



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PROPUESTA DE MODELO DE LIDERAZGO DIRIGIDO A DIRECTIVOS DE  
RESTAURANTES: CONSTRUCCIÓN DESDE EL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO**

**TESIS**

**PRESENTADA POR**

**JOSUÉ OMAR VERDEJA DORANTES**

**EN SU EXAMEN**

**EN OPCIÓN AL GRADO DE**

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

**ORGANIZACIONAL**

**DIRECTOR(A) DE TESIS**

**MTRA. MARÍA JOSÉ DE LILLE QUINTAL**

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO**

**2020**

### **Reconocimientos**

A la Universidad Autónoma de Yucatán, cuyo compromiso con la excelencia académica y la ética profesional he adoptado como eje rector de mi ejercicio profesional.

A los maestros y maestras de la Facultad de Psicología, cuya orientación y guía fue esencial para el desarrollo de este trabajo.

A María José De Lille Quintal, que estuvo siempre a pie de cañón y, con paciencia, le dio nueva vida a este proyecto.

A Isaac, Julieta, Enrique, Anya y Julia, su profesionalismo y pasión por el trabajo fueron claves para el éxito de este proyecto, gracias por confiar en mí.

A mi mamá, mi papá, Diana, David, Ger, Arath y Andy, todos para uno y uno para todos.

A Luis Felipe, Ileana, Eleana y Emmanuel, por darme un segundo hogar.



Agradezco el apoyo brindado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado la beca No. 782892 durante el periodo de agosto 2016 a julio 2018 para la realización de mis estudios de maestría que concluyen con este trabajo terminal, como producto final de la Maestría en Psicología Aplicada de la Universidad Autónoma de Yucatán.

Declaro que esta Tesis es mi propio trabajo, con excepción de las citas en las que se ha dado crédito a sus autores; asimismo, afirmo que este trabajo no ha sido presentado previamente para la obtención de algún otro título profesional o equivalente.

**Contenido**

1. Introducción	1
Planteamiento del problema	3
Justificación	5
2. Marco Teórico	7
Desarrollo Organizacional	7
Modelo de cambio planeado De Faria Mello	8
Enfoques de liderazgo en DO	9
Enfoque de los rasgos	10
Enfoque del comportamiento	12
Enfoque contingencia.	13
Enfoque emergente.	15
Investigaciones de liderazgo en DO	18
Diagnóstico organizacional	19
Características, elementos, técnicas y tipos de diagnóstico organizacional.	21
Modelos de diagnóstico organizacional.	26
Modelo de las Seis Cajas de Weisbord.	28
Técnica TKJ (Team Kawakita Jiro).	30
3. Evaluación diagnóstica del problema	32
Descripción del escenario y participantes	32
Contexto institucional de la organización participante.	32

Filosofía institucional: Misión, visión y valores.	32
Participantes.	33
Pregunta de investigación, instrumentos, técnicas y/o estrategias utilizados	35
Pregunta de investigación.	35
Tipo de estudio	36
Instrumentos y/o materiales.	37
Procedimiento	37
Fase 1. Fase inicial.	38
Fase 2: Prediagnóstico.	39
Fase 3: Diagnóstico.	41
4.Resultados	45
Resultados del taller 1: Los que hacen.	45
Resultados del taller 2: Los toman decisiones.	49
Propuesta de intervención	56
Objetivo general	57
Objetivos específicos	57
Diseño de intervención	58
Instrumentos, materiales y estrategias	59
Proceso de evaluación	60
5. Discusión	61
Conclusión	65

Referencias

67

Anexos

72

**Lista de tablas**

<i>Figura 1.</i> Etapas del Modelo De Faria Mello.	9
<i>Figura 2.</i> Tipos de líderes de acuerdo con Lewin (1951)	13
<i>Figura 3.</i> Componentes del líder transformacional.	17
<i>Figura 4.</i> Etapas del diagnóstico organizacional de acuerdo con Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011).	23
<i>Figura 5.</i> Modelo de las Seis Cajas de Weisbord	29
<i>Figura 6.</i> Fases del procedimiento	38
<i>Figura 7.</i> Áreas del Modelo de Seis Cajas de Weisbord	39
<i>Figura 8.</i> Fases del taller diagnóstico.	40
<i>Figura 9.</i> Fases del taller diagnóstico.	43
<i>Figura 10.</i> Características principales del líder desde la perspectiva de “Los que hacen”	44
<i>Figura 11.</i> Modelo de Liderazgo de la empresa (Modelo LEAD!) desde la perspectiva de “Los que hacen”	45
<i>Figura 12.</i> Modelo de Liderazgo de la empresa (Modelo LEAD!) desde la perspectiva de “Los que toman decisiones”	48
<i>Figura 13.</i> Técnica TKJ: Definición de macro-problemas	50
<i>Figura 14.</i> Descripción del macro-problema 1	52
<i>Figura 15.</i> Descripción de los macro-problemas 2 y 3	53
<i>Figura 16.</i> Propuestas de soluciones de los macro-problemas	54

*Figura 17.* Elementos a considerar para el Manual de la organización y resultados esperados 55

*Figura 18.* Elementos a considerar para el Manual de la organización y resultados esperados 56

**Lista de Tablas**

Tabla 1. <i>Principales rasgos de los líderes de acuerdo con el enfoque de los rasgos.</i>	11
Tabla 2. <i>Principales teorías del enfoque de contingencia</i>	14
Tabla 3. <i>Tipos de diagnósticos (Dx)</i>	25
Tabla 4. <i>Participantes de la investigación</i>	34
Tabla 5. <i>Participantes y duración de la fase diagnóstica-intervención</i>	42
Tabla 6. <i>Organización de las sesiones del plan de intervención</i>	58

**Anexos**

Anexo 1. Primer taller diagnóstico	72
Anexo 2. Segundo taller diagnóstico	75
Anexo 3. Carta descriptiva de la primera sesión del taller	81
Anexo 4. Carta descriptiva de la segunda sesión del taller	84
Anexo 5. Carta descriptiva de la tercera sesión del taller	87
Anexo 6. Carta descriptiva de la cuarta sesión del taller	90
Anexo 7. Carta descriptiva de la quinta sesión del taller	92
Anexo 8. Carta descriptiva de la sexta sesión del taller	98
Anexo 9. Carta descriptiva de la séptima sesión del taller	100
Anexo 10. Carta descriptiva de la octava sesión del taller	119
Anexo 11. Carta descriptiva de la novena sesión del taller	121
Anexo 12. Carta descriptiva de la décima sesión del taller	123
Anexo 13. Carta descriptiva de la onceava sesión del taller	125
Anexo 14. Carta descriptiva de la doceava sesión del taller	128

### **Resumen**

Este trabajo tiene como finalidad, realizar una intervención desde el enfoque de desarrollo organizacional, basándose en el Modelo De Faria Mello (2004) como modelo de cambio planeado y el empleo de estrategias participativas. El trabajo es de corte cualitativo de tipo aplicada con diseño no experimental (Ruiz, 2013).

Su objetivo principal es desarrollar un diagnóstico participativo con la finalidad de identificar las áreas de oportunidad de la institución, mediante el empleo de la Técnica TKJ.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico se diseñó un programa de intervención dirigido en la promoción de habilidades de liderazgo, mediante el empleo de estrategias como es el trabajo en equipo, inteligencia emocional, integración, solución de problemas, entre otros elementos considerados relevantes y detectados en el proceso diagnóstico.

## Capítulo 1. Introducción

Una empresa representa un sistema; basándose en la teoría de sistemas propuesta por Bertalanffy (1976), un sistema se encuentra conformado por un conjunto de elementos en interacción, y dicha interacción debe desempeñarse en armonía para el cumplimiento de una función o finalidad. De esta forma, las instituciones deben estar sujetas a procesos de cambio y adaptabilidad para subsistir, y el Desarrollo Organizacional provee las estrategias pertinentes para identificar necesidades, intervenir y alcanzar el ideal de excelencia empresarial.

Aunado a lo anterior, los procesos diagnósticos en las empresas son el inicio para el desarrollo de acciones sustentadas y direccionadas hacia el desarrollo de estrategias de mejora. De esta forma, el diagnóstico organizacional proporciona un análisis referente a las características de la institución que permite comprender la relación que se establece entre diferentes elementos, así como también el conocimiento referente a las áreas de oportunidad que una institución manifiesta. Desde la óptica del Desarrollo Organizacional, la información que se obtiene en la fase diagnóstica proporciona elementos para el diseño de procesos de intervención que permiten dar respuesta a diferentes demandas, lo cual brinda las bases para el adecuado cumplimiento de objetivos organizacionales (Pinto Cristiani, 2012).

De acuerdo con Ponce Talancón (2007), la realización de diagnósticos es relevante para el ciclo de vida organizacional, en la cual, debe existir la participación de todos los miembros con la finalidad de obtener datos sustentados por diversas posturas, permitiendo la triangulación de la información y de esta forma la validación de esta. Por lo tanto, se enfatiza la importancia de realizar diagnósticos que brinden la oportunidad de la

participación de todos los miembros de la institución, lo cual enriquece el proceso de mejora.

Este trabajo tiene como finalidad, realizar una intervención desde el enfoque de Desarrollo Organizacional, basándose en el Modelo De Faria Mello (2004) y desde el paradigma cualitativo, empleando técnicas participativas (TKJ).

En primera instancia y en respuesta a las preocupaciones externadas durante el primer contacto entre el consultor y la empresa receptora, dedicada al ramo restaurantero, se concertó una primera cita en la cual se planteó la necesidad de realizar procesos diagnósticos para identificar las áreas de mejora de la institución, puesto que los directivos enfatizaron la importancia de solicitar la perspectiva de los colaboradores referente a la empresa. De esta forma, el consultor optó por desarrollar un prediagnóstico basado en el modelo de Seis Cajas de Weisbord mediante el empleo de una escala tipo Likert de 30 reactivos aplicada a la totalidad de la población integrante de dos sucursales ubicadas en la ciudad de Mérida, Yucatán.

