el acompañamiento de la consultoría. Esto no pudo realizarse a tiempo, para este documento, pues a petición del director, se agendó para la última semana de octubre.

De igual forma, se les presentará una escala del 1 al 10 en la cual ubicaran su percepción respecto a la utilidad del proceso de intervención, así como del desempeño del facilitador (ver anexo 7).

## 5. Discusión y conclusiones

En la búsqueda de un escenario para la aplicación de un plan de trabajo con el enfoque en desarrollo organizacional, se pudo identificar una necesidad de suma importancia, existen propietarios, gerentes y supervisores de algunas empresas que no tienen conocimiento de lo que es y los beneficios que se pueden obtener con el desarrollo organizacional ya que, se podría beneficiar a la organización, dándole importancia adecuada al factor humano, agilizando sus procesos y actualizando funciones, etc.

En el Estado de Yucatán, existen organizaciones que se encuentran en etapa emprendedora (inicial) hasta cierto punto informal, con supervisión directa de los dueños y toda su energía está enfocada en un solo servicio y producto, cuya finalidad es posicionarse en el mercado, y que requieren formalizar sus procesos, políticas, cultura, etc. (Chiavenato, 2009). Es de ahí, que surge la oportunidad de colaborar con la organización participante en formalizar su cultura y estructura.

De acuerdo a la información proporcionada y a la aceptación del proyecto por parte del director general, se pudo llevar a cabo un plan de trabajo, lo cual permitió obtener resultados favorables sobre las dos variables acordadas para intervenir, los elementos de la cultura (misión, visión y valores), y la estructura organizacional.

Para la elaboración de este proyecto se consideraron los tres componentes básicos importantes que establecen French y Bell (1996) para la realización de una intervención con enfoque en desarrollo organizacional: diagnóstico, acción y la administración del programa. Para esta intervención se usó con fines diagnósticos el Modelo de las seis áreas críticas de Weisbord. Se aplicó un instrumento en el que participaron los once miembros de la organización para obtener información sobre la situación actual de la empresa contemplando (propósito, estructura, relaciones, recompensas, mecanismos útiles y liderazgo).

La información obtenida en el diagnóstico permitió gestionar en sesiones de retroalimentación con el director de la empresa, el formalizar y socializar los elementos de la cultura, pues al ser una empresa de reciente creación no tiene todos los elementos documentados, lo que ha generado hasta cierto punto, desde su percepción cierta desinformación y confusión en el personal.

Una vez delimitado el plan de acción se procedió a llevar a cabo sesiones con el personal para la declaración de la misión, así como la definición de la visión por parte del director general y la identificación de los valores que los distinguen como organización.

Teniendo los elementos de la cultura organizacional declarados, se sugirió que no solo hay que plasmarlos en un lugar visible, si no también fomentar por parte del director general su uso en el actuar diario y en el cumplimiento de las funciones, esto les permitirá comprender a cada uno de los integrantes, su papel y contribución de una manera más eficaz al éxito la organización (Hernández et al, 2011).

Con respecto a la variable relacionada con la estructura (organigrama) se llevaron a cabo sesiones con el personal en la cual externaron la importancia de sentirse representados en alguna parte de la organización por el puesto que desempeñan y lo más relevante es ver gráficamente plasmados sus respectivos puestos. Se les explicó los diferentes elementos de una estructura, por lo que actualmente ya pueden identificar líneas de autoridad respetando el camino idóneo para externar alguna sugerencia a la persona indicada.

La experiencia de participar en la realización de este proyecto fue de mucho aprendizaje, ya que los participantes descubrieron muchas virtudes y habilidades que tenían como equipo, así como el conocimiento de todo lo que hay y puede suceder dentro de una organización. Se pudo

observar el cambio en el comportamiento que se fue dando durante cada sesión, así como la participación e involucramiento de todo el personal incluyendo al director general.

Como cierre de sesiones el consultor externó el aprendizaje que se llevaba del proceso de la intervención brindando la confianza de que, si alguno de los miembros deseara externar algún comentario tuviera la libertad de realizarlo, por lo que varios de ellos manifestaron que se sentían a gusto porque sus opiniones fueron tomadas en cuenta y reconocidas en la organización y en el proceso de la intervención.

