



# UADY

UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
DE YUCATÁN

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**JUSTICIA DEL JEFE: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN  
DESDE UN ENFOQUE EN DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA  
MANUFACTURERA DEL ESTADO DE YUCATÁN**

**TESIS**

PRESENTADA POR

**LIC. EN PSIC. MARCO ANTONIO AGUILAR RAMÍREZ**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN PSICOLOGÍA APLICADA  
EN EL ÁREA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIRECTORA DE TESIS

**DRA. THELMA ELENA CETINA CANTO**

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

AÑO 2021

Agradezco el apoyo brindado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado la beca No. 929168 durante el periodo agosto 2018 julio 2020 para la realización de mis estudios de maestría que concluyen con esta tesis, como producto final de la Maestría en Psicología Aplicada de la Universidad Autónoma de Yucatán.

Declaro que esta investigación es de mi propia autoría, a excepción de las citas de los autores mencionadas a lo largo de ella. Así también declaro que este trabajo no ha sido presentado previamente para la obtención de ningún título profesional o equivalente.

## **Dedicatoria**

A mi madre, Ana Rosalía Ramírez González, por sembrar con amor las semillas del oro blanco, esas semillas, que sólo germinan en las áridas tierras de La Laguna.

A mi padre, Jesús Martín Aguilar López, por grabar las canciones del cardenche en el silbido del viento que, emerge en las noches de verano por las tolveneras que embisten las ramas de los pinabetes.

A mis hermanos; Mario, César y Martín, por grabar en mis pasos las melodías del desierto sonoro que me transportan a todos los rincones de La Laguna; al Cañón de Fernández, a los cerros de San Lorenzo, la Casa de Urquizo, la Estación Concordia y a la UCD de San Pedro.

A mi compañera de vida, Trinidad Alicia Chan Chávez, por volver a unir después de 28 años, el suave oleaje del mar caribe con las áridas tierras del río Nazas.

## **Agradecimientos**

En primer lugar, a la Dra. Thelma Elena Cetina Canto, mi asesora de tesis, por convertirse en un referente profesional y personal, por su compromiso por la psicología y el desarrollo organizacional. Gracias a su asesoría, orientación y paciencia que hicieron posible el desarrollo del presente trabajo.

A todos mis maestros, quienes con su experiencia me aportaron nuevos conocimientos durante las clases y, especialmente a la Dra. Guadalupe Centeno Ley, al Dr. Carlos David Carrillo Trujillo y a la Dra. Elizeth Beatriz Góngora Mendoza por su apoyo en la revisión y retroalimentación para mejorar el presente trabajo.

Agradezco a la Universidad Autónoma de Yucatán y a la Facultad de Psicología por haberme aceptado como alumno en la Maestría en Psicología Aplicada en Desarrollo Organizacional, y orgullosamente hacerme parte de esta gran casa de estudios.

Al Director General y al Encargado de Procesos de la empresa: por confiar en mí y brindar las facilidades para desarrollar este proyecto, por procurar el bienestar de la organización a través de un camino de autodescubrimiento y aprendizaje en relación con sus colaboradores.

A mi compañera de vida: por ser la luz que ilumina cada pequeño instante de mi vida, por aceptar ser parte del caos y cambio que modifica nuestra historia.

A mi familia, a su cultura de clan, y el pacto de hermandad que se extiende a través de los años y la distancia geográfica.

## ÍNDICE

<b>Índice de Tablas .....</b>	<b>iv</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>v</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. Introducción.....</b>	<b>2</b>
1.1. Planteamiento del Problema, Justificación y Propósito General del Estudio .....	4
1.2. Marco Referencial .....	9
1.2.1. Desarrollo organizacional. ....	9
1.2.2. Estructura organizacional.....	18
1.2.3. Cultura organizacional. ....	23
1.2.4. Liderazgo.....	33
1.2.5. Actitud hacia el trabajo. ....	43
1.2.6. Satisfacción laboral. ....	48
1.3. Modelo de Intervención .....	50
<b>Capítulo 2. Método.....</b>	<b>52</b>
2.1. Objetivo General .....	52
2.1.1. Objetivos específicos. ....	52
2.2. Diseño del Estudio .....	52
2.3. Descripción del Escenario.....	53
2.4. Participantes .....	56
<b>Capítulo 3. Diagnóstico.....</b>	<b>57</b>
3.1. Objetivo General .....	57
3.1.1. Objetivos específicos. ....	57
3.2. Descripción de las Subfases del Diagnóstico.....	57
3.2.1. Subfase 1. Entrada.....	59
3.2.2. Subfase 2. Recolección y análisis de datos. ....	62
3.2.3. Subfase 3. Identificación de líneas de acción.....	85
3.3. Identificación de Áreas de Mejora y Fortaleza .....	91
3.4. Discusión de Resultados .....	93
<b>Capítulo 4. Plan de Acción y Propuesta de Evaluación.....</b>	<b>102</b>
4.1. Plan de acción .....	102
4.1.1. Criterios de diseño del plan de acción.....	102
4.1.2. Objetivo general. ....	104
4.1.3. Líneas del plan de acción. ....	105
4.1.4. Recursos del plan de acción. ....	108
4.1.5. Procedimiento de aplicación. ....	109

4.2. Propuesta de Evaluación .....	112
4.2.1. Propuesta de evaluación del plan de acción. ....	113
4.2.2. Propuesta de sesión de retroalimentación de resultados . ....	114
<b>Capítulo 5. Conclusiones .....</b>	<b>115</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>119</b>
<b>Apéndices .....</b>	<b>129</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1. Principales teorías de los estudios de liderazgo.

Tabla 2. Distribución de participantes por edad y antigüedad laboral.

Tabla 3. Distribución de participantes por nivel de puesto.

Tabla 4. Cronograma de actividades de la fase1 Diagnóstico.

Tabla 5. Recolección de datos, distribución de participantes por instrumento.

Tabla 6. Liderazgo, puntuación global por jefe.

Tabla 7. Interpretación de niveles de satisfacción laboral.

Tabla 8. Resultados de la sesión grupal de contracción de resultados de sesión grupal.

Tabla 9. Resultados de sesión individual de confrontación.

Tabla 10. Áreas de mejora y fortaleza, área a intervenir.

Tabla 11. Recursos utilizados en el plan de acción.

Tabla 12. Cronograma de aplicación del plan de acción.

## Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de Cambio Planeado.

Figura 2. The Organizational Tree.

Figura 3. Propuesta de Modelo de Diagnóstico Organizacional.

Figura 4. Dimensión de la cultura organizacional.

Figura 5. Modelo de Cultura Organizacional de Denison.

Figura 6. Importancia de las habilidades de liderazgo.

Figura 7. Modelo de Intervención Trifásico.

Figura 8. Organigrama de la empresa G.

Figura 9. Fase 1. Diagnóstico, subfases y actividades.

Figura 10. Ejemplo de reactivos de la escala de Denison Organizational Culture Survey, versión en español.

Figura 11. Ejemplo de reactivos de la escala de Estructura Organizacional.

Figura 12. Ejemplo de reactivos de la escala de Legitimidad.

Figura 13. Ejemplo de los reactivos de escala de Satisfacción Laboral.

Figura 14. Ejemplo de reactivos de la escala de Actitud hacia el Trabajo.

Figura 15. Perfil cultural de la empresa G.

Figura 16. Rasgos culturales e índices.

Figura 17. Puntuación global de estructura por área.

Figura 18. Puntuación global de estructura por dimensión.

Figura 19. Estructura organizacional-Dimensión 1 Elementos Intrínsecos.

Figura 20. Estructura organizacional-Dimensión 7 Autoridad.

Figura 21. Estructura Organizacional- Dimensión 4 Brecha/Solapamiento.

Figura 22. Estructura Organizacional- Dimensión 5 Subutilización/Sobrecarga.

Figura 23. Liderazgo, puntuación global por variable.

Figura 24. Resultado global- justicia interaccional.

Figura 25. Resultado global-justicia distributiva.

Figura 26. Resultado global-justicia procedimental.

Figura 27. Resultado global de Satisfacción laboral por dimensión.

Figura 28. Resultado global de satisfacción laboral por área.

Figura 29. Resultado global-Factor I Supervisión.

Figura 30. Resultado global-Factor II Ambiente físico.

Figura 31. Resultado global- Factor IV Satisfacción intrínseca al trabajo.

Figura 32. Resultado global de actitud hacia el trabajo.

Figura 33. Resultado global de actitud hacia el trabajo por área laboral.

Figura 34. Puntuaciones más altas y bajas, dimensión pertenencia.

Figura 35. Puntuaciones más altas y bajas- Dimensión 2. Desarrollo en otras áreas.

Figura 36. Puntuaciones más altas y bajas- Dimensión 3 Querer hacer bien las cosas.

Figura 37. Fase 2. Plan de acción, subfase y actividades.

Figura 38. Líneas del plan de acción.

Figura 39. Etapas del programa de coaching ejecutivo.

Figura 40. Administración del plan de acción.

Figura 41. Fase 3. Evaluación.

## Resumen

Para que las organizaciones puedan mejorar, es fundamental la resolución de sus problemas, y aunque cuentan con los recursos para lograrlo, existen organizaciones que les resulta complicado entender y definir el problema que están presentando (Recuerdal, Ripoll, Varón y Villalobos, 2012; Bolman & Deal, 2008). Cuando la organización no tiene una problemática específica se requiere una conceptualización más amplia del diagnóstico, para ello, se emplean modelos que permiten explicar el funcionamiento del sistema organizacional en su conjunto. El Diagnóstico Organizacional permite detectar los factores que originan el problema, y prepara toda la información para que la empresa tome las decisiones que la orientan a crear el plan de acción para solucionar el problema (Bravo, Valenzuela, Ramos, y Tejeda, 2019).

En este sentido, el presente estudio nace de la necesidad de la Dirección General de una empresa familiar del sector manufacturero para impulsar acciones enfocados al desarrollo de la organización. Sin embargo, ante la dificultad por parte de la empresa para identificar los problemas que presenta, las intervenciones específicas para solucionarlos y las áreas de la organización que son necesarias involucrar, se estableció iniciar el proceso de consultoría con la propuesta de un Modelo Diagnóstico Organizacional que permitiera conocer el funcionamiento de la organización, identificar el problema prioritario a resolver y definir el plan de acción para solucionarlo. A consulta y aprobación del Director General, el diseño del plan de acción se enfocó en intervenir en la justicia como elemento para el desarrollo del liderazgo organizacional.

En cuanto al Modelo de Diagnóstico Organizacional utilizado, se realizó una propuesta que se sustenta en los niveles de análisis organizacional de Guizar (2013) y, en el modelo de Brubaker & Zimmerman (2009). Este modelo, integra tres niveles de análisis y cinco variables; a nivel organizacional mide las variables de estructura y cultura, a nivel

grupales, mide la variable de liderazgo, y a nivel individual, mide las variables de actitud hacia el trabajo y satisfacción laboral.

Para desarrollar el proceso de consultoría se propuso el Modelo Trifásico de Intervención, el cual toma como referencia el Modelo de De Faria Mello (2000) y los principios del Desarrollo Organizacional. Dicho modelo se conforma por tres fases; la primera fase “Diagnóstico”, establece el primer contacto con el sistema-cliente, la recolección y análisis de los datos correspondientes a las variables que integran el modelo diagnóstico, y finalmente el diseño del plan de acción. La segunda fase “Intervención”, corresponde a la implementación del plan de acción y en la fase tres, “Evaluación” se propone la evaluación del resultado e impacto del plan de acción.

Es necesario mencionar, que el presente trabajo abarca los resultados obtenidos de la fase 1) Diagnóstico; el diseño del plan de acción perteneciente a la fase 2) Plan de acción y, la propuesta para su evaluación correspondiente a la fase 3) Evaluación. Estas dos últimas fases no se pudieron implementar debido a la contingencia sanitaria del COVID-19, que produjo la dificultad para acceder al escenario.

## **Capítulo 1. Introducción**

La consultoría organizacional es una de las estrategias que emplean las organizaciones para resolver cualquier problema o duda gerencial (Bolman & Deal, 2008). Incorpora el desarrollo de diagnósticos, intervenciones y estrategias de cambio, para la transformación de las organizaciones (Sánchez, 2009).

Las organizaciones necesitan los servicios de consultoría, por cuatro grandes razones que se pueden clasificar en; 1) necesidad de resolver un problema, que es la oportunidad para que una organización decida iniciar un proceso de cambio 2) identificar una oportunidad de mejora, aun cuando no existan evidencias de que se tiene un problema, ya que todo es

susceptible de ser mejorado 3) resolver una demanda externa a la organización, relacionada con los clientes, autoridades gubernamentales, organismos nacionales o internacionales y 4) la situación ante la competencia, es decir la realización de análisis comparativos respecto a la de sus competidores (Audirac, 2016).

Desde de un enfoque en procesos, la consultoría permite acrecentar la aptitud del cliente para funcionar con más eficiencia, lo ayuda a percibir, entender y actuar en relación con lo que sucede a su alrededor y dentro de la organización (Audirac, 2016). Por lo que, la consultoría se considera una herramienta fundamental y una clave de éxito para las empresas (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Ciudad de México, 2019).

Todo diagnóstico, enmarcado en un proceso de consultoría en desarrollo organizacional, privilegia el proceso participativo entre el cliente y el consultor, y requiere, para su efectividad, el cumplimiento de tres aspectos fundamentales, los cuales son a) generar información válida, es decir explorar y definir los problemas más relevantes y profundos de la organización b) analizar la información obtenida de la recopilación de datos, para comprender, aclarar y precisar los resultados obtenidos desde la perspectiva del cliente y c) la autorresponsabilidad del cliente para explorar y decidir libremente las acciones a seguir en el proceso de intervención, considerando los resultados obtenidos de la recopilación de datos (Audirac, 2016; Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011).

El diagnóstico también es considerada en sí, una intervención, ya que proporciona a la organización información sobre sí misma y sus procesos, además de inducirla a un autoanálisis que impulsa a los individuos ser más conscientes de sus comportamientos y actitudes, lo que les permite implementar las acciones orientadas a la mejora de la misma organización (Portillo 2016; Audirac, 2016).

Sin embargo, cuando el sistema-cliente no logra definir la problemática o la necesidad sentida a trabajar, abordar el diagnóstico desde una sola perspectiva resulta ser una acción

limitada, en otras palabras, cuando la organización no tiene una problemática específica se requiere una conceptualización más amplia del diagnóstico. Para ello, se emplean modelos de diagnóstico que permiten explicar el funcionamiento del sistema organizacional en su conjunto y estructurar el estudio de manera integradora.

Los modelos de diagnóstico organizacional se componen por la interrelación de variables y conceptos que explican de manera coherente el funcionamiento de la organización (Rodríguez, 2005). Estos modelos de diagnóstico son diversos, algunos se enfocan en aspectos financieros, tecnológicos o del comportamiento humano.

El consultor, para considerar qué información debe de recolectar de la organización y emplear un adecuado modelo de diagnóstico, se basa en el marco conceptual que posee para explicar el desempeño de la organización (Robledo, 2017). Dicho de otra manera, la elección del modelo de diagnóstico organizacional, o la elección de las variables a integrar, parte del marco conceptual que posee el consultor. Por lo tanto, el consultor puede escoger cuál modelo emplear, adaptar o definir las variables que integren un modelo que explique de manera adecuada el funcionamiento de organización.

Sin importar la elección o integración de variables para proponer determinado modelo, todo proceso de diagnóstico siempre tendrá que contemplar: la recolección sistemática de datos sobre el estado actual de la organización, la identificación de los problemas, sus causas y posibles soluciones, todo esto desde un proceso participativo.

### **1.1. Planteamiento del Problema, Justificación y Propósito General del Estudio**

La resolución de los problemas es fundamental para que las organizaciones puedan progresar y mejorar, y aunque cuentan con todos los recursos para lograrlo. (Recuerdal et al., 2012). Existen organizaciones que les resulta complicado entender lo que está pasando, no están seguras de cuál es realmente el problema, es decir definen el problema de manera vaga

o confusa y parece que éste se conecta con otros problemas igualmente confusos (Bolman & Deal, 2008).

Por lo tanto, para que las organizaciones puedan mejorar y progresar es necesario que puedan identificar y analizar sus problemas, así como implementar las acciones para solucionar los problemas que se han identificado (Medina, 1984). En este sentido el diagnóstico, como la primera etapa operativa del proceso de consultoría, permite determinar cuál es el problema que hay que resolver en forma conjunta con el sistema-cliente. Detecta los factores que originan el problema, y a su vez, prepara toda la información necesaria para que la empresa tome las decisiones que la orientan a crear el plan de acción para solucionar el problema (Bravo, Valenzuela, Ramos, y Tejeda, 2019).

En la literatura revisada existen estudios que muestran al diagnóstico organizacional como una herramienta eficiente para determinar y conocer los problemas que impiden el desarrollo de las organizaciones de diferentes giros y sectores, ya que, logra recabar información de cada una de las dimensiones que el diagnóstico pretende evaluar de la organización. Esto le permite a la alta gerencia tener información válida sobre lo que sucede en la organización, y da mayor claridad del problema que se está presentando o, por otra parte, permite profundizar en algún problema identificado previamente por la gerencia.

El estudio elaborado por Asencio, Guarnizo-Crespo, Caiche-Rosales y Medina-Vergara (2017) emplea como metodología el diagnóstico organizacional a profundidad para conocer el estado actual de 119 pymes fabriles, de la provincia de Santa Elena, Ecuador. El objetivo que persigue dicho estudio es conocer los principales problemas que presentan las empresas en relación con las dimensiones de: producción, comercialización interna y externa. Los resultados obtenidos arrojan el principal problema de costo-beneficio, estructura organizacional y procesos de comercialización.

Valdez (2008) menciona que, en México, los factores que más inciden en el fracaso de las pymes se relacionan con la falta de aplicación de un diagnóstico organizacional que les permita conocer la situación real por la que atraviesan y, por lo tanto, da como resultado la toma de decisiones en ausencia de datos verídicos y objetivos. Dicho de otra manera, las pymes toman decisiones sin conocer los datos que expliquen el estado en que se encuentra la misma organización, por lo tanto, dificulta generar acciones que impacten de manera positiva en la organización. Los resultados de dicho estudio en el que participaron un total de 116 empresas, de las cuales 87% de las empresas participantes fueron pymes, encontró que el sólo el 22,5% de éstas, emplean el diagnóstico organizacional como herramienta administrativa para la toma de decisiones, mientras que el 77,5% toma las decisiones con base en la experiencia e intuición.

En el estudio realizado por (Tabares, 2012), analiza los diagnósticos organizacionales comprendidos en el año 2004 al 2010, realizados en treinta y seis organizaciones de diversos sectores pertenecientes al Estado de Guanajuato. Los resultados indican que los problemas más frecuentes que presentan las organizaciones se relacionan con la planeación estratégica (68%), comunicación (58%), instalaciones (42%) y capacitación (33%). También menciona que, en los diagnósticos realizados se obtuvo información sobre los problemas que los gerentes desconocían y, en otros casos, se profundizó en las causas del problema que la gerencia conocía de manera general. Cabe mencionar, que los resultados de dicho estudio también arrojaron las posibles soluciones a las problemáticas identificadas en las organizaciones.

En el estado de Yucatán se han realizado otros estudios donde el diagnóstico, a solicitud del sistema-organizacional se enfoca en una problemática específica, para conocer sus causas, implicaciones y posibles soluciones a mayor profundidad, por ejemplo, las habilidades del supervisor, la justicia, y legitimidad del líder organizacional (Portillo, 2016;

Yam, 2012; Parra, 2012). Es necesario mencionar, que el diagnóstico desde un proceso de consultoría en desarrollo organizacional debe partir de la problemática o necesidad sentida planteada por el cliente Audirac (2016).

A pesar, de que el diagnóstico se emplea para conocer la estado actual de una sistema-organizacional, o, por lo contrario, se focaliza en una problemática específica, identificada por sistema-cliente, en la revisión de la literatura no se han encontrado casos documentados donde la problemática o necesidad sentida que el sistema-cliente planteada, sea la dificultad para mejorar su estado actual a pesar de querer implementar acciones para lograrlo, debido a la poca claridad o confusión que tiene para definir el problema que presenta.

Este estudio aborda una organización manufacturera del sureste mexicano, de tipo familiar, que se dedica a la producción de cajas de cartón corrugado. La Dirección General, que está a cargo de una de las hijas del fundador de la organización, ha decidió comenzar con acciones que favorezcan al desarrollo de la organización, sin embargo, ante la dificultad de definir las acciones que le permitan mejorar el estado actual de la organización, solicita el servicio de consultoría con enfoque en desarrollo organizacional, para que el consultor implemente las acciones necesarias para alcanzar dicho propósito.

En reunión con la Dirección General y el encargado del área de procesos, éstos comentaron que su necesidad prioritaria se enfocaba en el desarrollo de la organización, es decir en el interés de intervenir en las áreas de mejora que se pudieran estar manifestando en la empresa, ya que, desde lo expresado por el cliente, no contaban con un diagnóstico o metodología pertinente a su realidad, que le permitiera conocer el estado actual en el que se encontraba la organización.

También reconocieron, que se han enfrentado con la resistencia de los colaboradores pertenecientes a los distintos niveles jerárquicos y las diferentes áreas, al no querer participar en estudios que con anterioridad se han tratado de implementar. Aunado a esto, mencionaron

que no tenían identificada una problemática específica que quisieran abordar, tampoco pudieron identificar a que área, nivel jerárquico o colaboradores involucrar en este esfuerzo orientado a mejorar la organización.

Ante este escenario, donde el sistema-cliente no cuenta con un método de diagnóstico ni estudios que le permita conocer el estado actual de la empresa, además de no tener identificado la problemática a trabajar, pero si la intención de implementar acciones para mejorar el desarrollo de la organización se acordó con el cliente, desarrollar el proceso de consultoría en tres fases generales. En la fase 1) Diagnóstico, se identifican los problemas, las causas y posibles soluciones, en la fase 2) Plan de acción, se implementan las líneas de acción y, en la fase 3) Evaluación, se evalúan los resultados obtenidos al implementar el plan de acción.

Es necesario mencionar que, en un proceso de consultoría, la fase 2) Plan de acción y la fase 3) evaluación, se diseñan y ejecutan a partir del resultado de la etapa anterior que le corresponde, mientras que el diagnóstico es la fase inicial.

De acuerdo con lo mencionado con anterioridad, y considerando el escenario de la organización, se propuso emplear el siguiente modelo de diagnóstico organizacional, el cual considera tres niveles de alcance (Guizar, 2013), y cinco variables (Brubaker & Zimmerman, 2009). 3) El tercer nivel abarca a la organización como sistema y mide las variables de estructura y cultura 2) El segundo nivel, tiene un alcance a nivel grupal, y mide la variable de liderazgo. 1) El primer nivel tiene un alcance individual, y mide las variables de satisfacción laboral y actitud hacia el trabajo.

Por lo tanto, el propósito de este trabajo se centra en que el sistema-cliente logre mejorar su estado actual, a través de un de un proceso de consultoría, que le permita analizar e implementar las acciones necesarias para solucionar la problemática identificada por la misma organización, como prioritaria a intervenir.

## 1.2. Marco Referencial

### 1.2.1. Desarrollo organizacional.

Las organizaciones están integradas por elementos interdependientes que funcionan en relación mutua a los estímulos del contexto tanto interno como externo, por lo que al percibir cualquier elemento de manera aislada puede llevar a una visión limitada y distorsionada de su funcionamiento, naturaleza y efectividad.

Una organización es un sistema conformado por humanos que posee energía propia, una estructura, una historia, y un patrón de desarrollo o evolución. Son sus integrantes en el plano grupal e individual quienes muestran un modo consistente de actuar, como; procedimientos y actitudes, un lenguaje particular, símbolos y prácticas basados en los valores y cultura de la organización (Schein, 1988).

El éxito de las organizaciones no es fortuito, se alcanza a partir de un conjunto de sinergias, que necesitan ser administradas bajo una misma dirección. Guizar (2013) menciona al respecto que, es necesario analizar tres variables independientes en las organizaciones para lograrlo, las cuales son; el nivel organizacional, el nivel grupal y el nivel individual, que son parte del fundamento para el desarrollo organizacional.

- Nivel organizacional: son variables que involucran al sistema entero, se encuentran en la organización como un todo. La cultura de la organización, los procesos del trabajo, el diseño estructural y los sistemas de recompensa son algunos ejemplos. Se debe considerar que el todo es diferente a las partes que lo conforman.
- Nivel grupal involucra al área de trabajo o al grupo: incluye las conductas manifiestas de manera grupal, las diversas acciones para reestructurar las interacciones entre los miembros del grupo. Estos elementos deben de ser comprendidos por el liderazgo para conducir al grupo al cumplimiento del

propósito y la cultura organización, es decir al desempeño positivo de la organización.

- El nivel individual considera el trabajo individual o al puesto. Incluye las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, las competencias, actitudes, la percepción, aprendizaje y motivación. También involucra la forma en la que se diseñan las tareas de acuerdo con los requerimientos del trabajo.

Todos los niveles están estrechamente relacionados y todos deben perseguir un objetivo común, por lo tanto, es necesario que las organizaciones desarrollen la capacidad de conocer cada nivel y la forma en que cada uno de éstos afecta al otro, para generar de manera acertada los procesos de cambio que conduzcan a la efectividad en cada uno de los niveles, en miras de ofrecer mejoras para la misma organización y los colaboradores que la integran.

El Desarrollo Organizacional (DO) es una estrategia que permite generar este proceso de cambio en las organizaciones. French y Bell (1996) mencionan que es una estrategia que tiene el propósito de mejorar las organizaciones, surgiendo a finales de los años cuarenta y durante la década de los cincuenta se sustenta en cuatro raíces que se entrelazan y articulan entre sí; la primera raíz hace referencia a la invención de los grupos T, y el entrenamiento en laboratorios de sensibilización, la segunda raíz se considera la investigación de las encuestas y su metodología de retroalimentación que se origina en el Centro de Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan en 1947, la tercera raíz nace entre 1945 y 1946 por William F. Whyte y Edith L. Hamilton con el surgimiento de la investigación-acción y finalmente la cuarta raíz con el surgimiento de los enfoques sociotécnicos y socioanalíticos de la escuela de Tavistock.

Guizar (2013) menciona que el DO tiene como objetivo el constante mejoramiento y renovación del sistema organizacional, con el fin de incrementar la salud, la eficiencia y el

desarrollo tanto de la organización como de sus integrantes. En cuanto a sus metas, Beer (citado por Robledo, 2017) menciona que están orientadas a: “1) incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización, 2) desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización y 3) desarrollar la capacidad de la organización de renovarse a sí misma”. (p.73). Además el DO apoya al sistema al intervenir en los procesos humanos para orientarlo a la mejora y la eficiencia (Robledo, 2017).

De acuerdo con Audirac (2016) el DO se enfoca a alcanzar la satisfacción, las necesidades y demandas de las organizaciones, al desarrollar acciones orientadas al logro de las metas de la misma, y de las personas que la integran. Es una respuesta al cambio, una estrategia educativa que tiene como finalidad cambiar las creencias, actitudes, valores y la estructura de las organizaciones, para que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, retos, así como al ritmo vertiginoso del mismo cambio (Bennis, citado en Robledo 2017).

French y Bell (1996) definen al DO como “un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización... el objetivo son los procesos humanos y sociales, el lado humano de las organizaciones” (p.1). Por su parte Audirac (2016), lo define como “un cambio planeado que involucra todos los integrantes de la organización, dirigido y sostenido en y por los niveles directivos, para aumentar la eficacia, la productividad y la capacidad para resolver problemas y adaptarse a nuevas situaciones o demandas, mejorando al mismo tiempo el bienestar de la organización”.

Este esfuerzo requiere la ayuda de consultores que pueden ser externos o internos a la organización, quienes utilizan estrategias, técnicas y herramientas de las ciencias del comportamiento y administrativas. Son los responsables, en conjunto con la alta dirección, de promover, coordinar y administrar el proceso del cambio planeado (Guizar, 2013).

### ***Cambio planeado.***

El cambio planeado, para el DO, considera fases o etapas para realizar; comienza con el diagnóstico sistemático y sistémico de los procesos humanos, técnicos y administrativos, para después diseñar e implementar un plan de mejora donde se movilicen los recursos para llevarlo a cabo. También involucra la preparación para el cambio, y estrategias para identificar y afrontar aquellas manifestaciones de resistencia al cambio que pueden dificultar la mejora de la organización.

Para Guizar (2013) “La teoría del cambio planeado describe las diferentes fases por las cuales pasa este cuando se introduce en las organizaciones y explica el proceso temporal de aplicación de los métodos de DO para ayudar a los miembros de la organización a administrar el cambio” (p.28). Hernández et al. (2011), mencionan que “consiste en un esfuerzo deliberado para transformar una situación o un problema que resultan insatisfactorios, mediante una serie de acciones intencionales cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistemático y un enfoque sistémico de la situación que queremos cambiar” (p. 129).

Audirac (2016) menciona que existen una serie de razones por lo que es necesario implementar el cambio planeado, las cuales se presentan a continuación:

- Lograr que los efectos del cambio perduren.
- Obtener un cambio participativo.
- Aplicar un cambio participativo.
- Aplicar un cambio acorde a las necesidades de la organización.
- Establecer las metas deseadas.
- Determinar las unidades susceptibles del cambio.
- Determinar la magnitud del cambio en tiempo, esfuerzo y recursos requeridos.
- Definir la estructura del proyecto de cambio.

El modelo de cambio planeado de De Faria Mello (2000), que se explica a continuación, fue considerado como base para el diseño del modelo de intervención empleado en el presente trabajo. De Faria Mello, define su modelo en etapas o fases de consultoría. La fase inicial, lo integran; el primer contacto entre el consultor y el cliente en el cual exploran la problemática a resolver, el contrato en el cual se establece el plan general y los compromisos contraídos, y la entrada del consultor al sistema para hacer contacto con las personas, sondear problemas e insatisfacciones. La segunda fase es la recolección de datos, la tercera fase el diagnóstico, la cuarta fase la planeación de intervención, la quinta fase acción y sexta fase acompañamiento y evaluación conforman la institucionalización del cambio planeado. En la figura 1, presentada a continuación, se muestra dicho modelo.

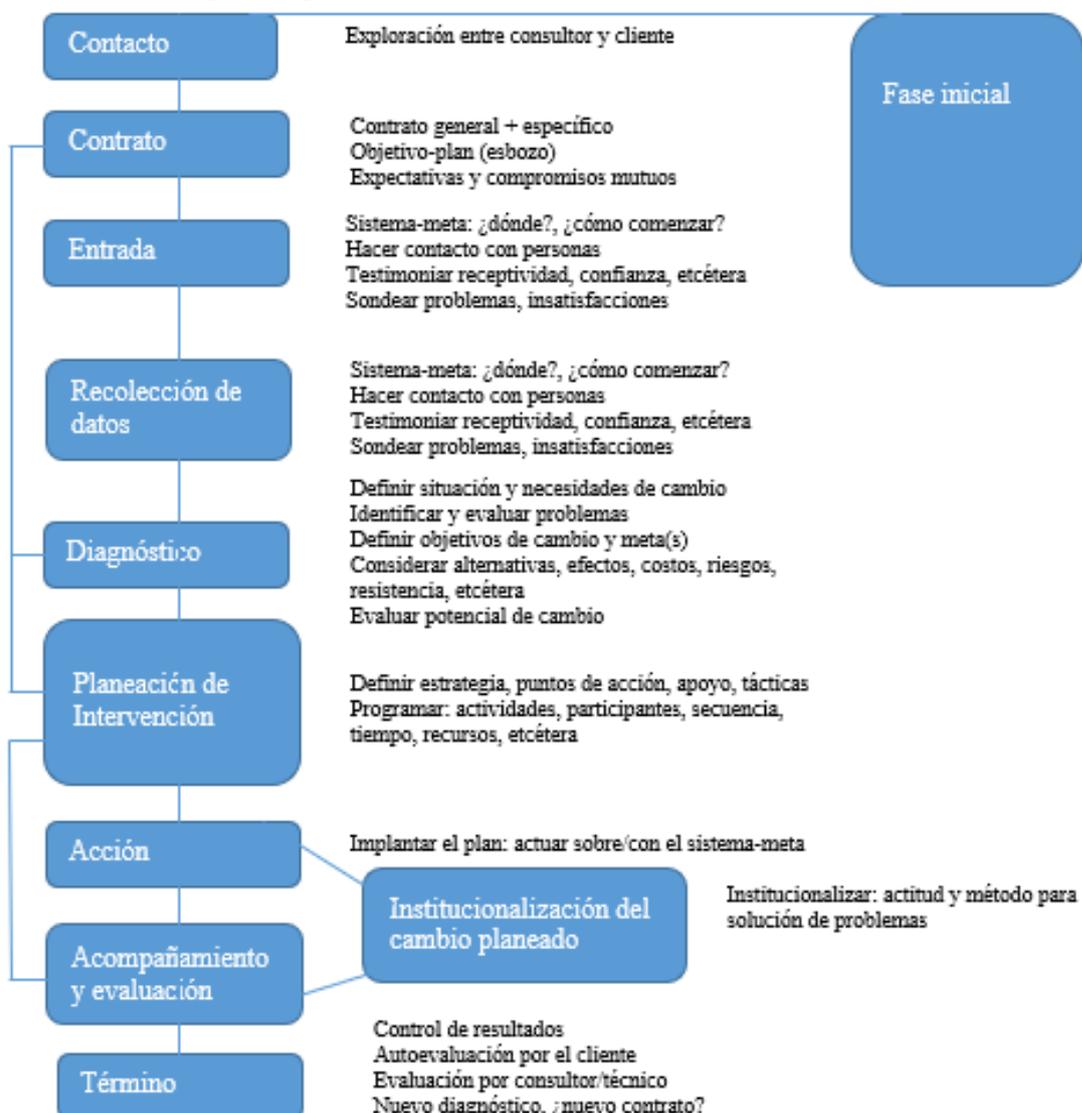


Figura 1. Modelo de Cambio Planeado. Fuente: De Faria Mello, 2000.

Todo modelo de cambio planeado involucra tres elementos básicos: diagnóstico, acción y administración del programa. El componente del diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, de los procesos, la cultura del sistema y otros objetivos de interés (French y Bell 1996). Permite detectar las causas y el grado de prioridad de los problemas a intervenir.

Audirac (2016) menciona al respecto que la importancia del diagnóstico radica en:

- Ayudar a detectar aspectos que pueden ser mejorados (áreas de oportunidad).
- Permite indicar qué tipo de intervención son las más indicadas para aplicar.
- Sienta las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados.
- Es el primer paso para buscar la efectividad de la organización.
- El diagnóstico puede referirse a una parte del sistema, las relaciones entre los sistemas, el sistema total o el sistema y su entorno.
- El diagnóstico en ocasiones es una intervención completa.

En cuanto diagnóstico organizacional, es decir el diagnóstico del sistema organizacional en su totalidad, es necesario emplear modelos, ya que estos permiten explicar su funcionamiento en su totalidad y estructurar el estudio de manera integradora. Los modelos de diagnóstico organizacional se componen por la interrelación de variables y conceptos que explican de manera coherente el funcionamiento organizacional (Rodríguez, 2005), y constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las organizaciones, ya que, al identificar problemas en el funcionamiento de éstas, surgen acciones dirigidas a su eliminación o disminución (Herández et al., 2011)

Los modelos de diagnóstico son diversos, algunos se enfocan en aspectos financieros, tecnológicos o del comportamiento humano. Son mapas mentales, que representan la

realidad de un sistema, y su configuración obedece el autor acerca de cómo comprender el desempeño sistémico de una organización (Robledo, 2017).

El modelo The Organizational Tree (Brubaker & Zimmerman 2009) percibe a las organizaciones como sistemas orgánicos e interdependientes que requieren de recursos externos (en particular dinero y personas) para sobrevivir y existir en entornos específicos. La metáfora que emplean para estudiar a las organizaciones es la de un árbol viviente, la cual toman como referencia para explicar la interrelación de los cuatro principales componentes de una organización: estructura, cultura, liderazgo y entorno. A continuación, se presenta dicho modelo (figura 2) y se describen cada una de las variables que lo integran.

- Estructura (sistema raíz). Una estructura organizativa sana y bien diseñada proporciona estabilidad a la organización, si un supervisor se marcha, una estructura organizativa que funcione bien aclarará el proceso para elegir un sucesor. Las organizaciones poseen una estructura física, que consiste en el diseño físico de la organización, es decir los edificios externos y el diseño interno de las oficinas de cada edificio. También poseen una estructura social, la cual alude a la estructura formal que refleja los roles formales y también los roles informales y patrones de interacción que adoptan los miembros de la organización.
- Cultura (sistema de hojas y ramas). Cada organización posee una cultura influenciada de los fundadores de la organización y la experiencia de miembros posteriores. La cultura define los valores, guía el comportamiento entre los miembros de la organización. Delimita el límite entre las personas que pertenecen a la organización y de los que no.
- Liderazgo (tronco). El tronco de un árbol sano conecta el sistema de raíces (estructura) y el sistema de hojas y ramas (cultura). Los líderes saludables

entienden que son un vínculo fundamental entre la estructura y la cultura de la organización, No son demasiados rígidos ni demasiado flexibles. Los líderes permiten la producción de frutos (bienes o servicios que produce la organización), pero no los producen directamente.

- El entorno. Cada árbol tiene sus raíces en un entorno particular y, con el tiempo, su especie se ha adaptado a las oportunidades y amenazas dentro de ese entorno. Cada organización tiene sus raíces en un entorno o conjunto de entornos, estos pueden ser: geográficos, sociales, políticos y virtuales.

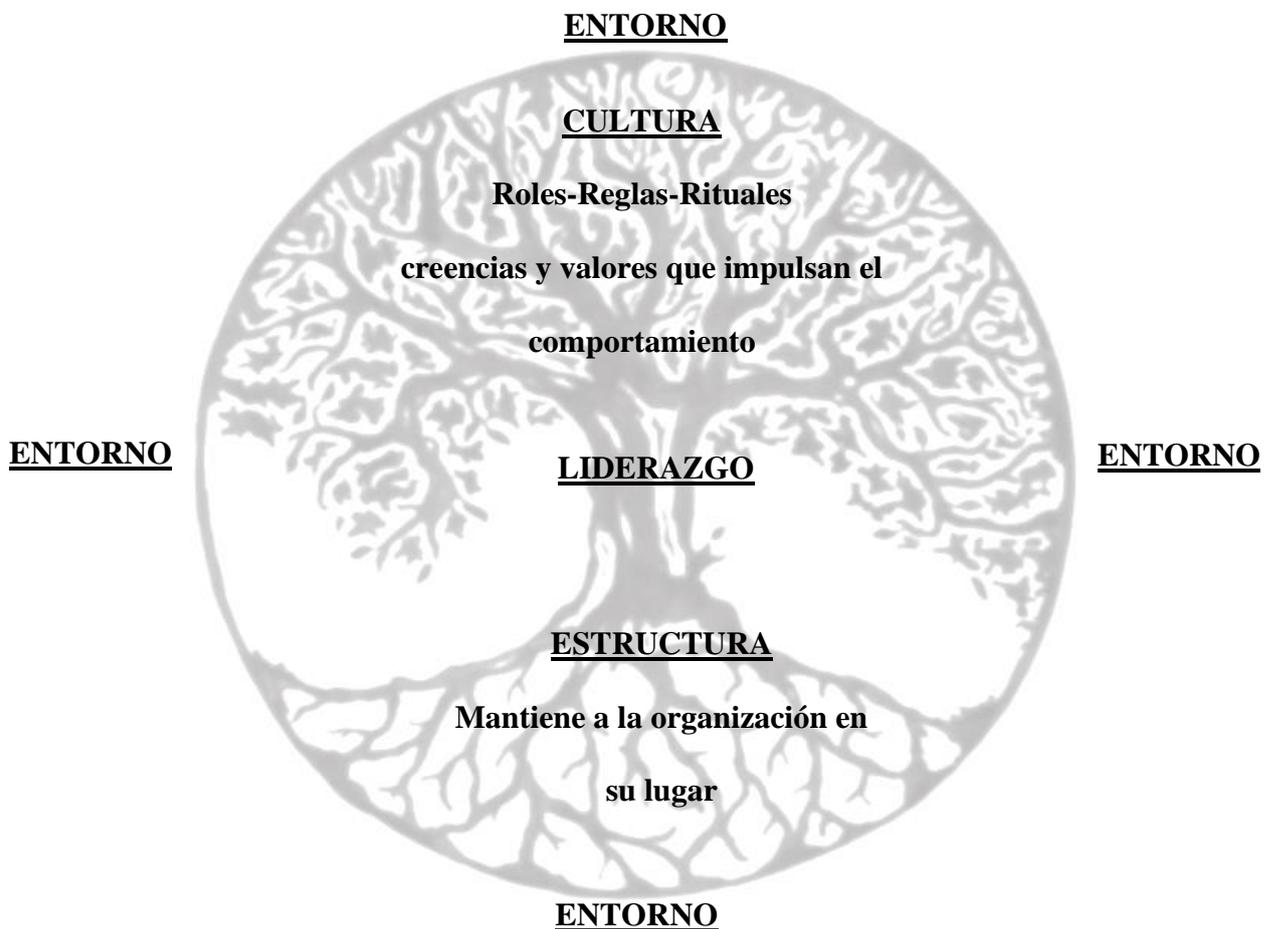


Figura 2. The Organizational Tree. Fuente: Brubaker & Zimmerman, 2009.