El modelo de Seis Cajas de Weisbord es útil para identificar las áreas que presentan una mayor problemática para la organización y focalizar los esfuerzos de mejora en los puntos que requieran mayor atención (Hamid y Sayyed, 2011). A partir del resultado del prediagnóstico, y considerando la opinión proporcionada por los integrantes de la institución, se optó por trabajar con el tema de Liderazgo y la construcción de un modelo dirigido a los directivos de la empresa centrado en el enfoque emergente de liderazgo, en específico, los modelos relacionados con el liderazgo transformacional y transaccional propuesto por Burns (1978).

**Planteamiento del problema**

Las demandas del mercado cambian y con ello las exigencias hacia las empresas también, por ende, las instituciones deben encontrarse en procesos de adaptación y transformación constante, acorde a las necesidades latentes y detectadas a través de procesos que proporcionen información válida con la finalidad de establecer áreas de oportunidad, que al ser abordadas den lugar a resultados favorables para la institución, integrantes y sociedad en general; aquí radica una parte importante del presente trabajo referente a enfatizar en relación con el desarrollo de diagnósticos desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional y la intervención de la Psicología Aplicada.

Velázquez Valadez (2008) expone que las medianas y pequeñas empresas representan un elemento clave en la economía mexicana, sin embargo, gran parte de ellas cierran debido a diferentes cuestiones, pero se destaca el no emplear los diagnósticos organizacionales como herramienta administrativa para realizar acciones de mejora, de esta forma las empresas toman decisiones basadas en especulaciones y no en un conocimiento científico, lo que refleja la necesidad de promover una cultura del diagnóstico organizacional.

En concordancia con lo anterior, Ortiz Munive y Tochimani Xique (2004) exponen que los cambios en gran parte de las empresas se deben a acciones fundamentadas en la poca o nula información que los altos mandos tienen de la organización, tomando decisiones en lo que ellos consideran pertinente realizar para los procesos de mejora, lo que genera cambios sin resultados significativos. Los autores enfatizan en que el capital humano es elemento clave de todo cambio, el cual, debe desarrollarse desde las demandas reales y las diversas perspectivas de todos los miembros que conforman la organización.

De esta forma, los diagnósticos representan un elemento importante en los procesos de mejora de toda organización. Adicionalmente, la participación activa de los miembros proporciona información que guía y enriquece el proceso, siendo el diagnóstico participativo una herramienta importante para generar cambios fundamentados y pertinentes a la realidad organizacional, aspecto importante del presente trabajo de investigación.

Adicional al diagnóstico organizacional, la investigación presenta como otro eje temático el liderazgo organizacional. Velázquez Valadez (2005) expone que el deterioro continuo de las organizaciones en México, en las cuales se manifiesta la pérdida de productividad, altos costos de producción, lento proceso de mercadeo, ausencia de creatividad e innovación por parte del capital humano, entre otros aspectos, en gran medida se encuentra estrechamente relacionado con el tipo de liderazgo que se ejerce en la institución. A partir de la investigación realizada por el autor, se plantea que en México el aspecto de liderazgo es escasamente considerado para trabajar en las organizaciones, ya que no suele vincularse como una herramienta administrativa que permita elevar la competitividad.

Aunado con la importancia del tema, Pedrajas-Rejas, Rodríguez-Ponce y Rodríguez-Ponce (2006) exponen que el éxito de una institución es el principal criterio para determinar la eficacia del liderazgo. Adicional, establecen la necesidad de generar modelos o propuestas integradoras referentes al liderazgo, así como realzar la importancia del presente tema para las organizaciones y la forma en la que influye en el comportamiento de la empresa y, por ende, en su capital humano.

**Justificación**

El Desarrollo Organizacional permite desarrollar un proceso de cambio dirigido mediante modelos teóricos que fundamentan las estrategias o acciones implementadas por el consultor. Es un proceso planeado y delimitado a partir del análisis de diferentes elementos que conforman cada empresa en análisis, es decir, la unión entre lo científico y la práctica (Gutiérrez y Molinares, 2017).

En primera instancia, el trabajo del consultor comienza con la tarea de comprender la complejidad de la organización, lo cual inicia con el desarrollo del diagnóstico. De esta forma, el diagnóstico tiene el objetivo de brindar información libre de juicios que permita analizar las problemáticas, estructuras y dirigir hacia el cambio organizacional (Proulx, 2014), con la intención de atender las demandas reales de la empresa.

Autores como Velázquez Valadez (2008), Pinto Cristiani (2012), o Ponce Talancón (2007), enfatizan referente a la importancia de realizar diagnósticos organizacionales como un elemento permanente en el ciclo de vida de las empresas y como elemento fundamental para el inicio de procesos de cambios en las organizaciones.

En relación con la presente investigación y la empresa participante, son los miembros de la alta gerencia los que solicitaron apoyo de forma directa al consultor. Durante el primer contacto cliente-consultor externaron diversas problemáticas, las situaciones expresadas fueron descritas con demasiada amplitud y con poca relación entre sí por parte del equipo directivo de la organización; por lo que se optó por proponer un prediagnóstico basado en el modelo de Seis Cajas de Weisbord con la finalidad de categorizar, analizar, identificar, priorizar y, dado el caso, relacionar las problemáticas a las cuales se enfrenta la organización por medio de un modelo amplio e integrador, de modo que los resultados puedan servir de guía para la toma de decisiones de una futura

intervención en esta empresa. El enfoque en esta etapa del proceso se centró en desarrollar un diagnóstico participativo.

Se pretende que el trabajo contribuya de forma teórica, metodológica y práctica. En relación con el aspecto teórico, se espera proporcionar información científica respecto a la pertinencia del Modelo de Seis Cajas de M. Weisbord en la práctica organizacional.

En el aspecto metodológico, se pretende explorar los alcances de emplear técnicas participativas en el Desarrollo Organizacional, así como estudiar la pertinencia de dichas técnicas para facilitar a la Alta Dirección la definición y priorización de las problemáticas internas percibidas.

En lo que respecta al aspecto práctico, se espera analizar y evaluar el impacto de coadyuvar con los colaboradores en el proceso de análisis de problemas y de propuesta de acciones encaminadas a su solución y brindar las bases para favorecer el aprendizaje organizacional que permita a la empresa conocer los mecanismos que le son más eficaces para superar sus dificultades. Así como también, la creación de un Modelo de Liderazgo centrado en las necesidades reales y características de la organización.

## Capítulo 2. Marco teórico

### Desarrollo Organizacional

En sus inicios las empresas tenían conocimientos muy precarios respecto a lo que representaba una organización, el trato con el personal, el manejo de conflictos, los tipos de comunicación, entre otros elementos. Con la evolución de las sociedades y aportaciones de teóricos, se dio el surgimiento de nuevos campos del conocimiento para el abordaje de las diferentes dinámicas que se establecen en las instituciones, tal es el caso del Desarrollo Organizacional (DO) (Pinto Cristiani, 2012). Aunado a lo anterior, Molina (2000) expone que el DO surge como resultado de las nuevas exigencias de un ambiente cambiante y el conocimiento originado por las ciencias sociales aplicadas, con la finalidad de desarrollar acciones fundamentadas en principios científicos, válidos y confiables.

Garzón Castrillón (2005) expone que el DO representa una herramienta que dirige a las instituciones hacia un cambio con la finalidad de obtener diversos beneficios, siendo el cambio una necesidad imperante referente a las demandas de la misma empresa, la sociedad actual y la intensa competencia nacional e internacional. Aunque el DO influye en aspectos económicos de la empresa, es importante recalcar que el elemento clave del DO, es el elemento humano.

Aunado a lo anterior, en las organizaciones existen tres elementos de vital importancia: el recurso financiero, el de sistemas y el recurso humano, no obstante, para que los tres operen de manera coordinada, es necesario iniciar gestionando a los colaboradores y demás integrantes de la empresa, cuando los miembros saben cuáles son sus deberes y obligaciones dentro del área de trabajo y se encuentran compartiendo y comprometidos con la cultura organizacional, el resultado de dicha sinergia se ve reflejado en los otros dos elementos (Pinto Cristiani, 2012).

De esta forma, es posible concebir al DO como un esfuerzo a largo plazo orientado hacia el cambio, dicho cambio hace referencia a uno específico que impacta directamente en la cultura de una organización. Las estrategias implementadas buscan hacer surgir una administración eficaz y colaborativa en la cultura organizacional, con el apoyo de un agente de cambio o consultor (French y Bell, 1996).

Gutiérrez y Molinares (2017) plantean que dicho cambio organizacional debe estar dirigido por postulados teóricos que permitan servir de guía para el desarrollo de intervenciones en el DO, por lo que, los modelos teóricos son relevantes para todo proceso organizacional. Para la presente investigación, se opta por el Modelo de cambio planeado De Faria Mello.

**Modelo de cambio planeado De Faria Mello.** De acuerdo con Guízar (2004), el modelo propuesto por De Faria Mello representa un modelo que se divide en etapas de consultoría. La primera etapa, fase inicial, representa el primer contacto con la empresa, el contrato y la presentación con el grupo que se trabajará. En la siguiente fase se procede a la recolección de datos y un diagnóstico que delimita las necesidades de la organización. Consecutivamente, los resultados determinan la planeación de la intervención y el tipo de acompañamiento que se brindará. Finalmente se desarrolla una evaluación considerando la participación activa de todos los miembros involucrados en el proceso de cambio (Figura 1).