Al igual, se propone que se lleve a cabo en la fase 2 de esta intervención el desarrollo de algunas estrategias que le permitan al director general potenciar las habilidades directivas al momento de delegar responsabilidades a todo el personal de la empresa, una de ellas podría ser, crear los mecanismos de comunicación para transmitir de manera adecuada información en la realización de actividades, esto permitiría mantener una organización unida y desarrollaría un clima laboral adecuado.

Durante la fase 3, se propone abordar las áreas críticas de mecanismos útiles y recompensas, ya que podrían otorgarle a la empresa optimización de tiempo en el servicio y mejorar la calidad de los productos al momento de realizar las operaciones, acompañado de una evaluación de desempeño que permita conocer la productividad de los trabajadores que los mantendría con una fuerza productiva.

Por último, se recomienda a la organización una continuidad con el proceso de consultoría, debido a los resultados que se reflejaron en el diagnóstico aplicado y que se acordaron abordar en el futuro.

### **5.1. Limitaciones**

Como limitación del presente proyecto, se puede mencionar que el trabajar un solo día con el personal, propició que no se puedan concluir todas las etapas de la intervención, tal como originalmente se acordó en un principio con el director.

Al igual, por parte del consultor el tener solo seis meses para llevar a cabo todo el proceso de este trabajo, desde el prediagnóstico hasta el cierre y evaluación, propició que no se completara el proceso, motivo por el cual se hizo un compromiso con el director de regresar para concluirlo.

## Referencias

- Amozorrutia, J. (2017). *La importancia de involucrar a los colaboradores. Grate place to work*.  
Recuperado de: <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones>
- Beckhard, R. (1973). *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row. 1985 (244). 503-508 pp.
- Brull, E. Y Gil, M. (2005), Mintzberg: *La estructuración de las organizaciones*. Revista Virtual Cuadernos de Gestión. Recuperado de <http://brullalabart.com/64>
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. (4ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Capelli, P. (2003). *Contratar y retener a los mejores empleados*. España: Ediciones Deusto.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción general a la teoría de la administración*. México: McGraw-Hill/interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. (2ª ed.). México: McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. (10ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Cuenú, J. (2011). *Perspectiva socio-fenomenológica de la estructura organizacional burocrática*. Cuadernos de Administración, 27 (46), 169-180.
- Daft, R. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. (10ª ed.) México: Cengage learning
- De Faria Mello, F. (2013). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México: Limusa.

Esquivel-Hernández, M., Segura-Ozuna, M., Machorro-Cano, I., Aguilar-Láinez, J. y

Hernández-Contreras, J. (2015). Adaptación de un modelo de diagnóstico organizacional para las MiPYMES de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca. *Salud y Administración*, 2 (5), 11-19.

French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización* (5ª Ed.). México: Pearson.

Fuentes, A. (2012). *La Cultura Organizacional: Factor clave de éxito para las empresas del siglo XXI*. Cartagena: Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas.

García, E. y Valencia, M. (2012). *Planeación estratégica. Teoría y práctica*. (2ª ed) México: Trillas

Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones* (4ª Ed.). México: McGraw-Hill Education.

Gutiérrez, M. (2013). *La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva*. Bogotá: Universidad Militar de Nueva Granada.

Guzmán, I. (1990). *La ciencia de la administración. La dirección de los grupos humanos*. México: Limusa.

Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional: enfoque latinoamericano*. México: Pearson.

Hernández, J. (2017). *Desarrollo organizacional: teoría, prácticas y casos*. México: Pearson.

Hitpass, B. (2012). *Business Process Management (BPM). Fundamentos y conceptos de implementación* (3ª Ed.). México: BHH.