### ***1.2.1.1. Propuesta de Modelo de Diagnóstico Organizacional.***

Para el presente estudio, se propone un Modelo de Diagnóstico Organizacional que toma como referencia el modelo de Brubaker & Zimmerman (2009), el cual contempla cuatro variables; contexto, cultura, liderazgo y estructura. También, se considera el enfoque de los sistemas abiertos, el cual establece que la organización puede ser diagnosticada en tres niveles; 1) el primer nivel abarca a la organización como un todo, 2) el segundo nivel, que involucra al grupo o área de trabajo, y 3) el tercer nivel, considera el trabajo individual o el puesto (Guizar, 2013).

De acuerdo con lo planteado con anterioridad, el Modelo de Diagnóstico Organizacional propuesto (figura 3), plantea cinco variables y tres niveles de análisis: a nivel organizacional contempla las variables de estructura y cultura, a nivel grupal la variable de liderazgo, y a nivel individual las variables de satisfacción laboral y actitud hacia el trabajo.



*Figura 3. Propuesta de Modelo de Diagnóstico Organizacional. Fuente: elaboración propia.*

Para mayor comprensión de cada una de las variables que conforman el modelo propuesto para este trabajo, se describen a detalle en los siguientes apartados del marco referencial.

### **1.2.2. Estructura organizacional.**

La arquitectura humana muestra patrones específicos de acuerdo con la naturaleza de cada organización, sin embargo, existen características que todas las organizaciones comparten; metas, límites, niveles de autoridad, sistemas de comunicación, mecanismos coordinadores y procedimientos distintivos (Bolman & Deal, 2008).

El tipo de estructura ejerce un papel importante en relación con el rendimiento de la organización, por ejemplo, en organizaciones donde una tarea es complicada o poco rutinaria una estructura descentralizada es la más apropiada, en el caso contrario en grupos o puestos de trabajo con actividades rutinarias la estructura centralizada es mejor (Leavitt, citado en Bolman & Deal).

La variación de los perfiles estructurales se sustenta en los diferentes tipos de organizaciones, sin embargo, uno de los aspectos más importantes a los que se deben enfrentar todas las organizaciones es como estructurarse al definir el patrón de actividades, las expectativas, la interacción entre ejecutivos, gerentes, empleados y clientes (Bolman & Deal, 2008).

Una breve revisión del estudio de la estructura organizacional nos muestra que la base del diseño y la estructura organizacional ocurrió durante la revolución industrial, época en la que el crecimiento y desarrollo de la industria generó un cambio en la forma de organizarla estableciéndose la departamentalización empírica (Kast y Rosenzweig, 2007). En las primeras décadas del siglo XX Taylor, con su estudio de tiempo y movimientos, y sus seguidores impulsan una serie de estudios los cuales se constituyen en el enfoque de administración científica, que tuvo como objetivo principal desarrollar un conjunto de principios sobre especialización, intervalos de control, autoridad y delegación de responsabilidades.

Una segunda aportación en los estudios estructurales se basa en el trabajo de Max Weber, quien genera el modelo burocrático. Este autor señala que el tipo ideal de burocracia tiene: división fija del trabajo, una jerarquía de autoridad, normas para regular el rendimiento, compensaciones diferencias, procedimientos de selección de personal con base en cualificaciones técnicas, y carrera a largo plazo (Brubaker & Zimmerman , 2009).

Kast y Rosenzweig (2007), definen a la estructura como un patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización.

Merton (1964) menciona que es una estructura social formal, racionalmente organizada, la cual conlleva normas de actividades definidas con claridad en las que idealmente cada serie de acciones esta funcionalmente relacionada con los propósitos de la organización.

Para Chiavenato (2009) el diseño de la estructura organizacional involucra aspectos centrales, cómo dividir el trabajo y asignarlo puestos, grupos, unidades y departamentos, y cómo lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización. Estas decisiones generalmente se dan a conocer mediante organigramas y descripciones de puestos.

Hernández et al. (2011) definen la estructura organizacional como la forma como las responsabilidades, tareas y funciones se distribuye entre los trabajadores. Ayuda a definir las relaciones de comunicación y las líneas de autoridad de los diferentes niveles de personal.

Pertuz (2013), define la estructura organizacional como una forma en la que las organizaciones establecen relaciones entre los componentes de esta y lo refleja en un organigrama. Es la representación gráfica del conjunto de actividades y procesos en una organización.

Mintzberg (como se citó en Bolman & Deal 2008), menciona que hay cinco configuraciones estructurales posibles; estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia.

- a) Estructura simple. la estructura simple contiene dos niveles la cima estratégica y el nivel operativo. La coordinación entre niveles se realiza a través de la supervisión directa. Este tipo de estructura se encuentra predominantemente en las organizaciones de reciente creación, en donde existe un jefe que mantiene la autoridad absoluta sobre las operaciones cotidianas.
- b) Burocracia mecánica. las decisiones estratégicas son tomadas por la cima de la organización; los gerentes se encargan de las operaciones diarias y los analistas de la casa matriz administran los procedimientos estandarizados desarrollados por los analistas de la casa matriz.
- c) Burocracia profesional. Existen pocos niveles entre el cuerpo operativo y la cima. Es una estructura achatada y descentralizada: el control se ejerce fundamentalmente a través de la formación profesional de sus miembros el personal de apoyo existe para servir de apoyo.
- d) Forma divisional. Gran parte del trabajo se realiza en unidades cuasi autónomas. La cima estratégica establece un acuerdo con cada división, a estas se le dota de autonomía, sin embargo, tienen la responsabilidad de lograr resultados en beneficios, crecimiento y retorno de la inversión. Las divisiones sirven a segmentos particulares del mercado y tienen sus propias unidades.
- e) Adhocracia. La estrategia organizacional, emerge de las decisiones tomadas por una gran variedad de unidades en diferentes partes y en diferentes niveles de la organización. Es una estructura orgánica holgada, flexible, auto renovable, que se

integra a través de la coordinación lateral. Este tipo de estructura la adopta organizaciones que se encuentra en ambientes diversificados y cambiantes.

### ***Dilemas estructurales.***

Sin importar el tipo de estructura organizacional, existen nueve dilemas estructurales que toda organización enfrenta para lograr el diseño de su estructura. que confrontan toda organización (Bolman & Deal, 2008). Para el presente trabajo se tomarán como referencia cada una ellas, debido a que son consideradas para explorar la dimensión de estructura del modelo diagnóstico organizacional propuesto con anterioridad. A continuación, describiremos cada uno de los dilemas:

1. **Diferenciación vs integración.** Este dilema hace referencia a la tensión entre la necesidad de dividir el trabajo y la dificultad para coordinarlo una vez dividido. Las organizaciones eficaces encuentran la manera de lograr una mayor diferenciación de sus áreas o departamentos en cuanto estructura y a la vez una mayor integración entre ellas.
2. **Brechas contra solapamientos.** Para diseñar una estructura eficaz con una organización. Debe asignar responsabilidades clave a individuos o grupos. De otra manera, las tareas importantes no se realizan y el rendimiento se ve afectado. Por otra parte, los roles y las actividades pueden solaparse. Es decir, creando aplicaciones indeseadas, esfuerzo desperdiciados y conflicto.
3. **Subutilización contra sobrecarga.** En algunas organizaciones existen puestos de trabajo con pocas funciones, dando como resultado que el ocupante de dicho puesto se aburra y se interponga en el trabajo de los demás. Por el lado opuesto, existen puestos sobrecargados dificultando que se realicen las tareas y que se hagan bien. El balance se logra reasignando la carga de trabajo entre los diferentes puestos de trabajo.

4. Falta de claridad contra falta de creatividad. Existen colaboradores que no tienen claro las funciones a desarrollar en su puesto de trabajo, por lo que ajusta sus roles y funciones a sus necesidades personales antes que a los objetivos del puesto y de la organización. En contra parte, una claridad excesiva puede impedir la creatividad, es decir los colaboradores se apegan sólo a las funciones, normas y procedimientos en relación con sus descriptivos de puestos.
5. Autonomía excesiva contra interdependencia excesiva. Por una parte, los esfuerzos individuales y grupales están poco relacionados y coordinados entre ellos, esto genera en los colaboradores que se sientan aisladas y sin apoyo. En contraste, existen áreas o puestos de trabajo que están relacionados entre sí más de lo necesario, dando como resultado dificultades para concentrarse en su trabajo y se desperdicia tiempo en esfuerzos de coordinación innecesarios.
6. Helguera contra rigidez excesiva. Hace referencia de encontrar, desde la administración de los recursos humanos, el balance apropiado entre la holgura y rigidez tanto vertical como horizontal. Implica crear un sistema de reglas y de estrategias de coordinación para mantener integrada a la organización sin frenarla.
7. Autoridad difusa contra centralización excesiva. Se establece confusión en las organizaciones al desconocer la línea de autoridad, lo que limita la iniciativa individual y crea conflicto. En contraste, cuando existen muchos niveles de autoridad forma, el proceso de toma de decisiones se le ser tardado e impreciso.
8. Conducta sin objetivos contra conducta limitada por objetivos. Se refiere al desarrollo de las funciones de los colaboradores en ausencia de sus objetivos del puesto y organizacionales, y en contra parte a los colaboradores que

conociendo que los objetivos de que persigue su puesto y el de la organización son obsoletos, se aferran a ellos.

9. Irresponsabilidad contra pasividad. Cuando los colaboradores no tienen claras sus responsabilidades o no se sienten comprometidos con ellas, el rendimiento se ve afectado. No obstante, apegarse en exceso a las descripciones del puesto también puede reducir el rendimiento.

### **1.2.3. Cultura organizacional.**

El estudio de la cultura comienza a aplicarse al contexto organizacional en los años ochenta con una gran diversidad de autores que exponen y definen sus teorías sobre la cultura en las organizaciones. Por lo tanto, para abordar el tema de cultura organizacional, es necesario iniciar con el examen de las diferentes perspectivas que los autores expresan respecto a su conceptualización.

Gambling (1977) define la cultura organizacional como una red de símbolos o costumbres que guían y modulan los comportamientos de los colaboradores que trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando, estableciendo procesos de identidad y exclusión.

Para Schwartz y Davis (1981), consiste en un patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización, las cuales producen normas que modelan poderosamente la conducta de individuos y grupos. Es decir, un sistema de significados compartidos (Smircich 1983).

Para Schein (1988) es un modelo de supuestos básicos compartidos, inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, al ir aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y, en consecuencia, ser enseñados a los nuevos

miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas, que adicionalmente incorpora valores, normas de conducta y políticas, las cuales son tomadas por las organizaciones para crear un modelo de comportamiento.

Katz y Kahn (1990), menciona que la cultura organizacional refleja las normas y los valores del sistema formal y el modo en que los reinterpreta el sistema informal, mostrándose como tabúes, tradiciones, leyes y folklore comunes en sus procesos de comunicación y liderazgo.

Otro autor que contempla este concepto es Denison (1990), quien afirma que la cultura organizacional aporta los valores, creencias y principios que sirven como fundamento para el sistema gerencial de una organización, como también los patrones de comportamientos y prácticas que tanto ejemplifican como refuerzan esos valores, creencias y supuestos básicos. Tanto estos como los patrones de comportamientos o prácticas permanecen porque tienen sentido para los miembros de una organización”.

Herbert (2000) menciona que la cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización y que incorpora valores, normas de conducta, políticas y procedimientos.

Para Chiavenato (2009), la cultura organizacional involucra seis características clave, y refleja el modo particular de las organizaciones de adaptarse a su ambiente. Las características, son: los comportamientos observables de sus integrantes, las normas que dictan la manera de hacer las cosas, los valores dominantes de la organización, la filosofía que se refiere a la creencia sobre el trato que deben recibir los empleados, la reglas que nuevos miembros deben aprender y el clima organizacional que refiere a la interacción entre las personas.

A partir de los anteriores autores, podemos entender por cultura organizacional como la interacción compleja que sostienen todas las personas que integran una organización, la

cual está determinada por el conjunto de valores, creencias, actitudes, conductas y normas que comparten sus miembros. Es una forma habitual de pensar, actuar y hacer las cosas, que es compartida por sus miembros y que los nuevos integrantes deben aprender con el propósito de ser aceptados, es decir favorece un proceso de identidad y exclusión.

De manera complementaria, podemos exponer que la cultura cumple dos funciones principales, la primera es proporcionar tanto el significado como los métodos para perpetuar el sistema de significado compartido por los integrantes de la organización para generar un sentido de pertenencia, y la segunda permite a las organizaciones adaptarse al entorno en el que se encuentran inmersas.

Se puede señalar que coincidimos con Chiavenato (2009) al decir que la cultura organizacional es una variable independiente debido a que involucra al sistema organizacional como un todo, así como también podemos afirmar que es una variable multidimensional tomando como referencia las definiciones conceptuales expuestas por los autores antes mencionados.

Por otra parte, Schein (1984) menciona que la cultura se desarrolla cuando las actitudes y los comportamientos de los fundadores de la organización se consideran exitosos para superar los desafíos organizacionales. Cuando estos comportamientos y actitudes se institucionalizan en la cultura de la organización, se transforman en los supuestos básicos que se establecen en la base de la cultura. No obstante, Brubaker & Zimmerman (2009) mencionan que existen otras variables internas y externas que influyen para determinar la cultura de una organización, siendo las siguientes:

- La ubicación geográfica de la organización.
- La época en que se desarrolló la organización.
- El tamaño de la propia organización.
- Las experiencias históricas de la organización.

- La composición de los miembros de la organización, aludiendo a identidad de género, país de origen, etnia, edad, nivel educativo.

Dado que la cultura organizacional involucra variables internas y externas que ayudan a determinar el carácter y las normas de la organización, el rango de componentes es amplio y variado. Así mismo, algunos componentes de la cultura organizacional solo son observables debido a sus efectos y consecuencias, mientras que otros permanecen de invisibles. En este sentido, Schein (1985) Identifica tres niveles o dimensiones básicas que están interrelacionados entre sí y permiten mapear la cultura de la organización a partir de sus distintos componentes. En el nivel superior, se encuentran: los artefactos que son aspectos visibles y concretos como el diseño estructural del edificio, los colores empleados, la disposición de las oficinas y escritorios, la tecnología utilizada, y también se encuentran los rituales refiriéndose a los métodos y procedimientos de trabajo, los títulos y las descripciones de puesto y las políticas de administración del personal. En el nivel medio, se encuentran los valores y las normas, es decir lo que las personas dicen y/o hacen cotidianamente, como son explicadas y tomadas las decisiones, la filosofía, estrategias y objetivos. Y en el tercer nivel, el más profundo, se encuentran los supuestos básicos que tienden ser incómodos e indiscutibles, y obedecen a las creencias que comparten los integrantes de la organización.

Toca y Carrillo (2009) mencionan que las aportaciones de autores posteriores a Schein, explican la cultura organizacional empleando la analogía de las capas de una cebolla (figura 4). La capa externa o dimensión manifiesta son elementos visibles y logran que los miembros identifiquen los problemas de manera similar y experimenten actividades dentro de los límites permitidos y con propósitos comunes. Este nivel se constituye por cuatro componentes, el primero refiere a los artefactos simbólicos, el segundo es lenguaje verbal y no verbal empleado en la organización, el tercero las actividades ritualistas como las formas

de realizar el trabajo, reconocimientos y premios, y el cuarto la conducta modelada que involucra estándares, costumbres, trato y relaciones interpersonales. En cuanto a la dimensión media o estratégica alude a las creencias, convicciones y certezas de sus líderes en virtud de lograr sus objetivos. Finalmente, la capa interna, se constituye por los valores, los supuestos, las ideologías y el conocimiento.

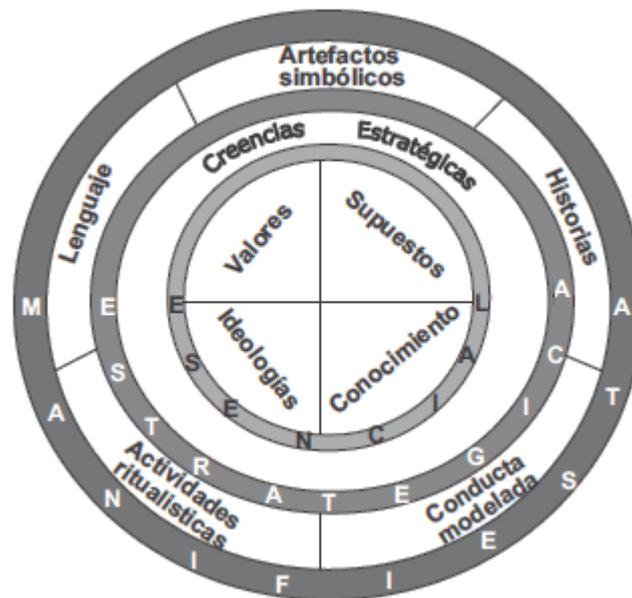


Figura 4. Dimensión de la cultura organizacional. Fuente: Toca y Carrillo, 2009.

Es conveniente mencionar que la cultura organizacional determina la capacidad de interacción y gestión de sus colaboradores, por consiguiente, guarda una relación estrecha con el desempeño y éxito de la organización. Sin embargo, rara vez es reconocido su poder y presencia en la vida organizacional, quedando entendida de manera implícita por los miembros de la organización.

El seguimiento inadecuado de los procesos, el enfoque de los trabajadores con el logro de los objetivos, la capacitación del personal, el uso de los recursos y la mejora continua son algunas de las debilidades que se pueden manifestar dentro de una organización al contar con una cultura inadecuada, en la que los colaboradores no se sientan parte de ella y por lo tanto no perciben como les afecta los resultados de la organización. La cultura

organizacional es una variable multifactorial importante en relación con efectividad y éxito de las organizaciones, en relación con la productividad, innovación y evolución de los sistemas de gestión, a su adaptación a las demandas de sus clientes internos y externos, finalmente a su adaptación al cambio y desarrollo del contexto interno y externo de la misma organización.

Algunos autores proponen rasgos culturales que deben presentar las organizaciones para su buen funcionamiento y el de sus integrantes. Herbert (2000) menciona que son: 1) desarrollar un sentido de rendición de cuentas entre el personal y los directivos, 2) transmitir coherentemente los aspectos culturales, 3) pensar y actuar local y consistentemente 4) actuar de acuerdo con los requerimientos del mercado y 5) adaptarse a las nuevas las nuevas condiciones del mercado.

#### ***Modelo de cultura organizacional de Denison.***

Denison, Haaland & Goelzer (2003) mencionan que, con base en datos de 764 organizaciones se logra conformar un modelo cultural y eficacia organizacional, así como un método de medición validado. El Modelo de Cultura de Organizacional de Denison (figura 5), el cual fue considerado para la elaboración del presente estudio, establece que las creencias y suposiciones básicas que conforman la cultura organizacional se vinculan a cuatro rasgos culturales: participación, misión, consistencia y adaptabilidad, los cuales, a su vez dan origen a cuatro dimensiones (enfoque externo, enfoque interno, flexibilidad y estabilidad) que están relacionados con diferentes criterios de eficacia organizacional. Cada uno de estos cuatro rasgos agrupan tres índices de práctica gerenciales concretas, estas prácticas provienen y refuerzan las creencias, valores y suposiciones dominantes de la organización (Denison & Neale, 1996).

A continuación, se explican los cuatro rasgos culturales del modelo de Denison y las prácticas gerenciales que agrupan, posteriormente se explican las cuatro dimensiones y los criterios de eficacia con los que guardan relación (Denison, 1990).

1. Participación. La organización con altos rasgos de participación crea sistemas de control informales, voluntarios e implícitos, en lugar de sistemas de control formales, explícitos y burocráticos. Sus colaboradores muestran un sentido de propiedad, participación y responsabilidad. Del sentido de propiedad se origina el compromiso del colaborador con la organización y su capacidad de autonomía.

Los índices de prácticas gerenciales que lo conforman son:

Empoderamiento. Los colaboradores tienen la autoridad, la iniciativa y la capacidad de administrar su propio trabajo. Esto crea un sentido de propiedad y responsabilidad hacia la organización.

Orientación del equipo. Los colaboradores trabajan en cooperación hacia objetivos comunes lo que genera sentimiento de corresponsabilidad. La organización se basa en el esfuerzo del equipo para hacer el trabajo.

Desarrollo de capacidades. La organización invierte continuamente en el desarrollo de las habilidades de los empleados con el fin de mantenerse competitivo y satisfacer las necesidades empresariales en curso.

2. Misión. La organización que manifiesta un alto rasgo de misión define una dirección clara y un curso de acción adecuado para lograrlo sus objetivos. El éxito es más probable cuando las personas y las organizaciones están dirigidas a objetivos. Interiorizar la misión de la organización contribuye que sus colaboradores muestren compromiso a corto y largo plazo.

Los índices de prácticas gerenciales que conforman el rasgo de misión son:

Dirección estratégica e intención. Consiste en transmitir el propósito de la organización y explicar cómo todos pueden contribuir a él.

Metas y objetivos. La organización establece metas y objetivos vinculados a la misión, visión y estrategia, lo que genera una dirección clara al trabajo de sus colaboradores.

Visión. La organización tiene una visión compartida de un estado futuro deseado, que representa los valores fundamentales, proporciona orientación y dirección.

3. Consistencia. La organización proporciona una fuente central de integración, coordinación y control basado en valores internalizados por sus colaboradores que pueden ser más eficaces que los sistemas de control externo basados en reglamentos explícitos. Genera compromiso en sus colaboradores, con valores y principios compartidos que establecen una dirección clara de lo que se puede hacer y no hacer.

Los índices de prácticas gerenciales que agrupa el rasgo de consistencia son:

Coordinación e Integración. Las diferentes funciones y unidades de la organización son capaces de trabajar bien juntos para lograr objetivos comunes.

Acuerdo. La organización es capaz de llegar a un acuerdo sobre cuestiones críticas. Esto incluye la capacidad de llegar a acuerdos como conciliar las diferencias que se producen.

Valores clave Los miembros de la organización comparten un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de expectativas.

4. Adaptabilidad. Las organizaciones tienen un sistema de normas y creencias que apoyan la capacidad de la organización para recibir, interpretar y traducir señales de su entorno en cambios internos de comportamiento que aumentan sus posibilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo.

Los índices de prácticas gerenciales que conforman el rasgo de adaptabilidad son:

Enfoque del cliente. Refleja el grado en que la organización está impulsada por una preocupación para satisfacer a su cliente. Entiende y reacciona a sus clientes y anticipa sus necesidades futuras.

Aprendizaje organizacional. La organización recibe, traduce e interpreta señales del medio ambiente en oportunidades para fomentar la innovación, obtener conocimiento y desarrollar capacidades.

Creación de cambios. Es la capacidad de leer el entorno empresarial, reaccionar rápidamente a las tendencias actuales y anticipar cambios futuros.

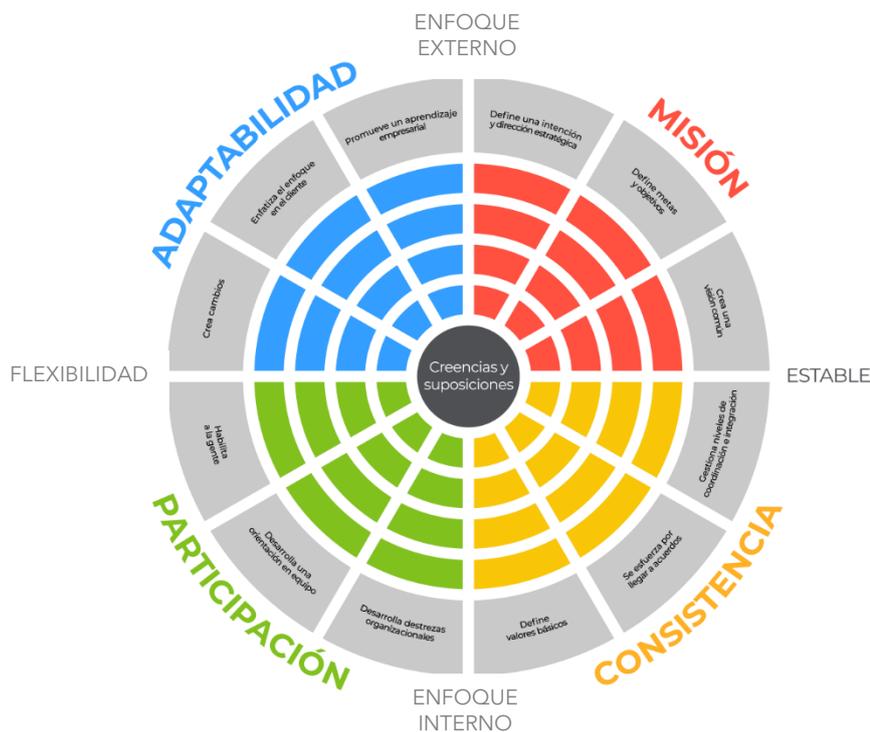


Figura 5. Modelo de Cultura Organizacional de Denison. Fuente: Denison & Neale, 1996.

El modelo se conforma de cuatro cuadrantes que representan los rasgos establecidos por Denison. En el eje horizontal establece dos dimensiones; flexibilidad (mitad izquierda: adaptabilidad-participación) frente a estabilidad (mitad derecha: misión-consistencia) y en el eje vertical contrastan las dimensiones de enfoque externo (mitad superior: adaptabilidad-misión) con la dimensión de enfoque interno (mitad inferior: participación-consistencia).

Cada uno de los cuatro rasgos mantiene muestra una relación con la eficacia organizacional, que a continuación se menciona:

- Misión y Consistencia: tienen un efecto en las medidas de rendimiento financiero como: retorno de activos, retorno de inversión y retorno de las ventas.
- Consistencia y Participación: tienen un efecto en relación a la calidad, la satisfacción de los colaboradores y el retorno de inversión.
- Participación y Adaptabilidad: afectan al desarrollo de innovación de productos.
- Adaptabilidad y Misión: tienen un efecto en relación a los ingresos, crecimiento de las ventas y la cuota del mercado.

El Modelo de Diagnóstico Organizacional de Denison, ayuda a las organizaciones a lograr una evaluación de sus fortalezas y debilidades culturales en relación con el rendimiento esperado (rentabilidad, crecimiento de ventas/ingresos, cuota de mercado, calidad, innovación y satisfacción de los empleados), para establecer esfuerzos de cambio a corto, mediano y largo plazo en los elementos culturales que pueden estar apoyando u obstaculizando estas áreas de rendimiento (Denison & Neale, 1996).

Cuando la cultura se convierte en una fuerza restrictiva que impide a la organización cumplir con su misión, generar un cambio cultural se vuelve algo evidente, sin embargo, es necesario considerar ciertos factores para asegurar que el cambio sea exitoso (Brubaker & Zimmerman, 2009).

- Aprender la cultura. Los esfuerzos para cambiar la cultura están condenada al fracaso sí no se conoce la cultura organizacional.
- Identificar las fortalezas y debilidades culturales. La investigación genera aspectos de la cultura que no aportan a la eficacia de la organización.

- Construir una coalición comprometida con el cambio cultural. Los líderes organizacionales se aliarán con miembros que compartan el mismo objetivo.
- Generar un cambio cultural de forma incremental, genera menos resistencia al cambio.
- Convertirse en el cambio que se quiere ver. La esencia del cambio cultural requiere que los líderes modelen los cambios deseados en sus propios comportamientos.

En este sentido, Denison & Neale (1996) mencionan que es necesario contar con un liderazgo efectivo que sea capaz de comprender la cultura de su organización, con la finalidad de influir en la forma en que la organización reacciona a las demandas cambiantes del entorno. Brubaker & Zimmerman (2009) expresan al respecto que, la cultura organizacional cambia cuando los líderes cambian. A veces se requiere una transición de liderazgo para lograr los cambios deseados, ya que estos cambios ocurren cuando los líderes se comprometen con actitudes y comportamiento más saludables y modelan tales cambios.

#### **1.2.4. Liderazgo.**

El término de liderazgo, a pesar de su gran popularidad, no cuenta con una definición universalmente aceptada por los teóricos, ya que como explica Bass (como se citó en Vroom & Jago, 2007) existen tantas definiciones como personas que tratan de definir el concepto. Sin embargo, al revisar la conceptualización del liderazgo, se puede observar, que el elemento clave que comparten es la capacidad de influenciar a otros para lograr el cumplimiento de determinados objetivos. Lussier y Achua (2011) lo definen como, el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio. En este sentido, Newstrom (2007) define el liderazgo como el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo para alcanzar ciertos objetivos. Robbins

(2009) por otra parte menciona que el liderazgo, es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas.

De acuerdo con este elemento clave, influencia, la noción del seguidor es fundamental para la eficiencia del liderazgo (Vroom & Jago, 2007), ya que la relación líder-subordinado es fundamental para lograr los objetivos a alcanzar.

El estudio de liderazgo ha desarrollado distintas teorías que buscan definir dicho concepto, comenzando con las teorías de los rasgos durante los años 20's, las teorías del comportamiento en los años 50's, las teorías de contingencia en los años 60's y las teorías de la influencia y las relaciones en los 80's. De acuerdo con la gran cantidad de información que existe sobre el liderazgo, distintos autores han sintetizado las principales corrientes teóricas de los estudios del liderazgo. Sánchez (2008 en Sánchez, Vaca, Padilla y Quezada, 2014), expone cuatro enfoques que a continuación se muestran.

Tabla 1.

*Principales teorías de los estudios de liderazgo.*

<b>TEORÍAS</b>	<b>ORIENTACIÓN</b>	<b>PRINCIPALES AUTORES</b>
Rasgos	Determinar características y habilidades distintivas del líder que explican la eficiencia del liderazgo. Enfoque funcionalista.	Ralph Stogdill McCall y Lombardo
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes o definir la naturaleza de su labor y elementos conductuales. Dirigir con el ejemplo.	McGregor Lewin Likert Blake y Mounton
Contingencia/situacional	Reconocer y adaptarse a la naturaleza de la situación y demandas de colaboradores. Actuar en función de las situaciones.	Fielder Hersey y Blanchard
Integral/emergente	Explicar por qué son fructíferas las relaciones de influencia e intercambio	Burns Bass/Avolio Crossan, Vera, Nanjad Goleman

---

entre líderes y seguidores.  
Nuevas perspectivas

---

Fuente: Sánchez, 2008.

Ascorra (2008), propone dos variables que categorizan los modelos y teorías del liderazgo, la primera se estructura en relación con la importancia dada al origen del liderazgo, generando dos posturas: la esencialista, que busca determinar los rasgos de personalidad universales o comportamientos que presentan los líderes, y la posición antiesencialista, el cual concibe que no es posible tener un estado definitivo y estable del liderazgo. La segunda variable se relaciona con la comprensión de lo social, donde se distinguen teorías con énfasis en lo individual, que comprende el liderazgo como el proceso de influencia de un individuo sobre otros, lo interaccional que supone que en todo proceso de liderazgo se produce un diálogo o relación entre el líder y la situación, y lo relacional que concibe que la situación como el sujeto son producto de las relaciones sociales que se determinan, producen y reproducen mutuamente.

El desarrollo del liderazgo reside más en los subordinados que en los rasgos personales del propio líder, ya que el reconocimiento de líder se da cuando el colectivo le otorga características propias de liderazgo a determinada persona. Las teorías de liderazgo definen las creencias acerca de cómo los líderes deben comportarse para considerarlos como tales y qué se espera de ellos (Lord y Maher, 1991, como se citó en Nader y Castro-Solano, 2010).

Al exponer la definición que Mosley, Megginson y Pietri (2005) formulan respecto a la gerencia, mencionan que es el proceso de trabajar con el personal para lograr los objetivos de la empresa a través de la toma de decisiones efectivas e involucra la coordinación de los recursos disponibles, fundamentalmente los recursos humanos, los recursos materiales y los recursos financieros. Entonces podemos considerar que, una persona que ocupa un puesto gerencial dentro de un sistema organizacional no es necesariamente un líder, ya que a pesar

de contar con; la autoridad formal que el puesto le confiere, el aspecto relacional con su personal a cargo, la toma de decisiones, la coordinación de recursos y el cumplimiento de objetivos que su puesto demanda, no se hace mención sobre la relevancia del proceso de influencia, el elemento relacional e interaccional en dicho puesto. Sin embargo, hasta el momento no podemos negar la afirmación contraria, al decir que un líder puede ocupar un puesto gerencial dentro de un sistema organizacional.

Por otra parte, Mintzberg (1973, en Lussier y Achua, 2011) menciona que, el logro de los objetivos organizacionales se sustenta en diez roles gerenciales, agrupados en tres categorías, que los líderes organizacionales deben de cumplir. Es decir, los líderes organizacionales deben de cumplir con los siguientes roles gerenciales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales:

- Roles interpersonales, se integran por los roles del representante, del líder y de enlace.
- Los roles informativos, los cuales corresponden al rol de monitor, difusor y portavoz.
- Los roles de decisión corresponden al rol del emprendedor, el rol de gestor de problemas, el rol de asignación de recursos y el rol de negociador.

### ***Legitimidad.***

Las personas que ocupan una posición de jefatura, dentro de una organización, es decir quienes por la descripción de su puesto cuentan con personas bajo su mando, la organización les confiere autoridad formal, sin embargo, esta autoridad basada en la posición que ocupan no garantiza que sea aceptada por sus subordinados a las peticiones y órdenes dadas (Cetina, Rodríguez, Góngora, Aguilar y Escamilla, 2017).

Bolman & Deal (2008), mencionan al respecto, que las personas obedecerán voluntariamente sí consideran que el individuo que ejerce el poder tiene condición de legitimidad, pero dejarán de hacerlo cuando perciban que la ha perdido.

La legitimidad, se entiende como la propiedad de toda autoridad o institución que lleva a las personas a sentir que esa autoridad o institución tiene el derecho de ser obedecida (Sunshine & Tyler, 2003), además de hacer creer que ésta es la apropiada para el cargo o posición que ocupa, correcta y justa (Tyler, 2006).

En este sentido, y entendiendo el liderazgo como el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio (Lussier y Achua, 2011), es de vital importancia para ejercer un liderazgo efectivo, obtener una mayor capacidad de influencia y aceptación de su autoridad, condiciones que se alcanzan cuando los jefes son percibidos como legítimos (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010).

Considerando que los subordinados son los actores principales que participan en la construcción del liderazgo del jefe, y que la legitimidad es una propiedad esencial que confiere autoridad real e influencia, toda persona que se desempeña en un puesto de jefatura debe de presentar cuatro características para ser percibido como un líder legítimo, estas son; ser capaz, es decir contar con las habilidades necesarias para desempeñarse en el puesto que ocupa, ser percibido como justo, confiable y ético en su comportamiento y en la toma de decisiones dentro del contexto organizacional.

### ***Habilidades de liderazgo.***

En cuanto a las habilidades con las que debe de contar un líder efectivo, la literatura propone una lista extensa, y obedece a diferentes denominaciones como; habilidades directivas, habilidades gerenciales, habilidades del supervisor.

Mosley et al. (2005), proponen una categorización de 4 habilidades, que son; habilidades conceptuales, habilidades de relaciones humanas, habilidades técnicas y habilidades administrativas.

1. Las habilidades conceptuales, refieren a la capacidad de adquirir, analizar e interpretar la información de una manera lógica.
2. Las habilidades de relaciones humanas consisten en la capacidad de entender e interactuar con otras personas de manera efectiva.
3. Las habilidades administrativas, se refieren al uso efectivo de las demás habilidades para desempeñar las funciones gerenciales.
4. Y, por último, las habilidades técnicas, integran el entendimiento y la capacidad para supervisar de una manera efectiva los procesos, prácticas o técnicas específicas que se requieren para desempeñar determinadas tareas.

Por su parte Whetten y Cameron (2011), exponen un sistema de valores en competencia que define cuatro categorías: habilidades de adhocracia, que hace referencia a la innovación y promoción del cambio. Habilidades de clan, que se refiere a las relaciones interpersonales efectivas. Las habilidades de mercado, orientado a la competencia efectiva, y por último las habilidades de jerarquía, relacionado con control y estabilidad al interior de la organización.

Puchol et al. (2010) por otra parte, establecen tres categorías: comunicación, que engloba comunicación interpersonal, dirección de reuniones, atención de quejas, asertividad y negociación, la segunda categoría la nombra decisión, e integra las habilidades de toma de decisiones, creatividad, introducción del cambio, y por último la tercer categoría, gestión, integra liderazgo, motivación de colaboradores, gestión de proyectos, gestión del tiempo, manejo de estrés, delegación, manejo de conflictos y dirección de equipos de trabajo.

No obstante, como señala Newstrom (2011), independientemente de las diversas categorizaciones de las habilidades para un liderazgo efectivo, estas coinciden en tres tipos de habilidades centrales que están presentes en la figura del líder, que son: habilidades técnicas, habilidades en relaciones humanos y habilidades conceptuales. Y que, de acuerdo con Mosley et al. (2005), el nivel de importancia de las habilidades de relaciones humanas es necesarias en los diferentes niveles gerenciales, no obstante, las habilidades conceptuales son requeridas en altos mandos, mientras que las relaciones técnicas son fundamentales para desempeñarse en supervisión. A continuación, se muestra a gráfica representativa.