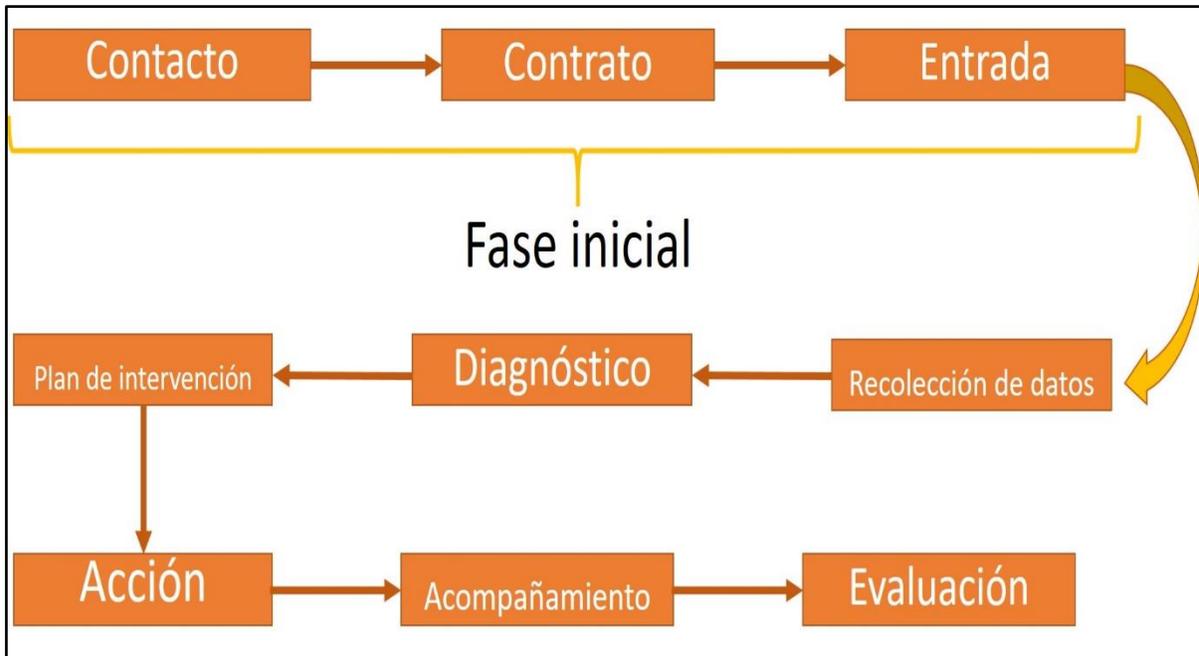


Figura 1. Etapas del Modelo De Faria Mello.

Fuente: Elaborado a partir de Guízar (2004)

La presente investigación tiene como una finalidad realzar la importancia de desarrollar procesos diagnósticos dirigidos y fundamentados. Adicionalmente, derivado de la implementación del diagnóstico, surge la implementación de los resultados obtenidos en otro tema relevante en el DO, el liderazgo. Pinto Cristiani (2012) expone que un aspecto clave para que las organizaciones funcionen de manera adecuada, es que deben ser dirigidas por personas capaces y comprometidas con los miembros que integran la organización, de esta forma, el liderazgo representa un tópico importante en el adecuado desarrollo organizacional de una empresa.

### Enfoques del liderazgo en DO

Desde la perspectiva del DO, Chiavenato (2018) plantea que el liderazgo “es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dada y es dirigida por medio del

proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar uno o varios objetivos específicos”. Desde una definición general, García-Solarte (2015) establece que el liderazgo representa la idea de influencia sobre cada uno de los procesos organizacionales y la que estos tienen sobre su líder. De esta forma, el liderazgo representa la capacidad que tiene una persona de ejercer sobre otras para el cumplimiento de determinadas tareas, buscando que estas se realicen de manera eficaz y eficiente y en búsqueda de satisfacer o cubrir alguna necesidad.

El liderazgo es un fenómeno complejo, gran parte de dicha complejidad se debe a las diversas teorías que han surgido y que van cambiando de acuerdo con hitos históricos, culturales y sociales. En sus inicios el abordaje del liderazgo se centraba en los objetivos de incrementar la competitividad, aumentar la productividad y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones; sin embargo, actualmente se observa mayor interés hacia el liderazgo responsable y ético, con la finalidad de favorecer el desarrollo de las personas que lo ejercen y de las que reciben orientaciones, es decir, el factor humano (Contreras, 2008), elemento fundamental dentro del DO.

Mediante una investigación realizada por García-Solarte (2015) con relación a las diversas teorías relacionadas con el liderazgo, se plantea que los modelos de liderazgo surgen de acuerdo a los principales enfoques bajo los cuales se ha estudiado dicha variable, los cuales son: 1) Enfoque de los rasgos, 2) Enfoque del comportamiento, 3) Enfoque contingencia y 4) Enfoque emergente. Teniendo como marco de referencia el trabajo del autor previamente citado, a continuación, se presentan los principales postulados de cada enfoque.

**Enfoque de los rasgos.** El presente enfoque se centra en identificar las características individuales que posee el líder (Castro Solano, 2007). El postulado presenta que los líderes

tienen determinadas características que otros no poseen, aspectos como la personalidad, aptitudes, habilidades, conocimientos y experiencias que posee el individuo (García-Solarte, 2015).

En la Tabla 1 se presentan los principales rasgos de los líderes referentes al presente enfoque.

**Tabla 1.**

*Principales rasgos de los líderes de acuerdo con el enfoque de los rasgos.*

Stogdill(1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, De Vader y Alliger (1987)	Kirkpatrick y Locke (1991)
Inteligencia	Inteligencia	Orientación al logro	Inteligencia	Mando
Agudeza	Masculinidad	Persistencia	Masculinidad	Motivación
Intuición	Capacidad de adaptación	Intuición	Dominancia	Integridad
Responsabilidad	Dominancia	Iniciativa		Confianza
Iniciativa	Extroversión	Autoconfianza		Capacidad cognitiva
Persistencia	Conservadurismo	Responsabilidad		Conocimiento de la tarea.
Autoconfianza		Espíritu operativo		
Sociabilidad		Tolerancia		
		Influencia		
		Sociabilidad		

Fuente: Recuperado de *Teoría y evaluación del liderazgo de Castro Solano, A. 2007.*

Paidós. p. 21

De acuerdo con Castro Solano (2007), el concepto de líder bajo este enfoque se fue complementando con nuevas perspectivas, tal es el caso de la percepción del liderazgo como una competencia, es decir, el talento y la habilidad para definir las situaciones, recolectar la información necesaria, entender el problema y generar un plan para alcanzar una solución específica. Otra incorporación al enfoque, fue el estudio de los rasgos del líder bajo la inteligencia emocional, haciendo referencia a la habilidad para percibir, generar y

acceder a emociones y pensamientos, de esta forma, la regulación de emociones reflexivamente permite al líder promover un crecimiento tanto emocional como intelectual.

**Enfoque del comportamiento.** También nombrado enfoque conductual, el presente postulado se centra en estudiar los diferentes estilos de liderazgo de acuerdo con su labor, de esta forma, lo importante no son los rasgos del líder sino las conductas o acciones que realiza, es decir, qué hace y cómo lo hace (García-Solarte, 2015).

Natera (1998) menciona que el aporte más valioso del presente enfoque es el reconocimiento de dos dimensiones en las conductas de liderazgo: 1) Liderazgo orientado al cumplimiento de las tareas, el cual hace referencia hacia el comportamiento del líder con la organización de las actividades de la organización, tales como el establecimiento de objetivos, planificación del trabajo, coordinación de funciones, entre otros aspectos. 2) El liderazgo orientado a las relaciones personales, se centra en las relaciones que se establecen entre los miembros con la finalidad de obtener conductas orientadas a generar una influencia entre personas para construir y mantener relaciones de cooperación, confianza, clima organizacional positivo y otros elementos.

En relación con dichas ideas, Hersey y Eancharid (1977) definieron cuatro tipos de liderazgo: 1) participativo, con un nivel bajo en su orientación a las tareas y alto en su orientación a las relaciones; 2) delegatorio, nivel bajo en tareas y bajo en relaciones; 3) persuasivo, nivel alto en tareas y alto en relaciones; 4) informativo, nivel alto en tareas y bajo en relaciones.

Otra clasificación de líderes bajo el enfoque de comportamiento fue el propuesto por Lewin (1951) (Como se citó en García-Solarte, 2015), quien fue uno de los primeros en definir los estilos de liderazgo, estableciendo que estos surgen del uso que los dirigentes

dan a la autoridad que tienen. Definió tres estilos de liderazgo autocrático, democrático y Laissez-Faire, los cuales, se presentan en la Figura 2.

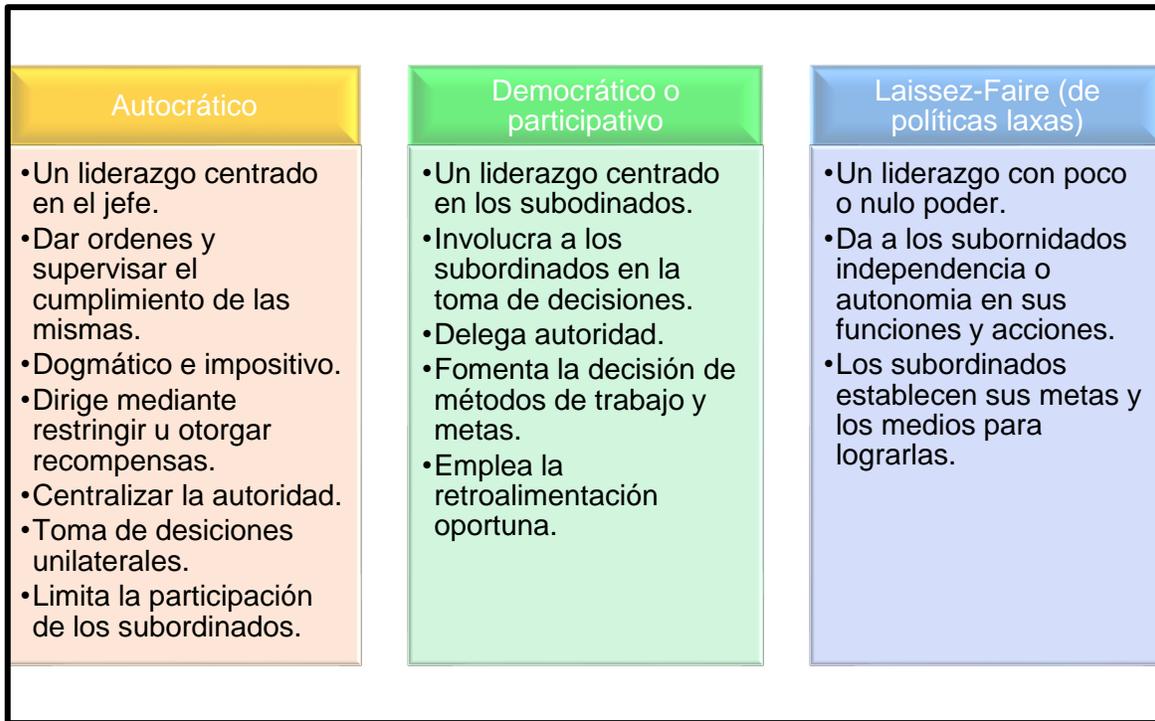


Figura 2. Tipos de líderes de acuerdo con Lewin (1951)

Fuente: Elaborado a partir de García-Solarte (2015)

**Enfoque contingencia.** El enfoque situacional-contingente propone una perspectiva completamente diferente a las que otras teorías habían planteado en relación a las características innatas que un líder debe poseer (Natera, 1998).