- Kast, F. & Rosenzweig, J. (1999). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. Madrid: Pearson
- Koontz, H. y O'Donnell, C. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional*. (7ª Ed). México: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. (11ª edición). México: Mc Graw Hill
- Massie, J. (1973). *Bases esenciales de la administración*. México: Diana.
- Pertuz, R. (2013). Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 15 (3), 53-67.
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo organizacional*. México: Red Tercer Milenio.
- Ramírez, E. (2015). *La cultura organizacional: caracterización de las MiPyME's del sur de Jalisco*. México: Porrúa.
- Real Academia Española, (2017) recuperado de <http://dle.rae.es/?id=RBkqiJI>
- Robbins, S y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. (17ª. Ed.). México: Pearson.
- Rodríguez, D. (2016). *Diagnóstico organizacional*. (8ª: ed.). México: Alfaomega.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. & Strickland A. (2012). *Administración estratégica: teorías y casos*. (18ª ed.). México. McGrawHill
- Vivanco, J. y Zesaty, R. (2012). Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes. *XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Recuperado de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

Yates, C. (2008). *La empresa sabia. La excelencia para una gestión innovadora*. Madrid: Díaz de Santos.

Anexos

Anexo 1.

Contrato psicológico

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN UN PROYECTO INVESTIGACIÓN**

Título del proyecto:

Nombre del participante:

Responsable:

Este documento es una invitación a participar en un proyecto de investigación. Antes de decidir si desea participar o no, debe de conocer y comprender cada uno de los siguientes apartados. Este proceso se conoce como consentimiento informado. Siéntase con absoluta libertad para preguntar y aclarar sus dudas.

Una vez comprendida la siguiente información del estudio y si desea participar, entonces se le pedirá que firme el documento consentimiento informado. Posteriormente como parte del proceso se le entregará una copia del mismo.

#### **Objetivo del estudio:**

#### **Justificación:**

Procedimiento del estudio:

1. Se le realizará una entrevista relacionada con información enfocada en el contexto organizacional tomando en cuenta: planes y programas de la organización y condiciones laborales.
2. Se le solicitará responder un instrumento de diagnóstico organizacional
3. Participar en grupo con todos los colaboradores de la organización trabajando los temas según resultados del diagnóstico.
4. Participar en una entrega de resultados para corroborar la información obtenida, con el fin de confirmar y validar.
5. Proporcionar documentos relacionados con los planes y programas relacionados de la cual es responsable.

Lo anterior se realizará tomando en cuenta los horarios del investigador y del participante, se realizará un cronograma de actividades anticipadamente para tener una estructura que permita llegar a acuerdos por parte de ambos.

Información importante

- Su decisión de participar es completamente voluntaria
- No habrá consecuencias desfavorables en caso de no desear participar
- Si en algún momento decide retirarse del proyecto puede hacerlo, su decisión será respetada
- Este estudio no generará ningún gasto para usted

- Con tiempo previo se agendarán las citas para establecer las actividades establecidas. Si por alguna razón no puede acudir, se pedirá con anticipación de un día la cancelación.
- Durante el transcurso del proyecto puede solicitar información actualizada de los avances.
- Si tuviera alguna duda, esta será resuelta por el investigador
- La información compartida será estrictamente confidencial y será resguardada por el investigador
- La información proporcionada será destinada a la elaboración de una tesis de maestría para el proceso de titulación del investigador.
- La información proporcionada puede ser utilizada para publicaciones o divulgación con fines científicos.

Si considera que no hay dudas ni preguntas respecto a su libre aceptación de participar en este proyecto de investigación, puede firmar la siguiente carta de Consentimiento informado que se adjunta en este documento.

**CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo, \_\_\_\_\_ he leído y comprendido la información anterior y se han resuelto satisfactoriamente mis preguntas.

He sido informado y entiendo que la información en el proyecto de investigación pertenece a una tesis de maestría, así como también puede ser publicada o difundida con fines científicos. Convengo participar en este estudio de investigación. Recibiré una copia firmada y fechada de este documento.

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del participante

Fecha: \_\_\_\_\_

He explicado al Sr (a). \_\_\_\_\_ los propósitos de este proyecto, así como el papel de su participación. He contestado a las preguntas que me da realizado para aclarar sus dudas. Acepto que he leído y conozco la normatividad correspondiente de realizar esta investigación en la institución y con los participantes.

Una vez concluida la sesión de preguntas y respuestas, se procede a la firma de este documento.