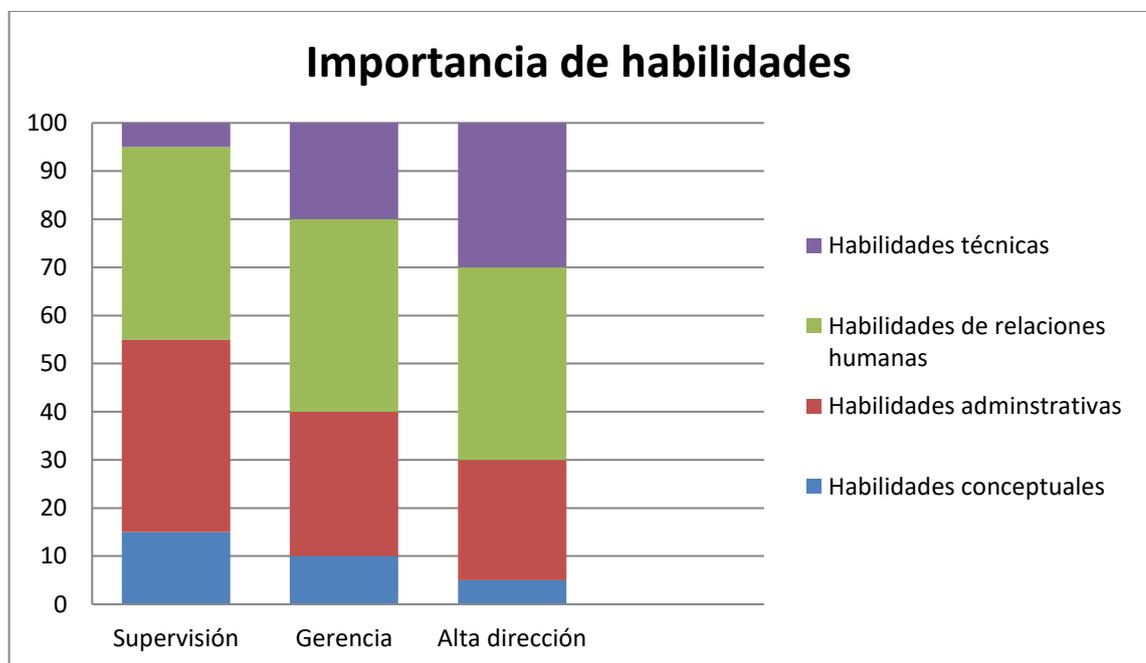


Figura 6. Importancia de las habilidades de liderazgo. Fuente: Mosley, Meggison y Pietri, 2005.

### ***Justicia organizacional del líder.***

El constructor de justicia organizacional definida como las percepciones o juicios que tienen las personas sobre la justicia o injusticia en los contextos organizacionales (Greenberg, 1987), centra su estudio, en el análisis de la percepción de las condiciones, que hacen que una persona se sienta tratada como justa o injusta, así como las consecuencias que dichas percepciones tienen en las respuestas actitudinales, afectivas y comportamentales de los trabajadores (Moliner, Martínez-Tur y Carbonell, 2003; Omar, 2006).

El desarrollo de las teorías de la justicia organizacional se distinguen tres corrientes que identifican tres dimensiones, las cuales son: la justicia distributiva, la justicia procedimental y la justicia interaccional (Omar, 2006). Estas dimensiones se explican a continuación.

*Justicia procedimental.*

La justicia procedimental se define como la justicia de los medios empleados para determinar las distribuciones (Omar, 2006), y se relaciona con las normas formales del grupo y con su implementación (Hegtved, Clay-Warner y Jhonson, 2003).

La justicia procedimental, también llamada de los medios utilizados para determinar las distribuciones. Este tipo de justicia hace referencia a la forma en cómo se toma una decisión. Cuando se permite que los individuos participen en el establecimiento de los procedimientos éstos tendrán a evaluar el procedimiento como más justo.

*Justicia distributiva.*

La justicia distributiva hace referencia a la correspondencia entre lo esperado y la distribución real de los recursos (Konovsky, 2000), considerando como recursos, las herramientas de trabajo, información, permisos, sueldos, prestaciones, carga de trabajo, etc. La distribución justa se sustenta en los siguientes estándares que permiten emitir dictámenes de imparcialidad: equidad, igualitarismo y necesidad (Landy Conte, 2005).

*Justicia interaccional.*

La justicia interaccional se relaciona con el aspecto humano de las prácticas organizacionales, esto es, el trato digno y respetuoso a los subordinados (Greenberg, 1993). Para que el trato sea percibido como justo, de acuerdo con Bies y Moag (1986) intervienen cuatro reglas:

1.- Respeto: forma en que deben ser tratados los subordinados, basado en la honestidad y la dignidad.

2.- Propiedad: los jefes no deben emitir comentarios impropios o prejuiciosos sobre sus subordinados, compañeros, otros jefes o clientes.

3.- Justificación: explicaciones apropiadas, claras, suficientes y pertinentes, sobre las decisiones tomadas.

4.- Sinceridad: carácter honesto y abierto al dar explicaciones.

De acuerdo con De Boer, Bakker, Syroit, & Schaufeli (2002), mencionan que sí los empleados perciben que están siendo tratados injustamente, generará tensiones, sentimientos de insatisfacción y desmotivación. Por lo tanto, la importancia de la justicia organizacional radica en los efectos sobre otras variables organizacionales como la motivación, decisión de permanencia en la organización, comportamientos de ayuda (Folger & Cropanzano, 1998), disminución de los niveles de depresión y estrés (Judge & Colquitt, 2004; Omar, 2006).

En relación con lo planteado con anterioridad, cuando los trabajadores perciben a sus jefes como justos, tienden a manifestar una mayor aceptación de su autoridad de jefe, es decir se relaciona con la obtención de legitimidad (Mladinic e Isla, 2002; Góngora, 2013), ya que al percibir al jefe como justo, se le confiere autoridad real de tal manera que, cuando los jefes se comportan de manera justa es más probable que sean reconocidos desde una autoridad real (Strauss y Sayles, 1985), por lo tanto la justicia organizacional, resulta ser un elemento clave para la gerencia efectiva (Solano, 2011).

### ***Confianza en el líder.***

Otro elemento para la construcción de legitimidad y esencial para la construcción de las relaciones humanas, es la confianza en el supervisor, la cual influye sobre los comportamientos de colaboración del empleado e impacta sobre su salud ocupacional y la comunicación efectiva (Tan y Lim, 2009; Omar; 2011, Mosley et al., 2005). De acuerdo con Omar (2011), la confianza en el supervisor se refiere a la voluntad del subordinado a aceptar indicaciones frente a las acciones que no puede controlar.

Tan y Lim (2009), identifican algunas características en las que las personas se centran para determinar en que confiar, siendo estas: competencia, sinceridad, integridad, credibilidad, respeto, imparcialidad. Por lo que es probable que los empleados que confían en sus supervisores reconozcan en ellos tales características (Omar, 2011). Al respecto Burke, Sims, Lazzara, & Salas (2007) mencionan que existen tres antecedentes para confiar en el líder, benevolencia, integridad y habilidad.

La benevolencia, definida como la medida en que se cree que un administrador desea hacer el bien al trabajador, además de cualquier motivo de beneficio, con sinónimos que incluyen lealtad, apertura, cuidado o apoyo (Mayer et al., citado en Colquitt, Scott & LePine, 2007).

El segundo componente es integridad, definida como la medida en que se cree que un administrador se adhiere a principios morales y éticos sólidos, con sinónimos que incluyen equidad, justicia, consistencia y cumplimiento de promesas.

La habilidad, es el dominio de conocimiento y habilidades necesarias para hacer un trabajo específico junto con las habilidades interpersonales necesarias para tener éxito en una organización.

Colquitt et al, (2007), mencionan en los resultados de su metanálisis que existe una relación significativa entre estos elementos y la confianza, y la correlación entre ellos es alta. Burke et al (2007) expresan que existen investigaciones que muestran que cuando las personas son tratadas de manera justa y consistente, se fortalece la confianza en sus líderes.

### ***Ética y liderazgo.***

Por otra parte, partiendo de la teoría del aprendizaje moral, la cual establece que el líder se convierte en un modelo de rol ético para sus seguidores, Brown, Treviño & Harrison (2005) exponen que el liderazgo ético es la manifestación de conductas normativamente apropiadas a través de acciones personales y de relaciones interpersonales, y la promoción de

dichas conductas hacia los seguidores a través de una comunicación de doble vía, refuerzo y toma de decisiones.

Al respecto, Brito (2016) menciona que los líderes, a través de sus decisiones y acciones éticas, se conviertan en ejemplo de integridad para los grupos de interés de las organizaciones a las que pertenecen.

Yukl (2010) en su concepto de liderazgo ético, lo expone como un constructo que se centra en analizar éticamente: 1) las características personales del líder (valores personales, nivel de desarrollo moral y tipos de influencia utilizados) y 2) la forma en que toma decisiones y actúa, lo que involucra fines, medios y resultados, usualmente considerados en relación con los demás.

Treviño et al., (2000) diferencian las características morales del líder y su comportamiento y toma de decisiones, de nominándolos “aspectos de la persona moral” y “aspectos de la administración moral”.

Por lo tanto, el liderazgo ético, son aquellos comportamientos e interacciones del líder apegados a la normatividad, así como la promoción de estos hacia sus seguidores a través del refuerzo y la toma de decisiones. Por lo que involucra, la ética de cómo el líder ejerce el proceso del liderazgo y las interacciones con sus seguidores.

#### **1.2.5. Actitud hacia el trabajo.**

El estudio de las actitudes ocupa un lugar preponderante en la psicología Social, y es que no nacemos con actitudes y tampoco puede atribuirse a la maduración fisiológica, por lo tanto, las actitudes son adquiridas o aprendidas. Las actitudes constituyen los procesos o sistemas fundamentales mediante los cuales el individuo ordena su medio ambiente y su conducta con base en valores.

Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske (2011) definen la actitud como un sentimiento positivo o negativo o un estado mental de constante alerta, aprendido y

establecido mediante experiencias, que actúan específicamente en las respuestas de un individuo hacia las personas, situación y objetos. Las actitudes se aprenden a lo largo de la vida, además definen el interés hacia estímulos dados a nuestro alrededor.

Robbins y Coulter (2005) mencionan que las actitudes son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto a objetos, personas o acontecimientos. Cuando desenvolvemos actitudes positivas y favorables hacia algo, nos encontramos atraídos por ello, mientras desarrollemos una actitud desfavorable y negativa, nuestros intereses y estímulos disminuyen considerablemente (Guillén, 2000). Sí entendemos y podemos percibir la actitud de una persona hacia cualquier acción, hecho y objeto, podemos suponer el tipo de comportamiento que puede expresar ante ese objeto de actitud (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez , 2004).

En este sentido, podemos entender la actitud, como una tendencia o disposición psicológica de carácter aprendido que se evoca mediante una evaluación favorable o desfavorable; es el producto y el resumen de todas las experiencias del sujeto.

Las actitudes que posee cada ser humano brindan cambios emocionales a las relaciones que tiene con otras personas, la transformación de nuestras actitudes se acopla de acuerdo con nuestra personalidad, esto nos demuestra que algunas de las actitudes que formamos a lo largo de los años pueden ser duraderas, pero cualquier elemento psicológico pueden realizar cambios.

Otro aspecto que nos ayuda a tener una comprensión más clara y completa de las actitudes es conocer los componentes que la integran: cognitivo, afectivo y comportamental (Robbins, 2009; Guillén, 2000).

- El componente cognitivo de una actitud hace referencia a las opiniones, el conocimiento e información que tiene la persona sobre dicho objeto. Es el

componen con menos dificultad para hacer cambiar una actitud y se constituye de seis características, que se describen a continuación:

- Fijación: son creencias estables y perdurables.
  - Firmeza: a mayor grado de complejidad de las creencias hay mayor dificultad de cambio de actitud, a menor complejidad hay más probabilidad de cambio de actitud.
  - Singularidad: son pensamientos sencillos orientados a un objeto social.
  - Amplitud: factores cognitivos variables, por lo tanto, las actitudes pueden ser más extensas.
  - Concentración: involucra información concreta sobre objetos específicos y fijos.
  - Conciencia: toda actitud implica información que no puede asegurar que tiene una clara conciencia de este.
- En cuanto al componente afectivo, este se relaciona con la emoción y el sentimiento de la persona, es el más específico de una actitud, ya que se resiste al cambio porque se entrelaza con experiencias pasadas (Sampas, como se citó en Guillén 2000).
  - Componente conductual: es el deseo de comportarse de determinada manera en relación con una situación, sujeto u objeto.

Tener una comprensión de la definición conceptual, la durabilidad y transformación a partir de elementos psicológicos, así como de los tres componentes que sustentan las actitudes, nos dan la pauta de entender con el comportamiento de los individuos en relación con los estímulos dados por su contexto. Lo importante es entender cómo se desarrolla la actitud y cómo se puede modificar, porque éstas afectan nuestra vida diaria y laboral (Guillén, 2000).

En el contexto laboral, la actitud hacia el trabajo expresa sentimientos y creencias que determinan gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, el compromiso con las acciones que se pretende realicen y, en última instancia su comportamiento (Davis y Newstrom, 2007). Las actitudes de los colaboradores hacia el trabajo, dentro de las organizaciones, es un tema que toma relevancia en términos del trabajo, es decir en relación con la eficacia y productividad (Robbins y Coulter, 2005).

La actitud de los colaboradores es un aspecto importante para administración y gerencia de las organizaciones, ya que como se mencionó con anterioridad, la actitud hacia el trabajo tiene un impacto en la manera en que los colaboradores realizan sus tareas. Formar una buena actitud hacia los colaboradores de la organización, afecta de manera positiva en la eficacia de las tareas individuales y grupales a largo plazo.

Las actitudes negativas en los colaboradores, puede generar ausentismo, mayor índice de rotación, baja productividad, puede ser parte de la mala calidad del producto, problemas disciplinarios, y quejas, así como puede afectar considerablemente los costos, el prestigio y la competitividad de la empresa (Davis y Newstrom, 2007). En contra posición, las actitudes positivas y favorables, se relaciona con la alta productividad y la satisfacción laboral, lo cual son indicadores de que la organización cuenta con una administración sana.

Newstrom (2011) menciona que es importante observar, entender y administrar las actitudes de los empleados, y que un factor que interviene en su desarrollo tanto positivo como negativo son las apreciaciones que los colaboradores tienen respecto con la equidad o inequidad en el sistema de recompensas.

Por su parte, Robbins (2009) indica que existen tres actitudes en el contexto laboral, conocidas como la participación en el trabajo, el compromiso organizacional y la satisfacción del trabajo:

La participación en el trabajo: señala el grado de identificación con la empresa, además colaborar, contribuir y participar constantemente en el área de trabajo, demuestra que el trabajo es valioso y el reconocimiento por el trabajo es gratificante. (Robbins, 2009). La participación en el trabajo se entiende por el grado en que un colaborador se identifica con sus labores, participa activamente, y lo más importante, considera que el esfuerzo que realiza es de importancia para la organización. Los colaboradores que presentan un alto grado de participación se identifican con el trabajo que realizan diariamente, se esfuerzan y se preocupan por lo que hacen.

El compromiso con la organización establece el grado de identificación del colaborador con la organización, es decir sí se siente parte de la organización. Se entiende como una respuesta común y perdurable hacia la organización en su totalidad, el colaborador puede disgustarse con el trabajo que realiza y comprenderlo como un suceso desafortunado, pero no se siente insatisfecho con la organización. El compromiso organizacional es la situación de un trabajador hacia su empresa en cuanto su devoción, identidad, respeto, y colaboración (Robbins et al.,2005).

La satisfacción con el trabajo según Robbins (2009), se entiende por la actitud que expresa el colaborador en relación con sus tareas. El colaborador que posee un alto grado de satisfacción genera una actitud positiva, en contraste, el colaborador que no se encuentra satisfecho, expresa actitudes negativas. Existen tres subfactores que explican con mayor claridad la satisfacción en el trabajo: ausentismo, rotación y productividad.

Satisfacción y productividad: las organizaciones con colaboradores satisfechos tienden a ser más eficaces que las empresas con colaboradores menos satisfechos, se puede decir que las organizaciones satisfechas son más productivas.

Satisfacción y ausentismo: una consecuencia de insatisfacción laboral es la probabilidad de abandono de empleo.

Satisfacción y rotación: los colaboradores con satisfacción laboral muestran bajo nivel de rotación, en contraste con los colaboradores insatisfechos que muestran niveles más altos de rotación

Finalmente, es necesario mencionar que la información sobre las actitudes del empleado es de utilidad sólo si la administración y gerencia implementa acciones para mejorar las actitudes de los colaboradores.

### **1.2.6. Satisfacción laboral.**

A través de las experiencias, las personas logran identificar las distintas fuentes en las que pueden obtener aquellos incentivos que suponen apropiados para satisfacer sus necesidades (Muchiknksy, 2007). Cuando el trabajo, se percibe como una fuente que cubre sus necesidades, se asume como una experiencia placentera que representa una fuente de gratificación (Muchinsky, 2007; Kast y Rosenzweig, 2007).

La gratificación de las necesidades e incentivos dependen del individuo mismo, de la naturaleza de las tareas que desempeña, del dinero recibido, de la estructura organizacional y las relaciones con los compañeros, supervisores y las otras personas con las que convive en el trabajo (García-Ramos, Luján-López, y Martínez-Corona, 2007).

La satisfacción se considera la sensación que una persona experimenta al lograr el equilibrio entre sus necesidades y los fines que la motivan. La satisfacción es la actitud del trabajador en relación con el trabajo, es decir, las evaluaciones positivas y negativas acerca de los aspectos del trabajo.

Davis y Neswstrom (2007), definen la satisfacción laboral, como un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los trabajadores perciben su trabajo. Está ligada a factores motivacionales, es decir a actividades retadores y estimulantes a las que se enfrenta la persona en su puesto de trabajo (García-Ramos et al., 2007). Depende de lo que la persona espera de una situación y de lo que recibe de ella, del progreso

profesional y económico que le ofrece la organización (Flores y Juárez, 2007). Del ambiente, y las relaciones interpersonales que sostienen los trabajadores diariamente.

Existen dos tipos de factores que influyen en la satisfacción laboral. Los primeros son los factores intrínsecos, que especifican las características del puesto, tales como; el nivel jerárquico, la antigüedad en el puesto, las oportunidades de promoción, la remuneración económica, el reconocimiento, las condiciones ambientales del trabajo, la administración de la empresa. Por otra parte, los factores que no forman parte de la atmósfera laboral y que repercuten en la satisfacción laboral, son los factores extrínsecos, como: la edad, género, salud, nivel de educación, inteligencia, personalidad y seguridad (Schultz, 1995).

Es posible identificar el nivel de la satisfacción laboral a partir de las necesidades de las personas, es decir, de lo que espera de una situación laboral y de lo que obtiene de ella en función del logro de sus fines, y las actitudes de los factores que componen su trabajo, como; salario, oportunidades de ascenso, reconocimiento de la capacidad, evaluación justa de trabajo, relaciones sociales en el empleo, el trato justo por los jefes (Blum y Taylor, 1999). Y de los factores extrínsecos, que, a pesar de ser externos al ámbito laboral, son orientativos en relación con el grado de satisfacción que se espera de los diferentes grupos de trabajadores.

Los empleados satisfechos llegan temprano y salen tarde, no suelen faltar, se acercan a su jefe, aceptan consejos y establecen relaciones adecuadas con los compañeros (Schultz, 1995). Presentan un sentido de identidad, afiliación y pertenencia.

Conocer las actitudes de los trabajadores puede ayudar a definir cuáles son las fuentes más importantes de insatisfacción (Dressler, 2001). Además, permite a los directivos de la de la organización, implementar estrategias y acciones orientadas a aminorar las fuentes de insatisfacción y mantener los factores que repercuten en niveles altos de satisfacción

### 1.3. Modelo de Intervención

El Modelo Trifásico de Intervención (figura 7), propuesto para el presente estudio, se sustenta en el modelo de cambio planeado de De Faria Mello (2000), y en los principios del desarrollo organizacional. Dicho modelo se compone de tres fases generales: fase 1) Diagnóstico, fase 2) Plan de acción y fase 3) Evaluación.

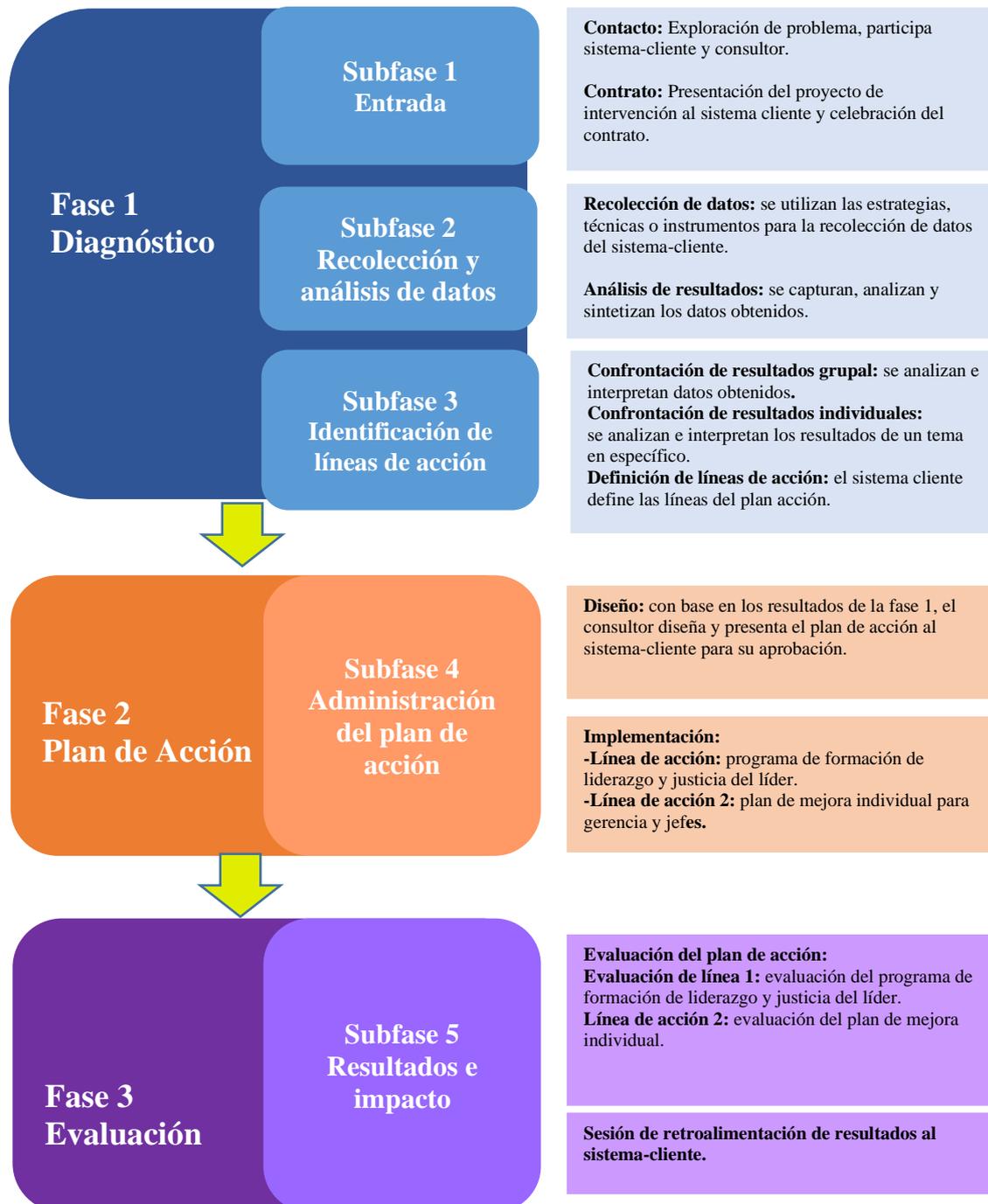


Figura 7. Modelo de Intervención Trifásico. Fuente: elaboración propia.

El modelo de intervención propuesto, en la fase 1) diagnóstico se integra por tres subfases, que son; subfase 1) Entrada, donde la empresa establece el primer contacto con el consultor para exponer las problemáticas percibidas y, posteriormente el consultor presenta al sistema-cliente el proyecto de intervención: sus límites, alcances, compromisos y se celebra el contrato psicológico. En la subfase 2) Recolección y análisis de datos, se aplican los instrumentos para la recolección de datos de las variables que integran el modelo diagnóstico, posteriormente se capturan, analizan y agrupan los datos obtenidos, para identificar las áreas de mejora y fortaleza que presenta la organización. Y en la subfase 3) Identificación de las líneas de acción, en sesiones de confrontación de resultados se socializan los datos obtenidos para inducir al sistema cliente a identificar el área de mejora o problema prioritario a intervenir, profundizar en las causas que los sustentan y las líneas de acción para solucionarlo.

En la fase 2) Plan de acción, se diseña y presenta el plan de acción a la gerencia de la empresa para su posterior aprobación e implementación. El plan de acción integra dos líneas: 1) programa de formación de liderazgo y justicia del líder y 2) plan de mejora individual para gerentes y jefes de área.

La fase 3) Evaluación, consiste en una propuesta para evaluar el plan de acción. En relación con la línea de acción 1, se diseña la propuesta de evaluación del programa de formación de liderazgo y justicia del líder, y respecto a la línea de acción 2, se propone evaluar el plan de mejora individual.

Es necesario mencionar, que el alcance de este proyecto de intervención abarcó; la fase 1) Diagnóstico, la presentación del plan de acción a la gerencia de la organización que corresponde a la fase 2) Plan de acción, y la propuesta de evaluación del plan de acción.

## **Capítulo 2. Método**

En este capítulo se presenta la metodología empleada en el presente estudio, por lo tanto, se describe el objetivo que pretende cumplir, el diseño de estudio, el escenario y los participantes.

### **2.1. Objetivo General**

Realizar una intervención con enfoque en desarrollo organizacional a través de un modelo diagnóstico que le permita a la empresa identificar el problema que necesita resolver para que pueda definir el plan de acción para solucionarlo.

#### **2.1.1. Objetivos específicos.**

- a) Implementar un modelo de diagnóstico organizacional que le permita a la empresa identificar el problema que necesita resolver y las líneas de acción para solucionarlo.
- b) Definir el plan de acción a partir de los resultados del diagnóstico y las líneas de acción aprobadas por la dirección general de la empresa para mejorar la justicia del líder organizacional.

### **2.2. Diseño del Estudio**

El presente estudio sigue la metodología mixta, la cual considera recolectar y analizar datos de naturaleza cuantitativa y cualitativa, con la finalidad de obtener un mejor entendimiento y más profundo del fenómeno que se investiga. La integración sistemática de las aproximaciones cuantitativa y cualitativa puede ser conjuntada de tal manera que conserven sus estructuras y procedimientos originales. (Chen, 2006; Hernández et al., 2014).

Con base en lo anteriormente mencionado, se realizó un estudio desde un enfoque mixto, de diseño exploratorio secuencial derivativo, anidado en la subfase 2 y subfase 3 del diagnóstico (Hernández et al., 2014). Al inicio del estudio, se empleó la entrevista abierta como técnica cualitativa, para identificar la problemática del sistema-cliente. Posteriormente,

a través de la administración de instrumentos de orden cuantitativo se recolectaron los datos del sistema-caliente para la elaboración del diagnóstico organizacional. Finalmente, en sesiones de confrontación de resultados, se profundizó en los resultados del diagnóstico mediante de preguntas generadoras, que fueron analizadas cualitativamente.

### **2.3. Descripción del Escenario**

En este apartado se describe el escenario de la organización en el que se realizó la intervención en desarrollo organizacional. La organización a la cual le nombraremos empresa G, para salvaguardar su identidad, es una empresa de tipo familiar que pertenece a la industria manufacturera, la cual se dedica a diseñar, producir, comercializar y distribuir cajas de cartón corrugado, empaques y etiquetas.

La empresa cuenta con más de 35 años en el mercado, e inicia sus actividades en la ciudad de Mérida, Yucatán. En la década de los 90's logra captar clientes de otros estados. En la primera década de los años 2000 incursiona en el área de flexografía, y adquiere una planta corrugadora dedicada a la elaboración de láminas de cartón para vender a fabricantes de cajas, así como para su producción interna. Actualmente su cobertura de mercado abarca a clientes de cuatro estados del Sureste de México.

Hace más de cuatro años la empresa inicia el proceso de planificar la sucesión a la segunda generación familiar, por lo que el dueño fundador, delega la dirección de la empresa a su hija, quien actualmente ocupa el puesto de gerente de Administración.

La empresa G, declara propósito, satisfacer las necesidades de sus clientes, caracterizado por un trato justo y una visión ética en el ámbito empresarial. En cuanto, a los valores que la empresa integra, se encuentran; el respeto, la responsabilidad y el trabajo en equipo.

Respecto al horario laboral, es de 8:00 a.m. a 4:00 p.m. de lunes a viernes, por lo tanto, solo existe una plantilla de trabajadores, que se ubica en el turno matutino. Sin

embargo, existe un horario extra el cual abarca el horario de 4:00 p.m. a 6:00 p.m. que se cumple a solicitud del jefe de área.

Al inicio del estudio, la planta se integraba por 81 colaboradores, de los cuales 30 (37%) son mujeres y 51 (63%) son hombres. Del total de los colaboradores el 63 (78%) son operativos, mientras que 10 (12%) son administrativos, y 8 (10%) ocupan un puesto de jefatura o gerencia. La edad promedio de los colaboradores se ubica en los 36 años, y la antigüedad laboral abarca un rango entre los 30 años de antigüedad hasta menos de un año, obteniendo un promedio de 8 años de antigüedad.

En cuanto la estructura organizacional, se integra por cuatro niveles jerárquicos, siendo el puesto del Director General el nivel más alto, seguido de las gerencias de Administración, Ventas y Producción. Los puestos de jefe de área y encargado de área corresponden al tercer nivel, y el personal operativo representa el cuarto nivel.

Es necesario precisar que la dirección de la empresa, al momento de realizar el estudio, se encuentra a cargo de la hija del fundador, quien realiza las funciones del puesto del gerente de Administración, pero mantiene la posición de Director General. Una vez aclarado el punto anterior, se explica a continuación la relación entre los diferentes puestos de mando, de acuerdo con el organigrama proporcionado por la empresa (figura 8).

El Director General, tiene a su cargo directo a las gerencias de Ventas y de Producción. El Gerente de Administración, tiene a su cargo al Jefe Administración y Contabilidad, así como a los encargados de las áreas de Procesos y de Atención a Clientes. Dentro del área administrativa, los encargados de área no cuentan con personal a cargo. El Gerente de Producción tiene a su mando a los encargados de las áreas de Entrega, Almacén, Control de Calidad, Mantenimiento y Programación, así como a los jefes del área de Corrugados, Imprenta, Flexografía y Diseño. El gerente de Ventas, a diferencia de las otras dos gerencias no cuenta con jefes de área o encargados de área bajo su supervisión.

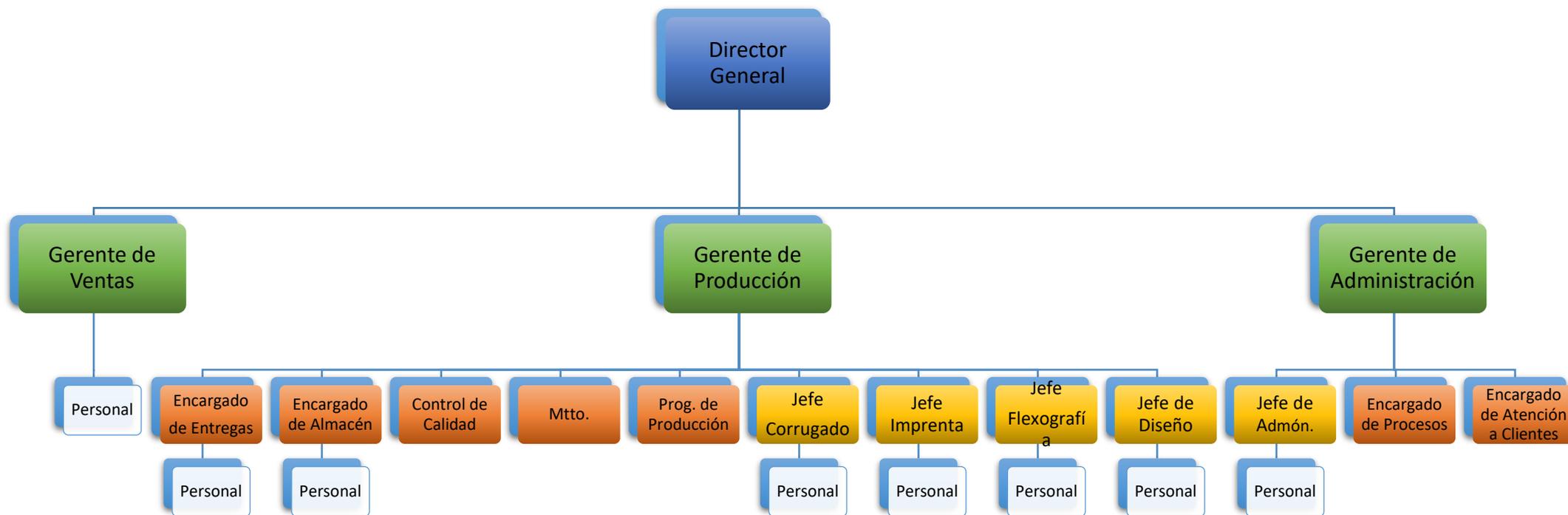


Figura 8. Organigrama de la empresa G. Fuente: organigrama empresa G.

## 2.4. Participantes

Al inicio del estudio, participaron 77 (95%) de los 81 (100%) colaboradores que integran la planta de producción. Del total de los participantes 49 (64 %) son hombres y 28 (36%) mujeres. La edad media de los colaboradores es de 36 años, con un rango de edad entre los 18 y 65 años, y una media de antigüedad laboral de 8,3 años (tabla 2).

Tabla 2.

*Distribución de participantes por edad y antigüedad laboral.*

	Mín.	Máx.	Media	Desvest
Edad	18	65	36,03	11,31
Antigüedad laboral	0	31	8,30	7,29

Fuente: elaboración propia.

Respecto al nivel de puesto que ocupan los participantes, 2 (3%) ocuparon un puesto gerencial, mientras que 5 (6%) fueron jefes de área, 5 (6%) encargados de área, 3 (4%) fueron personal administrativo y 62 (81%) personal operativo (tabla 3).

Tabla 3.

*Distribución de participantes por nivel de puesto.*

Nivel de puesto	Frecuencia	Porcentaje
Personal operativo	62	81%
Personal administrativo	3	4%
Encargado de área	5	6%
Jefe de área	5	6%
Gerente	2	3%
Total	77	100%

Fuente: elaboración propia.

Con relación a la escolaridad, 44 (59%) de los participantes cuentan con estudios de secundaria, 13 (17%) cuentan con bachillerato, 9 (12%) con licenciatura, 5 (7%) con primaria, 3 (4%) con carrera técnica y 1 (1%) con maestría.

Se consideró como criterio de selección a los participantes registrados en la lista de colaboradores proporcionada por la empresa, y además que contaran con una antigüedad laboral mínima de dos meses.

### **Capítulo 3. Diagnóstico**

El diagnóstico, como menciona Hernández et al, (2011), involucra a un grupo de una organización para identificar posibles problemas antes de que sean graves, y plantear soluciones. Además, define las necesidades del cambio al evaluar el problema, definir los objetivos de cambio, y las metas a conseguir considerando efectos, costos, riesgos, y resistencias al cambio (Guizar, 2013).

#### **3.1. Objetivo General**

Implementar un diagnóstico organizacional que le permita a la empresa identificar el problema que necesita resolver y las líneas de acción para solucionarlo.

##### **3.1.1. Objetivos específicos.**

Subfase 1. Entrada. Identificar la problemática que presenta la empresa a través de las entrevistas realizadas al gerente de Administración, para establecer el objetivo y alcance del proyecto de intervención en desarrollo organizacional, y la celebrar el contrato psicológico.

Subfase 2 Recolección y análisis de datos. Identificar las áreas de mejora y de fortaleza de la organización, a través de la recolección y análisis de datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos de orden cuantitativo, que miden las variables de estructura, cultura, liderazgo, satisfacción laboral y actitud hacia el trabajo, que contempla el modelo de diagnóstico organizacional propuesto.

Subfase 3 Identificación de líneas de acción. Identificar las líneas de acción, a través de confrontar los resultados obtenidos del análisis de datos recolectados, con los jefes de área y gerente de producción de la empresa.

#### **3.2. Descripción de las Subfases del Diagnóstico**

La fase 1 diagnóstico (figura 9), se integra por tres subfases, que se despliegan en siete actividades, generando la siguiente estructura: subfase 1) Entrada, contacto y contrato, subfase 2) Recolección y análisis de datos, recolección de datos y análisis de datos y subfase

3) Identificación de líneas de acción, confrontación de resultados grupal, confrontación de resultados individuales y definición de líneas de acción.

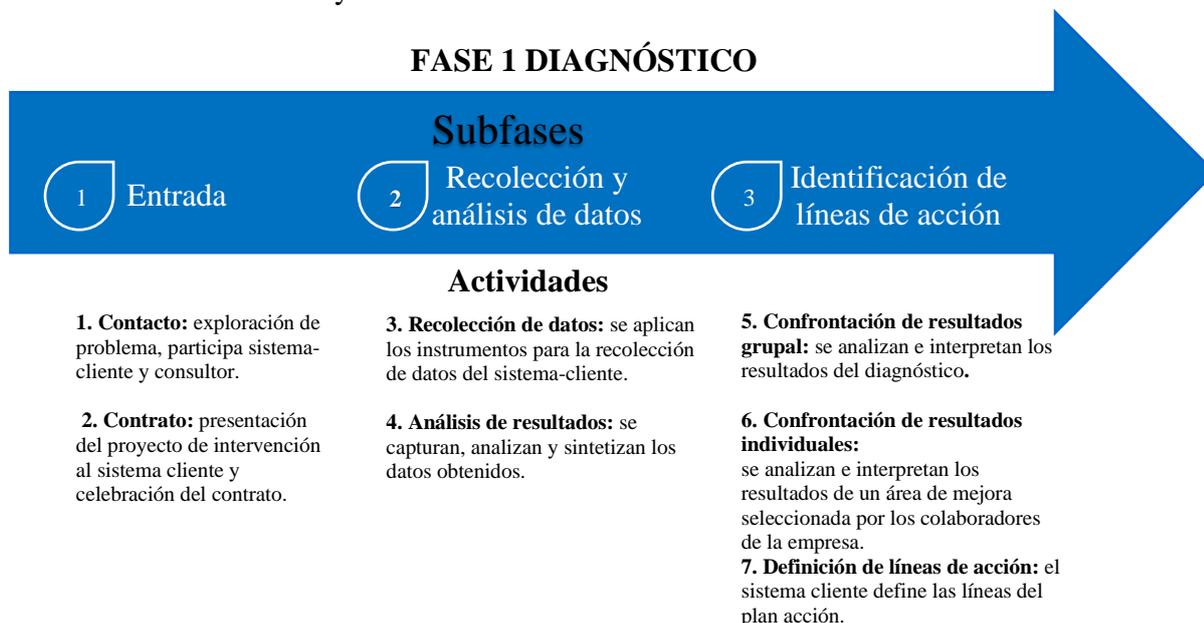


Figura 9. Fase 1 Diagnóstica, subfases y actividades.

Las actividades realizadas para el cumplimiento de la fase 1 diagnóstica, se efectuaron entre los meses de mayo a noviembre del año 2019, es decir, comprendió un periodo de 7 meses. El orden cronológico de las actividades se muestra en la tabla 4.

Tabla 4.

Cronograma de actividades de la fase 1 Diagnóstica.

Año 2019							
Actividad	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Contacto:							
Contrato							
Recolección de datos							
Análisis de resultados							
Confrontación de resultados grupal							
Confrontación de resultados individuales							
Definición de líneas de acción							

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se menciona las tres subfases del diagnóstico, sus objetivos, participantes, estrategias instrumentos, técnicas y materiales utilizados, procedimiento y resultados obtenidos.

### **3.2.1. Subfase 1. Entrada.**

#### ***Objetivo.***

El objetivo de esta subfase consistió en identificar la problemática que presenta la empresa a través de las entrevistas realizadas al gerente de Administración, para establecer el objetivo y alcance del proyecto de intervención en desarrollo organizacional, y la celebrar el contrato psicológico.

#### ***Participantes.***

Participaron las gerencias de Administración y de Producción, los jefes de las áreas de Corrugados, Imprenta y Flexografía, y el encargado del área de Procesos.

#### ***Estrategias, técnicas, instrumentos y materiales.***

Para llevar a cabo esta primera subfase, se utilizó la técnica de entrevista abierta, la cual consiste en una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona y otra (Hernández et al., 2010), con el fin de obtener más información de las necesidades reales de la empresa, y lograr identificar el problema a estudiar.