Desde este enfoque, los rasgos o habilidades que posee la persona no delimitan al tipo de líder o el adecuado desempeño de este, ya que el contexto en el cual se desempeña con sus seguidores influye en dicha actividad, es decir, esa diversidad de situaciones hace que el líder surja eficaz o no (García-Solarte, 2015). De esta forma, los líderes adaptan su conducta al rol, necesidades y demandas de la situación de liderazgo (Ganga y Navarrete,

2013). No obstante, de acuerdo con Natera (1998) el inconveniente básico de este tipo de aproximación es la multitud de situaciones y de variables situacionales que deben considerarse.

A lo que Palomino (2009) expone que el líder eficaz, debe ser capaz de captar rápidamente las diversas situaciones en las cuales se encuentra inmerso y seleccionar para cada una de ellas el estilo de liderazgo adecuado, de esta forma, no existe un solo tipo de liderazgo idóneo, ya que este se encuentra sujeto a las circunstancias.

De acuerdo con el trabajo de Ganga y Navarrete (2013), quienes realizan una investigación referente a los diversos enfoques de liderazgo, es posible establecer que las principales ideas en relación con el llamado enfoque de contingencias son las expuestas en la Tabla 2.

*Tabla 2.*

Principales teorías del enfoque de contingencia.

Postulados	Descripción
La Teoría del Rol (Kahn, Wolfe, Quinn y Snoelk, 1964)	Postulado que expone la forma en que la conducta se relaciona con las expectativas de rol de superiores, pares, subordinados y personas externas.
La Teoría de las Demandas-Constricciones-Elecciones (Stewart, 1976, 1982)	Establece un vínculo entre la cantidad y calidad de las relaciones de los líderes con subordinados, pares, superiores o personas fuera de la organización, con la naturaleza del trabajo, entre otros elementos.
El Modelo de Influencia Múltiple (Hunt y Osborn, 1982; Osborn y Hunt, 1975)	Abarca la relación entre variables situacionales a un nivel micro y macro sobre la conducta del líder.
La Teoría del Camino-Meta (Path Goal Theory) (Evans, 1970; House, 1971, 1996)	Establece cuatro estilos de conducta del líder: 1) Liderazgo directivo, 2) Liderazgo de apoyo, 3) Liderazgo participativo y 4) Liderazgo orientado al logro.
El Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard, 1969, 1988)	El postulado expone que existe una relación importante entre la flexibilidad de liderazgo, comportamiento del líder y nivel de desarrollo de los colaboradores.

	Establece cuatro estilos de liderazgo: 1) Liderazgo de delegación, 2) liderazgo de asesoramiento, 3) liderazgo de supervisión y 4) liderazgo de control.
La Teoría de la Decisión Normativa (Vroom y Yetton, 1973; Vroom y Jago, 1988)	Expone en relación con los procesos de decisión más adecuados para tomar decisiones efectivas en una situación particular.
El Modelo de Contingencia (Teoría de Contingencia LPC – Least Preferred Co-worker) de Fiedler (1967; 1978)	Analiza la relación de la eficacia de la orientación del líder en función de diferentes variables situacionales.
La Teoría de los Recursos Cognitivos (Fiedler, 1986; Fiedler y García, 1987)	Expone la relación entre la capacidad cognitiva del líder, vinculada con variables situacionales.

---

Fuente: Elaborado a partir de Ganga y Navarrete (2013)

**Enfoque emergente.** Medina, Naca y Bong (2010) exponen que el enfoque emergente concibe:

... el liderazgo que busca el aglutinamiento de realidades, de lógicas, en factores comunes de entendimiento, en visiones comunes, que se soportan en valores, principios, virtudes y comunicación, con la finalidad de crear el clima armónico, un ambiente organizacional, que dé lugar a todas las transformaciones de pensamiento y actitudes necesarias, para el logro de los objetivos, llegar al futuro esperado por una sociedad. (p.138)

Aunado a lo anterior, es posible vislumbrar al enfoque emergente como la promoción de un liderazgo equitativo y participativo, con aspectos que el DO promueve en sus postulados para el desarrollo de organizaciones en donde el elemento principal es el capital humano.

García-Solarte (2015) explica que el presente enfoque se centra en el liderazgo transformacional y transaccional, siendo un proceso de liderazgo en donde los líderes transforman a sus subalternos y a cambio reciben algo, es decir, un intercambio entre ambos actores.

Como se ha mencionado, por objetivos del presente trabajo de investigación se opta como sustento teórico y guía, el enfoque emergente centrado en un modelo de liderazgo transformacional y transaccional.

Ganga y Navarrete (2013) exponen que el modelo se centra en un liderazgo carismático, tomando en cuenta tanto los rasgos y conductas como las variables situacionales, proporcionando una perspectiva integral referente al liderazgo. De esta forma el líder carismático, posee ciertas características como: tener convicciones fuertes, autoconfianza, anhelo de poder, buen manejo de impresiones para mantener la confianza, metas para consolidar el compromiso con los demás, confianza en las habilidades, entre otras; sin embargo, el autor plantea que existen otras vertientes teóricas que visualizan al liderazgo transformacional con dos componentes adicionales al carisma, los cuales son estimulación intelectual y consideración individualizada, dichos elementos se presentan en la Figura 3.



Figura 3. Componentes del líder transformacional.

Fuente: Elaborado a partir de Ganga y Navarrete (2013)

De acuerdo con Jones y George (2010), el líder transformacional posee competencias para hacer lograr transmitir a sus seguidores la necesidad de crecimiento, desarrollo y realización, no solo para beneficio de la institución sino para un beneficio social y personal.

Adicional a los enfoques presentados, Natera (1998) presenta en su trabajo que existen diversas teorías y enfoques en relación con los tipos y estilos de liderazgo, planteando que en la literatura es posible observar ciertas características entre los primeros postulados de liderazgo y los contemporáneos, algo que el determina “antiguo liderazgo” y “nuevo liderazgo”. Enmarcando que el antiguo liderazgo presenta una cosmovisión centrada en temas como planificación, asignación de responsabilidades, control y resolución de problemas, creación de rutinas y equilibrio, promoción de confianza, obligaciones contractuales, racionalidad del líder y orientación reactiva frente al entorno.

Por otro lado, el nuevo liderazgo se centra en delimitar o fomentar la misión y visión de la empresa, motivar e inspirar, promover el cambio e innovación, generar compromisos de ambas partes, estimular esfuerzos extra, interés e intuición y orientación activa.

La gran diversidad de enfoques existentes en relación con el liderazgo puede originar una desfragmentación y divagación del tema, he aquí la importancia de optar por modelos integradores que permitan responder a necesidades reales, y que aun cuando existe un vasto referente bibliográfico es importante desarrollar investigación que tengan por objetivo sintetizar y puntualizar en relación a temas de intervención en DO.

### **Investigaciones de liderazgo en DO**

Contreras (2008) menciona que el liderazgo se ha estudiado como rasgo, característica, habilidad, condición, proceso, entre otras; sin embargo, afirma que es posible establecer que el liderazgo no es innato ni una característica exclusiva de ciertos individuos, aunque la influencia de factores individuales puede delimitar el desempeño de un líder, el liderazgo puede ser aprendido dentro de un proceso de entrenamiento. De igual forma, el autor plantea que existe la necesidad de continuar el estudio del liderazgo desde perspectivas amplias e integrales, con la finalidad de abordar la complejidad del fenómeno, adicional, resulta relevante generar investigaciones de carácter aplicado, proporcionando sustento para el desarrollo de modelos de liderazgo adaptados a las actuales condiciones organizacionales.

Aunado a lo anterior, García-Solarte (2015) menciona que las futuras investigaciones que tengan por objetivo desarrollar procesos de intervención, deben centrarse en la construcción y adaptación de modelos previos, con la finalidad de generar estrategias que surjan dentro de un contexto válido y que permitan responder a las necesidades reales de las organizaciones.

Investigaciones como las de Peiró y Rodríguez (2008), Cárdenas Niño, Arciniegas Rodríguez y Barrera Cárdenas (2009), Pons Verdú y Ramos López (2012) presentan la importancia y relación que el liderazgo tiene con otras variables como el estrés laboral, salud organizacional, clima organizacional, cambio organizacional, innovación, entre otros elementos que inciden en el adecuado funcionamiento de la institución y, por ende, en los miembros de la misma.

Los nuevos modelos de liderazgo deben centrarse en la generación de ambientes que favorezcan el desarrollo psicológico y social de los individuos y les permita alcanzar altos niveles de satisfacción y bienestar personal, es decir, propuestas encaminadas a formar empresas promotoras de la salud. De acuerdo con investigaciones en el área, es posible afirmar que existe una relación significativa respecto a que las relaciones sociales positivas son necesarias para el bienestar de los colaboradores y para el funcionamiento de la organización (Contreras, 2008).

En relación con lo anterior, el liderazgo representa un elemento importante en el adecuado funcionamiento de la organización, no obstante, las necesidades reales que guían o enmarcar un adecuado proceso de intervención inicia con el desarrollo de un diagnóstico, otro tópico relevante para la presente investigación.