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del investigador

Fecha: \_\_\_\_\_

Anexo 2

**Ejemplos de preguntas del Diagnóstico: Explorando áreas de la organización**

1. ¿Cuáles consideras son los propósitos de la organización?
2. ¿Quién es el responsable por las tareas y funciones?
3. ¿Cómo se motiva al personal para que trabaje?
4. ¿Qué mecanismos hay para desarrollar y comunicar las deficiencias entre las funciones de apoyo?
5. ¿Cómo se toman y se comunican las decisiones?
6. ¿Quiénes son los líderes de la organización?

## Anexo 3

## Carta descriptiva de la sesión “misión de la organización”

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Materiales</b>	<b>Duración</b>
Delimitar la misión de la organización en trabajo colaborativo con todos los integrantes de la empresa	Presentación en <i>power point</i> con diapositivas la definición de misión que proporcionan algunos autores, y ejemplos de algunas empresas en México.	Proyector, laptop y diapositivas.	45min.
	Ejercicio 1. Descubriendo mi misión en la vida.	Fotocopias y bolígrafos	30 min.
Receso			15 min.
	Ejercicio 2. ¿Cuál es mi misión dentro de la organización?	Fotocopias y bolígrafos	30 min.
	Ejercicio 3. Construyendo la Misión Organizacional	Laptop	60 min.

## Anexo 4.

## Carta descriptiva de la sesión “visión organizacional”

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Materiales</b>	<b>Duración</b>
Delimitar la visión de la organización en trabajo con el director y gerente de la empresa	Dialogar con el inversionista, proporcionándole definiciones y ejemplos de lo que es la visión en una organización, así como su funcionalidad.	Hojas, fotocopias y bolígrafos.	60 min.
	Ejercicio 1. Delimitando objetivos	Fichas bibliográficas y bolígrafos	30 min.
Receso			15 min.
	Ejercicio 2. Significado de las palabras	Fichas bibliográficas y bolígrafos	30 min.
	Ejercicio 3. Construyendo la Misión Organizacional	Laptop	45 min.

## Anexo 5

## Carta descriptiva de la sesión “valores organizacionales”

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Materiales</b>	<b>Duración</b>
Delimitar los valores de la organización en trabajo colaborativo con todos los integrantes de la empresa	Presentación en power point con diapositivas de la definición e importancia de los valores organizacionales, y ejemplos de los valores de algunas empresas mexicanas.	Cañón y laptop	30 min.
	Ejercicio 1. Mis valores personales	Fichas bibliográficas y bolígrafos	45 min.
Receso			15 min.
	Ejercicio 2. Compartiendo nuestros valores	Fichas bibliográficas y bolígrafos	45 min.
	Ejercicio 3. Delimitando nuestros valores como organización	Plumones y hojas de rotafolio	45 min.

## Anexo 6

## Carta descriptiva de la sesión “Organigrama”

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Materiales</b>	<b>Duración</b>
Presentación de los elementos de la estructura organizacional	Presentación en <i>power point</i> de un organigrama y ejemplos de los niveles jerárquicos que pueden existir en una organización.	Cañón y laptop	60 min.
	Ejercicio 1. Identificando mi puesto	Tarjetas y bolígrafos	15 min.
Receso			15 min.
	Ejercicio 2. Conociendo los puestos de mi organización	Tarjetas	30 min.
	Ejercicio 3. Construyendo nuestro organigrama	Tarjetas, plumones y rotafolio.	30 min.
Cierre y convivencia			30 min.

Anexo 7

**Evaluación de la intervención y del proceso de cambio, respecto de la cultura y estructura organizacional.**

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Responde cada una de las siguientes preguntas, relacionadas con la intervención.

Misión

1. Describe brevemente la misión de la organización
2. ¿Te sientes identificado con la misión?

Visión

3. Describe brevemente la visión de la organización
4. ¿Cuál es tu aportación para que se logre la visión?

Valores

5. Menciona al menos tres valores de la organización
6. Define cada uno de ellos

Estructura

7. ¿Ubicas tu puesto en el organigrama?
8. Dibuja el organigrama indicando tu puesto

Para finalizar te pedimos ubiques en una escala del 1 al 10, donde 1 es nada y 10 es todo.

9. ¿Qué tal útil fue para ti el proceso de intervención? \_\_\_\_\_
10. ¿Cómo calificarías el desempeño del consultor? \_\_\_\_\_