También, se utilizó como estrategia, una presentación ejecutiva del proyecto de intervención (ver Apéndice A), que expone los objetivos del proyecto, las fases intervención, la importancia del diagnóstico organizacional y del modelo propuesto, el alcance del proyecto, los recursos requeridos, la temporalidad y los compromisos para la empresa y el consultor.

#### ***Procedimiento.***

El contacto inicial con el sistema-cliente, se estableció por medio del encargado del área de Procesos, quién en representación de la empresa, contactó al consultor para contratar

sus servicios. Posteriormente, se efectuaron dos reuniones con el gerente de Administración, dentro de las instalaciones de la empresa, para explorar el motivo por el cual se solicitó el servicio de consultoría.

La necesidad que expuso el cliente fue de implementar acciones orientadas a intervenir o corregir los problemas que se estaban presentando en la empresa, entre las que mencionó, la falta de motivación de los colaboradores, conflictos entre los jefes de área con el personal operativo, los conflictos entre personal operativo, la acumulación de la carga de trabajo. Sin embargo, mencionó que su principal dificultad consistía en la poca claridad de saber, por cuál problema iniciar y que acciones tomar para solucionarlo, además de la confusión generada al percibir que los problemas se relacionaban entre sí y, no poder identificar las áreas de trabajo, y colaboradores que debería involucrar.

Una vez definida la necesidad del cliente, para celebrar el contrato psicológico, se realizó una reunión en las instalaciones de la empresa, en la que participaron; las gerencias de Administración y de Producción, los jefes de las áreas de Corrugados, Imprenta y Flexografía, así como el encargado del área de Procesos. El tiempo de la reunión abarcó entre 45 a 60 minutos, en la que se efectuó una presentación ejecutiva del proyecto de intervención, con material audiovisual de apoyo (ver Apéndice A).

Durante la reunión, se socializó el objetivo del proyecto, las fases del modelo de intervención y se explicó que, la fase inicial consiste en el diagnóstico que permite analizar las áreas de mejora y fortaleza identificadas en la organización, y que partir esos resultados se determinan las acciones para intervenir en la problemática prioritaria a abordar. También se explicó, que la segunda fase, intervención, tiene el propósito de implementar el plan de acción, diseñado a partir de los resultados logrados de la fase anterior. Finalmente se explicó la tercera fase del proyecto, pretende evaluar el resultado del programa de intervención, para conocer el impacto alcanzado.

En relación con la primera fase del proyecto de intervención, se explicó que el sustento teórico del modelo de diagnóstico organizacional toma como referencia el modelo de Brubaker & Zimmerman (2009), que considera que la base de toda organización se concentra en su estructura, ya que ofrece estabilidad al designar funciones y responsabilices claras y coordinadas en los puestos de trabajo, mientras que la cultura, es vista como la guía que marca el rumbo y el comportamiento de la organización. Y el liderazgo, es el que tiene la responsabilidad de ser el punto de unión entre cultura y estructura.

También, se presentó los recursos humanos y materiales, para el desarrollo del proyecto, así como los criterios de éxito y entregables del proyecto.

Se describió, el cronograma de actividades, el cual contempló un tiempo aproximado de siete meses para implementar la fase 1 de diagnóstico, un periodo de cinco meses para la fase 2) Plan de acción y 1 mes para el desarrollo de la fase 3 evaluación. El desarrollo del diagnóstico comprende el 2º semestre del año 2019 y la fase de intervención y evaluación, el primer semestre del año 2020.

Para el cierre de la reunión, se concluyó con el acuerdo verbal de los compromisos requeridos para el éxito del proyecto de intervención. La alta gerencia y el consultor se comprometieron voluntariamente con el propósito en común, de mejorar la organización, que de acuerdo con Audirac (2016), es así, cuando se logra establecer el contrato psicológico.

De manera complementaria a la reunión, se compartió a la empresa, como entregable, una copia de la presentación del proyecto de intervención, el cual contiene las fases, su tiempo de aplicación y los compromisos contraídos por el sistema-cliente y el consultor.

### ***Resultados.***

Se identificó, que el problema que el cliente desea solucionar o intervenir, se puede presentar a un nivel individual, grupal u organizacional, que puede ser descendente,

ascendente u horizontal, y que puede, no ser percibido como un problema dado a la cultura y contexto organizacional.

El sistema-cliente aceptó que la primera fase del proyecto de intervención debe identificar el problema prioritario a intervenir, para lo cual es necesario generar un diagnóstico de la organización para identificar las áreas de fortaleza y de mejora, y a partir de ello, definir el plan de acción. El sistema-cliente y el consultor, aceptan los compromisos para el cumplimiento del proyecto de intervención, y concretan, de forma verbal, el contrato psicológico.

### **3.2.2. Subfase 2. Recolección y análisis de datos.**

#### ***Objetivo.***

Identificar las áreas de mejora y de fortaleza de la organización, a través de la recolección y análisis de datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos de orden cuantitativo, que miden las variables de estructura, cultura, liderazgo, satisfacción laboral y actitud hacia el trabajo, que contempla el modelo de diagnóstico organizacional propuesto.

#### ***Participantes.***

Es necesario mencionar, que en la subfase 2 recolección y análisis de datos, la cantidad de los participantes no fue homogénea. Se muestra a continuación, la frecuencia de los participantes en relación con cada uno de los instrumentos aplicados para la recolección de datos (Tabla 5).

Tabla 5.

*Recolección de datos, distribución de participantes por instrumento.*

<b>Instrumento aplicado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Hombre (%)</b>	<b>Mujer (%)</b>
Cultura	57	37 (65%)	20 (35%)
Estructura	67	42 (63%)	25 (27%)
Liderazgo	65	40 (61%)	26 (39%)
Satisfacción laboral	56	36 (64%)	20 (36%)
Actitud hacia el trabajo	64	38 (59%)	26 (41%)

Fuente: *elaboración propia.*

***Estrategias, técnicas, instrumentos y materiales.***

La recolección de datos de cada una de las variables se basó en la propuesta del Modelo de Diagnóstico Organizacional, que contempla las variables de cultura, estructura, liderazgo, satisfacción laboral y actitud hacia el trabajo, por lo que se emplearon los siguientes instrumentos:

***Cultura.***

Escala de Denison Organizational Culture Survey (DOCS), versión española (Bonavia, Prado y García-Hernández, 2010). Esta escala consta de 60 ítems, 5 para cada una de las 12 subescalas referentes a las prácticas administrativas. Estas prácticas administrativas, se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales, propuestos en el modelo de cultura organizacional de Denison (2001). La escala cuenta con la opción de respuesta tipo Likert de cinco puntos, donde 1 es completamente desacuerdo hasta 5 que es completamente de acuerdo. A continuación, se presenta un ejemplo de los reactivos de la escala (figura 10).

1. Completamente en desacuerdo
2. Desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Contesta como sucede en tu organización....

	Respuesta
1 La mayoría de los miembros de esta organización están muy comprometidos con su trabajo.	
2 Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	

Figura 10. Ejemplo de reactivos de la escala de Denison Organizational Culture Survey, versión en español.

Fuente: Bonavia, Prado y García-Hernández 2009.

***Estructura.***

Se empleó la escala tipo Likert Estructura Organizacional de Cetina (sin publicar), consta de 54 ítems con 7 opciones de respuesta donde 1= totalmente desacuerdo hasta 7= totalmente de acuerdo. El instrumento se compone de 9 dimensiones, que a saber son; elementos intrínsecos, elementos extrínsecos, diferenciación/integración, brechas/solapamientos, subutilización/sobrecarga, autonomía/rigidez, autoridad difusa/centralización excesiva, conducta sin objetivos, conducta limita por objetivos,

irresponsabilidad/pasividad. A continuación, se presenta un ejemplo de reactivos de la escala (figura 11).

<i>Totalmente en desacuerdo</i>					<i>Totalmente de acuerdo</i>	
1	2	3	4	5	6	7
<b>Sección 1</b>					Respuesta.	
1. Sé que funciones tiene mi puesto.						

Figura 11. Ejemplo de reactivos de la escala de Estructura Organizacional. Fuente: Cetina, sin publicar.

*Liderazgo.*

Se emplearon la escala tipo Likert de Legitimidad (Cetina, Rodríguez, Aguilar y Ortega, 2010), escala tipo Likert de Habilidades Directivas (Cetina, Ortega, y Aguilar, 2010) y la escala tipo Likert de escala de Justicia Organizacional del Jefe (Cetina, Góngora, Ortega y Aguilar, 2014). A continuación, se presenta un ejemplo de los reactivos de la escala de legitimidad (figura 12).

**Con respecto a mi jefe, YO creo que...**

Completamente en desacuerdo					Completamente de acuerdo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1. Es el adecuado para ocupar su puesto</b>									

Figura 12. Ejemplo de reactivos de la escala de Legitimidad. Fuente: Cetina, Ortega, y Aguilar, 2010.

*Satisfacción Laboral.*

El instrumento empleado para medir el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores es el instrumento de Satisfacción Laboral S20/23 creado por Meliá y Peiró (1989) el cual cuenta con un Alfa de Cronbach de 0,92 y los factores oscilan entre 0,76 y 0,89. Su nivel de fiabilidad y validez son muy apreciables.

El cuestionario cuenta con un apartado de datos sociodemográficos tales como el sexo, edad, nivel de puesto, antigüedad en la organización y área laboral, un apartado que consta de un total de 23 ítems, que se estructuran en cinco factores de satisfacción laboral; factor I la supervisión integrada, el factor II el ambiente físico, factor III prestaciones recibidas, el factor IV satisfacción intrínseca al trabajo y factor V participación. El

instrumento cuenta con una opción de respuesta de escala tipo Likert, de 7 puntos, que va desde 1= muy insatisfecho hasta 7= muy satisfecho. A continuación, se presenta un ejemplo de los reactivos de la escala de satisfacción laboral (figura 13).

**Siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta y márkela con una cruz.**

	Insatisfecho		Indiferente			Satisfecho	
	Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo	1.- <input type="checkbox"/>	2.- <input type="checkbox"/>	3.- <input type="checkbox"/>	4.- <input type="checkbox"/>	5.- <input type="checkbox"/>	6.- <input type="checkbox"/>	7.- <input type="checkbox"/>

Figura 13. Ejemplo de los reactivos de escala de Satisfacción Laboral. Fuente: Meliá y Peiró, 1989.

*Actitud hacia el Trabajo.*

Para medir la actitud hacia el trabajo, se aplicó la escala de Actitud hacia el Trabajo Cetina (sin publicar), de consta de 45 ítems, que se integran en tres dimensiones: I Pertenencia, II Desarrollo en otras áreas y III Querer hacer bien las cosas. La opción de respuesta de escala tipo Likert cuenta con 7 puntos, donde 1= muy desacuerdo a 7= muy de acuerdo.

A continuación, se presenta un ejemplo de los reactivos de la escala de Actitud hacia el Trabajo (figura, 14).

Por favor conteste toda la encuesta y sea sincero en sus respuestas.

- 7. "Totalmente de acuerdo"
- 6. "Muy de acuerdo"
- 5. "Algo de acuerdo"
- 4. "Ni de acuerdo ni en desacuerdo"
- 3. "Algo en desacuerdo"
- 2. "Muy en desacuerdo"
- 1. "Totalmente en desacuerdo"

	PTS.
1. Me siento orgulloso de decir que trabajo en esta empresa.	

Figura 14. Ejemplo de reactivos de la escala de Actitud hacia el Trabajo. Fuente: Cetina, sin publicar.

**Procedimiento.**

Para la recolección de datos, se adquirió por medio del encargado del área de Procesos, el registro de los 81 colaboradores, con los que contaba la planta de producción al momento de realizar el estudio, y la distribución de éstos por áreas de trabajo. También se adquirió el organigrama de la planta, que muestra los responsables de los diferentes puestos gerenciales y la distribución del personal operativo. La finalidad de la recolección de

documentos fue identificar las gerencias, las áreas de trabajo y el número de empleados que conforman la planta de producción.

A partir, de conocer el total de participantes, la distribución por áreas de trabajo y las condiciones cotidianas de la dinámica laboral, se estableció el cronograma para la administración de los instrumentos cuantitativos. Se establecieron tres periodos de aplicación, que abarcaron un total de 19 días. Cada día abarcó una sesión grupal, dentro del horario de trabajo, en la que se aplicaron los instrumentos previamente seleccionados, asegurando la confidencialidad y anonimato de los datos de los participantes.

El primer periodo de aplicación abarcó 6 días y participaron un total de 67 colaboradores. Se administró el instrumento de Estructura Organizacional (Cetina, sin publicar), a gerentes, jefes, encargados de área, y personal operativo.

El segundo periodo de aplicación contempló un periodo de 6 días, y una hora y media por sesión de aplicación. Participaron un total de 65 colaboradores, incluyendo 5 jefes de área, y dos gerentes. Para medir la variable de actitud hacia el trabajo, se administró la escala de Actitud hacia el Trabajo de Cetina (sin publicar), la cual fue respondida por a 64 colaboradores.

En la evaluación de la variable de liderazgo, se aplicaron tres escalas en sus dos versiones: a) para subordinados, quienes evaluaron a sus jefes, y b) para los jefes, quienes realizaron una autoevaluación. Los instrumentos aplicados fueron, la escala de Legitimidad (Cetina, et al., 2010), la escala de Habilidades Directivas (Cetina, et al., 2010) y la escala de Justicia Organizacional del Jefe (Cetina, et al., 2014).

El tercer periodo de administraron, abarcó un total de 7 días, y se aplicaron la escala de Satisfacción Laboral S20/23 de Meliá y Peiró (1989) y la versión española de la Denison Organizational Culture Survey (Bonavia, et al., 2010) a un total de 58 colaboradores.

En cuanto al análisis de los resultados, de los datos obtenidos, se procedió a su captura y análisis, empleando el programa Microsoft Excel 2016 para Windows, a través del cual se obtuvieron datos descriptivos; promedios generales por cada variable; tablas y gráficas comparativas

### ***Resultados.***

#### *Cultura organizacional.*

Los datos que se presentan corresponden al análisis de los resultados obtenidos de las creencias y las actitudes que los miembros de la empresa tienen respecto a un conjunto de atributos de la organización, que se definen como dimensiones o rasgos culturales, que permiten construir un perfil cultural de la organización. A continuación, se muestran los resultados tanto de los cuatro rasgos culturales: implicación, consistencia, misión y adaptabilidad, así como las tendencias culturales: enfoque externo, enfoque interno, flexibilidad y estabilidad.

De acuerdo con el perfil cultural de la empresa (figura 15), los resultados muestran que la puntuación mayor corresponde al rasgo cultural de adaptabilidad con una  $M= 3,28$ , esto significa que los miembros de la organización tienen un sistema de normas y creencias que les ayuda a recibir, interpretar y traducir las señales de su entorno con el fin de aumentar su supervivencia, crecimiento y desarrollo.

El rasgo cultural que es con menor puntuación es misión ( $M=3,17$ ), esta dimensión de acuerdo con Denison & Neale (1996), provee claridad en la dirección y objetivos lo que facilita la orientación apropiada de la acción para la organización y sus miembros.

De acuerdo con los resultados se observa que el perfil cultural de la empresa se inclina al foco externo ( $M=3,22$ ), lo cual indica la relación entre la organización y el ambiente externo, en un buen nivel demuestra crecimiento continuo en el ingreso, participación en el mercado e incremento de ventas de la organización. Respecto a la flexibilidad ( $M=3,24$ ),

indica la capacidad de adaptación que tiene la organización ante estímulos y situaciones externas, minimizando el impacto de cualquier eventualidad en la actuación de la organización.

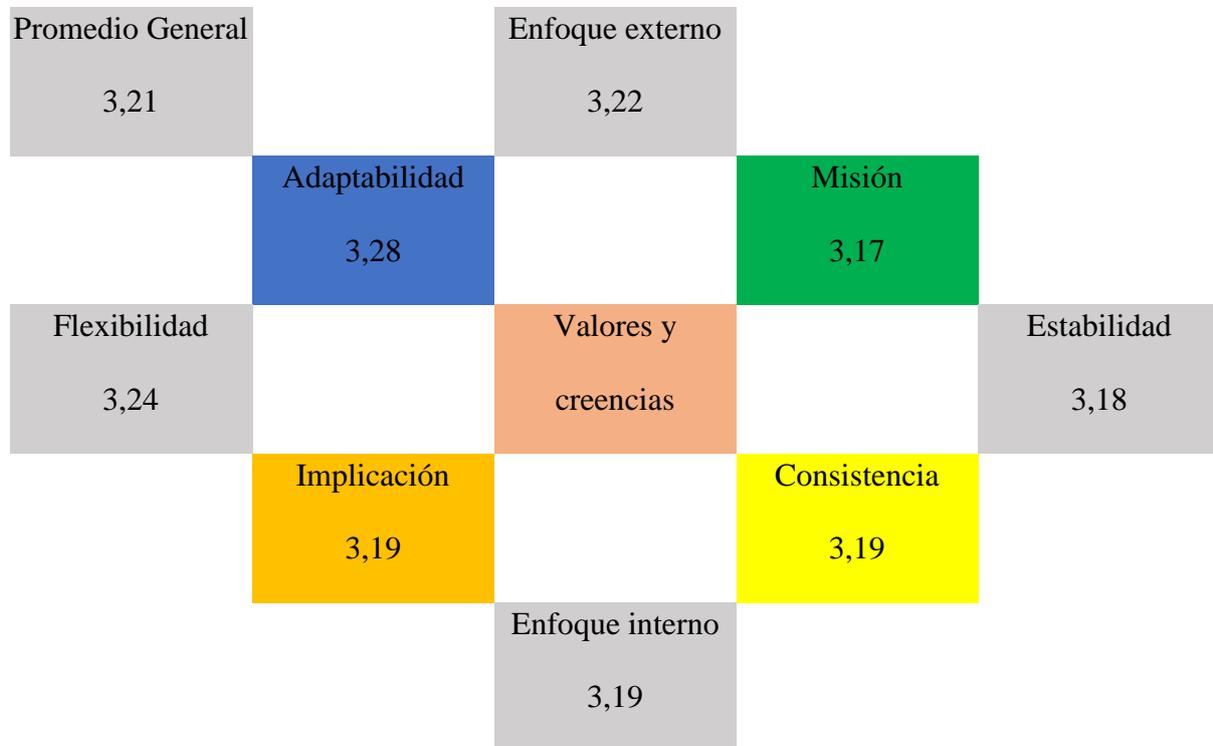


Figura 15. Perfil cultural de la empresa G.

De acuerdo con los índices o subescalas, que integran los rasgos culturales (ver figura 16), las puntuaciones más altas corresponden a los índices de trabajo en equipo, (M=3,41), que pertenece al rasgo cultural de implicación, y los índices de aprendizaje organizativo (M=3,33), orientación al cambio (M=3,27) y orientación al cliente (M=3,25), pertenecientes al rasgo de adaptabilidad.

Los índices con menor puntuación corresponden al de empoderamiento (M=3,13) y desarrollo de capacidades (M=3,03), pertenecientes al rasgo cultural de implicación. Y el indicador de visión (M=3,15), y metas y objetivos (M=3,16), corresponden al rasgo de misión.



Figura 16. Rasgos culturales e índices de la empresa G.

De acuerdo con los resultados presentados de esta forma, se puede determinar que las áreas de mejora identificadas en relación con los rasgos culturales son los siguientes:

a) Misión (M=3,17), que refiere al establecimiento de metas y objetivos estratégicos(M=3,16), una visión (M=3,15) de que incluya los valores nucleares de la organización, y que la dirección y propósitos estratégicos (M=20), sea conocido por los colaboradores de la empresa.

b) Consistencia (M=3,19), referente a la coordinación e integración (M=3,17) de los colaboradores, por un conjunto de valores que crea un sentimiento de identidad y un conjunto de expectativas, así como la capacidad de llegar a acuerdos (M=3,19) en temas esenciales y la capacidad de reconciliar diferencias, también considera como área de mejora, los valores centrales de la organización (M=3,21), que se relaciona con trabajar en conjunto para lograr los objetivos organizacionales.

c) Implicación (M=3,19), enfocado al desarrollo de capacidades (M=3,03), de los colaboradores para mantener su competitividad, el empoderamiento (M=3,13) que se refiere a

la iniciativa y capacidad de los colaboradores para dirigir su propio trabajo, lo cual genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.

Por otro lado, el área de fortaleza refiere al rasgo cultural de adaptabilidad ( $M=3,28$ ), el cual refiere a; la adaptación a nuevos entornos, la orientación al cambio ( $M=3,27$ ), que es la capacidad para reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios, la orientación al cliente ( $M=3,25$ ), relacionado con el compromiso con la satisfacción de los clientes y anticipar sus necesidades. Y el aprendizaje organizacional ( $M=3,33$ ) que refiere a la adquisición de conocimiento y el desarrollo de capacidades para enfrentar el entorno de la empresa.

#### *Estructura organizacional.*

Con respecto a la calificación del instrumento se planteó otorgar como área de “fortaleza” ( $M>4$ ) área de “oportunidad” ( $M<4$ ). Para identificar visualmente se estableció la siguiente simbología; puntuación de 4.01 a 7.00, barra marcada de color verde, puntuación de 1.01 a 4.00, barra marcada color amarillo.

Por parte de los resultados, se obtuvo la puntuación global por área, la puntuación global por dimensión, y también se exponen los resultados de las dimensiones con mayor puntuación (elementos intrínsecos y autoridad difusa/centralización excesiva) y las dimensiones con menor puntuación (subutilización/sobrecarga y brechas/solapamiento). A continuación, se muestran los resultados globales por área (figura 17), en la que se observa que la puntuación más alta corresponde al área de Administración ( $M=5,02$ ), y las áreas con menor puntuación son; Elaboración de troquel ( $M=3,78$ ) y Corrugadora ( $M=4,40$ ).

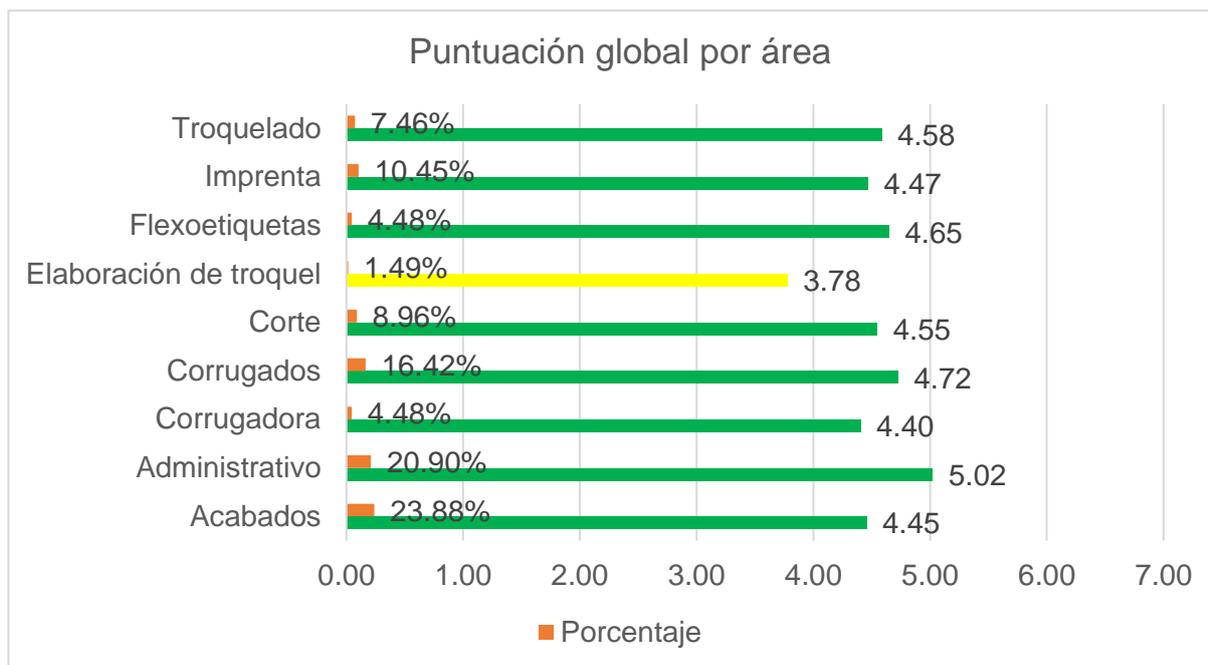


Figura 17. Puntuación global de estructura por área.

En los resultados por dimensión (ver figura 18), la puntuación más alta corresponde a la dimensión de elementos intrínsecos ( $M=5,65$ ), y autoridad difusa/centralización excesiva ( $M=5,26$ ). Las dimensiones con menor puntuación son; subutilización/sobrecarga ( $M=3,78$ ) y brechas/solapamientos ( $M=4,40$ ).

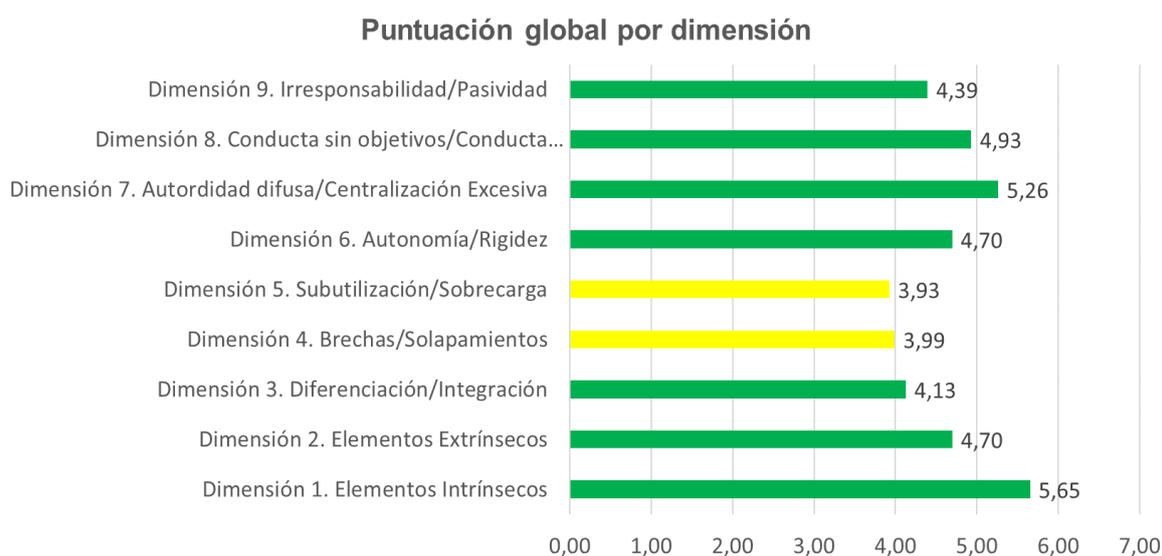


Figura 18. Puntuación global de estructura por dimensión.

Respecto a la dimensión 1 elementos intrínsecos (figura 19), se muestra como fortaleza, que los participantes saben qué funciones tiene el puesto de trabajo ( $M=6,33$ ),

cuándo se tienen que realizar ( $M=6,21$ ) y que se conoce el procedimiento para realizarlas ( $M=6,18$ ). También se sabe qué funciones tienen los puestos del área de trabajo ( $M=5,58$ ), y que los compañeros conocen las funciones del puesto que se ocupa ( $M=5,28$ ). Además, se muestra que se cuentan con las herramientas para desempeñar el puesto ( $M=4,32$ ).

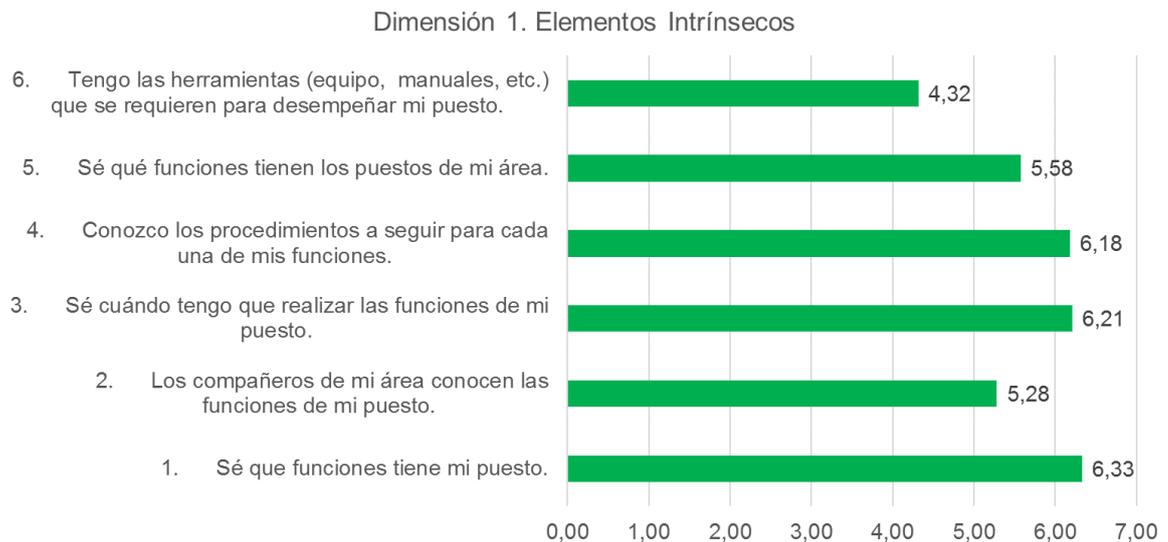


Figura 19. Estructura organizacional-Dimensión 1 Elementos Intrínsecos.

Los datos obtenidos respecto a la dimensión 7 Autoridad (figura 20), demuestran que se conoce a qué puesto se debe reportar el trabajo ( $M=6,39$ ), que al presentarse una duda o problema se reporta al jefe inmediato ( $M=6,13$ ), y el jefe reporta a su jefe las dudas o problemas que se le presentan ( $M=5,08$ ). Además, otros jefes de otras áreas no dan ordenes con respecto a las funciones del puesto ( $M=5,42$ ).

Respecto a la puntuación más baja, se refiere a que hay situaciones en las que los participantes tienen que pedir autorización a su jefe para actuar, pero pedirlo es algo que sale sobrando por no creerlo necesario ( $M=3,34$ ).

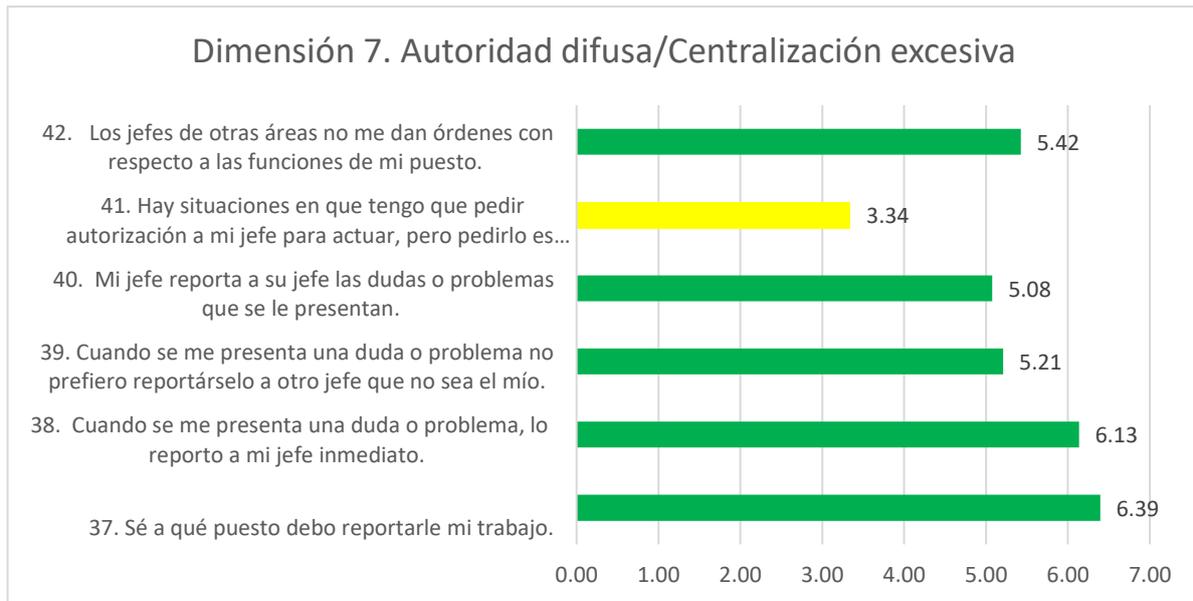


Figura 20. Estructura organizacional-Dimensión 7 Autoridad.

De acuerdo con la dimensión 4 Brechas/Solapamiento (figura 21). Los resultados muestran que existen; funciones duplicadas ( $M=3,03$ ), puestos en donde sus ocupantes no realizan todas las funciones que les corresponden ( $M=3,16$ ). Que existen funciones que no se realizan, y deberían ser parte de otros puestos ( $M=3,33$ ), y otras que deberían ser parte de su puesto ( $M=3,90$ ). También se muestra que, se conoce las funciones que son parte de los puestos del área ( $M=5,49$ ), y las funciones que tienen las diferentes áreas de la organización ( $M=5,03$ ).

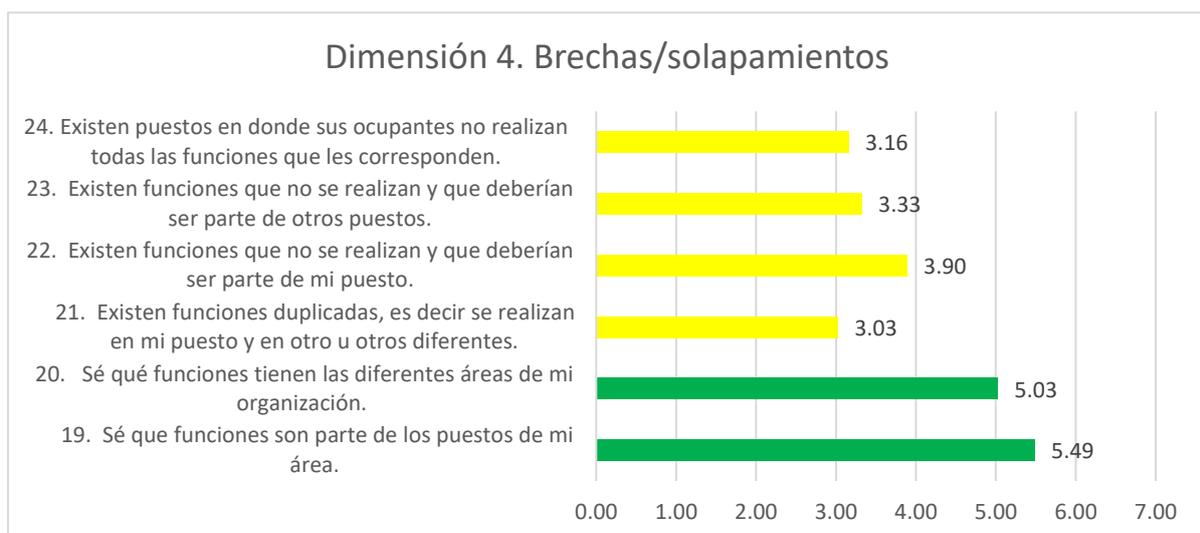


Figura 21. Estructura Organizacional- Dimensión 4 Brecha/Solapamiento.

Los valores obtenidos en la dimensión 5 Subutilización/Sobrecarga (ver figura 22), muestran que existe una valoración positiva, respecto al adecuado tamaño de los equipos ( $M=4,89$ ), y a la utilidad del puesto laboral ( $M=4,54$ ). Por otra parte, los participantes expresan que existe una sobrecarga de funciones y responsabilidades en comparación a otros puestos similares ( $M=3,39$ ), que faltan puestos en su área de trabajo ( $M=3,37$ ) y falta contratar más personal para alguno o algunos puestos de trabajo ( $M=3,09$ ).

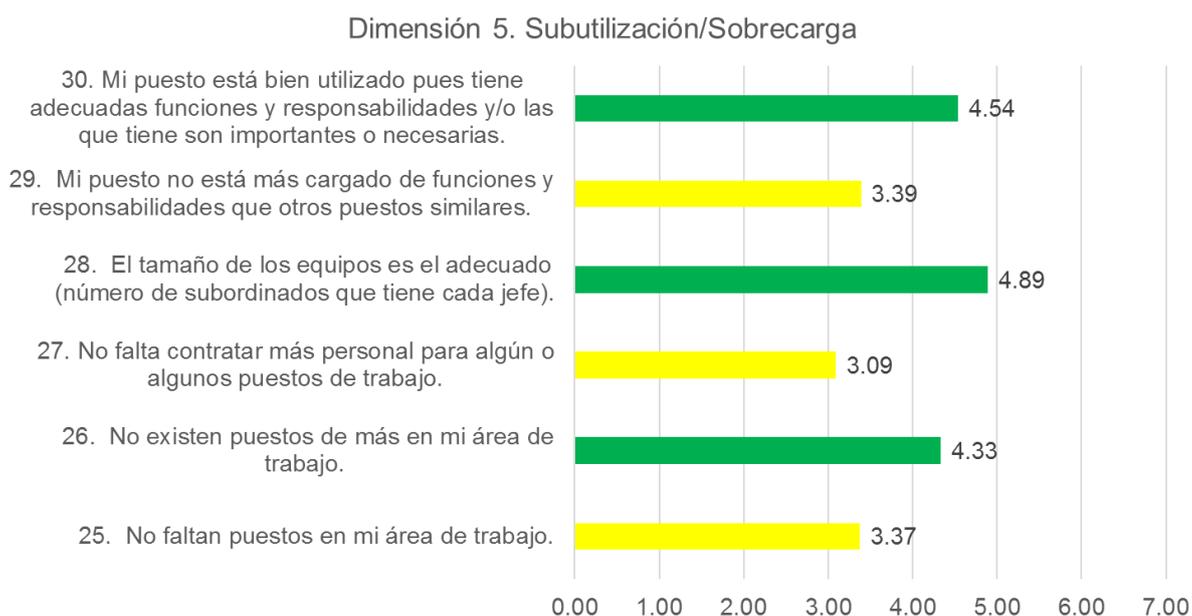


Figura 22. Estructura Organizacional- Dimensión 5 Subutilización/Sobrecarga.

### Liderazgo.

En cuanto a la variable de liderazgo, se planteó otorgar como área de “fortaleza” ( $M>6.74$ ) área de “mejora” ( $M<6.74$ ). Para identificar visualmente se estableció la siguiente simbología; puntuación de 6.7 a 10.00, barra marcada de color verde, que corresponde al área de fortaleza, y en relación con el área de mejora las puntuaciones de 6.00 a 6.66, barra marcada color amarillo, y puntuación de 1.0 a 5.9, barra color rojo.

Es necesario mencionar, que la puntuación mínima aceptada a petición del cliente se establece tomando como referencia el valor obtenido de  $M=6,7$  del instrumento global.

La puntuación global más alta por variable (figura 23), corresponde a "H. D. Visión" y "H.D. Técnicas" (M= 6,9) pertenecientes a la dimensión de "Habilidades directivas".

Mientras tanto, las puntuaciones menores corresponden a las variables "J.O. Distributiva" (M=6.1) y "J.O. Procedimental" (M=6,4).