### **Diagnóstico organizacional**

El diagnóstico es un proceso analítico que permite conocer la situación real en un lapso determinado con la intención de identificar problemas y áreas de oportunidad, con el objetivo de corregir y aprovechar las fortalezas. El presente proceso permite examinar todos los niveles de la organización y no representa un fin en sí mismo, sino, es el primer paso para el mejoramiento de la empresa (Asencio Cristóbal, Chaiche Rosales y Medina Vargara, 2017).

De acuerdo con Terán Rosero, Montenegro Obando, García Ibarra, Realpe Cabrera, Villareal Salazar y Fernández Lorenzo (2017), el diagnóstico organizacional permite valorar aquellos aspectos que inciden negativamente en la conducta de los colaboradores, lo cual, repercute en las relaciones entre colegas y hacia el cliente externo, desviaciones en el proceso de comunicación y cumplimiento de las metas de la organización.

Adicional, Rincón Torres (2012) expone que el mencionado proceso en una empresa permite conocer su situación actual con la intención de dar respuesta a los porqués o qué institucionales: con qué cuenta, qué se debe o puede hacer, qué estrategias implementar, entre otros aspectos que permiten el desarrollo de ajustes para el mejoramiento del lugar.

De una forma específica, Velázquez Valadez (2008) plantea que:

un diagnóstico proporciona elementos para elaborar un pronóstico y un plan estratégico con la intención de remediar un problema, aprovechar una oportunidad, organizar y administrar el programa de acción; eficientar los recursos y la logística de operación pertinente para obtener un logro, anticipar un escenario y el camino para acercarnos a una meta. También permite prever acciones de desarrollo, integración, promoción y mejoras. (p. 74)

El objetivo primordial del diagnóstico es enfocar los esfuerzos para desarrollar medidas pertinentes ante los problemas latentes y prioritarios, permitiendo satisfacer los propios objetivos y responder a las expectativas de los clientes. Adicional, el diagnóstico garantiza a las empresas obtener información para hacer frente a los cambios del mercado y asegurar su competitividad, y, por ende, su permanencia.

Por lo tanto, debe considerarse al diagnóstico organizacional como un fenómeno complejo que no puede ser apreciado en su totalidad desde perspectivas reduccionistas, si

se desea obtener efectos positivos de dicho proceso es importante analizar a la organización como un ente que va más allá del concepto de proveer servicios a la población o ganar dinero, sino como un sistema conformado por múltiples elementos que presentan una relación estrecha entre sí. Las organizaciones al tener como punto clave de desarrollo el capital humano, se convierten en un fenómeno complejo, como la misma complejidad de la actividad social.

**Características, elementos, técnicas y tipos de diagnóstico organizacional.** El diagnóstico representa un fenómeno complejo, conformado por diversas características y elementos indispensables para lograr un análisis detallado de cada proceso y área que existe, con la intención de obtener un panorama general de la empresa, y así poder detectar el conflicto e implementar una solución pertinente.

Un primer punto importante del diagnóstico organizacional es en relación con las personas involucradas en el presente proceso. El análisis suele desarrollarse por un consultor externo o interno, el cual, obtiene información mediante el empleo de entrevistas, cuestionarios y observación directa (Pinto Cristiani, 2012). Adicional al consultor, otros participantes del diagnóstico son la alta gerencia, colaboradores, clientes, proveedores, entre otros, Salas Mar (2000) afirma que deben participar aquellos actores que sean indispensables para el cumplimiento de los objetivos y que permitan el cambio en la institución. Sin embargo, Pinto Cristiani (2012) enfatiza en que un requerimiento indispensable para que la persona responsable del diagnóstico tenga éxito se encuentra ligado con el apoyo que la alta gerencia puede brindar.

Salas Mar (2000) sugiere que el responsable de implementar el diagnóstico con la intención de un cambio organizacional sea un agente del DO, el cual, actúa como “facilitador, catalizador, estimulador o inspirador de comportamiento y actividades que

eleven el nivel de eficiencia y/o salud de la organización” (Ídem p.62). No obstante, no debe ser visto como el único autor de cambios, debe ser percibido como coautor, que trabaja en apoyo de los otros miembros de la organización.

En relación con las características del diagnóstico, de acuerdo con Asencio Cristóbal, Chaiche Rosales y Medina Vargara (2017) las principales características que conforman el diagnóstico son: 1) sistemático y sistémico, es decir, debe desarrollarse de forma metódica con la intención de obtener una visión completa; 2) dinámico, referente a la posibilidad de adaptarse a los cambios que puedan manifestarse, y 3) profundo, teniendo presente que mientras más se profundice en las características en estudio, se presentan mayores posibilidades de proponer medidas. Estas características son las que permiten identificar insuficiencias en las empresas.

Aunado a lo anterior, el diagnóstico debe proporcionar un análisis holista de los elementos involucrados en la institución, considerando que por elementos se hace referencia a personas, procesos, resultados, es decir, todas aquellas variables que sean indispensables analizar para delimitar las áreas de oportunidad pertinentes, así como también considerar la posibilidad de redefinirse por demandas y limitantes de las personas involucradas o del mismo proceso en sí.

En lo que respecta a los elementos que conforman el diagnóstico en el DO, Velázquez Valadez (2008) expone que es indispensable considerar: 1) Síntomas, representan aquellas situaciones que afectan el clima, la actitud de los colaboradores o el rendimiento en relación con la productividad; 2) Signos, son los datos que busca el responsable de desarrollar el diagnóstico con la finalidad de obtener una explicación justificada que científicamente permita analizar las causas y efectos de los supuestos investigados y 3) Teoría, en relación con lo que opera sus principales procesos productivos

y administrativos, es indispensable desde la óptica del DO, conocer la estrategia de la organización y el modo en cómo crea lo que entrega a la comunidad.

Desde otra perspectiva y abordado el punto de los elementos que conforman el proceso diagnóstico, Pinto Cristiani (2012) plantea que se encuentra integrado por tres elementos base, los cuales son la información, las herramientas y los procesos. En relación con la información, esto hace referencia a la metodología empleada para obtener los datos suficientes con la intención de comprender la realidad de la empresa, de esta forma, el consultor debe recolectar información desde su propia perspectiva y desde la perspectiva de los integrantes de la organización a través del empleo de herramientas pertinentes. Con respecto a los procesos, se relacionan con el diseño de procedimientos para la recolección de información, el almacenamiento y el ordenamiento de estos.

Este último elemento, el referente a los procesos, para Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) es considerado como las etapas del diagnóstico organizacional y no como un elemento del mismo, tal como se presenta en la Figura 4.

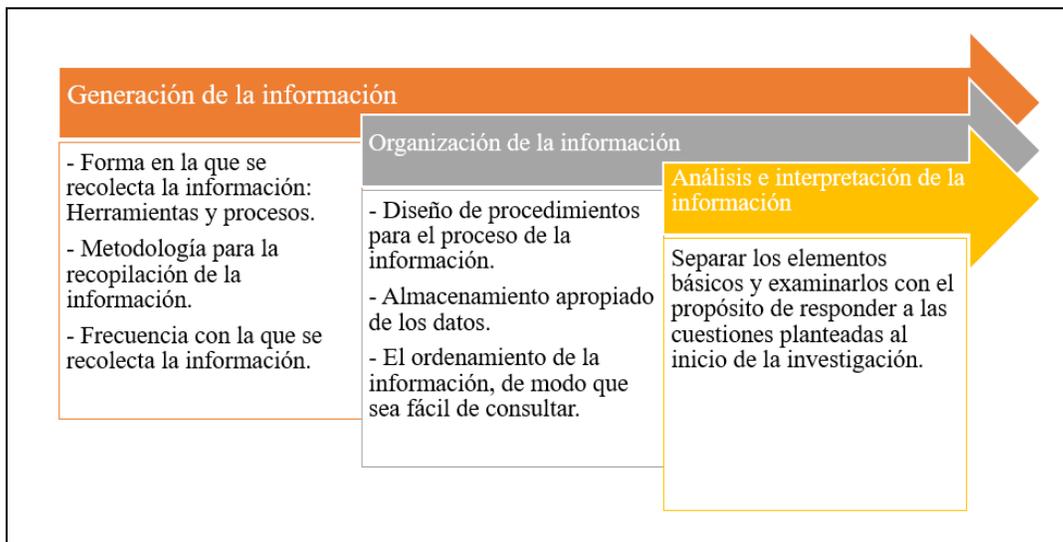


Figura 4. Etapas del diagnóstico organizacional de acuerdo con Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011).

A partir de las propuestas teóricas previamente analizadas, es posible establecer que los elementos del diagnóstico hacen referencia a los componentes que deben ser considerados como prioritarios para el desarrollo del mismo, los cuales son la información y la evidencia que respalde dicha información.

Otro aspecto importante son los requerimientos necesarios para la implementación del diagnóstico, de acuerdo con Pinto Cristiani (2012) para que el diagnóstico pueda desarrollarse en una institución es importante: 1) contar con la intención de cambio en relación con los miembros de la organización; 2) el consultor encargado del diagnóstico debe manejar la información de forma confidencial, con ética y profesionalismo; 3) los altos mandos o responsables directos de la empresa deben facilitar al consultor la obtención de información, así como, el cumplimiento de los acuerdos que establezcan entre interesado (cliente) y consultor.

En relación con los tipos de diagnóstico, se presentan dos perspectivas: el diagnóstico funcional y el diagnóstico cultural. Cada proceso contiene sus propios objetivos, métodos y técnicas, tal como se presenta en la Tabla 3 desarrollada a partir de los trabajos de Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), Hernández Marín (2016) y Aguilar (2009).

Tabla 3.