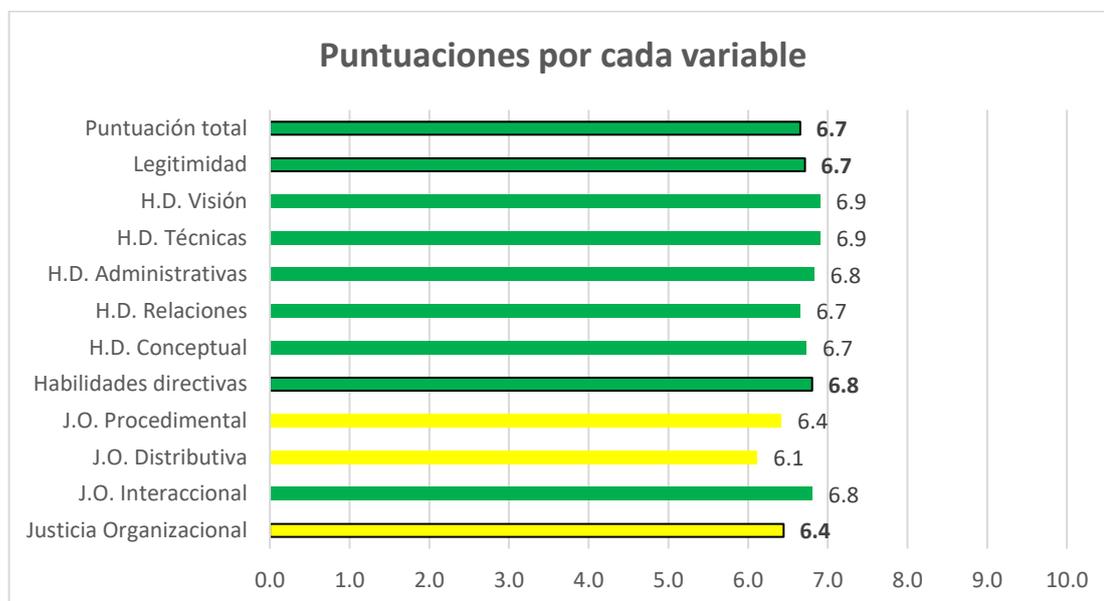


Figura 23. Liderazgo, puntuación global por variable.

En los resultados obtenidos por jefe (tabla 6), muestra que el jefe del área de Imprenta obtuvo la puntuación global menor (M=5,5), mientras que la puntuación global más alta corresponde al jefe área de Flexografía (M=8,7).

Tabla 6

Liderazgo, puntuación global por jefe.

ÁREA	HABILIDADES			PUNTUACIÓN GLOBAL
	JUSTICIA	DIRECTIVAS	LEGITIMIDAD	
Imprenta	5.4	5.5	5.5	5.5
Administrativo/Contable	6.0	6.4	7.0	6.5
Producción	7.3	7.6	7.8	7.6
Corrugado	7.5	8.2	7.8	7.8
Diseño	7.5	8.3	9.3	8.3
Administración	8.3	9.0	8.6	8.6
Flexografía	8.5	8.9	8.7	8.7

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la variable de justicia interaccional (figura 24), se observa que la percepción que tienen las personas de sus jefes, para hacerlos sentir como un recurso valioso de la empresa ( $M=6,2$ ), a los cuales se les reconozca su esfuerzo ( $M=6,4$ ) y se preocupen por un ambiente de trabajo seguro y cómodo ( $M=6,6$ ), se consideran por debajo del mínimo aceptado. En contraste el trato con amabilidad y respeto ( $M=7,5$ ), y el respeto a la vida personal de su gente ( $7,4$ ), se clasificó con áreas de fortaleza.

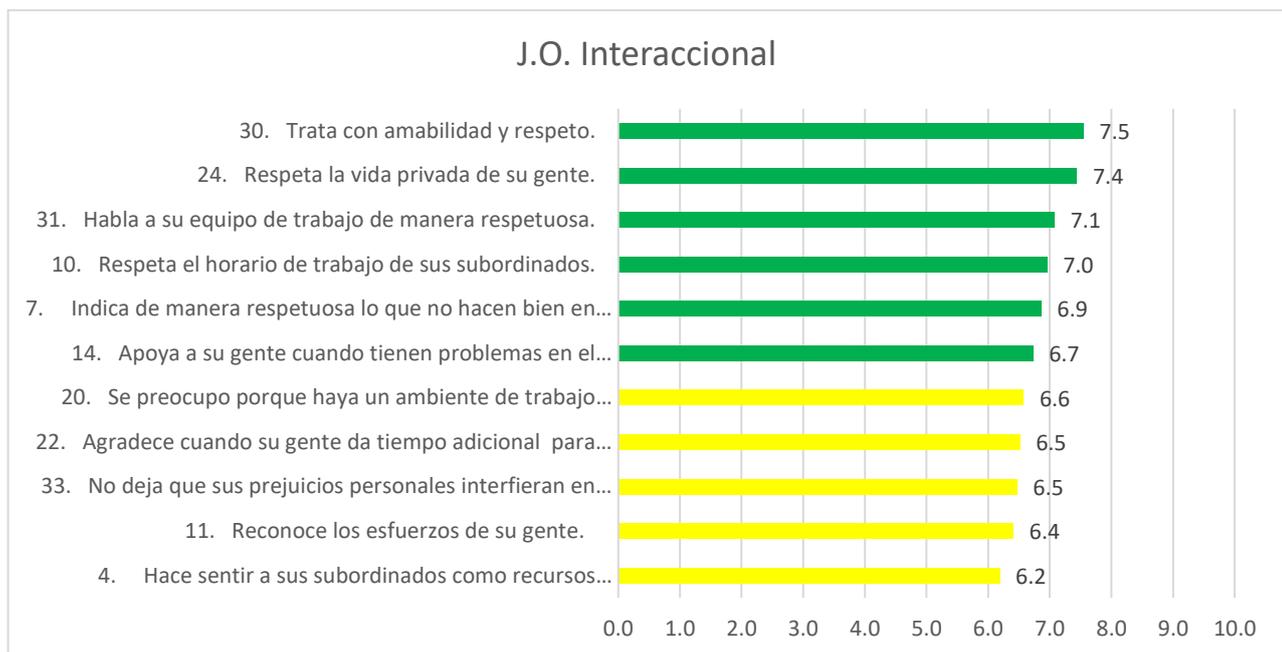


Figura 24. Resultado global- justicia interaccional.

De acuerdo con la dimensión de justicia distributiva (figura 25), los resultados muestran como área de fortaleza, que los jefes son percibidos como justos al proporcionar permisos ( $M=7,0$ ), mientras que el valor más bajo muestra preferencia hacia algunos miembros de su equipo de trabajo ( $M=4,7$ )

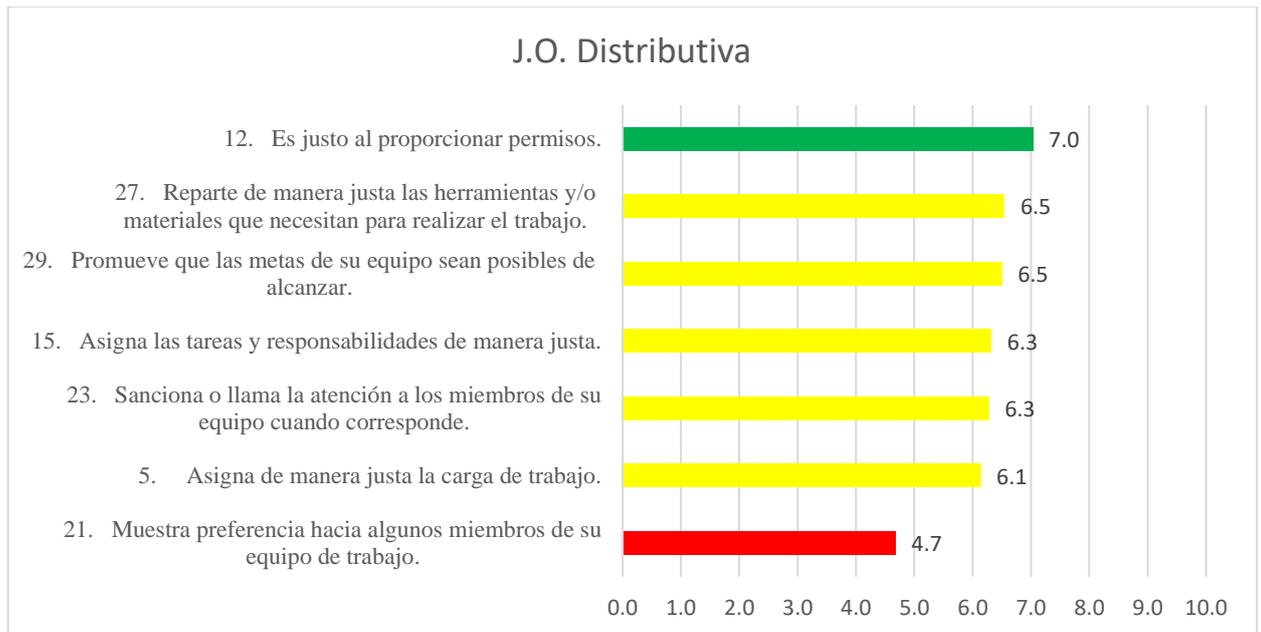


Figura 25. Resultado global-justicia distributiva.

En cuanto a la justicia procedimental (figura 26), los datos obtenidos expresan que todos los valores que la integran se encuentran por debajo del valor mínimo aceptado. Sin embargo, el valor más alto que obtuvo refiere a que el jefe se hace responsable por el trabajo se su gente (M=6,6).

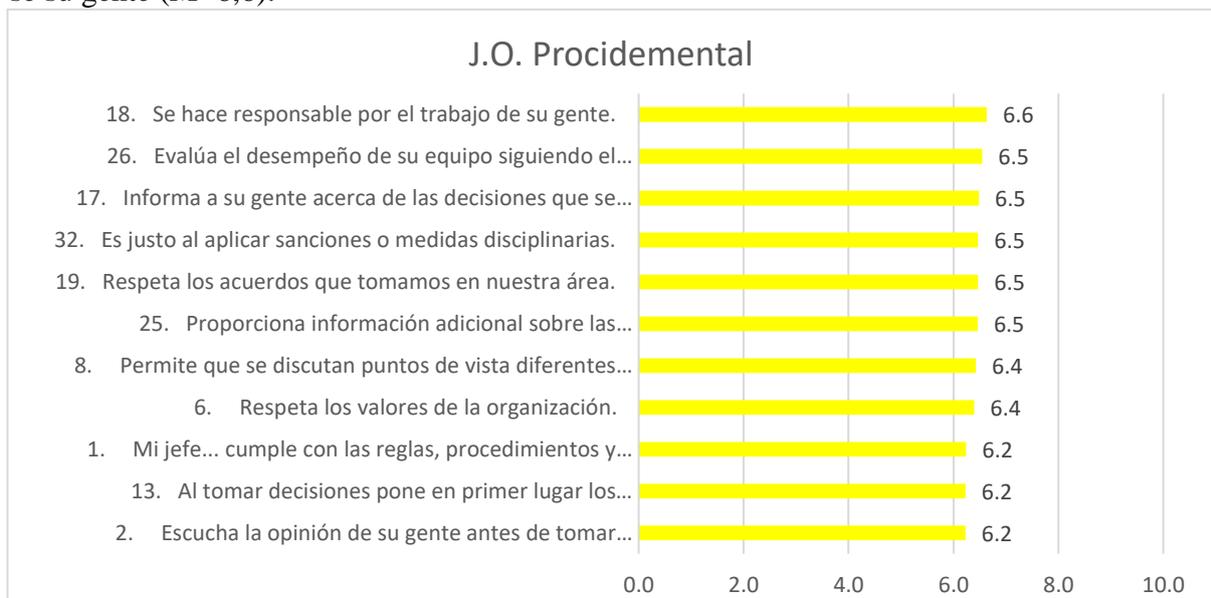


Figura 26. Resultado global-justicia procedimental

*Satisfacción laboral*

Para interpretar los resultados obtenidos se utilizó la siguiente escala (Tabla 7).

Tabla 7.

*Interpretación de niveles de satisfacción laboral.*

<b>Rango</b>	<b>Grado</b>
6.01 - 7.00	Muy satisfecho
5.01 - 6.00	Bastante satisfecho
4.01 - 5.00	Algo satisfecho
3.01 - 4.00	Indiferente
2.01 - 3.00	Algo insatisfecho
1.01 - 2.00	Bastante insatisfecho
0.00 - 1.00	Muy insatisfecho

Fuente: elaboración propia

Para identificar visualmente los resultados obtenidos por el instrumento aplicado en el estudio, se estableció la siguiente simbología; barra color verde corresponde a niveles de algo, bastante y muy satisfecho referente  $M=4.01$  a  $7.00$ , barra color amarillo correspondiente a indiferente  $M= 3.01$  a  $4.00$  y barra color rojo correspondiente a nivel muy, bastante y algo insatisfecho  $M=1.00$  a  $3.00$ .

A continuación, se presentan los resultados globales del nivel de satisfacción y los resultados obtenidos en los factores I, II y IV

#### Nivel global de satisfacción laboral

Para identificar el grado de satisfacción global (figura 27) se realizó un análisis descriptivo a través de la obtención de la Media. Se encontró que los participantes perciben un nivel de satisfacción laboral global como algo satisfecho ( $M=4,37$ ). El Factor IV de Satisfacción Intrínseca al Trabajo ( $M=4,82$ ), participación ( $M=4,60$ ) y supervisión ( $M=4,46$ ) se encuentran en el nivel algo satisfecho. El factor ambiente físico ( $M=3,82$ ) y prestaciones percibidas ( $M=3,95$ ) se ubican en un grado de indiferencia.

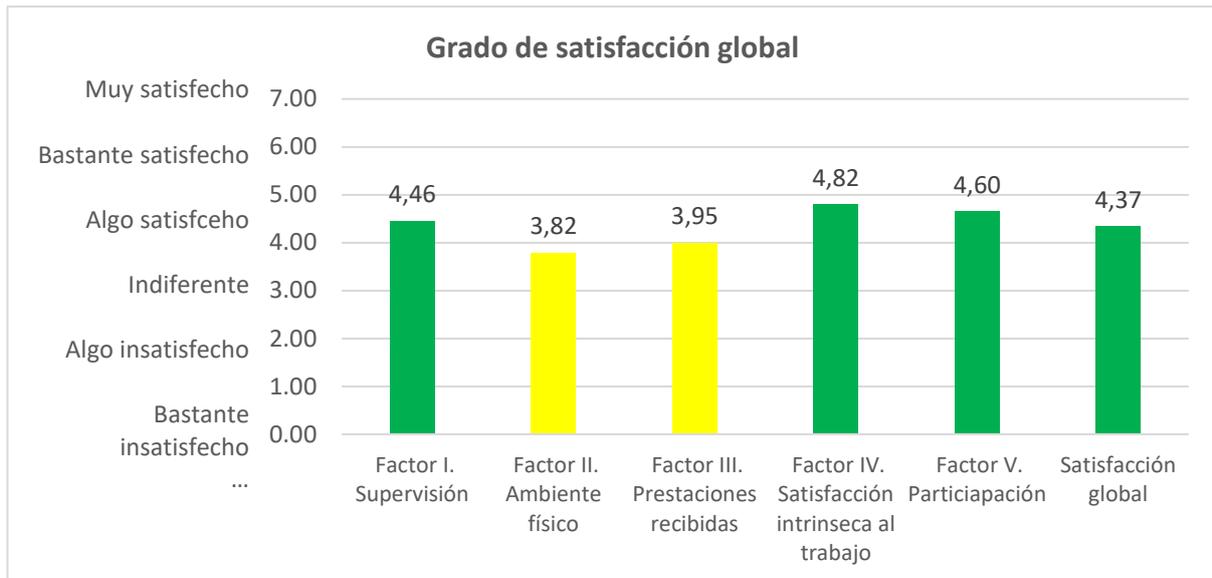


Figura 27. Resultado global de Satisfacción laboral por dimensión.

De acuerdo con los resultados de satisfacción laboral por área (figura 28), el área de Flexoetiquetas muestra como “bastante satisfecho” (M=5,1), y representa el 7% del total de los participantes. Por lo contrario, el área de Corte (M=3,5), Imprenta (M=3,7) y el área de Corrugados (M=4,0) se muestran indiferentes.

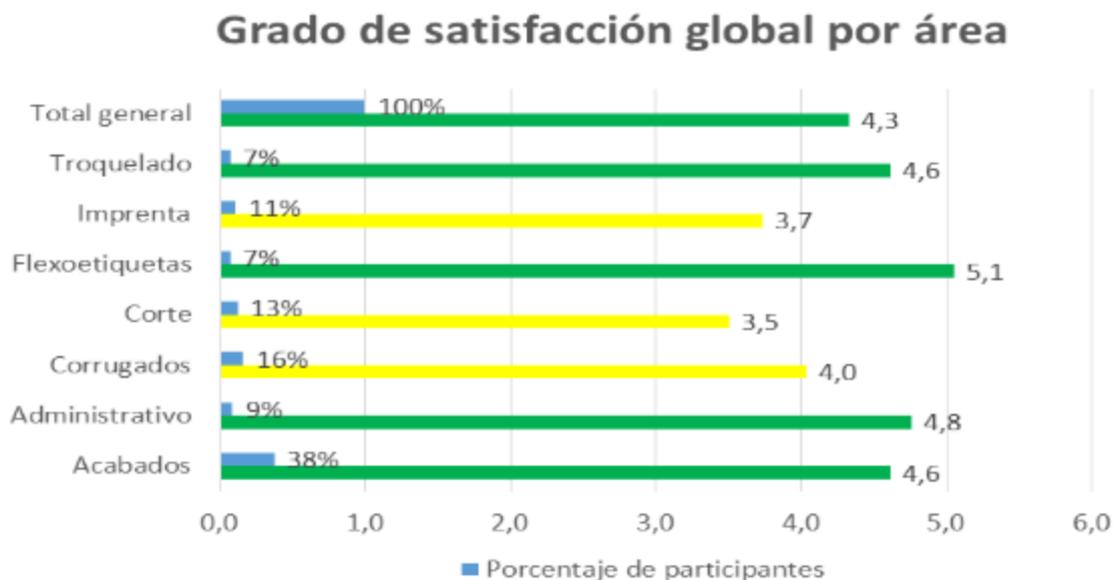


Figura 28. Resultado global de satisfacción laboral por área.

Factor I. Supervisión (figura 29).

Los participantes reportaron la mayor puntuación ( $M=4,77$ ) respecto a la proximidad y frecuencia con que son supervisados, mientras que la “igualdad” y “justicia” de trato que recibe *de su empresa*, reportaron un grado de indiferencia.

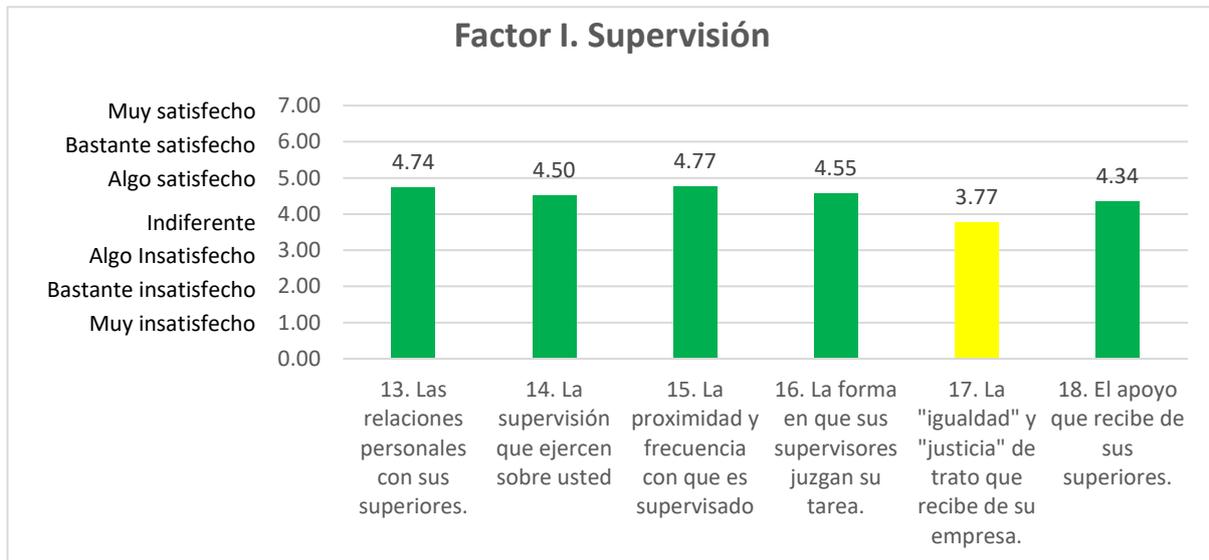


Figura 29. Resultado global-Factor I Supervisión.

En el factor II Ambiente físico (figura 30) los participantes muestran un nivel de algo satisfecho, en relación con la iluminación ( $M=4,34$ ), limpieza, salubridad, higiene ( $M=4,18$ ), entorno físico y espacio del lugar de trabajo ( $M=4,34$ ), en cuanto a la ventilación del lugar de trabajo muestran un nivel indiferente ( $M=3,41$ ) y en cuanto a la temperatura en el lugar de trabajo muestra un nivel de algo insatisfecho ( $M=2,91$ ).

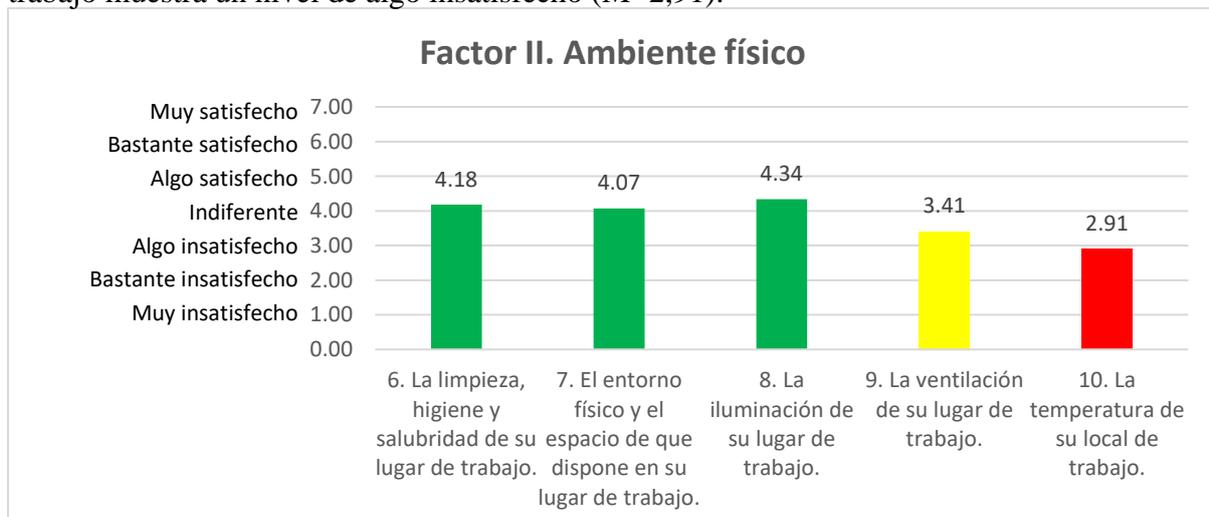


Figura 30. Resultado global-Factor II Ambiente físico.

#### Factor IV Satisfacción intrínseca al trabajo

En el Factor IV satisfacción intrínseca (figura 31) las respuestas de los participantes indica algún grado satisfacción. El nivel más alto de satisfacción identificado en esta dimensión, y la más alta registrada en los factores, corresponde a la satisfacción que produce su trabajo por sí mismo ( $M=5,16$ ).

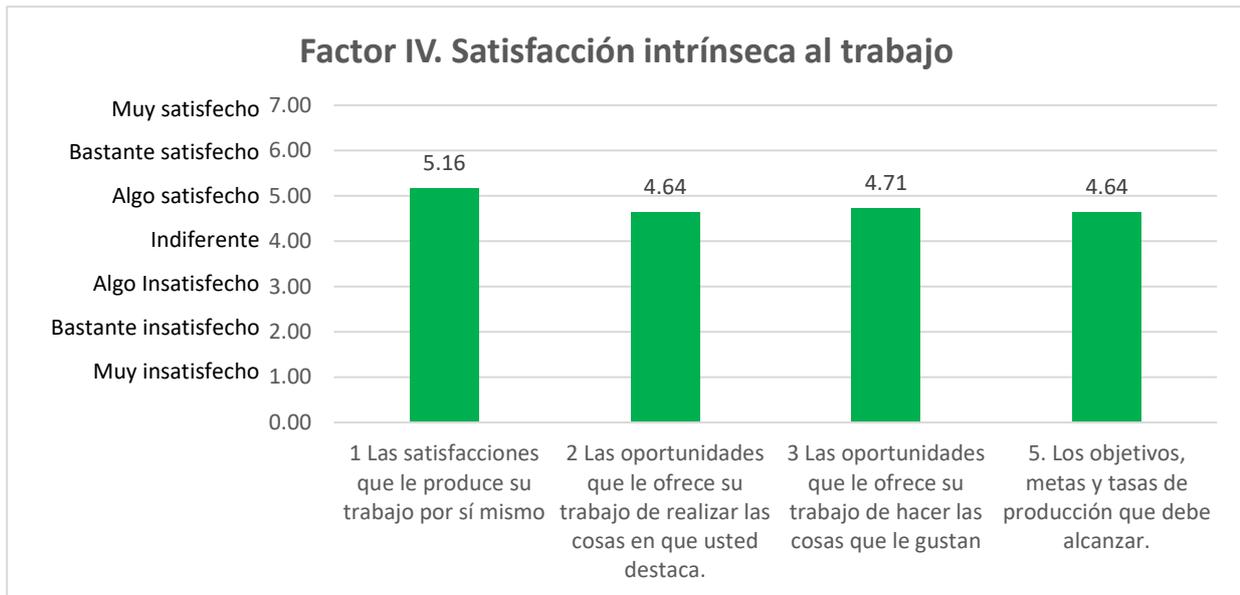


Figura 31. Resultado global- Factor IV Satisfacción intrínseca al trabajo.

#### Actitud hacia el trabajo

En cuanto a los resultados obtenidos en la variable de actitud hacia el trabajo, se planteó otorgar como área de “fortaleza” ( $M>4$ ) área de “oportunidad” ( $M<4$ ). Para identificar visualmente se estableció la siguiente simbología; puntuación de 4.01 a 7.00, barra marcada de color verde, puntuación de 1.01 a 4.00, barra marcada color amarillo.

En cuanto al resultado global por dimensión (figura 32), se identifica que la dimensión “querer hacer bien las cosas” obtuvo el mayor puntaje con una  $M=5.18$ . Mientras que el puntaje más bajo lo obtuvo la dimensión “desarrollo de otras áreas” con una  $M= 4.66$ .

Partiendo de los datos obtenidos de los participantes, el resultado global identifica que existe una actitud hacia el trabajo positivo, es decir se considera un área de fortaleza (M=5).

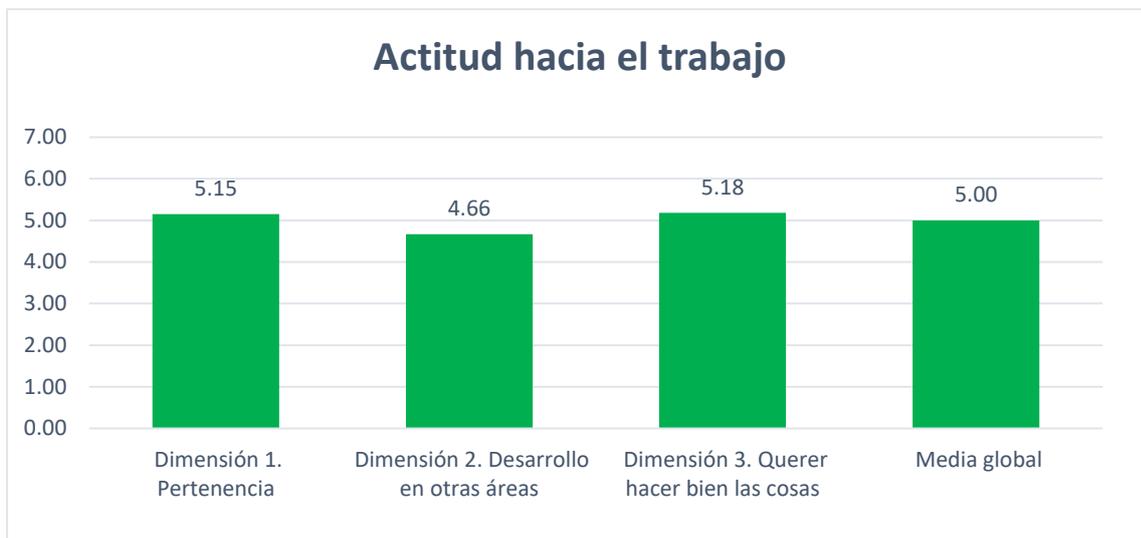


Figura 32. Resultado global de actitud hacia el trabajo.

De acuerdo con los resultados por área (figura 33), se muestra que el personal del área de Flexoetiquetas (M=6,15) obtiene el mayor grado de actitud hacia el trabajo, seguido del personal del área Administración (M=5,41). El área que presenta menor grado de actitud hacia el trabajo es el de Elaboración de Troquel (M=4,20), Troquelado (M=4,60) y Corrugadora (M=4,85), sin embargo, se valoran como área de fortaleza.

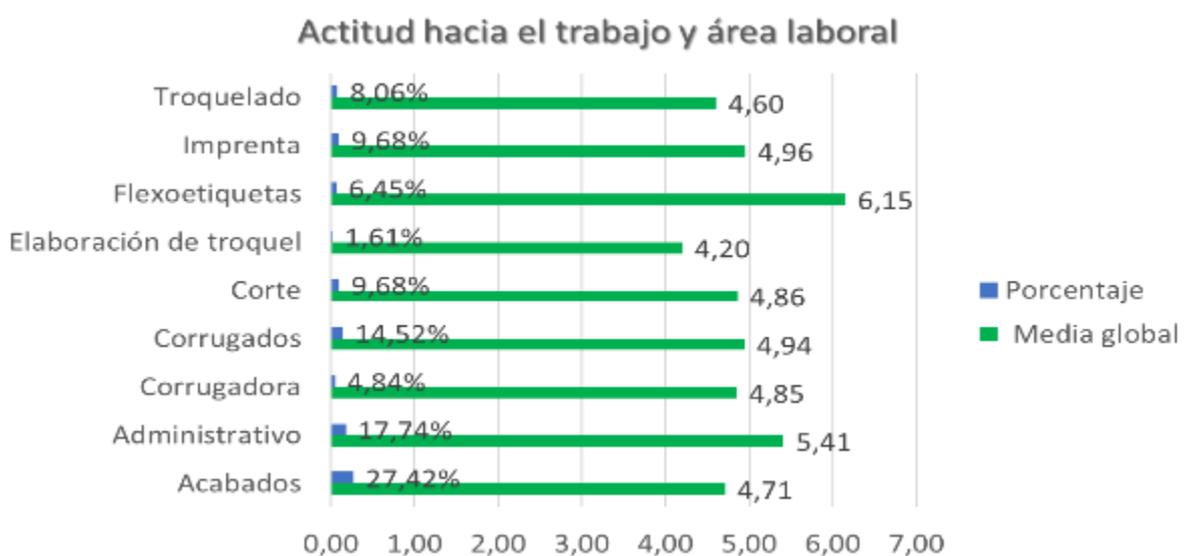


Figura 33. Resultado global de actitud hacia el trabajo por área laboral.

De acuerdo con los datos obtenidos en la dimensión de pertenencia (figura 34), y considerando los valores más altos y bajos obtenidos, se puede expresar que existe una actitud por parte de los colaboradores de querer permanecer en la empresa por mucho tiempo (M=5,73), de que su familia está orgullosa del trabajo que hace (M=5,72), y estar orgulloso de decir que trabaja en la empresa (M=5,72). En cuanto al valor más bajo, refiere a buscar otra oportunidad laboral (M=3,77).



Figura 34. Puntuaciones más altas y bajas-Dimensión 1. Pertenencia.

En la dimensión de desarrollo en otras áreas (figura 35), se puede observar que las puntuaciones menores, se relacionan con el ingreso económico (M=4,02) y el tiempo de convivencia con los amigos (M=4,00). Por otra parte, las puntuaciones más altas, se relaciona con ser mejor persona (M=5,38), demostrar ser bueno en algo (M=5,84), y aprender (M=5,66).

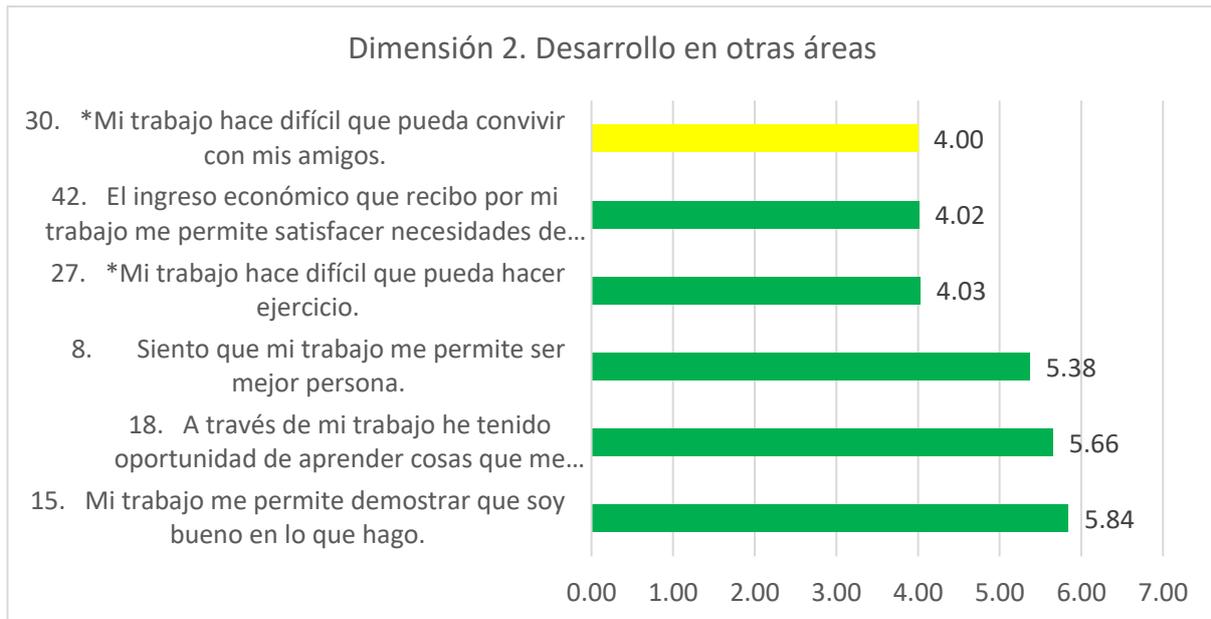


Figura 35. Puntuaciones más altas y bajas- Dimensión 2. Desarrollo en otras áreas.

Respecto a la dimensión querer hacer bien las cosas (figura 36), los valores más altos se relacionan al trabajo con el esfuerzo (M=6,59), agrado, importancia y hacerlo bien. Se identifica que el jefe, los compañeros y espacio físico donde se realiza el trabajo influye positivamente en querer hacer bien el trabajo.

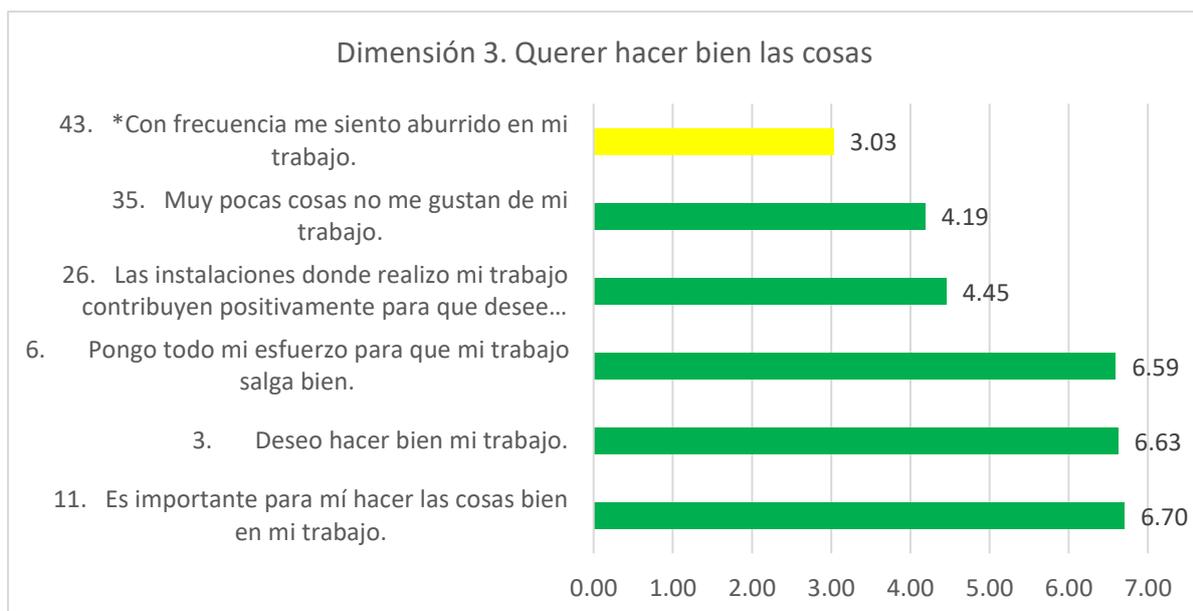


Figura 36. Puntuaciones más altas y bajas- Dimensión 3 Querer hacer bien las cosas.

### **3.2.3. Subfase 3. Identificación de líneas de acción.**

#### ***Objetivo.***

Identificar las líneas de acción, a través de confrontar los resultados obtenidos del análisis de datos recolectados, con los jefes de área y gerente de la empresa.

#### ***Participantes.***

Gerencias de Producción y de Administración, los jefes de las áreas de Flexografía, Imprenta, Corrugados, Administración/Contabilidad y el encargado del área de Procesos.

#### ***Estrategias, técnicas, instrumentos y materiales.***

Se utilizó la técnica de retroalimentación por encuestas, que consiste en retroalimentar a los miembros de la organización, con los datos recolectados a través de cuestionarios, para definir los problemas y el plan de acción para resolverlos (Guizar, 2013).

Los materiales utilizados, fueron los siguientes:

- 1) material audiovisual- presentación de resultados obtenidos (ver Apéndice B), en formato pptx, que contiene los datos recolectados del sistema cliente,
- 2) hojas de trabajo para sesión grupal (ver Apéndice C), comprende dos apartados, el primero registra los resultados esperados de los participantes respecto a los datos recolectados del sistema cliente, y el segundo apartado contiene preguntas generadoras enfocadas a definir las problemáticas, el orden de importancia, las causas y propuestas de solución.
- 3) hoja de trabajo para sesión individual (ver Apéndice D), comprende dos apartados; el primero muestra los datos obtenidos del problema definido como prioritaria a intervenir, es decir justicia del líder, y el segundo apartado, muestra preguntas generadoras para definir las causas y soluciones al problema.
- 4) Reporte de líneas de acción (ver Apéndice E), el cual fue presentado a la gerente de Administración, para definir y aprobar el área a intervenir, y las acciones a realizar.

***Procedimiento.***

La tercera y última subfase del diagnóstico, identificación de líneas de acción, se dividió en tres actividades, que se explican a continuación.

1. Confrontación de resultados grupal. Al iniciar la sesión, se recordó a los participantes el objetivo general del proyecto de intervención, y el diagnóstico organizacional utilizado para guiar la recolección de datos de la empresa. Posteriormente, el consultor entregó a cada participante, una copia de la hoja de trabajo para la sesión grupal de confrontación (ver Apéndice C), y les pidió registrar en el primer apartado de la hoja de trabajo, la predicción personal del resultado obtenido respecto a la variable de estructura, después se contrastó con el resultado obtenido a partir de los datos analizados. El procedimiento, se repitió para contrastar las predicciones personales contra los resultados basados en datos, de las 4 variables restantes. Esta dinámica permitió a los participantes una lectura de las áreas de mejora y fortaleza de la empresa en la que colaboran.

Finalmente, el consultor realizó algunas preguntas a los participantes, para interpretar y analizar la información mostrada. A continuación, se muestran algunos ejemplos, de las preguntas generadoras: “¿Qué resultados le sorprendieron?” “¿Qué dimensión considera necesaria intervenir?”.

2) Confrontación de resultados individuales. A partir de la sesión grupal de confrontación de resultados, donde los participantes identificaron la justicia del líder como el área de mejora prioritaria a intervenir, se realizaron sesiones individuales con los jefes de área y el gerente de Producción, para profundizar en las causas y acciones a realizar, para intervenir en el área antes mencionada.

Las sesiones individuales, se realizaron en la sala de juntas de la empresa. El tiempo estimado de cada reunión fue de 45 minutos a 1 hora. Al inicio de la sesión, se le entregó a cada participante una hoja de trabajo-de sesión individual (ver Apéndice D), que presenta de

forma detallada los resultados individuales obtenidos, de las dos versiones, de la escala de Justicia Organizacional del Jefe (Cetina, et al., 2014), así como la predicción de resultados que registraron de manera personal, en la sesión grupal de confrontación de resultados.

Posteriormente se presentaron las preguntas generadoras, para identificar causas del resultado obtenido y las acciones para mejorar. A continuación, se muestran algunos ejemplos de las preguntas generadoras: “¿Cuál cree que son las causas de los resultados obtenidos?” “¿Qué soluciones se pueden implementar a nivel organizacional?.

3) Definición de líneas de acción. Se realizó una presentación ejecutiva (ver Apéndice E) al gerente de Administración, con los resultados obtenidos de la sesión grupal e individual de confrontación de resultados. Considerando la información presentada, la gerencia determinó necesario diseñar el plan de acción con el objetivo de mejorar el liderazgo organizacional, en específico en la dimensión de justicia.

### ***Resultados.***

Para la obtención de los resultados, los registros de las hojas de trabajo fueron analizados de acuerdo con la propuesta de Rodríguez, Gil y García (1999) sobre la reducción de datos y su categorización. La reducción de datos consistió en separar la información obtenida en unidades, tomando en cuenta el criterio temático, es decir en función de los temas en relación con la teoría que sustenta este estudio.

Respecto a la sesión grupal, los resultados demuestran que el área de mejora o problemática prioritaria a intervenir, seleccionada por los participantes, tiene el siguiente orden de importancia: 1) liderazgo, específicamente en la justicia del líder y 2) cultura organizacional, específicamente al desarrollo de capacidades de los colaboradores. (ver tabla 8).

Tabla 8.

*Resultados de la sesión grupal de contracción de resultados de sesión grupal.*

Confrontación de resultados grupal: gerentes y jefes de área	
¿Los resultados del diagnóstico son similares a los que esperaba?	<p>No, fueron más altas de los que esperaba en algunas áreas y más bajas en otras.</p> <p>Un poco más bajo de lo que esperaba.</p> <p>Sí, no todos vemos las cosas igual.</p> <p>No, ya que el pensar del personal, es de ellos.</p> <p>Bastante similares.</p>
¿Qué resultados le sorprendieron?	<p><b>Liderazgo</b></p> <p>Habilidades directivas “La parte de liderazgo y habilidades del jefe”</p> <p>Justicia “Justicia” “Los permisos”</p> <p><b>Cultura</b></p> <p>Misión “Nadie conoce, la visión, misión, valores, objetivos y metas de la empresa”.</p> <p>Desarrollo de capacidades. “Personal capacitado”.</p>
¿Qué dimensión considera necesaria intervenir?	<p><b>Liderazgo</b></p> <p>Habilidades directivas “La parte de liderazgo y habilidades del jefe”.</p> <p>Justicia “Motivación y reconocimiento” Justicia”.</p> <p><b>Cultura</b></p> <p>Misión “Dar a conocer la misión y objetivos” “informarles de las metas”.</p> <p>Desarrollo de capacidades “capacitación”</p> <p>“Curso de inducción” “Capacitación laboral y humana”.</p> <p>Valores centrales “valores de la empresa”.</p> <p><b>Satisfacción laboral</b></p> <p>“Satisfacción laboral”.</p>
¿Cuál sería el orden de importancia del área a intervenir?	<p>1º Justicia. “Tabulador de salarios (revisión global)”. “Motivación y reconocimiento” “justicia laboral” “Reconocimiento al trabajo”.</p> <p>2º Cultura: desarrollo de capacidades</p>

---

3ª Satisfacción laboral. “Condiciones físicas (temperatura del área laboral)”.

---

Fuente: elaboración propia

En las sesiones individuales, de confrontación de resultados, se profundizó, las causas, consecuencias y soluciones respecto al tema de justicia del líder (ver tabla 9), se identificó que las causas de la baja percepción que tienen los subordinados con respecto al tema de justicia del jefe se deben: al trato del jefe hacia sus subordinados, los políticas y reglas, el reconocimiento hacia el personal y la carga de trabajo. Respecto a las consecuencias en el trabajo, se detectó que se relaciona con el reconocimiento del trabajador, el estado emocional y el estrés del jefe.

En cuantos las acciones propuestas por los participantes, para mejorar la dimensión de justicia del líder, expusieron dos líneas principales; la primer se relaciona con el trato del jefe al personal, es decir, escucharlos, hacerles sentir valorados y que forman partes de la empresa, además de motivarlos. Por otra parte, la segunda línea, refiere a aplicación del reglamento y políticas, es decir: explicar, aplicar y dar seguimiento a las reglas y políticas de la empresa.

Tabla 9

*Resultados de sesión individual de confrontación*

---

Confrontación de resultados- sesión individual	
¿Cuál cree que son las causas de los resultados obtenidos?	<p>Trato del jefe al personal. “Trato con el personal”. “Falta escuchar al empleado”. “La manera no adecuada (del jefe) de llamar la atención”. “El jefe permite muchas cosas al personal a cargo”.</p> <p>Políticas, reglas. “Algunos no entienden (la aplicación de las políticas)”.</p> <p>Reconocimiento del personal. “No son recompensados correctamente”. “No se le apoya a la gente”.</p>

---

	<p>Distribución de carga trabajo. “Cantidad de trabajo”. “Falta de control de distribución de trabajo”. “Falta de toma de decisiones”.</p> <p>Herramientas de trabajo. “Tardan en atender (administración) solicitudes de apoyo”. “La gente a mi cargo, le dan material de segunda”.</p>
<p>¿De qué manera impactan estos resultados en su trabajo?</p>	<p>Estrés. “Me frustra y estresa”.</p> <p>Emocional. “Los obligo a trabajar (con mucha carga de trabajo), me siento mal”.</p> <p>Reconocimiento al personal. “Cuando la producción sale mal culpan al personal”.</p>
<p>¿Qué soluciones se pueden implementar a nivel organizacional?</p>	<p>Reconocimiento al personal. “Sentirse valorados”. “Que estén contentos con la empresa”. “Hacerles sentir que son parte de la empresa”. “Capacitación motivacional”.</p> <p>Políticas, reglas y normas. “Explicar para qué las políticas y reglas”. “Permea las políticas de arriba hacia abajo”. “Ser el ejemplo (cumplimiento de políticas y reglas)”. “Constancia para el cumplimiento de las políticas”. “Seguimiento de normas”.</p> <p>Distribución de carga de trabajo. “Mejor distribución de carga de trabajo”.</p> <p>Herramientas de trabajo. “Dar herramientas que se necesite”.</p> <p>Procedimientos. “Respetar procedimientos”.</p> <p>Objetivos y metas. “Hacerles sentir que todo el trabajo es en pro de la empresa y de todos”. “Hacerles ver metas, objetivos de la empresa”.</p>
<p>¿Qué soluciones se pueden implementar en su área?</p>	<p>Políticas, reglas y normas. “Ser parejos en políticas y reglamento”.</p> <p>Reconocimiento al personal. “Hacer reuniones para escucharlos”. “Programa de recompensas”. “Algún tipo de bonificación”. “Sentirse valorados”.</p> <p>Ambiente de trabajo. “Lugar de trabajo (temperatura, agua y baños)”.</p>

---

¿Qué necesita trabajar a nivel personal?	Habilidades personales. “Parte de mi carácter, actitudes y disciplina”. “Ponerme en su lugar”. “Ver en qué forma les podría ayudar”.
	Trato del jefe al personal. “Les hablo con respeto”. “Les trato igual”

---

Fuente: *elaboración propia*.

Finalmente, el Director General, al presentarle los resultados obtenidos de las sesiones de confrontación de resultados, mencionó la necesidad de definir el plan de acción con el objetivo de intervenir en el liderazgo organizacional, en específico en la dimensión de justicia.

### **3.3. Identificación de Áreas de Mejora y Fortaleza**

Para mayor claridad de los resultados obtenidos en la fase 1 de diagnóstico (ver tabla 10), se muestra a continuación, las áreas de mejora (en color amarillo) y las áreas de fortaleza (color verde), identificadas a partir de los resultados de la subfase 2 recolección y análisis de datos. Además, se muestra en color azul el área de mejora a intervenir, seleccionada por el sistema cliente.

Tabla 10.

Áreas de mejora y fortaleza, área a intervenir.

MODELO DIAGNÓSTICO: NIVELES DE ANÁLISIS						
ORGANIZACIONAL			GRUPAL		INDIVIDUAL	
Cultura		Estructura	Liderazgo		Satisfacción Laboral	Actitud hacia el Trabajo
Dimensión	Índices	Dimensión	Dimensión	Subdimensión	Dimensión	Dimensión
Implicación	Empoderamiento	1. Elementos intrínsecos	Habilidades directivas	Conceptual	Factor I Supervisión	1. Pertenencia
	Trabajo en equipo	2. Elementos extrínsecos		Visión		
	Desarrollo de capacidades	3. Diferenciación/ Integración		Técnicas		
Consistencia	Valores centrales	4. Brecha/ Solapamiento	Justicia	Administrativas	Factor II Ambiente físico	
	Acuerdo	5. Subutilización/ Sobrecarga		Relaciones		
	Coordinación e integración			Interaccional		
Adaptabilidad	Orientación al cambio	6. Autonomía/ Rigidez	Legitimidad	Distributiva	Factor III Prestaciones percibidas	
	Orientación al cliente	7. Autoridad difusa/ Centralización excesiva		Procedimental		
	Aprendizaje organizativo			Factor IV Satisfacción intrínseca al trabajo		
Misión	Dirección y propósito estratégico	8. Conducta sin objetivos/ conducta con objetivos	Legitimidad		Factor V Participación	3. Querer hacer bien las cosas
	Metas y objetivos	9. Irresponsabilidad/ Pasividad				
	Visión					

Fuente. Elaboración propia.

### 3.4. Discusión de Resultados

El presente trabajo tuvo como objetivo realizar una intervención con enfoque en desarrollo organizacional a través de un modelo diagnóstico que le permita a la empresa identificar el problema que necesita resolver para que pueda definir el plan de acción para solucionarlo.

Para lograr lo anterior, se propuso el Modelo Trifásico de Intervención, que se sustenta en los principios del desarrollo organizacional y el modelo de cambio planeado propuesto por Faria Mello (2000), desarrollando así la tres subfases del diagnóstico, y el diseño del plan de acción.

En la primera subfase, correspondiente al diagnóstico, se estableció el primer contacto con la empresa y se identificó la problemática percibida por el sistema-cliente, para establecer el objetivo y alcance del proyecto de intervención en desarrollo organizacional, y celebrar el contrato psicológico. En la segunda subfase, se procedió a identificar las áreas de mejora y de fortaleza de la organización, a través de la recolección y análisis de datos, que contempla el diagnóstico organizacional. En la tercera subfase, se identificaron las líneas de acción y el área de mejora a intervenir. Finalmente, se diseñó el plan de acción, a partir de los resultados obtenidos de la primera fase del modelo de intervención, es decir, el diagnóstico organizacional.

En este apartado, se discuten los resultados obtenidos de la segunda subfase del diagnóstico, que permitió identificar las áreas de mejora y fortaleza del sistema-cliente a través del diagnóstico organizacional, que contempla las variables de: cultura organizacional, estructura, liderazgo, satisfacción laboral y actitud hacia el trabajo.

En cuanto a la variable de cultura, se exploró los rasgos culturales de Adaptabilidad, Misión, Involucramiento y Consistencia, que de acuerdo con el modelo propuesto por Denison (1990), influyen en el desempeño de la organización. Los resultados obtenidos

indican, como área de fortaleza el rasgo cultural de Adaptabilidad, y como área de mejora, los rasgos de Consistencia, Involucramiento y Misión.

El rasgo de Adaptabilidad revela que la organización cuenta con un sistema de normas y creencias que le ayuda a interpretar y traducir las señales del entorno, con el fin de aumentar las posibilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo de la organización. Sin embargo, debido a que dos de los tres índices que integran el rasgo de Adaptabilidad, Aprendizaje Organizacional y Orientación al Cambio, obtuvieron puntuaciones más altas en comparación con el índice de Orientación al Cliente, indica que a pesar de que la organización es buena para reconocer las mejores prácticas, tiene dificultades para aplicar el conocimiento adquirido al trabajo diario con sus propios clientes, (Denison & Neale, 1996).

El rasgo cultural de Misión, identificado como área de mejora, manifiesta que la empresa suele estar ocupada reaccionando a los competidores, y que las metas generalmente no son muy significativas para muchos empleados, siendo el propósito a largo plazo de la organización, poco inspirador.

Respecto, al bajo puntaje obtenido en el rasgo de Consistencia, la organización necesita definir los valores claves para desarrollar un sistema de significado compartido, los métodos para perpetuarlo y un sentido de pertenencia (Denison & Neale, 1996; Brubaker y Zimmerman, 2009).

Finalmente, el rasgo de Implicación, al obtener puntajes bajos, indica que la empresa necesita fomentar la participación de los empleados, crear un sentido de propiedad y responsabilidad, para que los colaboradores puedan darse cuenta de su conexión con el resto de la organización y estén dispuestos a aceptar una mayor responsabilidad. También indica, que las personas dependen mucho de su jefe y están preocupadas por seguir las órdenes que se encuentran en la jerarquía.

Respecto a los índices, que componen el rasgo de Implicación, el Trabajo en Equipo obtuvo un mayor puntaje en comparación con los índices de Empoderamiento y Capacidad de Desarrollo, esto indica que las personas tienden a cumplir con su trabajo, sin mucho compromiso y propiedad, además los equipos parecen ser la norma y no parecen hacer la diferencia (Denison & Neale, 1996).

Denison (1990) ha demostrado que las organizaciones efectivas tienen culturas adaptables, y a su vez altamente consistentes, además de reforzar la participación de sus colaboradores en un contexto de misión compartida.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico de la cultura organizacional, como mencionan Martínez et al., (2010), indica los elementos de la cultura que necesitan ser utilizados positivamente para crear nuevas maneras de trabajo más efectivas, lo cual, es preferible en lugar de modificar la cultura. Es decir, la cultura organizacional puede ser cambiada solamente en el grado que la cultura deseada sea congruente con las suposiciones implícitas (Schein, 2000)

Por otra parte, los resultados obtenidos con relación a la estructura organizacional demuestran que la Dimensión 1 Elementos intrínsecos y la Dimensión 7 Autoridad difusa/centralizada, son las áreas de fortaleza, con el mayor puntaje obtenido. Mientras que las áreas de mejora corresponden a la Dimensión 5 Subutilización/Sobrecarga y la Dimensión 4 Brechas/Solapamiento.

Los resultados obtenidos de la Dimensión 1 Elementos intrínsecos, muestra que los participantes saben las funciones que tienen el puesto de trabajo, el procedimiento para realizarlo, y cuándo tienen que realizarlos. Estos resultados, concuerdan con lo expuesto por Chiavenato (2011), al mencionar que los elementos intrínsecos, refiere a las responsabilidades o tareas del puesto, los métodos que emplea para el realizarlas, y los

objetivos del puesto. Es decir, son elementos que componen una función de trabajo y deben ser realizados por el ocupante.

Bolman & Deal (2008) declaran, respecto a la autoridad difusa contra autoridad centralizada, que en algunas organizaciones nadie sabe en realidad quien tiene autoridad sobre quién, dando como resultado confusión y limitación a la iniciativa individual, creando conflicto. Por lo tanto, al obtener resultados positivos en la Dimensión 7, se puede decir, que los colaboradores de la organización G, identifican la línea de autoridad, al saber a quién reportar el trabajo, dudas o problemas, además, de no recibir órdenes con respecto a las funciones del puesto de otros jefes. En este sentido, se reduce el conflicto al tener claridad de quién tiene realmente la autoridad (Brubaker & Zimmerman, 2009)

Los resultados obtenidos en la dimensión 5 Subutilización/Sobrecarga, muestran que existe sobrecarga de funciones y responsabilidades, además, que faltan puestos y contratar más personal para alguno o algunos puestos de trabajo. Bolman & Deal (2008), mencionan que las unidades y puestos sobrecargados, impide que se realice todo el trabajo de forma efectiva, por lo tanto, es necesario lograr un mejor balance estructural al reasignar gran parte del trabajo.

Los resultados de la Dimensión 4 Brechas/Solapamiento, al solaparse roles, existen responsabilidades y tareas importantes que no se realizan, es decir esfuerzos desperdiciados y conflicto (Bolman & Deal, 2008). Al respecto, Brubaker & Zimmerman (2009), mencionan que el conflicto puede surgir, cuando los roles están mal definidos y responsabilidades superpuestas que generan tensión, es decir, cuando dos o más individuos creen tener la misma responsabilidad, el conflicto tiende a emerger.

A partir de lo anteriormente mencionado Brubakerr & Zimmerman (2009), mencionan que la estructura proporciona estabilidad a la organización, y le permite prosperar incluso cuando los líderes abandonan la organización, por lo tanto, es necesario mejorar la estructura

para disminuir las fuentes de conflicto, como las descripciones de puestos difusos, y funciones superpuestas.

En cuanto al liderazgo, se puede definir, como la capacidad de influenciar a otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo con la finalidad de alcanzar determinados objetivos (Newstrom, 2011, Robbins, 2009; Lusier y Achua, 2011). En este sentido, el seguidor es fundamental para la eficiencia del liderazgo, ya que la relación líder-subordinado es fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales (Vroom y Jago, 2007).

Por otra parte, Strauss y Sayles (1985) señalan que la autoridad real, se confiere en relación con la percepción que los subordinados tienen de sus jefes, por lo tanto, ocupar un puesto y la autoridad formal o el derecho para ejercer el poder que le confiere el nombramiento otorgado, no garantiza la obediencia o aceptación de su poder por parte de sus subordinados a las peticiones y órdenes dadas (Cetina, et al., 2017).

Con base en lo anteriormente mencionado, surge la importancia de conocer la percepción de los colaboradores, para identificar las áreas de oportunidad y fortaleza de sus jefes.

En este sentido, el diagnóstico realizado sobre liderazgo en la organización G, indica que los participantes perciben a sus jefes con las habilidades requeridas para el cargo que desempeñan, además, que merecen ser obedecidos (Sunshine y Tyler, 2003), ya que las dimensiones de habilidades directivas y legitimidad fueron identificadas como área de fortaleza. Sin embargo, los resultados obtenidos se encuentran muy cercanas al valor mínimo aceptado, lo que indica que es necesario seguir fortaleciéndolas.

En cuanto a la dimensión de justicia, los resultados indican que es percibida como el área de mejora, especialmente a la justicia procedimental y distributiva que obtuvieron una calificación menor en comparación con la justicia interaccional. Estos resultados concuerdan

con las mediciones realizadas por Omar (2006) y Tziner, Oren, Bar, & Kadosh (2011) donde la justicia distributiva obtuvo el menor puntaje.

Esto indica que los subordinados, perciben como injusto la forma en que se distribuyen los resultados de la organización (Colquitt y Greenberg, 2005). Es decir, la correspondencia entre lo esperado y la distribución real de los recursos. Entendiendo por recursos, a las herramientas de trabajo, información, permisos, sueldos, prestaciones, carga de trabajo, etc (Konovsky, 2000). Es necesario, precisar que la distribución justa se sustenta en los estándares que permiten emitir dictámenes de imparcialidad: equidad, igualitarismo y necesidad (Landy Conte, 2005).

La puntuación baja obtenida en justicia procedimental se relaciona con las normas formales del grupo y con su implementación, lo que refleja, la necesidad de los participantes del estudio, en tener normas justas que puedan orientar la toma de decisiones en el trabajo (Hegtved, et al., 2003; Lina et al. En Hurtado Morales, 2014).

Reh (2019), menciona que, para ser percibido como un jefe justo, es necesario seguir las reglas, aplicarlas de manera equitativa para todos los empleados y asegurarse de que el propio jefe las aplique para sí mismo. Con la capacidad de identificar, cuando una regla está siendo injusta y poder modificarla, para tener el cuidado de no favorecer a un grupo de personas.

En relación con lo planteado con anterioridad, la Organización G, necesita invertir recursos en la justicia, ya que la percepción de justicia que los subordinados tienen de sus jefes, influye en la autoridad real que le otorga a esta persona (Mladinic e Isla, 2002). Además, es un elemento clave para desarrollar el liderazgo efectivo (Solano, 2011).

Por otra parte, disponer de trabajadores satisfechos y motivados es uno de los factores determinantes del éxito empresarial, mientras que el personal no se sienta satisfecho ni identificado con la organización, la empresa no podrá alcanzar unos niveles de calidad

competitivo, ni en producto ni en el servicio al cliente (Stewart, 1996). Esto determina la importancia de conocer los factores que definen la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa.

Los resultados encontrados en la variable de satisfacción laboral, es decir, el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los trabajadores perciben su trabajo (Davis y Neswstrom, 2007), expone que los colaboradores de la organización se encuentran en un nivel global, como algo satisfecho.

Los resultados muestran como área de fortaleza, los factores de Satisfacción intrínseca al trabajo, Supervisión, y Participación, mientras que los factores de Ambiente físico y Prestaciones recibidas se identificaron como áreas de mejora.

El resultado del factor de Satisfacción intrínseca al trabajo, como área de fortaleza, puede estar relacionado con la percepción del trabajo, como una fuente que cubre necesidades, por lo tanto, se asume como una experiencia placentera que representa una fuente de gratificación (Muchinsky, 2007; Kast & Rosenzweig, 2007).

En cuanto, a los factores identificados como área de mejora, la dimensión de “Ambiente físico” hace referencia en particular a la temperatura y ventilación del lugar de trabajo, el factor de Prestaciones percibidas, al salario, las oportunidades de formación y promoción, y finalmente, en el factor de Supervisión, se enfatiza la igualdad de trato y justicia recibida por la organización.

El resultado de este diagnóstico sobre satisfacción laboral de los trabajadores sirve para que los directivos identifiquen los factores que inciden negativamente en el nivel de satisfacción laboral, ya que la importancia de la satisfacción laboral radica en la relación positiva con los resultados de la organización, como la productividad, el nivel de desempeño de los colaboradores, la reducción de absentismo y la rotación (Newstrom, 2011; Robbins, 2009).

Por otra parte, Davis y Newstrom, (2007) mencionan, que las actitudes son indicadores de la conducta que dan evidencia de las intenciones conductuales de un empleado a actuar de cierta manera y tienen efectos que pueden ser positivos y negativos.

Con base en lo anteriormente mencionado, la variable de actitud hacia el trabajo se expone que, en la dimensión de Pertenencia, existe una actitud positiva de los colaboradores de querer permanecer en la organización, de que su familia está orgullosa del trabajo que hace, y estar orgulloso de decir que trabaja en la empresa. En cuanto al valor más bajo, refiere a buscar otra oportunidad laboral. Estos valores, concuerdan con lo expresado por Robbins (2009), al afirmar que el compromiso organizacional, se refiere al grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

De acuerdo con los resultados de la dimensión de Desarrollo en otras áreas, las puntuaciones más bajas, se relacionan con el ingreso económico, y las más altas, se relacionan con ser mejor persona, demostrar ser bueno en algo, y aprender. Es necesario mencionar, que los resultados respecto al salario, y respecto al trabajo, en demostrar en lo que se es bueno, son resultados que también se reflejan en la variable de satisfacción laboral, en la dimensión de prestaciones recibidas y satisfacción intrínseca al trabajo.

Finalmente, en la dimensión querer hacer bien las cosas, los resultados obtenidos, reflejan lo expresado por Davis y Newstrom (2007), al mencionar que el involucramiento con el trabajo es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de su existencia. Ya que las puntuaciones más altas se relacionan con el esfuerzo, agrado, importancia y hacer bien el trabajo.

Es necesario mencionar, que el diagnóstico elaborado, permitió identificar por variable y dimensiones, las áreas de mejora y fortaleza con las que cuenta la organización, para la construcción de planes de acción de mejora, la cual se realizó en sesiones de

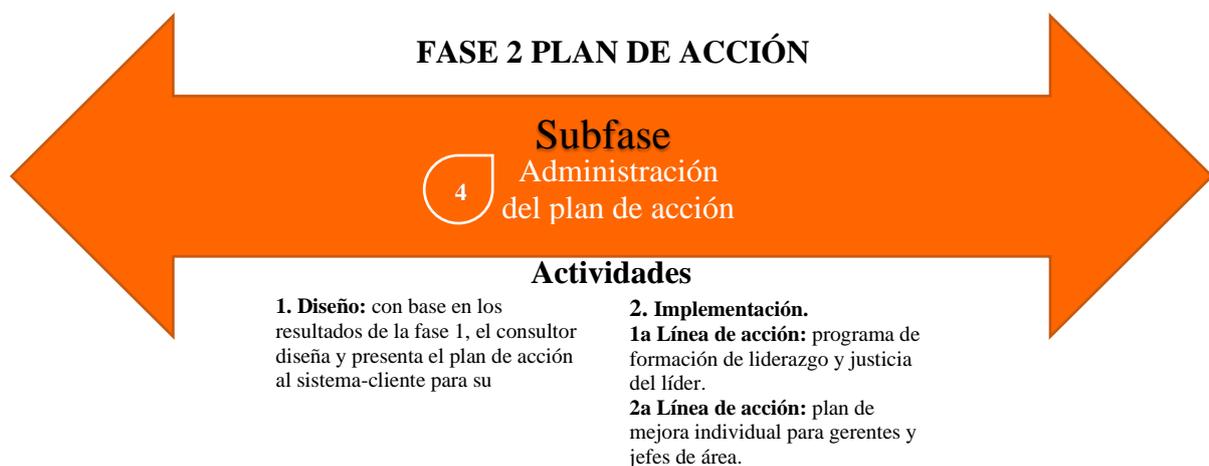
confrontación de resultados. En relación con lo anterior, las áreas que surgieron como susceptible a ser mejoradas, fueron: el liderazgo organizacional en la dimensión de justicia, el reconocimiento al trabajo y el desarrollo de capacidades de los jefes y la legitimidad,

## Capítulo 4. Plan de Acción y Propuesta de Evaluación

### 4.1. Plan de acción

Las intervenciones en desarrollo organizacional son una serie de actividades planificadas, basadas en una metodología congruente a sus principios, y jerárquicamente priorizadas de manera conjunta con el cliente. Obedece a un diagnóstico previo del estado actual del sistema cliente, ya que tiene como objetivo resolver problemas específicos o mejorar áreas particulares de la organización en las que se detectaron diversos tipos de problema (French y Bell, 1996; Robledo, 2017; Guizar, 2013).

La propuesta del plan de acción que se presenta en este capítulo se diseña a partir del área de mejora y las líneas de acción identificadas y definidas de manera conjunta por el sistema-cliente y el consultor, durante la fase 1) Diagnóstico. Es necesario precisar, que el diseño del plan de acción se enmarca en la subfase 4 Administración del plan de acción, única subfase que constituye la fase 2) Plan de acción (figura 37) que, a su vez, forma parte del Modelo de Intervención Trifásico propuesto para el cambio planeado de este trabajo.



*Figura 37. Fase 2 Plan de acción, subfase y actividades.*

#### 4.1.1. Criterios de diseño del plan de acción.

Considerando los resultados obtenidos del diagnóstico, el área de mejora o problemática identificada a intervenir y, las líneas de acción definidas por el sistema-cliente, se decidió definir el presente trabajo en un plan de acción enfocado a la justicia como

elemento para el desarrollo del liderazgo organizacional. Esta decisión se sustenta a través de los siguientes hechos:

1. A partir de los resultados obtenidos en la fase 1 Diagnóstico, la dimensión de justicia organizacional es identificada como área de mejora. La justicia distributiva y procedimental se definen área de mejora, y la justicia interaccional, a pesar de ser identificada como área de fortaleza, sus áreas de mejora refieren al bajo reconocimiento del esfuerzo del personal y los prejuicios personales de los jefes en las relaciones de trabajo.
2. En subfase 3 identificación de líneas de acción: en la sesión grupal, se analizaron los resultados del diagnóstico organizacional, los participantes identificaron como área prioritaria a intervenir la justicia organizacional, posteriormente en sesiones individuales se detectó que existe inconsistencia e incumplimiento en políticas y reglas, así como necesidad de mejorar el trato del jefe al personal a cargo. Finalmente, el Director General definió intervenir en el liderazgo organizacional, en específico en la dimensión de justicia.
3. De igual manera en la variable de liderazgo, los resultados obtenidos en la dimensión de legitimidad la definen como área de fortaleza, y señalan que los jefes son percibidos como adecuados y merecedores del puesto que ocupan, y que cuentan con las habilidades y el conocimiento para realizar su trabajo. Sin embargo, se identifica como área de mejora la justicia del jefe.

La percepción de justicia organizacional puede ser mejorada al intervenir en una dimensión de las tres que la conforman, ya que están en constante interacción y se traslapan una con otras (Goldman, como se citó en Cropanzano, et al., 2007). De esta manera, la justicia interaccional percibida en el trato del jefe con el personal a cargo, y la justicia procedimental percibida en las reglas y políticas organizacionales puede afectar la percepción

general en la justicia organizacional, que está estrechamente relacionada con la percepción de legitimidad de los jefes.

Con base en la información presentada, se consideró para el plan de acción con los jefes de área y gerentes de la organización, trabajar en relación en las dos líneas de acción identificadas y aprobadas por la gerencia, siendo estas: 1) justicia interaccional, a través de un programa de formación de liderazgo que tiene como finalidad fortalecer el comportamiento justo de los jefes para mejorar el trato a su personal a cargo, y 2) la justicia procedimental a través de un programa de coaching ejecutivo, que pretende lograr que los participantes implementen acciones en su área de trabajo para explicar, aplicar y dar seguimiento del cumplimiento de políticas y reglas.

La propuesta del modelo de liderazgo propone que el jefe necesita contar con legitimidad para ser considerado como líder, es decir que sus subordinados reconozcan su poder como jefe y permitan ser influenciados por él, para lo cual es necesario que su personal a cargo lo perciba como justo, confiable y ético en el ejercicio de sus funciones, además de contar con las habilidades necesarias para desempeñar el puesto que ocupa.

#### **4.1.2. Objetivo general.**

Definir el plan de acción a partir de los resultados del diagnóstico y las líneas de acción aprobadas por la dirección general de la empresa para mejorar la justicia del líder organizacional.

##### **4.1.2.1. Objetivos específicos.**

1ª Línea de acción. Los participantes, al finalizar el programa de formación, serán capaces de establecer un marco de actuación basado en valores, ética, justicia y habilidades de liderazgo adecuados al contexto organizacional, para guiar su comportamiento, logrando aumentar la percepción que tienen hacia ellos como líderes justos.

2ª línea de acción. El objetivo del programa de coaching ejecutivo busca mejorar el desempeño de justicia procedimental de los jefes a través de un plan de acción que deberán diseñar y cumplir de manera individual por medio de sesiones de coaching, para aplicar efectivamente el reglamento de trabajo en su área, lo cual ayudará a mejorar la percepción de justicia que el personal a cargo tiene de ellos.

El alcance del plan de acción es mejorar en un lapso de 8 meses el desempeño de justicia de los jefes y gerentes de la empresa G, de acuerdo a la medición de la escala de Justicia Organizacional del Jefe (Cetina, et al., 2014), con lo cual obtienen legitimidad, que será medido de acuerdo a la escala tipo Likert de Legitimidad (Cetina, et al., 2010).

#### 4.1.3. Líneas del plan de acción.

El diseño del plan de acción integra dos líneas, la primera es el programa de formación de liderazgo “*Coordenadas del líder organizacional*”, y la segunda línea es el programa de coaching ejecutivo. El desarrollo de las líneas de acción es secuencial, es decir que el desarrollo del programa de coaching ejecutivo se desarrolla posteriormente al programa de formación “*Coordenadas del líder organizacional*”. A continuación, se muestra la representación visual de las líneas de acción (figura 38), y posteriormente se presenta a detalle la estructura de cada línea de acción.



Figura 38. Líneas del plan de acción.

1ª Línea de acción. Programa de formación de liderazgo “*Coordenadas de líder organizacional*”. Se integra por cinco sesiones; la primera se enfoca al autoconocimiento como principio para el desarrollo del liderazgo, la segunda sesión aborda el modelo de liderazgo adecuado al contexto organizacional, la tercera sesión se enfoca al comportamiento

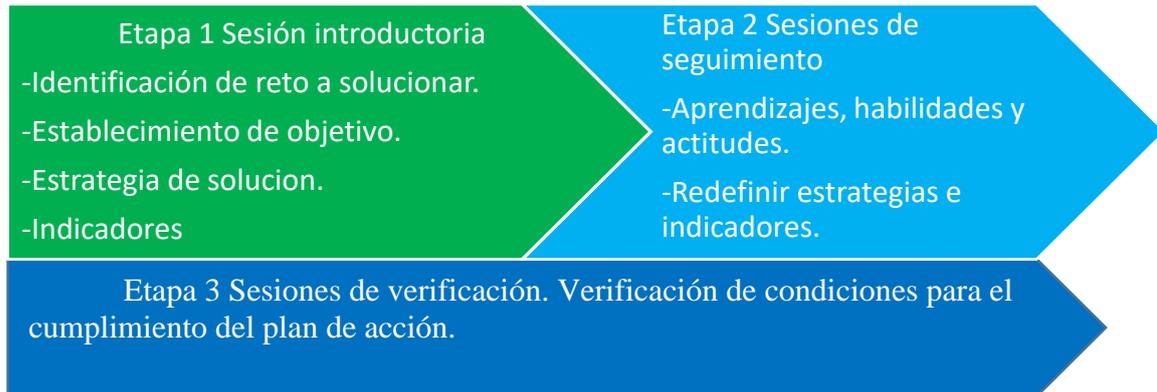
ético del líder organizacional y la cuarta sesión a la justicia del líder. Por último, la quinta sesión, se enfoca a las habilidades de comunicación orientado al cumplimiento de reglas y retroalimentación positiva.

A continuación, se describen las sesiones y cada uno de los objetivos que establecen:

- Sesión 1: Autoconocimiento. Los participantes serán capaces de identificar los valores y habilidades que emplean en su rol como jefes, a través de ejercicios individuales, revisión teórica y dinámicas grupales de autoconocimiento.
- Sesión 2: Liderazgo legítimo. Los participantes establecerán el propósito, los valores y las habilidades requeridas para el ejercicio del liderazgo en su contexto organizacional, a partir de dinámicas grupales y el análisis del modelo teórico que se les presenta.
- Sesión 3: Liderazgo y ética. Los participantes definirán el comportamiento ético del líder organizacional, adecuado a su contexto, a través del análisis teórico del comportamiento ético y la toma de decisiones, así como dinámicas grupales.
- Sesión 4: Liderazgo y Justicia. Los participantes definirán el comportamiento del líder justo a través de analizar las acciones que lo definen, dinámicas grupales y análisis de situaciones de su centro de trabajo.
- Sesión 5: Habilidades directivas (comunicación). Los participantes aprenderán técnicas de comunicación efectiva, retroalimentación positiva para el cumplimiento de reglas y la retroalimentación en toma de decisiones.

2ª línea de acción. Programa de coaching ejecutivo.

El programa de coach se compone de tres etapas, donde dos son secuenciales (etapa 1 y etapa 2) y una es lineal (etapa 3), las cuales se muestran a continuación (figura 39).



*Figura 39. Etapas del programa de coaching ejecutivo.*

La etapa 1 consiste en la sesión introductoria, la cual se realizará una semana después de la última sesión del programa de formación de liderazgo y habilidades de directivas. En esta sesión se le pedirá al jefe que identifique en su trabajo algún reto que le dificulte la aplicación y/o cumplimiento del reglamento de trabajo en su área. En este reto el jefe identificará cómo dicha situación afecta el logro de sus resultados. Además, establecerá el objetivo que le ayude a dar solución al reto identificado, y establece una serie de estrategias e indicadores de desempeño.

La etapa 2 consiste en las sesiones de seguimiento de coaching ejecutivo, que se realizará cada quince días durante tres meses, con una duración de 55 minutos por sesión. En esta fase se dará seguimiento a las estrategias que integran el plan de acción que diseña cada jefe, además servirá para enfocarse en los aprendizajes, habilidades y actitudes que permiten la aplicación o la redefinición de las estrategias para el cumplimiento del objetivo establecido.

La etapa 3 corresponde a las sesiones de verificación de los avances de los jefes en cuanto a su plan de acción. Esta sesión se llevará a cabo con la gerencia de Administración y/o el encargado del área de Procesos una vez por mes, para conocer los avances de cada jefe

y para verificar si se están estableciendo las condiciones que permitan al cumplimiento del plan de acción de cada uno de ellos.

Se espera que, a partir de las sesiones del programa de formación, los participantes establezcan un marco de actuación que les oriente a desempeñarse de manera más justa con su personal a cargo, y también, que sean capaces de establecer un plan de acción orientado a la aplicación y cumplimiento efectivo del reglamento de trabajo.

#### 4.1.4. Recursos del plan de acción.

Para implementar el plan de acción, se utilizarán diversos recursos que faciliten a los participantes recibir, analizar, desarrollar e interpretar la información, así como poner en práctica habilidades para aplicarlas en el contexto organizacional, y en específico en su rol como jefe o gerente. Entre los recursos a emplear se encuentran los siguientes (ver tabla 11):

Tabla 11.

*Recursos utilizados en el plan de acción.*

Línea de acción	Recursos humanos	Materiales	Técnicos	Financieros
1a línea de acción. Programa de formación Coordenadas del líder organizacional	Consultor en D.O.  Jefes de área de Corrugado, Diseño, Flexografía, Imprenta y Administración/Contable, Encargado de Procesos, Gerente de Producción	Presentación ppt Hojas blancas Copias Bolígrafo Hojas rotafolio Cinta adhesiva Plumones Copias Colores Post-it Hojas de colores	Laptop Proyector	Empresa
2ª Línea. Programa de coaching ejecutivo	Consultor en D.O.  Jefes de área de Corrugado, Diseño, Flexografía, Imprenta y Administración/Contable encargado de Procesos Gerente de Procesos	Hojas blancas  Copias  Carpetas Colores	Laptop	Empresa

Fuente: Ander-Egg y Aguilar, 2005.

#### 4.1.5. Procedimiento de aplicación.

La administración del plan de acción se establece en un primer momento, por el diseño del plan de acción y presentación a la gerencia administrativa de la organización, y posteriormente, se implementa se implementan las líneas de acción (figura 40).

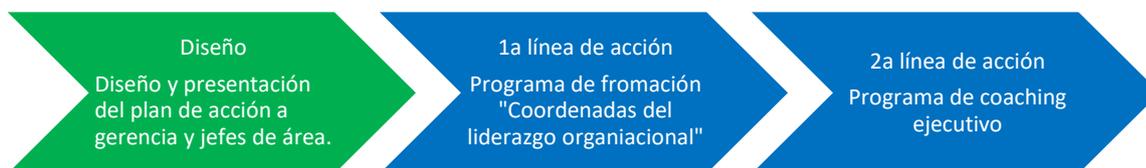


Figura 40. Administración del plan de acción.

**Diseño.** Se diseña el plan de acción, con base en los resultados de la fase diagnóstica y posteriormente, para su aprobación, se presenta al Director General.