*Tipos de diagnósticos (Dx)*

Dx	Descripción	Técnicas
Funcional	Se emplea para el análisis de las estructuras formales e informales de la empresa, en relación con los procesos de comunicación que influyen en la producción, satisfacción del personal, mantenimiento e innovación de la organización.	Las técnicas empleadas son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista.</li> <li>• Cuestionario.</li> <li>• Análisis de transmisión de mensajes.</li> <li>• Análisis de redes de comunicación.</li> <li>• Análisis de experiencias críticas de comunicación.</li> <li>• Entrevista grupal.</li> </ul>
	La utilidad de este diagnóstico se centra en el análisis de los valores y principios básicos de la institución.	Las técnicas empleadas son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> <li>• Entrevista dirigida</li> <li>• Revisión de fuentes documentales</li> <li>• Cuestionarios</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Grupos focalizados</li> </ul>
Cultural		

Elaboración propia.

De esta forma, los tipos de diagnósticos representan los ejes centrales en los cuales se enfoca el análisis de la organización, sin embargo, los autores recalcan que el diagnóstico funcional es un complemento del cultural y viceversa.

Cuando se decide implementar el diagnóstico organizacional, de acuerdo con Proulx (2014), es primordial considerar aspectos como el procedimiento para la recolección de datos, los elementos de análisis de las organizaciones, los aspectos críticos de las

estructuras organizacionales, la manera de describirlos y analizarlos, el proceso que se debe seguir para tratar la información, entre otros aspectos; sin embargo, lo más relevante es la selección del modelo pertinente para el desarrollo del diagnóstico. Para fines del presente trabajo, se emplean los dos modelos de diagnóstico, debido a que se aborda el análisis de aspectos tanto funcionales como culturales de la organización.

**Modelos de diagnóstico organizacional.** Osorio Jaramillo et al. (2016) expone que la implementación de un diagnóstico organizacional requiere como primer paso la elección de un modelo que funja como guía del proceso, el cual, permita un completo entendimiento de las áreas de oportunidad. El autor enfatiza respecto a que existe un número significativo de modelos de diagnóstico organizacional, que van desde propuestas simples hasta modelos altamente complejos.

De acuerdo con Kritsonis (2005), uno de los primeros modelos empleados para el desarrollo del diagnóstico organizacional es el análisis de fuerzas de Kurt Lewin, centrado en describir a la organización como un sistema social. El presente modelo parte del supuesto que para comprender la situación problema y generar un cambio, es necesario el desarrollo de un análisis sistemático de la situación en el presente, considerando el hecho de la existencia de fuerzas en dirección contraria. Adicional, postulaba que el cambio se presentaba en tres etapas: 1) descongelar la situación presente, lo cual implica el conocimiento del estado actual de la organización, así como el generar condiciones para el cambio, considerando posibles resistencias; 2) propiciar el cambio, representa el proceso de intervención y 3) volver a congelar, hace referencia al reajuste de los cambios desarrollados.

Adicional, Robledo (2012) expone que el procedimiento propuesto por Lewin para llevar a cabo estas tres fases es: determinar el problema; identificar y describir la situación

actual; identificar la meta a alcanzar o el cambio que se desea concretamente; listar los factores que puedan estar influyendo en la situación; identificar las fuerzas impulsoras y restrictivas y desarrollar una estrategia para lograr el cambio.

Otro modelo relevante es el de Diamante de Leavitt's, este modelo parte del supuesto que todas las organizaciones se encuentran constituidas por cuatro elementos interdependientes: la tecnología, estrategias para la resolución de problemas; las tareas o productos; las personas o actores y la estructura de los sistemas de comunicación y autoridad. Desde este supuesto, el cambio de alguno de estos elementos generará cambios en los otros (Kraemmergaard, Lyngé y Schou, 2008).

Osorio Jaramillo et al. (2016) menciona que uno de los modelos más complejos es el presentado por Burke y Litwin (1992). De acuerdo con los autores, la valoración de las organizaciones debe realizarse en función de dos variables, las transformacionales y las transaccionales. La primera hace referencia a los elementos que generan un cambio en la organización, por lo contrario, las variables transaccionales son las que no ocasionan un cambio de gran importancia. Por lo tanto, el modelo se desarrolla en función de determinar aquellos elementos importantes que generan una influencia determinante en otros aspectos.

Otro modelo propuesto es el Modelo de Análisis Multifacético para la Intervención y la Gestión Organizacional- AMIGO de Peiró (1999), quien parte de la concepción de que el diagnóstico organizacional debe facilitar una revisión crítica y sistémica de los supuestos, las tecnologías y las prácticas que se manifiestan en la institución, con la finalidad de beneficiar el replanteamiento de cada elemento del sistema.

De acuerdo con el autor, el modelo AMIGO presenta tres ejes: uno central llamado estrategias y dos laterales nombrados como faceta "hard" y faceta "soft". En relación con las estrategias, estas representan la cosmovisión de la organización, aspectos como misión,

cultura, valores, creencias y conductas compartidas por los miembros. Por otra parte, la faceta “hard” se relaciona con la gestión empresarial, en función de la estructura, las estrategias, los sistemas y los procesos; en lo que respecta a la faceta “soft” se consideran aspectos como clima, comunicación, cultura, políticas y prácticas de recursos humanos.

Como se ha mencionado, existe una diversidad de modelos de diagnóstico organizacional enfocados a diferentes áreas, aspectos tecnológicos, financieros, del comportamiento humano o informativos. La persona encargada de implementar el diagnóstico debe elegir un modelo que vaya acorde a las características de la empresa participante mediante un primer acercamiento.

Para fines del presente trabajo, y el cumplimiento de objetivos, se opta por emplear el Modelo de las Seis Cajas de Marvin Weisbord, el cual se describe a continuación.

***Modelo de las Seis Cajas de Weisbord.*** De acuerdo Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) el modelo del autor Marvin Weisbord centra el análisis en seis áreas críticas para diagnosticar: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo, tal como se plantea en la Figura 5. Este modelo representa una forma particular de visualizar la estructura y diseño organizacional.



Figura 5. Modelo de las Seis Cajas de Weisbord

Fuente: Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011)

Adicional, es importante enfatizar que el modelo también emplea postulados del enfoque básico de sistemas, al funcionamiento organizacional. De esta forma, el consultor debe prestar atención a diversos elementos tanto formales como informales de cada área, siendo el formal la manera oficial en que se supone suceden las cosas, por el contrario, el informal hace referencia a lo que realmente ocurre (Esquivel-Hernández, Segura-Ozuna, Machorro-Canoa, Aguilar Láinez y Hernández-Contreras, 2015), lo que permite tener una visión holística de los acontecimientos.

Por objetivos de la presente investigación, se emplea el TKJ para el desarrollo de la parte diagnóstica del trabajo; adicional, la técnica permite transmitir a los integrantes de la investigación que su opinión y perspectiva es importante, y es posible obtener una visión más amplia del fenómeno de estudio con las ideas aportadas por los demás miembros, es decir, consensuar diversas perspectivas.

**Técnica TKJ (Team Kawakita Jiro).** El TKJ representa una técnica participativa (Suárez Rocha y Tacuba Chávez, 2004), la cual, se emplea con la finalidad de identificar problemas, elaborar propuestas y definir compromisos.

La técnica TKJ permite la recolecta información respecto a la opinión y cosmovisión de los miembros de una organización, recolectada la información los participantes realizan un trabajo de consenso con el objetivo de delimitar aquellos asuntos que afectan a un grupo, departamento o la institución en general. Se considera una técnica caracterizada por ser sistemática, creativa y participativa. Adicional, esta técnica estimula la colaboración y la conciliación de intereses y opiniones entre los miembros, motivándolos a crear un compromiso compartido. (Arceo Arceo, Estrella Ceme y Sansores Puerto, 2019).

León y Acevedo (2002) explican que el procedimiento para desarrollar la técnica TKJ es: 1) Repartir una cantidad significativa de tarjetas a los participantes. 2) Cada integrante redacta un problema en cada tarjeta. 3) Los problemas escritos en las tarjetas se reparten entre todos para ser discutido, con la finalidad de realizar un análisis. 4) Se discute si la necesidad detectada está planteada de forma correcta o que sea entendible para todos los miembros. 5) Si no es clara debe reescribirse. 6) Se reparten nuevamente las tarjetas entre los participantes para clasificar las respuestas en grupos de similitudes, es decir, áreas.

La técnica permite generar un ambiente participativo con la finalidad de entender las acciones o relaciones que se manifiestan en una organización, de tal forma que los participantes se sienten escuchados, valorados y generan un sentimiento de compromiso con el cambio organizacional (Baeza Castellanos, 2018). De esta forma, la técnica TKJ “no solo permite identificar mejor un problema a través de un proceso dialéctico, sino detectar soluciones participativas...y poner en marcha la implantación operativa de éstas al originar

la motivación y el compromiso de los involucrados de llevar a cabo acciones concretas y definidas” (Suárez Rocha y Tacuba Chávez, 2004, P.6).

### Capítulo 3. Evaluación diagnóstica del problema

#### Descripción del escenario y participantes

**Contexto institucional de la organización participante.** La presente investigación se realizó en un corporativo del sector restaurantero con presencia en Ciudad de México, Campeche y Mérida, siendo esta última ciudad en donde se encuentran localizadas sus oficinas centrales. El corporativo es franquiciatario de dos marcas y está en desarrollo una tercera, propia. En el trabajo se consideran únicamente tres sucursales de una de las marcas. Todos los establecimientos se encuentran orientados a los niveles socioeconómicos<sup>1</sup> B, C y C+.

**Filosofía institucional: Misión, visión y valores.** La institución participante presenta los siguientes elementos que conforma su marco institucional.

La empresa se describe a sí misma como: “Un grupo preocupado por hacer que cada huésped interno<sup>2</sup> se sienta como parte de una gran familia y que cada aportación y esfuerzo genere tanto un crecimiento personal, como del grupo. Somos una empresa con 16 años de experiencia y con sucursales de nuestros restaurantes en tres estados. Enfocamos nuestro trabajo hacia la metodología  $V=(h+c) a$ , que consiste en que el valor personal (V) es igual a la suma de las habilidades (h) más los conocimientos (c) multiplicado por la (a) actitud de la persona; las habilidades y conocimientos son importantes y es por eso que suman, pero la actitud multiplica por eso hace la diferencia y es lo que nos motiva a generar momentos WoW en cada una de nuestras tareas”.