Se tendrá una sesión previa con gerencia para presentar el plan de acción (ver Apéndice F) los objetivos, alcances y logística a considerar para su implementación.

Posteriormente, se realiza una presentación a los participantes (ver Apéndice G) para socializar, el objetivo, alcance, logística del programa de formación, además de sondear las expectativas que tienen del programa y el establecimiento de compromisos a celebrar por parte del consultor y los participantes.

**1ª línea de acción.** Programa de formación “*Coordenadas del líder organizacional*”.

El desarrollo del programa de formación tendrá una duración total de quince horas, dividido en cinco sesiones, con un tiempo aproximado de dos horas y media por sesión. Las sesiones se realizarán de manera semanal, dentro de las instalaciones de la organización, en la sala de juntas. Se tomará como criterio para el establecimiento del horario de las sesiones, la disposición del tiempo con que cuentan los participantes, sin embargo, se deberá respetar el tiempo destinado para cada sesión y, se deberá comunicar el horario establecido al consultor por lo menos con tres días de anticipación.

El orden de las sesiones será el siguientes:

Sesión 1: Autoconocimiento (ver Apéndice H).

Sesión 2. Liderazgo legítimo.

Sesión 3. Liderazgo y ética.

Sesión 4: Liderazgo y Justicia.

Sesión 5: Habilidades directivas (comunicación).

Es necesario mencionar que la estructura de las sesiones se desarrolla, con base en los pasos de desarrollo de habilidades, empleado por Whetten y Cameron (2005). Estos pasos sugieren la evaluación de habilidades, aprendizaje y análisis de habilidades, práctica de habilidades y aplicación de habilidades.

Referente a la aplicación de habilidades, esta se entiende como la práctica de habilidades en el escenario real. Por lo tanto, para el cumplimiento de este paso, se propone como herramienta el mapa de cómo (ver Apéndice I), para el monitoreo y seguimiento del desarrollo de las habilidades de los participantes en su centro de trabajo.

2ª línea de acción. Programa de coaching ejecutivo.

El desarrollo del programa de coaching tendrá una duración de tres meses, y contará con siete sesiones individuales para cada jefe, en las cuales se desarrollará, aplicará y dará seguimiento al plan de acción establecido individualmente orientado a aplicar y cumplir efectivamente con el reglamento de trabajo. La primera sesión, se realizará una semana después de haber terminado el programa de capacitación, y posteriormente cada sesión se establecerá cada quince días. Esta sesión se propone que se desarrollen en la sala de juntas.

El programa de coaching también establece sesiones de seguimiento y verificación de condiciones para el cumplimiento de los planes de acción de cada jefe. Las sesiones de verificación realizarán cada mes, y se llevarán a cabo con la gerencia administrativa y/o el analista de procesos con la finalidad de conocer los avances de cada jefe y verificar que se

establezcan las condiciones para desarrollar el plan de acción individual. Esta sesión se propone que se desarrollen en la oficina de la gerencia administración o en la sala de juntas.

Tabla 12.

Cronograma de aplicación del plan de acción

Actividad	Cronograma de programa de acción														
	Marzo				Abril				Mayo			Junio			
	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	20-22	23	6	13
Diseño. Diseño y presentación del plan de acción.															
1ª línea de acción. Programa de formación.															
2ª línea de acción. Programa de coaching ejecutivo. 1.Sesión de inicial															
2 Sesiones de seguimiento															
3 Sesiones de verificación															

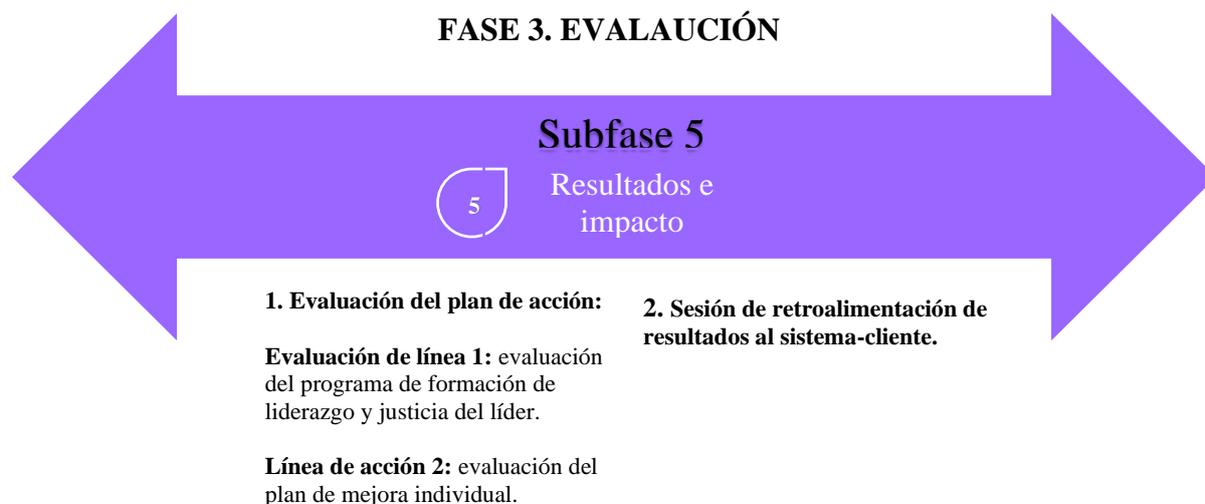
Fuente: elaboración propia

## 4.2. Propuesta de Evaluación

El DO es un proceso cíclico e interactivo, por lo tanto, efectúa la evaluación de las acciones que se han realizado, para monitorear, medir y determinar los efectos producidos por el proyecto de intervención. Esto significa, analizar los resultados obtenidos y contrastarlos con los objetivos establecidos en el contrato, además de analizar el desempeño del proceso para identificar factores de éxito o dificultades y establecer nuevas intervenciones y actualizar el objetivo de estas (Audirac, 2016).

Con base en lo mencionado anteriormente, podemos exponer que la primera evaluación realizada corresponde al diagnóstico, a través de los instrumentos aplicados y las líneas de acción identificadas en las sesiones de confrontación, y que por decisión de la Dirección General el plan de acción se diseñó para intervenir en la justicia del líder, para mejorar el trato del jefe con el personal a cargo y, el cumplimiento de políticas y reglas. En cuanto, al cumplimiento del objetivo general del presente estudio se considera logrado al realizar una intervención en desarrollo organizacional que, a partir del diagnóstico organizacional se diseña el plan de acción para intervenir en el área de mejora seleccionada por el sistema-cliente.

Por otra parte, la segunda evaluación o la Fase 3) Evaluación (figura 41), debe ser considerada como una propuesta de evaluación que obedece al diseño del plan de acción, que se integra por la subfase 5) Resultados e impacto, que despliega dos actividades; que refieren a 1) la evaluación del plan de acción, y 2) la sesión de retroalimentación con el sistema-cliente sobre los resultados obtenidos.



*Figura 41. Fase 3. Evaluación.*

#### **4.2.1. Propuesta de evaluación del plan de acción.**

La evaluación global del plan de acción propone aplicar nuevamente las escalas aplicadas en la fase de diagnóstico referente a la variable de Liderazgo, retomando la escala tipo Likert de Legitimidad (Cetina, et al., 2010), y la escala de Justicia Organizacional del Jefe (Cetina, et al., 2014). Para su aplicación, se propone un mínimo de dos meses después de terminar la implementación del plan de acción (ver tabla 12), lo que correspondería al mes de agosto. El propósito de volver a medir la percepción de los trabajadores acerca de la dimensión de justicia y legitimidad, es comparar los nuevos resultados con los obtenidos en la fase diagnóstica. Sólo se aplicará dicha aplicación a los jefes de áreas y gerentes que hayan sido evaluados anteriormente, lo que permitirá identificar si, en esta aplicación, obtienen puntuaciones más altas, es decir, si los trabajadores cuentan con una percepción más positiva del trato que reciben de sus jefes y el cumplimiento de las reglas y normas de trabajo.

En cuanto a la evaluación de la 1ª línea de acción, se propone realizar a partir de los registros individuales de los ejercicios desarrollados durante el programa de formación de liderazgo “Coordenadas del líder organizacional”, así como la evidencia registrada en las

hojas nombradas mapa de cómo (Apéndice I), que sirve para monitorear y evaluar las habilidades y aprendizajes de los participantes en el escenario de trabajo.

La 2ª línea de acción, propone dos formas de evaluación; 1) las sesiones de seguimiento de coaching ejecutivo, que se realizarán cada 15 días durante tres meses para redirigir los aprendizajes, habilidades y actitudes que permiten el cumplimiento del objetivo establecido por cada participante, 2) corresponde a las sesiones de verificación de los avances en plan de acción individual, para identificar y corregir las condiciones que permitan el cumplimiento del plan de acción de cada participante.

#### **4.2.2. Propuesta de sesión de retroalimentación de resultados.**

Finalmente, como parte de la subfase 3 Evaluación, se propone realizar una presentación de los resultados obtenidos del proyecto de intervención en desarrollo organizacional y el cumplimiento de los objetivos establecidos, al sistema-cliente.

Se esperan resultados positivos a partir de la evaluación de los efectos del proyecto del plan de acción, y la manifestación de cambios significativos en el comportamiento de los jefes y gerentes de la organización, estableciendo y manteniendo un trato más justo hacia el personal a cargo.

## Capítulo 5. Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que se cumplió con el Objetivo General, el cual consistió en realizar una intervención con enfoque en Desarrollo Organizacional a través de un modelo diagnóstico, que le permitió a la empresa identificar la problemática a resolver y definir el plan de acción para solucionarlo. Este proceso fue guiado a través de dos modelos creados y propuestos acordes a la necesidad de la empresa; el Modelo de Intervención Trifásico en Desarrollo Organizacional (Figura 7), preparó a los colaboradores para el cambio planeado y, el Modelo de Diagnóstico Organizacional (Figura 3), permitió a los colaboradores identificar el problema prioritario a resolver y definir las acciones para solucionarlo. Es importante resaltar, que el Modelo de Intervención Trifásico cumplió con la conceptualización que Hernández et al. (2011) hace acerca de la administración del cambio planeado, el cual, es un esfuerzo deliberado, a partir de una serie de acciones intencionadas cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistemático y un enfoque sistémico de la situación se quiere cambiar.

En la Fase1) Diagnóstico, que tuvo como objetivo implementar el Modelo de Diagnóstico Organizacional, los resultados encontrados concuerdan con lo expresado por Audirac (2016), al decir que todo Diagnóstico enmarcado en un proceso de consultoría en DO, se aplica desde un proceso participativo que permite; determinar la necesidad de cambio de la organización y, definir las metas, el tiempo, los recursos requeridos y las unidades susceptibles para alcanzar las metas del cambio deseado.

El proceso participativo que caracterizó al Diagnóstico Organizacional, se puede constatar desde la Subfase 1) Entrada, en donde el sistema-cliente aceptó los compromisos contraídos para iniciar con el proyecto de intervención; en la Subfase 2) Recolección y análisis de datos, en donde el sistema cliente facilitó los recursos humanos, materiales y financieros para cumplir con el programa de aplicación de instrumentos cuantitativos para la

recolección de datos y, en la Subfase 3) Identificación de líneas de acción, los gerentes y jefes de área que participaron, lograron confrontar los resultados obtenidos de la recolección y análisis de datos de las variables estudiadas en la organización, y de esta manera, priorizaron los problemas a resolver, las causas y acciones para solucionarlos.

En relación con la necesidad de cambio que presentó la empresa, el Modelo de Diagnóstico Organizacional propuesto para el presente trabajo, demostró ser una herramienta eficaz al permitir que el sistema-organizacional precisara la problemática que presentaba.

En la Subfase 2) Recolección y análisis de datos, los resultados derivados de la aplicación del Modelo Diagnóstico generaron información acerca del estado en que se encontraba la organización, es decir, el Modelo ayudó a explicar las áreas de mejora y fortaleza que presentaban en relación con las variables de estructura, cultura, liderazgo, actitud hacia el trabajo y satisfacción laboral.

En la Subfase 3) Identificación de líneas de acción, se confrontaron los resultados previamente obtenidos durante una sesión grupal en la que, los gerentes y jefes de área analizaron las áreas de mejora y fortaleza que presentaba la empresa e identificaron como primer lugar, la justicia del líder como el problema prioritario a resolver, en segundo lugar, identificaron como necesidad dar a conocer la misión y el propósito de la organización y, en tercer lugar, solucionar las condiciones físicas del ambiente de trabajo como la temperatura.

En las sesiones individuales de confrontación de resultados, los participantes identificaron las causas y las acciones para intervenir en el problema prioritario a resolver, es decir, de acuerdo con lo expresado por Hernández et al. (2011), se logró responsabilizar al cliente para explorar y decidir las acciones del plan de acción.

De acuerdo con Portillo (2016), el diagnóstico también se puede considerar una intervención, ya que induce a la organización a un autoanálisis que provoca en sus integrantes

ser más conscientes de sus comportamientos y actitudes, esto les permite implementar acciones orientadas a la mejora de la misma organización.

En lo que respecta a la Fase 2) Plan de Acción, se logró definir las líneas de acción, su temporalidad, los recursos requeridos y las unidades susceptibles de mejora para alcanzar el objetivo del cambio deseado, considerando como base el área de mejora identificada como prioritaria a intervenir y las acciones para su intervención, propuestas por el sistema-cliente. Sin embargo, se presentó la limitación de implementar el plan de acción y conocer los resultados de su impacto, debido a la contingencia sanitaria por el COVID-19, al impedir el acceso del consultor al contexto organizacional, no obstante, a criterio del autor se cree que las acciones que integran el plan de acción; 1) Programa de formación “Coordenadas del líder organizacional” y 2) “Programa de coaching ejecutivo”, son las acciones adecuadas para intervenir en la justicia del líder organizacional, ya que, además de basarse en los resultados de la Fase 1) Diagnóstica, es un plan de acción que fue analizado y aprobado por la Dirección General de la empresa.

Referente a la fase 3) Evaluación, es necesario retomar lo expresado por Audirac (2016), quien menciona que la evaluación es un proceso cíclico que determina los efectos producidos por el proyecto de intervención, para contrastarlos con el propósito establecido en el contrato, generar nuevas intervenciones y actualizar el objetivo de estas, considerando esta aseveración, la primera evaluación corresponde a la fase 1) Diagnóstico, ya que los resultados obtenidos demuestran que el sistema-cliente logró delimitar el problema a resolver y definió las pautas para priorizar las áreas de mejora a intervenir, así como redefinir el propósito de la intervención al cambiar de: identificar el problema que necesitaba resolver a intervenir en la justicia para el desarrollo del liderazgo organizacional.

Finalmente, es necesario mencionar que existen otros estudios, en el que el proceso de consultoría inicia con la necesidad sentida del sistema-cliente para resolver un problema

definido, o por lo menos, con el planteamiento general del problema; como puede ser desarrollar el liderazgo de los jefes (Portillo, 2016; Yam, 2012; Parra, 2012). Sin embargo, de acuerdo con la literatura revisada, no se encontraron casos en los que se haya documentado un proceso de Consultoría en Desarrollo Organizacional en el que la dificultad del sistema-cliente sea identificar el problema que presenta y, definir las acciones que le permitan solucionarlo para poder contribuir a la mejora de la organización. Siendo este último caso, la situación que atañe a la empresa G, se puede afirmar que el Modelo de Intervención Trifásico y la aplicación del Modelo de Diagnóstico Organizacional, son elementos eficaces para inducir al sistema-organizacional a un proceso de autoanálisis en el que logre identificar el problema que presenta, generar el involucramiento y compromiso de sus integrantes para el cambio y, por último, conseguir que sea capaz de definir las acciones y las pautas para su propio desarrollo.

## Referencias

- Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez, F., y Domínguez, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. España: McGrawHill.
- Ander-Egg, E., y Aguilar Idáñez, M. (2005). *Cómo elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales* (18a ed.). Lumen-Hvmanitas.
- Ascorra, P. (2008). Liderazgo: de la posición a la relación. Una propuesta de análisis de los modelos teóricos y sus aplicaciones al contexto administrativo chileno. *Psicoperspectivas*, 7(60-75), 60-75.
- Asencio, L., Guarnizo-Crespo, S., Caiche-Rosales, W., y Medina-Vergara, V. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *NNOVA Research Journal*, 2(5), 137-147. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.237>
- Audirac, C. (2016). *Desarrollo organizacional y consultoría*. México: Trillas.
- Bies, R., & Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiations in organization*, 1, 43-55.
- Blum, L., y Taylor, C. (1999). *Psicología industrial, sus fundamentos teóricos y sociales* (2a ed.). México: Trillas.
- Bolman, L., & Deal, T. (2008). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (4a ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bonavia, T., Prado, V., y García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica*, 7(1), 15-32.
- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P., y Tejeda, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88).

- Brito, J. (2016). La ética y los estilos de liderazgo. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 41-48. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v1.n2.2016.11>
- Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brubaker, D., & Zimmerman, R. (2009). *Healthy Organizations: Tools for Understanding and Transforming Your Organization*. E.U.A.: GoodBooks.
- Burke, C., Sims, D., Lazzara, E., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: a multilevel review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18, 606-632.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Casartelli, G. (2010). *Desarrollo de la Industria Consultora en México: Direcciones Estratégicas, Agenda de acciones y Política*. Inter-American Development Bank. Recuperado el 16 de 05 de 2020, de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Desarrollo-de-la-Industria-Consultora-de-M%C3%A9xico-Direcciones-Estrat%C3%A9gicas-Agenda-de-Acciones-y-Pol%C3%ADtica.pdf>
- Cetina, T. (s.f.). *Escala de estructura organizacional*. Manuscrito no publicado. Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, México.
- Cetina, T. (s.f.). *Escala de actitud hacia el trabajo*. Manuscrito no publicado. Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, México.
- Cetina, T., Góngora, E., Ortega, I., y Aguilar, C. (2014). Justicia del Jefe: Una propuesta de escala para su medición. *Revista de Estudios Clínicos e Investigación en Psicología*, 4(8), 62-75.
- Cetina, T., Ortega, I., y Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(1), 124-137.

- Cetina, T., Rodríguez, R., Góngora, E., Aguilar, C., y Escamilla, M. (2017). Habilidades directivas y justicia como elementos que legitiman a los jefes. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 4(2), 1-14.
- Chen, H. T. (2006). A Theory-driven evaluation perspective on mixed methods research. *Research in the schools*, 13(1), 75-83.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (2a ed.). México: MC-Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9a ed.). D.F., México: McGraw-Hill.
- Colquitt, J., & Greenberg, J. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. United States of America: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J., Scott, B., & LePine, J. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Cropanzano, R., Bowen, D., & Gilliland, S. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 34-48.
- Davis, K., y Newstrom, W. (2007). *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional* (12a ed.). México: McGraw-Hill.
- De Boer, E., Bakker, A., Syroit, J., & Schaufeli, W. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organization Behavior*, 23, 181-197.
- De Faria Mello, F. A. (2000). *Desarrollo organizacional: Enfoque integral*. México: Limusa.
- Denison, D. (2001). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? En C. L. Cooper, S. Cartwright, & P. C. Early, *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (págs. 347-372). Chichester: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.

- Denison, D. R., & Neale, W. S. (1996). *Denison Organizational Culture Survey (DOCS), Facilitador Guide*. Denisson Consulting, LLC.
- Denison, D., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership*, 3, 205-227. doi:[https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(02\)03011-3](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03011-3)
- Dressler, G. (2001). *Administración de personal* (8a ed.). México: Prentice Hispanoamérica.
- Flores, J., y Juárez, C. (2007). Satisfacción laboral en una institución educativa (tesis de licenciatura). Universidad Latina S C.
- Folger, R., & Cropanzano. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Sage, Thousand Oaks.
- French, W., y Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional : aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización* (5a ed.). (G. M. Staines, Trad.) D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- García-Ramos, M., Luján-López, M., y Martínez-Corona, M. (2007). Satisfacción laboral del personal de salud. *Rev Enfer IMSS*, 15(2), 63-72.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Doonelly, J., y Konopaske, R. (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos* (13a ed.). D.F., México: McGrawHill.
- Góngora, N. (2013). *Justicia Organizacional*. Obtenido de [http://www.caiep.org.ar/jornadas/jornadas\\_Feb\\_11/GONGORA.pdf](http://www.caiep.org.ar/jornadas/jornadas_Feb_11/GONGORA.pdf)
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. En Cropanzano, *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (págs. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Guillén, G. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. México: McGraw-Hill.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones* (4a ed.). D.F, México: McGrawHillEducation.
- Hegtvéd, K., Clay-Warner, J., & Jhonson, C. (2003). The social context of responses to injustice: Considering the direct and indirect effects of group-level factors. *Social justice Ressearch*, 16, 343-366.
- Hegvedt, K. A., Clay-Warner, J., & Jhonson, C. (2003). The Social Context of Responses to Injustice: Considering the Indirect and Direct Effects of Group- Level Factors. *Social Justice Research*, 16(4), 343-366.
- Herbert, G. (2000). Corporate culture. Great businesses turn on a little pin. En M. Charles, *A short course in international business culture*. Novato: World Trade Press.
- Hernández, J., Gallarzo, M., y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional, Enfoque Latinoamericano* (1a ed.). Naucalpan de Juárez: Person Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). D.F., México: McGrawHill.
- Hurtado Morales, L. N. (2014.). *Relación entre la percepción de justicia organziacional, satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes de una universidad privada de Bogota*. Tesis de maestría, Univseridad Católica de Bogotá. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2075/1/RELACI%C3%93N%20ENTRE%20LA%20PERCEPCION%20DE%20JUSTICIA%20ORGANIZACIONALM%20SATISFACCI%C3%93N%20LABORAL.pdf>
- Judge, & Colquitt. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.
- Kast, F., y Rosenzweig, E. (2007). *Administración de las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. México: McGraw Hill.

- Katz, D., y Kahn, R. (1990). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Landy, F., y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial*. México: Mcgraw-Hill.
- Lussier, R., y Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: CENGAGE Learning.
- Martínez Ramos, P. J., Montoya Arévalo, B. E., y Marquez Murga, S. I. (2010). Diagnóstico de la cultura organizacional como un elemento clave de la mejora organizacional: Dos casos de aplicación en Chihuahua. En *Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*.
- Martínez, V., Moliner, C., y Carbonell, S. (2003). ¿Cuántas dimensiones tiene la justicia organizacional? *Revista de psicología social aplicada*, 13(3), 91-106.
- Medina, M. (1984). Proceso de consultoría en desarrollo organizacional en un sistema educativo: etapa diagnóstico (tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey.
- Meliá, J., y Peiró, J. (1989). La medida de la satisfacción en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59-74.
- Merton, R. (2002). *Teoría y estructuras sociales* (4 ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Mladinic, A., y Isla, P. (2002). Justicia organizaiconal: Entendiendo la equidad en las organizaciones. *Psykhe*, 11(2), 171-179.
- Mosely, D., Megginson, L., y Pietri, P. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thompson.
- Muchinsky, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo* (8a ed.). D.F., México: Thomson Learning.
- Nader, M., y Castro-Solano, A. (2010). Teorías implícitas del liderazgo, LMX y bienestar laboral: generalización de un modelo teórico. *Revista de Psicología*, 28(2), 227-258.

- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13a ed.). DF, México: McGrawHill.
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Ciudad de México. (2019). *El mercado de la consultoría e ingeniería en México*. Ciudad de México: ICEX España Exportación e Inversiones. Recuperado el 14 de 05 de 2020, de [https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode4/~edisp/doc2019818627.pdf?utm\\_source=RSS&utm\\_medium=ICEX.es&utm\\_content=09-04-2019&utm\\_campaign=Estudio%20de%20mercado.%20El%20mercado%20de%20la%20consultor%C3%ADa%20e%20ingenier%](https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode4/~edisp/doc2019818627.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=09-04-2019&utm_campaign=Estudio%20de%20mercado.%20El%20mercado%20de%20la%20consultor%C3%ADa%20e%20ingenier%)
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 129-137.
- Parra, M. (2012). Legitimidad y Justicia: una propuesta para el estudio del liderazgo (tesis de posgrado). Universidad Autónoma de Yucatán. Mérida, Yucatán, México.
- 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.
- Portillo, V. (2016). Habilidades del supervisor: programa para el desarrollo de líderes desde un enfoque en desarrollo organizacional (tesis de posgrado). Universidad Autónoma de Yucatán. Mérida, Yucatán, México.
- Puchol, L., Núñez, A., Martín Rodrigo, M., Ongallo, C., Puchol, I., y Sánchez, G. (2010). *El libro de las Habilidades Directivas*. Ediciones Díaz de Santos.
- Recuerdal, A., Ripoll, F., Varón, D., y Villalobos, A. (2012). LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS PARA LA MEJORA CONTINUA Y PROGRESO DE LAS EMPRESAS. *3Ciencias*, 2-21. Recuperado el 05 de 16 de 2020, de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/08/1.resolucion-de-problemas-empresa.pdf>
- Reh, J. (2019). *Fairnesis a good management*. Obtenido de Beign a Fair Manager: <https://www.thebalancecareers.com/fairness-is-good-management-2275883>

- Robbins, P., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración* (8a ed.). México: Pearson Educación.
- Robledo, E. (2017). *Desarrollo organizacional: enfoque convergente de investigación-acción* (2a ed.). México: Trillas.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.
- Rodriguez, G., Gil, J., & Garcia, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Aljibe.
- Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de documentación*, 12(12), 235-254.
- Sánchez, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*(25), 1-39.
- Sánchez, O., & Pérez, V. (2007). Importancia de la actividad de consultoría en la gestión del conocimiento. *DECISIONES GLOBALES, II*, 1-9.
- Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *OIKOS*, 18(37), 41-61.
- Schein. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *SloanManagement Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. España: Plaza & Janes.
- Schein, E. (2000). Sense and no sense about culture and climate. En N. M. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. F. Peterson, *Handbook of organizational culture and climate*. CA, USA: SAGE Thousands oaks.
- Schultz, P. (1995). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.

- Schwartz, H. &. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational dynamics*, summer, 30-48.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. doi:doi:10.2307/2392246
- Solano Silva, D. (2011). Una revisión del concepto de Justicia Organizacional: Desarrollo teórico e implicaciones en la conyuntura política y para el sector público. *Revista de Gestión Pública y Desarrollo*, 5(51), c14-c16.
- Stewart, T. A. (1996). La staisfacción de los Empleados en España: Una perspectiva Europea. *Capital Humano*, 93, 16-22.
- Straus, G., y Sayles, L. (1985). *Personal: problemas humanos de la administración*. México: Prentice Hall.
- Sunshine, J., & Tyler, T. R. (2003). The role od Procedural Justice and Legitimacy in Shaping Public Support for Policing. *Law & Society Review*, 37(3), 513-547.
- T., T. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375-400. doi:10.1146/annurev.psych.57.102904.190038
- Tabares, P. (2012). Problemáticas organizacionales más recurrentes en los diagnósticos organizacionales integrales de las empresas e instituciones del estado de Guanajuato, en un periodo comprendido del año 2007 a 2011. (Tesis de grado). Corporativo Universitario Lasallista. Guanajuato, México.
- Tan, H., & Lim, A. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Toca, C., y Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9(17), 117-136.

- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., y Kadosh, G. (2011). Corporate social responsibility, organizational justice and job satisfaction: how do they interrelate, if at all? *Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 67-72. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.5093/tr2011v27n1a7>
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 1-17.
- Whetten, D., y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidade directivas*. México: Pearson.
- Yam, M. (2012). Justicia organizacional y justicia del jefe: planes de acción de mejora desde un enfoque en desarrollo organizacional (tesis de posgrado). Universidad Autónoma de Yucatán. Mérida, Yucatán, México.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7a ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Zapata, L., Pineda, J., Quiroga, M., y Rosas, J. (2015). Consultoría administrativa e inteligencia de negocios. Recuperado el 14 de 05 de 2020, de <https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/621461/ID138.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## Apéndices

### Apéndice A. Material audiovisual-presentación del proyecto de intervención



# INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

## OBJETIVOS

### GENERAL

- Mejorar las áreas de oportunidad detectadas como prioritarias, a través de la administración de un plan de acción definido por los colaboradores de la empresa.

### ESPECÍFICO

- Definir las líneas de acción para intervenir en las áreas de oportunidad identificadas como prioritarias por los colaboradores de la empresa a través de procesos participativos.
- Implementar el plan de acción focalizado a mejorar las dimensiones detectadas, por los miembros de la organización, como áreas de oportunidad.
- Evaluar resultados de la implementación de plan de acción para identificar el impacto en la mejora organizacional.

## INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL



## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Etapa 1

Etapa 2

El diagnóstico organizacional es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un autoanálisis que debe conducir a un plan de acción concreto que les permita solucionar la situación problemática. Constituye un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de la empresa. (espinoza, enfoque latinoamericano)

## MODELO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL



## ALCANCES DEL DIAGNÓSTICO

Etapa 1 Etapa 2

El diagnóstico organizacional permitirá conocer, las siguientes dimensiones de la organización:

- **Estructura**, que es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las funciones para formar puestos.
- **Cultura**, la cual se desarrolla por las actitudes y comportamientos de los fundadores, dando como resultado las creencias, suposiciones, valores y formas de interacción que contribuyen al entorno social y psicológico de la organización.
- **Liderazgo**, que se mide por la percepción que los trabajadores tienen de sus jefes, sobre qué tan capaces y justos los consideran.
- **Satisfacción laboral**, considera la satisfacción que el trabajador tiene con la supervisión, el ambiente, las prestaciones recibidas, la satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación.
- **Actitud hacia el trabajo**, busca medir el sentido de pertenencia, el desarrollo en otras áreas, y querer hacer bien las cosas.

El diagnóstico permitirá definir las líneas del **plan de acción**.

## CRITERIOS DE ÉXITO

Etapa 1

Generar el **diagnóstico organizacional** a través de la aplicación de los instrumentos a miembros de la organización, para medir las dimensiones de: estructura, cultura, liderazgo, satisfacción laboral y actitud hacia el trabajo.

Etapa 2

**Devolución de resultados**, general e individual.  
**Definir las líneas del plan de acción.**

Etapa 3

**Diseño e implementación del plan de acción**, basado en el diagnóstico organizacional y la reunión de devolución de resultados

Etapa 4

**Reunión de resultados del plan de acción** con subdirección, gerencia y jefes de área, para socializar el impacto obtenido por el plan de acción.

## ENTREGABLES DEL PROYECTO

- Diagnóstico organizacional, generado a partir del análisis de la aplicación de instrumentos y sesiones de devolución de resultados, en dos formatos:
  1. Presentación en power point con el resultado general y por dimensiones, para dar retroalimentación a subdirección y participantes del estudio.
  2. Reporte de diagnóstico organizacional en formato pdf general y por dimensiones a subdirección.

## ENTREGABLES DEL PROYECTO

- Resultados del **plan de acción**, en dos formatos:
  1. Presentación en power point para socializar los resultados de la implementación del plan de acción, dirigido a subdirección y participantes del estudio.
  2. Reporte de resultados de la implementación del plan de acción, en formato pdf para entregar a subdirección.

## RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

- Recursos humanos (administrativo, operativos).
- Sala equipada con mobiliario (mesas, sillas).
- Cuestionarios impresos.
- Plumas.

## CRONOGRAMA DEL PROYECTO

Actividad	Etapa 1				Etapa 2		
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Contacto con la empresa							
Recopilación de la información (aplicación de cuestionarios)							
Análisis de la información de resultados							
Devolución de resultados							
Definir líneas de acción							

## CRONOGRAMA DEL PROYECTO

Actividad	Etapa 3				Etapa 4		
	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Presentación del programa de intervención							
Administración del plan de intervención							
Evaluación de resultados							
Presentación de resultados de intervención y entrega de reporte Devolución de resultados							

## COMPROMISOS

Empresa	Consultor
Facilitar a los trabajadores para participar en el proceso del proyecto.	Responsabilidad del facilitador en todas las etapas, con comportamientos y actitudes favorables hacia todos los participantes.
Proporcionar todos los recursos materiales para el diagnóstico e intervención.	Asistir con puntualidad en las sesiones de trabajo.
Asistir con puntualidad en las sesiones de trabajo.	Confidencialidad de los resultados obtenidos, toda la información compartida queda entre la organización y el consultor.

Gracias

Apéndice B Material audiovisual- presentación de resultados diagnóstico



**iberia**  
Corrugados, Lajaques y Elijales  
La Corrugadora S.A. de C.U.

## Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un autoanálisis que debe conducir a un plan de acción concreto que les permita solucionar la situación problemática. Constituye un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de la empresa.

---

### MODELO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL



### ALCANCES DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico organizacional permitirá conocer las siguientes dimensiones de la organización:

- **Estructura**, que se la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las funciones para tomar cuenta.
- **Cultura**, a cual se desarrolla con las actitudes y comportamientos de los funcionarios, dando como resultado los orizontes, suscripciones, valores y formas de interacción que contribuyen al entorno social y psicológico de la organización.
- **Liderazgo**, que se mide por la percepción que los trabajadores tienen de sus jefes, sobre sus tan capaces y justos los consideran.
- **Satisfacción laboral**, considera la satisfacción que el trabajador tiene con la supervisión, el ambiente, las prestaciones recibidas, la satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación.
- **Actitud hacia el trabajo**, busca medir el sentido de pertenencia, el desarrollo en otras áreas, y su capacidad de hacer bien las cosas.

El diagnóstico permitirá definir las líneas del plan de acción.

Figura 1. Modelo diagnóstico.  
Basados en el modelo de Babbler y Zimmerman.





**Datos sociolaborales**

En total fueron evaluados 6 jefes de área y 2 gerentes, a saber son los siguientes: jefe de flexografía, jefe de diseño, jefe de corrigados, jefe de imprenta, jefe administrativo/contable, gerente de producción y gerente administrativo.

**Instrumento**

En esta fase del diagnóstico se midieron las percepciones de 66 colaboradores acerca de sus jefes inmediatos. Se aplicó la escala de "Habilidades Directivas", "Escala de Justicia Organizacional", y "Escala de Legitimidad" de Celina (2010).

**Análisis de datos**

Los datos fueron volcados en el programa Microsoft Excel 2016, a partir del cual se obtuvieron datos descriptivos, promedios generales y por cada variable, gráficos y gráficos comparativos.

**Interpretación de resultados**

Tabla 1. Simbología de puntuaciones

Rango	Interpretación
1.0-5.9	Por debajo del mínimo aceptado (color rojo)
6.0 - 8.8	Cercano al mínimo aceptado (color amarillo)
9.7 en adelante	Igual o mayor al mínimo aceptado (color verde)

La puntuación mínima aceptada se establece tomando como referencia el valor obtenido de la media (6.7) del instrumento global.



Tabla 2. Puntuación global por área

ÁREA	JUSTICIA	HABILIDADES DIRECTIVAS	LEGITIMIDAD	PUNTAJE GLOBAL
IMPRESA	5.4	5.5	5.5	5.5
ADMINISTRATIVO/CONTABLE	6.0	6.4	7.0	6.5
G. PRODUCCIÓN	7.3	7.6	7.8	7.6
CORRIGADO	7.5	8.4	7.8	7.8
DISEÑO	7.5	8.1	8.1	8.1
G. ADMINISTRATIVO	8.3	9.0	8.8	8.6
FLEXOGRAFÍA	8.5	8.8	8.7	8.7

La puntuación mínima obtenida corresponde al área de imprenta (5.5), mientras que la puntuación más alta corresponde al área de flexografía (8.7).

Puntuación Liderazgo por cada variable



Figura 15. Puntuación Liderazgo por cada variable global.

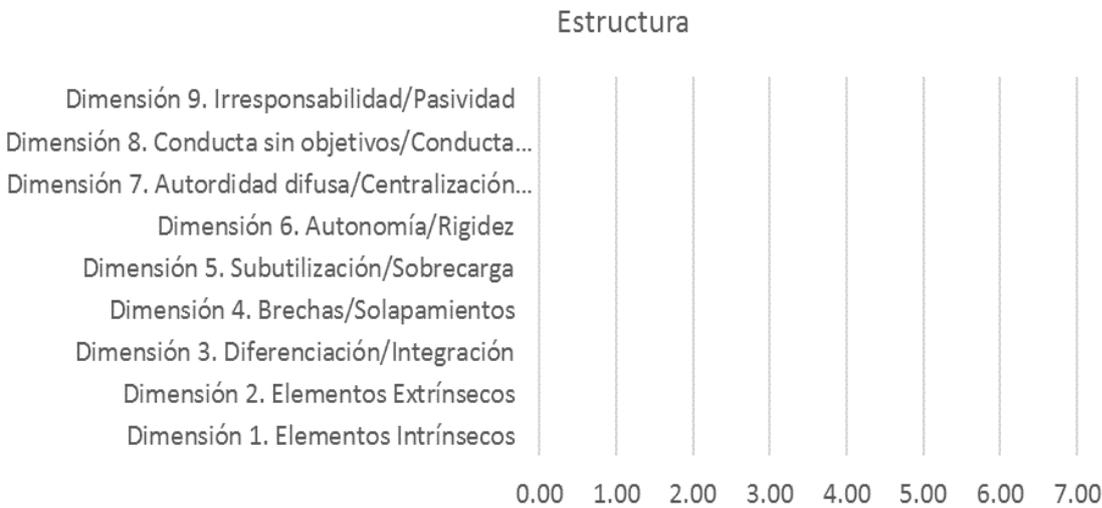
HOJA DE TRABAJO



Área: \_\_\_\_\_

I. Estructura

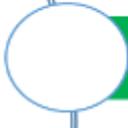
En la siguiente gráfica, se presentan las nueve sub-dimensiones que componen la dimensión de estructura. En una escala del 1 al 7, donde 1 es el valor mínimo y el 7 el valor máximo, dibuje la barra y escriba el valor que crea que haya obtenido Iberia.



II. Cultura

A continuación, se presentan las **cuatro características** que componen la dimensión de cultura. En una escala del 1 al 5, donde 1 es el valor mínimo y el 5 el valor máximo, escriba en el círculo el valor que crea que haya obtenido Iberia.