---

<sup>1</sup> B (Nivel socioeconómico alto), C (Nivel socioeconómico medio-alto) y C+ (Nivel socioeconómico medio).

<sup>2</sup> El concepto de “Huésped Interno” dentro de la institución se utiliza como sinónimo de “colaborador”, es parte de la cultura organizacional de la franquicia.

Su misión es “Generar momentos WoW<sup>3</sup> a través del servicio, la calidad y experiencia”. Su visión es “Ser un referente de operación de restaurantes con marcas líderes e innovadoras en el mercado nacional”.

En relación con sus valores institucionales se encuentran como pilares: integridad, pasión, compromiso, colaboración, servicio y consistencia.

**Participantes.** En la presente investigación en un primer momento participaron 274 miembros de la organización, distribuidos en alta gerencia, mandos medios y personal operativo de cuatro sucursales ubicadas en Mérida, Yucatán, es decir, meseros, hostess, ayudantes de meseros, stewards, baristas, ayudantes de barista, personal de limpieza, repartidores, supervisores, chefs, subchefs, capitanes de meseros, gerentes y encargados. Para un mejor análisis y por objetivos del presente trabajo la población se dividió en dos grupos: 1) Los que toman decisiones (*Decision-takers*) y 2) Los que hacen (*Doers*) (Tabla 4).

---

*3 Los momentos WoW, de acuerdo con “Al grupo” (2009), forma parte de un método o estrategia relacionada con la atención al cliente, el cual, tiene por objetivo brindar un servicio fuera de serie, que tenga por finalidad complacer al cliente, describiendo un servicio: fiable, sensible, con garantía, empático, tangible.*

Tabla 4.

*Participantes de la investigación*

Fase	Los que toman decisiones		Los que hacen	
	Participantes	Número	Participantes	Número
Prediagnóstico	Director corporativo	1	Sucursal 1	70
	Director de operaciones	1	Sucursal 2	57
	Director de administración	1	Sucursal 3	73
	Encargado de RH	1	Sucursal 4	34
	Encargado de capacitación	1		
	<b>Total</b>	<b>5 participantes</b>	<b>Total</b>	<b>234 participantes</b>
<i>Actividad</i>	<i>Primer contacto y análisis de resultados</i>		<i>Encuesta con base en el Modelo de Weisbord</i>	
Fase	Los que hacen		Los que toman decisiones	
	Participantes	Número	Participantes	Número
Diagnóstico/Intervención	Chefs y subchefs	9	Director corporativo	1
	Capitanes y supervisores de meseros	13	Director de operaciones	1
			Director de administración	1
			Encargado de RH	1
			Encargado de capacitación	1
			Encargado de proyecto nuevo restaurante	1
			Gerentes de sucursal	12
	<b>Total</b>	<b>22 participantes</b>	<b>Total</b>	<b>18 participantes</b>
<i>Actividad</i>	<i>Primer taller diagnóstico</i>		<i>Segundo taller diagnóstico y TKJ</i>	

**Pregunta de investigación, instrumentos, técnicas y/o estrategias utilizados**

**Pregunta de investigación.** El primer contacto con la organización se desarrolló con miembros de la Alta Dirección quienes expusieron diversas problemáticas que perciben en la empresa y que fueron convertidas en objetivos del diagnóstico:

- Conocer la situación del clima laboral y liderazgo en cada sucursal.
- Analizar la necesidad de perfiles de puestos actualizados y socializados.
- Explorar cómo se percibe el conocimiento de los procesos y procedimientos de la organización.
- Analizar la posibilidad de estandarizar los procesos de reclutamiento y selección en las sucursales.
- Estudiar si los trabajadores perciben que existen indicadores y sistemas de medición regulares unificados para reconocer el rendimiento por sucursal.
- Medir el grado de coherencia entre los objetivos de las oficinas centrales y las acciones realizadas en cada sucursal.
- Sondear el grado de conocimiento, impacto y vivencia de los valores, misión, visión y objetivos de la empresa en los colaboradores.
- Analizar cualquier otra área de oportunidad que señale la investigación.

Debido a las diversas inquietudes de los altos mandos, se consideró importante delimitar las áreas prioritarias en la organización, por lo que se procedió a implementar un prediagnóstico desarrollado a partir de la aplicación de una encuesta conformada por 30 preguntas basada en el Modelo de Seis Cajas de M. Weisbord a la totalidad del personal de los establecimientos del corporativo.

Como resultado del proceso prediagnóstico surge el área del liderazgo de la gerencia como un punto relevante de mejora. Los colaboradores de diferentes sucursales manifestaron en repetidas ocasiones quejas que realizaron al departamento de Recursos Humanos en cuanto al tema de liderazgo, el cual, al mismo tiempo manifestó problemas con rotación laboral constante, reportando tener un promedio de retención de un mes.

En relación con la perspectiva de los gerentes, estos manifestaron que cuentan con un Manual de la Franquicia en inglés en proceso de traducción y que no se ha conseguido implementar con éxito.

De forma general, la comunidad organizacional manifestó diversas quejas severas hacia los gerentes por haber incumplido con el reglamento interno de trabajo, el cual, se encuentra en proceso de revisión y actualización.

Tomando como referencia los comentarios y los resultados del prediagnóstico surge como pregunta de investigación: ¿Cuáles son los elementos que deben ser considerados para generar una propuesta de modelo de liderazgo, desde la perspectiva de todos los integrantes, y que permita diseñar un proceso de intervención centrado en las demandas reales del corporativo?

### **Tipo de estudio**

La investigación es de corte cualitativo de tipo aplicado, transversal y descriptivo, centrado en el empleo de técnicas participativas para la recolección de la información. Salgado Lévano (2007) expone que las técnicas de la IAP tienen por finalidad resolver problemas cotidianos e inmediatos, y mejorar prácticas concretas, por lo que responde a los requerimientos metodológicos del presente trabajo.

**Instrumentos y/o materiales.**

En la etapa prediagnóstica se empleó una encuesta conformada por 30 preguntas basada en el Modelo de Seis Cajas de M. Weisbord a la totalidad del personal operativo de los establecimientos del corporativo, con la finalidad de desarrollar un prediagnóstico, este instrumento fue diseñado para conocer a fondo lo que sucede en la organización referente a las relaciones entre el personal y el jefe, el liderazgo del jefe, el propósito de la organización, las recompensas, comunicación, estructura, entre otros elementos.

Para el desarrollo del diagnóstico se implementó un taller con la finalidad de trabajar con la Técnica TKJ y delimitar los elementos para integrar el Modelo de liderazgo de la organización, lo que derivó en la creación del Modelo de Liderazgo y el Plan de intervención de la presente investigación.

**Procedimiento**

El trabajo se desarrolló teniendo como guía el Modelo de cambio De Faria Mello (2004), las fases se describen en la figura 6.

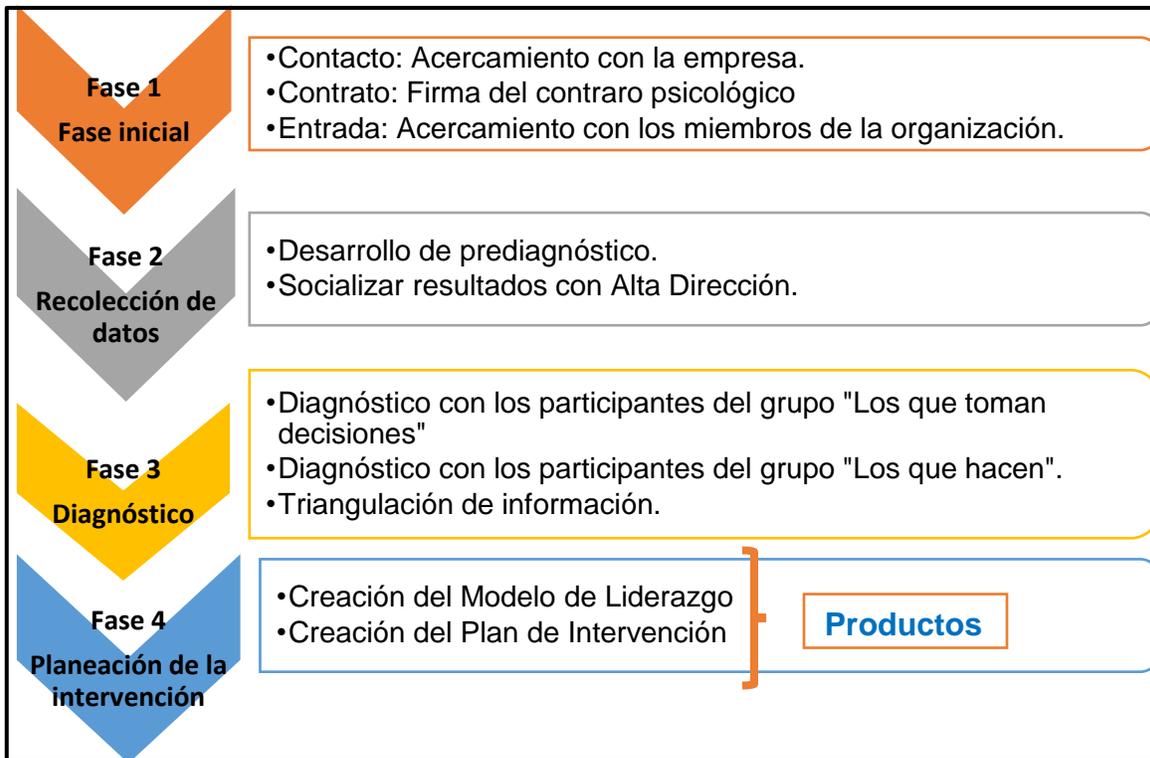
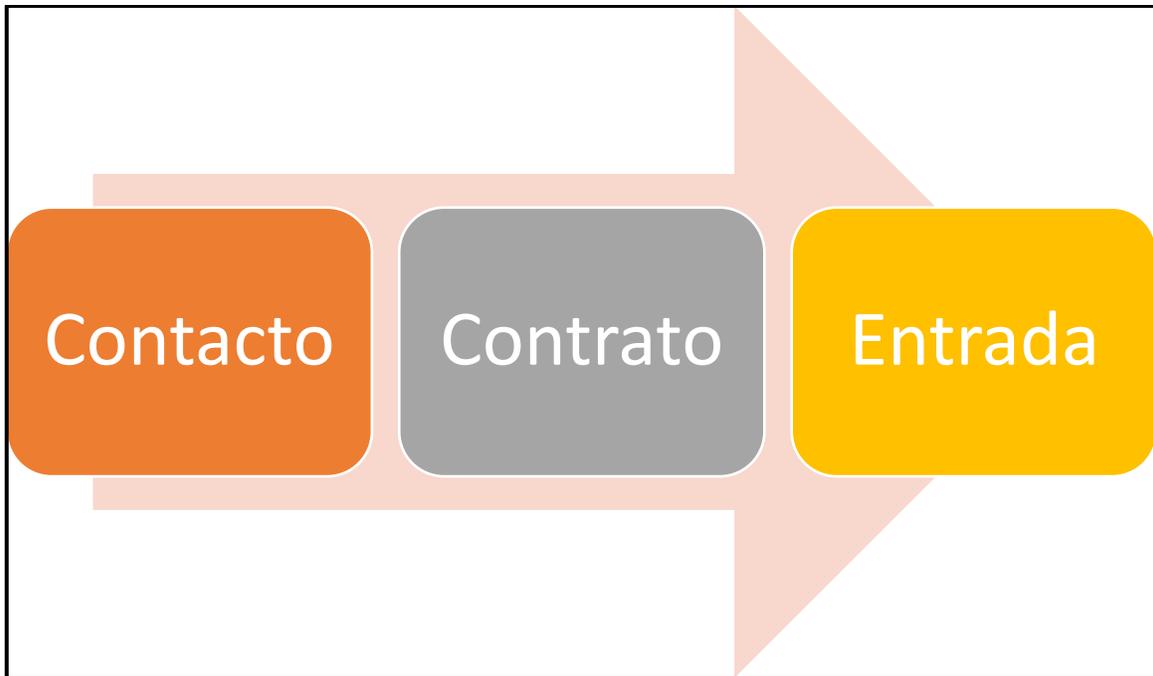