- 

**ADAPTABILIDAD:** la organización se adapta y es impulsado por sus clientes, asume riesgos y aprende de sus errores. Cuenta con capacidad y experiencia al cambio.
- 

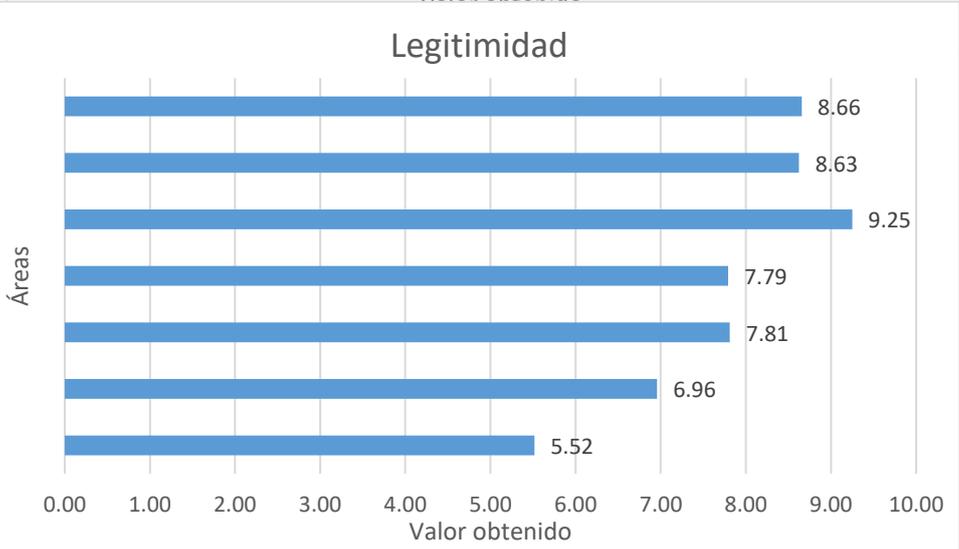
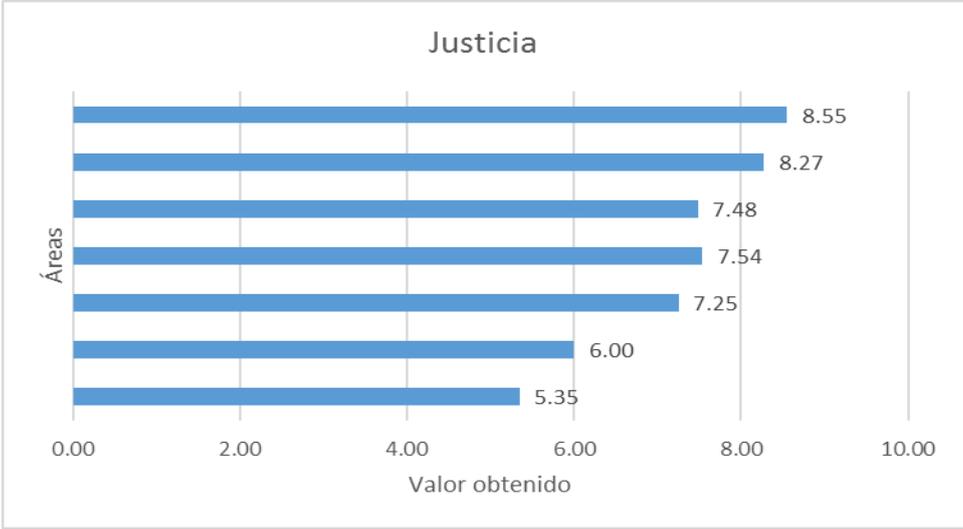
**MISIÓN:** la organización tiene un claro sentido de orientación y dirección que define las metas y objetivos estratégicos, que expresan la visión de lo que la organización desea ser a futuro.
- 

**INVOLUCRAMIENTO:** la organización se conforma así misma alrededor de equipos, se desarrollan las capacidades del personal de todos los niveles. Hay compromiso con el trabajo y sentido de pertenencia. Sienten que pueden influir en las decisiones que afectan sus trabajos.
- 

**CONSISTENCIA:** El comportamiento de las personas se basa en creencias y valores organizacionales. Líderes y miembros poseen la habilidad para lograr acuerdos, y las actividades están bien coordinadas e integradas.

**III. Liderazgo**

En las siguientes tres gráficas, se muestran los resultados obtenidos de los jefes evaluados, los valores corresponden a la percepción que el personal tiene de sus jefes. Por favor seleccione en cada gráfica con una “X” el resultado que crea haber obtenido como jefe.



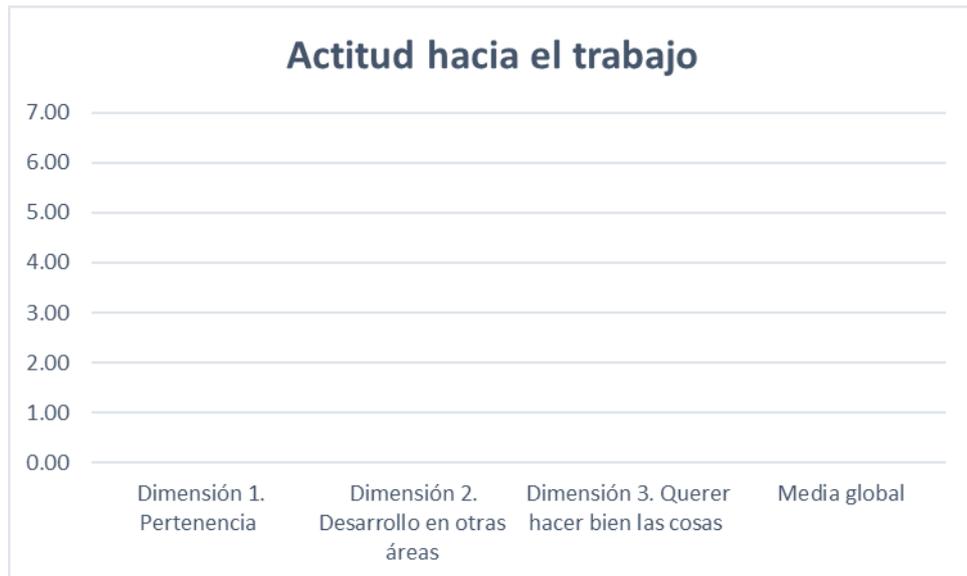
**IV. Satisfacción Laboral**

En la siguiente gráfica, se presentan las sub-dimensiones que componen la dimensión de satisfacción laboral. En una escala del 1 al 7, donde 1 es el valor mínimo y el 7 el valor máximo, dibuje la barra y escriba el valor que crea que se haya obtenido en cada sub-dimensión.



**V. Actitud hacia el trabajo**

En la siguiente gráfica, se presentan las tres sub-dimensiones que componen la dimensión de actitud hacia el trabajo. En una escala del 1 al 7, donde 1 es el valor mínimo y el 7 valor máximo, dibuje la barra y escriba el valor que crea que se haya obtenido en cada subdimensión.



**Responda las siguientes preguntas**

- 1. ¿Los resultados del diagnóstico son similares a los que esperaba?**
- 2. ¿Qué resultados le sorprendieron?**
- 3. En orden de importancia del 1 al 5, donde 1 es el más importante y el 5 el menos importante ¿Cuál sería el orden de importancia de las dimensiones a intervenir?**
- 4. De la dimensión más importante a intervenir ¿cuáles son las causas del resultado obtenido?**
- 5. De la dimensión más importante a intervenir ¿qué soluciones considera que serían efectivas implementar?**

## Apéndice D Hoja de trabajo-sesión individual



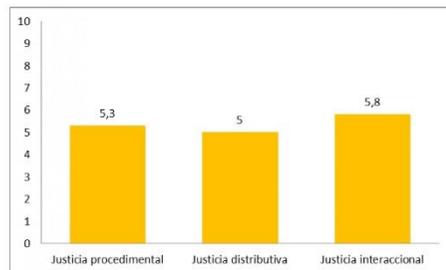
**HOJA DE TRABAJO INDIVIDUAL**



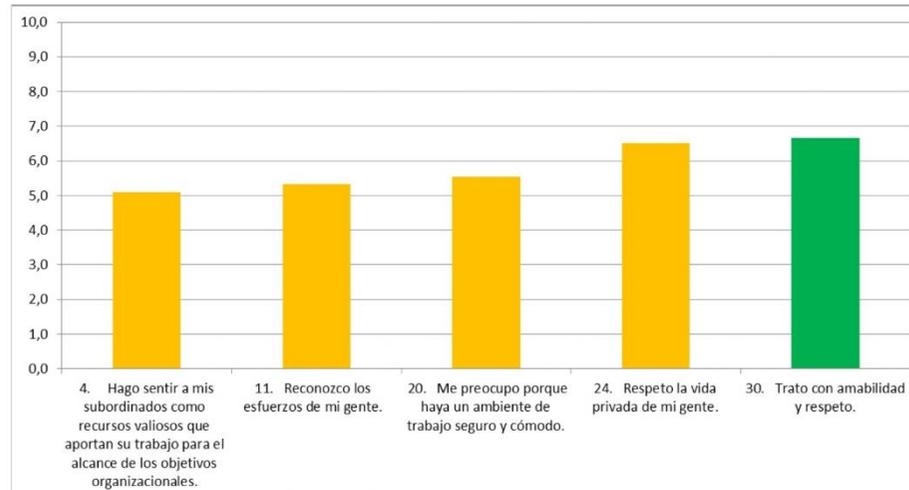
Área: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

A continuación, se presentan los resultados individuales que obtuvo en la Justicia del Jefe. Revise cada una de las gráficas que se muestran a continuación, y posteriormente, proceda a responder las preguntas que se muestran al final del documento. Sus respuestas serán consideradas para generar acciones enfocadas en beneficios de la organización y sus colaboradores.

**FIGURA 1. PUNTUACIÓN OBTENIDA EN LAS TRES DIMENSIONES DE JUSTICIA.**



### PUNTUACIÓN INDIVIDUAL JUSTICIA INTERACCIONAL

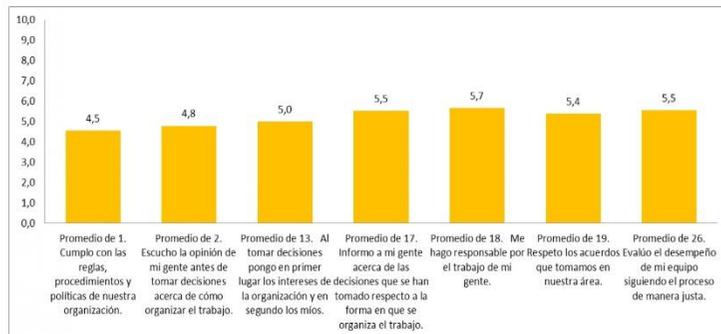




**HOJA DE TRABAJO INDIVIDUAL**



### PUNTUACIÓN INDIVIDUAL JUSTICIA PROCEDIMENTAL



### HOJA DE TRABAJO INDIVIDUAL



Conteste las siguientes preguntas:

- ¿Cuál cree que son las causas de los resultados obtenidos?
- ¿De qué manera impactan estos resultados en su trabajo?
- ¿Qué soluciones se pueden implementar a nivel organizacional?
- ¿Qué soluciones se pueden implementar en su área?
- ¿Qué necesita trabajar a nivel personal?

Apéndice E Material audiovisual-reporte de líneas de acción



### ¿Los resultados del diagnóstico son similares a los que esperaba?

- No, fueron más altas de los que esperaba en algunas áreas y más bajas en otras.
- Un poco más bajo de lo que esperaba.
- Si, no todos vemos las cosas igual.
- No, ya que el pensar de el personal, es de ellos.
- Bastante similares.



### ¿Qué resultados le sorprendieron?

- \*\*\* **LIDERAZGO**  
**Habilidades directivas.** "La parte de liderazgo y habilidades del jefe"  
**Justicia-Justicia distributiva.** "Justicia" "Los permisos (lo que le conviene a los subordinados)"
- \*\*\* **CULTURA**  
**Adaptabilidad e involucramiento.** "Adaptabilidad e involucramiento".  
**Misión.** "Nadie conoce, la visión, misión, valores, objetivos y metas de la empresa".  
**Desarrollo de capacidades.** "Personal capacitado".
- **OTRO.**  
 "Ninguno".



### ¿Qué dimensión considera que es necesario intervenir?

- \*\*\* **LIDERAZGO**  
**Habilidades directivas.** "La parte de liderazgo y habilidades del jefe".  
**Justicia-Justicia Interaccional.** "Motivación y reconocimiento" "Justicia".
- \*\*\*\*\* **CULTURA**  
**Adaptabilidad.** "Adaptabilidad"  
**Misión.** "Dar a conocer la misión y objetivos" "informarles de las metas".  
**Desarrollo de capacidades.** "Capacitación" "Curso de inducción" "Capacitación laboral y humana".  
**Valores centrales.** "valores de la empresa".
- **SATISFACCIÓN LABORAL**  
 "Satisfacción laboral".



### ¿Cuál sería el orden de importancia de las dimensiones a intervenir?

- 1°  
**Justicia.** "Tabulador de salarios (revisión global)", "Motivación y reconocimiento" "justicia laboral" "Reconocimiento al trabajo"  
**Cultura: desarrollo de capacidades.** "Capacitar al personal"
- 2°  
**Cultura: desarrollo de capacidades.** "Capacitación" "Capacitación constante".
- 3°  
**Cultura: misión.** "Transmisión de la misión visión y valores".  
**Satisfacción laboral.** "Condiciones físicas".



### Sesiones individuales



• **Desarrollo de sesión**

-Se presentó los resultados obtenidos en la dimensión de justicia organizacional  
-Se presentó el resultado individual obtenido, se confronta con el resultado global  
-Preguntas generadoras.

• **Preguntas generadoras.**

- 1 ¿Qué piensa de los resultados obtenidos?
- 2 ¿Qué piensa de sus predicciones en contraste a los resultados obtenidos?
- 3 ¿Cuáles cree que son las causas de los resultados obtenidos?
- 4 ¿De qué manera impactan estos resultados en su trabajo?
- 5 ¿Qué soluciones se pueden implementar a nivel organizacional?
- 6 ¿Qué soluciones se puede implementar en su área?
- 7 A nivel personal ¿Qué necesita trabajar?



### 1 ¿Qué piensa de los resultados obtenidos?



- **Percepción del personal.** "Es el sentir de las personas". "Depende del nivel de puesto, su motivo y situación de quien contestó". "No me asusta a nivel general, es solamente la opinión de la gente".
- **Reconocimiento al personal.** "Esta bien, porque al personal no se lo apoya".
- **Valoración del personal.** "No puedes hacer lo que la gente diga" "No se que esperan de mí, pero somos un espejo, lo que pedimos es lo que carecemos"
- **Trato del personal al jefe.** "Ellos deberían ser mas justos conmigo".
- **Carga de trabajo.** "Tienen muchas responsabilidades (personal operativo)" "Se hace mucho por lo que pagan". "Quieren sacarle todo lo que pueden".
- **Personal a cargo.** "Es por la cantidad de gente a cargo".



### 1 ¿Qué piensa de los resultados obtenidos?



- **Políticas.** "Por la política no esarla, todos tienen que hacer de todo".
- **Incumplimiento de reglas.** "Tiene que haber una sanción si no se cumplen las reglas" "La gerencia ha puesto el sentir de la gente sobre todas las cosas, y cuando se trata de poner reglas se sienten ofendidos"
- **Inconsistencia en aplicar el reglamento.** "Si hay un reglamento y no están funcionando las cosas, talvez estamos fallando" "Si la gerencia las pone y no las cumple"
- **No sabe.** "No sé que quiere la gente"



### 2 ¿Qué piensa de sus predicciones en contraste a los resultados obtenidos?



- **Percepción del personal.** "Es por la percepción de la gente de la toma de medidas, que piensan que es injusto". "Por como yo me considero, tengo estos (predicciones de resultados). Y lo que ellos piensan, son estos resultados (diagnóstico)."
- **Trato del personal al jefe.** "Que ellos no están en los zapatos de los jefes, no conocen las exigencias de nuestro jefe".
- **Trato del jefe al personal.** "Es por conocer la gente, sus habilidades y actitudes". "Por la buena relación de trabajo".
- **Personal a cargo.** "Es muy difícil tener a cargo tanta (muchas) gente"
- **Políticas, reglas.** "Es por aplicar las medidas correctivas".



### 3 ¿Cuáles cree que son las causas de los resultados obtenidos?



- **Reconocimiento del personal.** "No son recompensados correctamente". "No se le apoya a la gente". "La empresa no se forma y no se toma de las ideas de la gente, y la empresa tiene que hacer lo necesario para llegar a su objetivo".
- **Trato del jefe al personal.** "Trato con el personal". "Fallo escuchar al empleado". "La manera no adecuada (del jefe) de llamar la atención". "El jefe permite muchas cosas al personal a cargo".
- **Carga trabajo.** "Cantidad de trabajo". "Falta de control de distribución de trabajo". "Falta de toma de decisiones".
- **Personal a cargo.** "Tengo más gente a cargo y tengo más broncas".
- **Herramientas de trabajo.** "Tardan en atender (administración) solicitudes de apoyo". "La gente a mi cargo, le dan material de segunda".



### 3 ¿Cuáles cree que son las causas de los resultados obtenidos?



- **Salario.** "a la gente se le paga más en función a sus habilidades, no de la antigüedad".
- **Ambiente de trabajo.** "Porque haya atrás hace mucho calor, y piden ventiladores".
- **Facultamiento.** "No puedo tomar decisión de mi gente (permisos, bonos)".
- **Políticas, reglas.** "Algunos no entienden (la aplicación de las políticas)". "En la aplicación del reglamento, a unos los obligo a usar el equipo de seguridad y al otro no, si lo obligo soy malo, y si no se lo doy también".
- **Procedimientos.** "Ignorancia, no conocen los procedimientos (permisos, vacaciones, pagos), parece gente nueva".
- **Línea de autoridad.** "No sé quién es mi jefe".



### 4 ¿Cómo se manifiestan estos resultados en su trabajo?



- **Herramientas de trabajo.** "No dan recurso, ni mantenimiento a equipos".
- **Inconsistencia en aplicar el reglamento.** "Cuando siento que se aplica en mi área, y en otras áreas no, yo tampoco lo hago". "Si fueran parejos todos, sí aplicaría el reglamento".
- **Productividad.** "Cuando la producción sale mal culpan al personal".
- **Cultura.** "El cambio de cultura no se da de choque".
- **Estrés.** "Me frustra y estresa".
- **Emocional.** "Los obligo a trabajar (con mucha carga de trabajo), me siento mal". "No me hace sentir triste ni melancólica".



### 5 ¿Qué soluciones se pueden implementar a nivel organizacional?



- **Reconocimiento al personal.** "Reconocimiento al personal". "Sentirse valorados". "Que estén contentos con la empresa". "Hacerles sentir que son parte de la empresa". "Capacitación motivacional".
- **Carga de trabajo.** "Mejor distribución de carga de trabajo". "Mejor distribución de (carga de) trabajo, en cuanto a los jefes de área".
- **Herramientas de trabajo.** "Dar herramientas que se necesite".
- **Políticas, reglas y normas.** "Permear las políticas de arriba hacia abajo". "Ser el ejemplo (cumplimiento de políticas y reglas)". "Constancia para el cumplimiento de las políticas". "Seguimiento de normas". "Que no se pongan reglas que no se van a cumplir. A quienes sí y a quienes no (se aplica)". "Explicar para qué las políticas y reglas". "Sancionarlos por incumplimiento del equipo de seguridad".

### 5 ¿Qué soluciones se pueden implementar a nivel organizacional?



- **Procedimientos.** "Respetar procedimientos".
- **Objetivos y metas.** "Hacerlos ver metas, objetivos de la empresa".
- **Comunicación.** "Comunicación de la administración a las áreas". "Devolver los registros de producción a las áreas". "Que entiendan ellos, a quién dañan si no hacen bien el trabajo". "Hacerles sentir que todo el trabajo es en pro de la empresa y de todos".
- **Salud.** "Salud de los obreros, cambio de clima al interior del trabajo y el exterior".

### 6 ¿Qué soluciones se pueden implementar en su área?



- **Reconocimiento al personal.** "Hacer reuniones para escucharlos". "Programa de recompensas". "Algún tipo de bonificación". "Sentirse valorados".
- **Ambiente de trabajo.** "Lugar de trabajo (temperatura, agua y baños)".
- **Políticas, reglas y normas.** "Ser parejos en políticas y reglamento".
- **Comunicación.** "se les dice, se les explica lo que voy a hacer, y (ellos) que tienen que hacer".
- **No sabe.** "No tengo respuesta a esa pregunta...".

### 7. A nivel personal ¿Qué necesita trabajar?



- **No recompensas.** "No darlo nada a nadie". "No entienden que no estoy obligado a darlos, porque es de mi dinero personal, no de la empresa".
- **Disciplina.** "...disciplina".
- **Empatía.** "Ponerme en su lugar". "Ver en que forma les podría ayudar". "Acercarme a ellos..".
- **Relaciones interpersonales.** "Les hablo con respeto". "Les trato igual".
- **Gestión de emociones.** "Parte de mi carácter, actitudes...".
- **Manejo de tensiones o estrés.** "...ser tolerante y paciente".

### Conclusiones



- Se identificó en la primera sesión con gerentes y jefes de área, que las dimensiones prioritarias a intervenir son *justicia organizacional* y *desarrollo de habilidades personales*.
- En las sesiones individuales, se profundizó en la dimensión de *justicia organizacional*.
- Las líneas de acción que se identificaron en las sesiones individuales, son:
  1. **Justicia procedimental;** aplicación y cumplimiento de políticas, reglas y normas, procedimientos
  2. **Justicia interaccional;** comunicación, motivación, reconocimiento y valoración del personal
  3. **Justicia distributiva;** carga de trabajo, herramientas, y ambiente de trabajo.
  4. **Habilidades personales:** empatía, relaciones interpersonales, gestión de emociones, manejo de tensiones.

Apéndice F Material audiovisual-presentación de plan de acción, gerencia

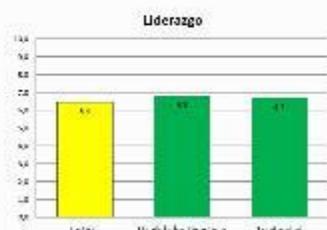
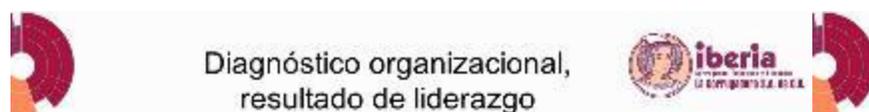


Figura 2. Puntajes de liderazgo

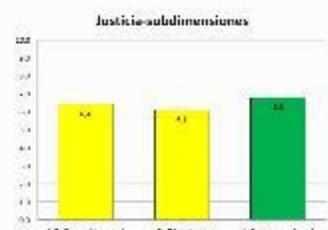
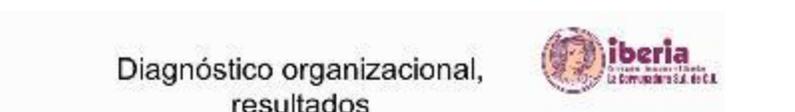


Figura 3. Puntajes de justicia-subdimensiones



En los resultados obtenidos de la fase de diagnóstico, la justicia del jefe se identificó como área de oportunidad. La justicia, es concebida como un elemento del liderazgo legítimo.

En la sesión grupal de retroalimentación de resultados con jefes de área y gerentes, se identificó a justicia como un área necesario y prioritario intervenir.

En las sesiones de retroalimentación individual se reportó que existe inconsistencia, incumplimiento del reglamento de trabajo y la necesidad de mejorar la relación jefe-subordinado, también el fortalecimiento de habilidades personales del jefe.

### Plan de acción, necesidades identificadas

Considerando la información presentada, el plan de acción se orienta a dos necesidades identificadas en la dimensión de la justicia, las cuales son:

- 1. Relación jefe-personal a cargo**, que a través de un programa de capacitación de liderazgo y habilidades directivas que permita mejorar el desempeño en justicia, lo cual influye en la percepción del jefe en su área y por consiguiente en una mayor influencia sobre sus subordinados.
- 2. Aplicación y cumplimiento del reglamento de trabajo**, a través de un programa de coaching ejecutivo que le permita al jefe emprender acciones en su área de trabajo orientado a la aplicación y cumplimiento del reglamento, lo cual influye en la percepción de justicia y por consiguiente en su legitimidad como líder.

### Objetivos

**Objetivo general**  
Mejorar el desempeño de justicia de los jefes y gerentes, a través de un programa de capacitación y la implementación de un plan de mejora individual para la aplicación efectiva del reglamento de la organización, permitiendo mejorar la percepción de justicia que el personal tiene de ellos, con lo cual obtienen legitimidad.

**Objetivos específicos**  
Mejorar el desempeño de trato justo de los jefes, a través de un programa de capacitación técnico-gerencial de habilidades directivas, para mejorar su liderazgo.

Mejorar el desempeño de los jefes en la aplicación efectiva del reglamento de trabajo, a través de un plan de acción que deban diseñar y cumplir de manera individual por medio de sesiones de coaching, lo cual ayudará a mejorar su liderazgo.

El Plan de acción se aplicará en la entidad, que será el resultado de un proceso de análisis de la situación para cumplir, dentro y fuera del cargo que se ejerce, con el deber de justicia. (Folleto No. 001, 2006)

### Plan de acción, etapas de aplicación

**Fase 1**  
Presentación del plan de acción  
generando interés.  
Tiempo: 1 hora

Sección de personal y jefe de área para analizar los objetivos, alcances y tiempos y coordinar con la administración del plan de acción, se busca conocer las expectativas de los participantes y el nivel de entendimiento de compromisos.

**Fase 2**  
Elaboración de planes de acción  
de implementación, revisión y validación.  
Tiempo: 04 sesiones

El centro cultural participativo de desarrollo, además de sus sesiones de desarrollo, cada una, las sesiones se realizarán de manera semanal, dentro de las instalaciones de la organización, se realizarán los días: sábado de 7:00 a.m. – 10:00 a.m.

**Fase 3**  
Aplicación de actividades  
Tiempo: 1 mes

**Sesión inicial**, sesión de inicio al curso, con actividades de presentación y bienvenida del curso al ser un espacio para mejorar en las habilidades de liderazgo, también de bienvenida al curso.  
**Sesiones de seguimiento**, Sesión de seguimiento a los planes de acción desarrollados y análisis de progreso y apoyo al mes. Cada semana.  
**Sesión de verificación**, Sesión de seguimiento y verificación de cumplimiento de los planes de acción desarrollados. Sesión de 1 hora de duración. 1 hora.

### Plan de acción, cronograma

2020					
Etapas	Etapas 2. Programa de capacitación		Etapas 3. Programa de implementación		
Etapas 1. Presentación del plan de acción	Marzo	Abril	Abril	Mayo	Junio
Sábado 7	Sábado 14 Sábado 21 Sábado 28	Sábado 4 Sábado 11 Sábado 18	Sesión de inicio Sábado 10	Sesión de seguimiento 1ª sesión: sábado 02 2ª sesión: sábado 09 3ª sesión: sábado 16 Sesión de verificación 05-07 4ª sesión: 23	Sesiones de seguimiento 5ª sesión: sábado 06 6ª sesión: sábado 13

**Tabla 1.** Cronograma de aplicación del plan de acción. Tabla basada en la gestión laboral según el día de la semana válida por (20-22) del mes, para la semana válida de 01.

Figura 4. Etapas del plan de acción



Apéndice G. Material audiovisual- presentación de plan de acción, participantes





### Plan de acción, necesidades identificadas

Considerando la información presentada, el plan de acción se orienta a dos necesidades identificadas en la dimensión de la justicia, las cuales son:

- Relación jefe-personal a cargo**, que a través de un programa de capacitación de liderazgo y habilidades directivas que permita mejorar el desempeño en justicia, lo cual influye en la percepción positiva del jefe en su trato con el personal a cargo, y por consiguiente en una mayor influencia sobre sus subordinados.
- Aplicación y cumplimiento del reglamento de trabajo**, a través de un programa de coaching ejecutivo que le permita al jefe emprender acciones en su área de trabajo orientado a la aplicación y cumplimiento del reglamento, lo cual influye en la percepción de justicia y por consiguiente en su legitimidad como líder.

### Objetivos

**Objetivo general**  
Mejorar el desempeño de justicia de los jefes y gerentes, a través de un programa de capacitación y la implementación de un plan de manera individual para la aplicación efectiva del reglamento de la organización, permitiendo mejorar la percepción de justicia con el personal (en su totalidad), con lo cual obtienen legitimidad.

**Objetivos específicos**  
Mejorar el desempeño de trato justo de los jefes, a través de un programa de capacitación técnico-gerencial de habilidades directivas, para mejorar su liderazgo.

Mejorar el desempeño de los jefes en la aplicación efectiva del reglamento de trabajo, a través de un plan de acción que deban diseñar y cumplir de manera individual por medio de sesiones de coaching, lo cual ayudará a mejorar su liderazgo.

### Plan de acción, etapas de aplicación

Etapas

Etapas de aplicación

Etapas de aplicación

Etapas

Etapas de aplicación

Etapas de aplicación

Etapas

Etapas de aplicación

Etapas de aplicación

### Plan de acción, cronograma

2020					
Etapas	Etapas de aplicación		Etapas de aplicación		
Etapas de aplicación					
Etapas de aplicación					

Figura 7. Etapas del plan de acción

Tabla 7. Cronograma de aplicación del plan de acción

Apéndice H. Carta descriptiva y material audiovisual –sesión 1 autoconocimiento



**iberia**  
Corrugados, Cintas y Etiquetas  
La Corrugadora S.A. de C.V.

## Programa de formación: liderazgo y habilidades de comunicación.

### Objetivo general

Los participantes, al finalizar el programa de formación, serán capaces de establecer un marco de actuación basado en valores, ética, justicia y habilidades de liderazgo adecuados al contexto organizacional, para guiar su comportamiento, logrando aumentar la percepción que tienen hacia ellos como líderes justos.

**Programa de formación "Coordenadas del líder organizacional"**



Sesión 1. Autoconocimiento y liderazgo  
Sesión 2. Liderazgo lógico  
Sesión 3. Liderazgo y ética  
Sesión 4. Liderazgo y justicia  
Sesión 5. Habilidades de liderazgo, comunicación

## Compromisos



**Empresa**

- Cumplir con las sesiones acordadas del programa de formación.
- Facilitar a los trabajadores para participar en el programa formación.
- Proporcionar todos los recursos materiales para el plan de acción

**Participantes**

- Asistir a todas las sesiones del programa de formación, de manera puntual.
- Buena disposición durante las sesiones.
- Participar en las actividades.

**Consultor**

- Cumplir con las sesiones acordadas del programa de formación.
- Asistir con puntualidad a todas las sesiones.
- Confidencialidad de los resultados obtenidos, toda la información compartida queda entre la organización y el consultor.



**iberia**  
Corrugados, Cintas y Etiquetas  
La Corrugadora S.A. de C.V.

## Autoconocimiento Y Liderazgo

## ¿Cuál es la importancia del Autoconocimiento en el Liderazgo?



## Valores de la empresa



Nuestra responsabilidad como empresa es contribuir al bienestar de la sociedad y mejorar en forma permanente la calidad de vida de nuestros colaboradores, garantizando un trato justo a todos aquellos que forman parte de nuestro entorno comercial de acuerdo con una visión ética de los negocios.  
Nuestro capital humano es altamente capacitado y son la base de nuestra empresa, con el objetivo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

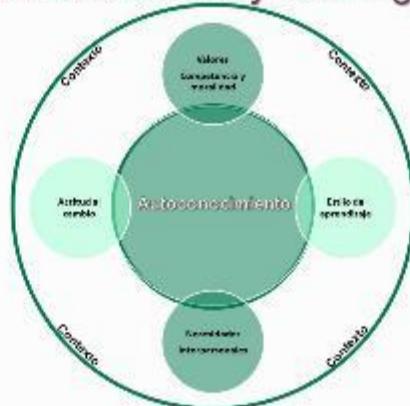
Nuestro compromiso es tener productos de calidad, caracterizándonos por la creatividad, el servicio al cliente y la tecnología ofreciendo soluciones efectivas y profesionales.

### NUESTROS VALORES

- Honestidad
- Disciplina
- Respeto
- Responsabilidad
- Deseo de Superación
- Trabajo en equipo
- Actitud de Servicio
- Comunicación

Imagen responsable de la imagen: <http://www.iberia.com>

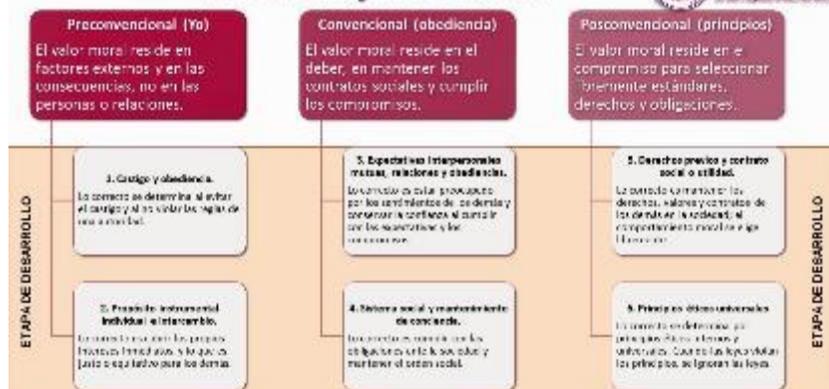
## Autoconocimiento y liderazgo



## Valor-es



## Nivel del juicio moral



## Nivel del juicio moral



EL PRIMER PASO	OTROS PASOS	ETAPA DE DESARROLLO (Yo)	NIVEL DE JUICIO MORAL
		1. Castigo y obediencia.	Preconventional (Yo)
	4	2. Propósito instrumental individual e intercambio.	
1, 7 y 8	1 y 7	3. Expectativas Interpersonales mutuas, relaciones y obediencia.	Conventional (Obediencia)
2, 4, 8 y 10	2, 8 y 11	4. Sistema social y mantenimiento de conciencia.	
11 y 12	10, 12 y 5	5. Derechos previos y contrato social o utilidad.	Postconventional (principios)
5	8	6. Principios éticos universales.	
3	3		Actitud autoritaria
6	6		Actitud relativista

¿Cuál sería una situación laboral en donde entren en juego los valores personales para tomar decisiones?

¿Y los valores organizacionales cómo influyen?

## MAPA DE COMOS



- 1- ¿Qué descubrí o aprendí en la sesión de hoy?
- 2- ¿Cómo pondré en práctica lo aprendido para ser un mejor jefe? ¿Qué voy hacer diferente?
- 3- ¿Cómo lo aplicaré en mi área de trabajo?
- 4- ¿Cómo lo mediré para saber que está funcionando?
- 5- ¿Qué observaciones surgieron durante la puesta en práctica de lo aprendido? ¿Qué hay que ajustar?

## PROGRAMA DE FORMACIÓN: LIDERAZGO Y HABILIDADES DIRETCIVAS

**Objetivo general del programa de capacitación:** Los participantes identifican los elementos que integran el modelo de liderazgo efectivo, a través de dinámicas grupales, análisis de información y situaciones laborales, para establecer un marco de actuación adecuado al contexto organizacional que les permita fortalecer la percepción que tiene el personal a cargo de ellos, como líderes justos.

### Sesión 1: Autoconocimiento

**Objetivo:** Los participantes serán capaces de identificar los valores y habilidades que emplean en su rol como jefes, a través de ejercicios individuales, revisión teórica y dinámicas grupales de autoconocimiento, para integrar una lista grupal de las habilidades y valores.

**Producto:** lista de valores y habilidades del líder organizacional.

Actividad	Objetivo	Descripción	Tiempo	Materiales
Bienvenida y encuadre de sesión	Los participantes identificarán la secuencia temática del programa de capacitación el objetivo general, además del objetivo de la primera sesión y la dinámica para trabajar.	1. El facilitador da la bienvenida a los participantes, presenta el objetivo del programa, la secuencia temática y recuerda los compromisos establecidos en la sesión informativa. 2. El facilitador explica el objetivo de la sesión de autoconocimiento y la dinámica en la que se desarrolla la sesión.	5 min	Proyector, laptop.
¿Quién soy?	Los participantes identificarán sus principales valores, fortalezas, áreas de oportunidad, para describirse a sí mismos.	1.- El facilitador proyecta como detonador, tres imágenes referentes al autoconocimiento y la pregunta “¿Cuál es la importancia del autoconocimiento para el liderazgo?” 2.- El facilitador entrega lápices, borradores, sacapuntas, hojas blancas, los participantes. Se le da la siguiente indicación, en la hoja en blanco, realice un dibujo que trate de responder a la pregunta “¿quién soy?”. 3.- Se entrega las a los participantes la hoja “¿quién soy?” (ver anexo 1), y se le pide contestar las indicaciones, que son las siguientes.	40 min	Laptop, proyector, copias de la hoja “¿Quién soy?”, lápices, colores, hojas blancas, bolígrafos. Presentación de power point, hoja de registro de habilidades y valores.

	<p>Realiza las siguientes indicaciones, en la hoja donde realizaste tu dibujo.</p> <p>a) escribe en la parte superior del dibujo, tres frases que intenten explicar la pregunta “¿Quién soy?”.</p> <p>b) escribe a la derecha del dibujo sus tres habilidades principales y en la izquierda tres áreas de oportunidad prioritaria a trabajar.</p> <p>c) finaliza con una breve descripción sobre quién eres.</p> <p><i>Contesta lo siguiente.</i></p> <p>a) Son mis principales responsabilidades laborales:</p> <p>b) Los principales retos a los que me enfrento como jefe son:</p> <p>c) Son las habilidades que me permiten superar cualquier obstáculo laboral.</p> <p>d) Me identifico con los siguientes valores de la empresa:</p> <p>4. Después de entregar los materiales, el facilitador proyecta los valores de la empresa.</p> <p>5.- Se les pide a 3 participantes describir de manera breve su dibujo al grupo, enfatizando las habilidades y valores. El facilitador registra los valores y las habilidades, en la hoja de registro “situaciones, habilidades, y valores del jefe” (anexo 2)</p> <p>5.- El facilitador hace retroalimentación grupal.</p>		
<p><b>Exposición del autoconocimiento</b></p>	<p>Los participantes conocerán la importancia del autoconocimiento como elemento central para el desarrollo de las habilidades directivas.</p>	<p>15 min</p>	<p>Proyector, laptop, pptx sobre la importancia de autoconocimiento.</p>

<b>Prueba de definición de temas</b>	Los participantes podrán identificar el nivel de madurez de valores que emplean para llegar a decisiones en temas con connotación moral	El facilitador entrega a cada participante un juego de copias de la prueba de definición de temas (anexo 3), y se les da las indicaciones para resolver la prueba. Al finalizar el facilitador proyecta el formato de evaluación y los participantes identifican el nivel de madurez moral, registrando en su prueba el nivel dominante. El facilitador, pregunta ¿Cuál sería una situación laboral en donde entren en juego los valores personales para tomar decisiones? ¿Y los valores organizacionales cómo influyen? El facilitador registra en la hoja “situaciones, habilidades, y valores del jefe” (anexo 2)	30	Copias de la prueba de definición de temas, bolígrafos, presentación de power point. Hoja “situaciones, habilidades, y valores del jefe”
<b>Dinámica de grupo. Autoconocimiento y liderazgo, compartiendo experiencias.</b>	Los participantes recibirán retroalimentación de sus compañeros sobre diferentes formas de solucionar problemas laborales, analizando los valores y habilidades empleados.	1. El facilitador entrega una copia de la hoja “en mi trabajo” (anexo 4). Sin escribir su nombre ni información que lo pueda identificar, responde las indicaciones de la hoja, las cuales se muestra a continuación: a) escriba una situación complicada que haya enfrentado en el puesto de trabajo actual b) los obstáculos a los que se enfrentó en esta situación c) acciones que empleó para enfrentar la situación d) resultados obtenidos de la aplicación de las acciones e) habilidades que puso en práctica f) valores personales involucrados en la toma de decisiones de dicha situación. 2. Los participantes entregan el escrito al facilitador, y el facilitador los deposita en un recipiente, los revuelve y entrega a cada	30 min	12 copias de la hoja “en mi trabajo”, recipiente

		<p>participante, procurando que el papel que tomen no sea el suyo.</p> <p>3. Los participantes leen la situación problemática, evitando identificar a la persona quien la escribió, posteriormente los compañeros del grupo retroalimentan con otras acciones que se pueden emplear para solucionar el problema descrito, e identifican las habilidades y los valores personales involucrados que serán registrado por el facilitador en la hoja de “situaciones, habilidades, y valores del jefe”.</p>	
<p><b>Cierre de sesión y asignación de tarea.</b></p>	<p>Los participantes identifican y registran, los valores y habilidades que ponen en práctica durante los próximos cinco días, en su entorno laboral.</p>	<p>El facilitador invita a los participantes a contestar con una palabra la pregunta “¿Qué descubrí?” y después de que todos contesten entrega una hoja de “mapa de comos” (anexo 5) a cada participante, e indica que es el formato para registrar la aplicación de lo visto en la sesión en su área de trabajo. Dicha hoja se entregará al inicio de la próxima sesión.</p> <p>Las indicaciones del mapa de comos es el siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- ¿Qué descubrí o aprendí en la sesión de hoy?</li> <li>2.- ¿Cómo pondré en práctica lo aprendido para ser un mejor líder? ¿Qué voy hacer diferente?</li> <li>3.- ¿Cómo mediré que está funcionando?</li> <li>4.- ¿Qué observaciones surgieron durante la puesta en práctica de lo aprendido? ¿Qué hay que ajustar?</li> </ol>	<p>15 min    Mapa de comos</p>