Figura 6. Fases del procedimiento

Fuente: Elaboración propia

**Fase 1. Fase inicial.** En relación con la fase 1 (Figura 7), la empresa participante fue la que solicitó apoyo para desarrollar procesos de mejora en la organización, de esta forma, se realizó un primer acercamiento con la empresa con los miembros de la alta gerencia, quienes externaron sus preocupaciones y perspectivas referente a las diversas situaciones que se presentaban en la organización. Seguidamente se procedió a la firma del contrato psicológico donde se establecieron los alcances y objetivos, así como a la necesidad de desarrollar un prediagnóstico. De esta forma, se procedió a un acercamiento con todos los miembros de la organización mediante visitas a las sucursales.



*Figura 7.* Fase 1 del procedimiento

Fuente: Elaboración propia

**Fase 2: Prediagnóstico.** El presente proceso se desarrolló mediante el empleo del modelo de Seis Cajas de Weisbord, el cual, se concentra en los aspectos internos de una organización, con el fin de facilitar un diagnóstico integral de esta por medio de preguntas clave que permitan conocer la brecha existente entre "lo que es" y "lo que debería ser", es decir, entre un sistema formal y uno informal. Entre mayor sea dicha brecha entre los sistemas formales e informales dentro de la organización, menos efectiva es la organización. Las áreas que analiza el modelo se describen en la figura 8.

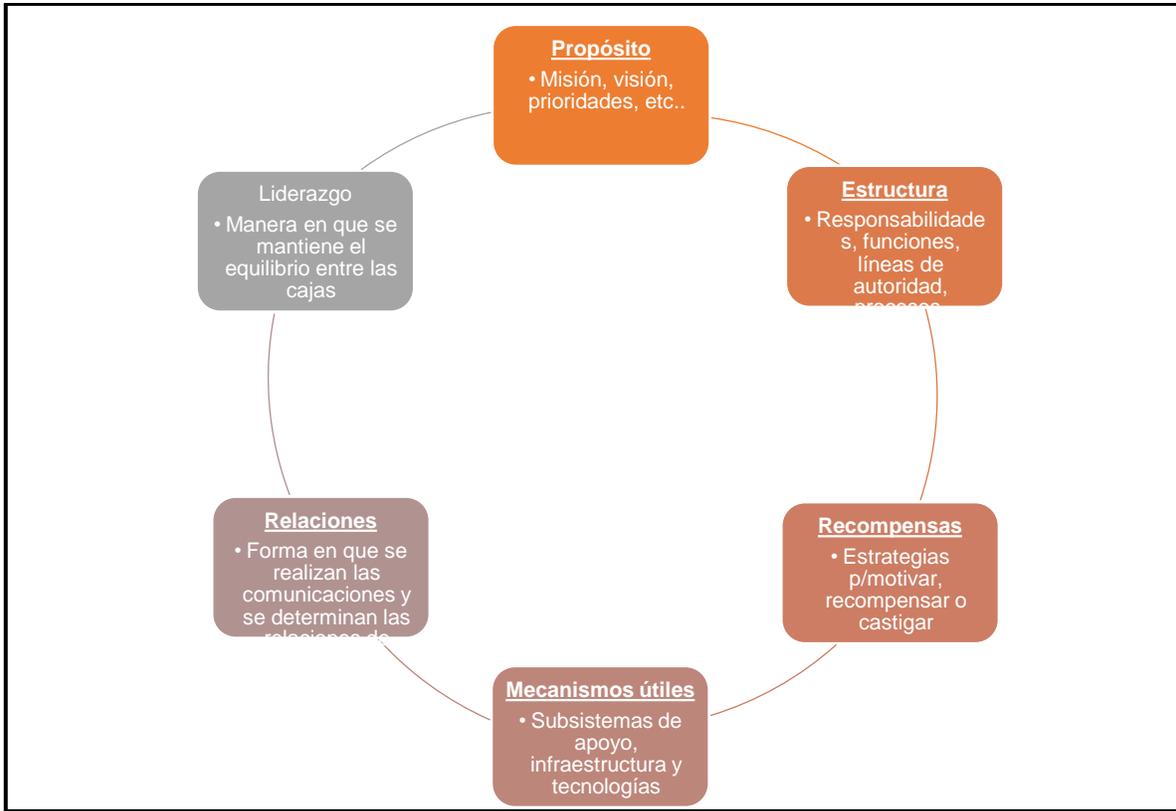


Figura 8. Áreas del Modelo de Seis Cajas de Weisbord

Fuente: Elaboración propia basado de (Hamid y Sayyed, 2011).

Mediante el análisis de resultados se establecieron las fortalezas y áreas de mejora de la organización. El área peor calificada en los restaurantes fue la relativa a Recompensas, seguida por Liderazgo, Estructura y Mecanismos útiles, mientras que Propósito y Relaciones reciben un puntaje más alto, es decir, mejor calificación. Los resultados fueron importantes para la Alta Dirección en la reunión de socialización ya que, con base en la información interna con la que cuentan, sus incentivos salariales están nivelados, y en algunos casos, superan a los de sus competidores en el mismo sector.

Por lo tanto, con base en la discusión abierta de la problemática entre los departamentos de la Administración General, Recursos Humanos y Operaciones, y los

resultados obtenidos en el prediagnóstico, se estableció que un área de oportunidad que permitía dar respuesta a la percepción de incentivos se vinculaba con la percepción de liderazgo

Sin embargo, haciendo una revisión referente a las características que la organización evaluaría en sus líderes, la Alta Gerencia expuso que se han centrado en aspectos financieros y administrativos para evaluar el desempeño de los mandos gerenciales, es decir, no cuentan con una cultura o filosofía de liderazgo en la empresa, por lo que los gerentes no poseen conocimientos referentes a lo que la organización espera de ellos, lo que llevó a la fase 2, el desarrollo del diagnóstico.

**Fase 3: Diagnóstico.** Debido al empleo de técnicas participativas para el desarrollo del presente trabajo, es en la fase diagnóstica y en relación con las experiencias compartidas por los participantes que dentro de estas interacciones inicia la construcción y desarrollo de la fase de intervención, vinculando esta relación del constructo social y práctico.

La fase diagnóstica se desarrolla después de presentar a la Alta Gerencia los resultados del prediagnóstico, donde de acuerdo con la información expuesta se decide trabajar el tema de Liderazgo, considerando que es un área de oportunidad relevante para el funcionamiento de la organización y que permitirá dar respuestas a otras áreas de oportunidad.

Para el desarrollo de esta fase, se implementó un taller con la finalidad de obtener información mediante el empleo de la técnica TKJ y desarrollar el modelo de liderazgo desde las propias bases de la organización, integrando a los diferentes niveles de mando en su diseño con el fin de fomentar en los líderes de la empresa un sentido de identidad con la misma que los impulse a generar acciones que los lleven a reconocerse como líderes. De

igual forma, se toma como guía para la construcción del modelo de liderazgo los postulados del liderazgo transformacional y transaccional. El taller se dividió en dos partes, las cuales se especifican en la tabla 5. Las cartas descriptivas de los talleres se encuentran en el Anexo 1 (primer taller diagnóstico) y Anexo 2 (segundo taller diagnóstico).

Tabla 5

*Participantes y duración de la fase diagnóstica-intervención*

Primer taller diagnóstico	Segundo taller diagnóstico
Los que hacen	Los que toman decisiones
Duración: 4.5 horas	Duración: 9 horas

Objetivo de taller

Delimitar las habilidades directivas de los gerentes conforme al modelo LEAD de liderazgo de BPT Group (estrategia), con el fin de favorecer un ejercicio efectivo de sus funciones (acción) y el crecimiento de sus respectivos equipos de trabajo (desarrollo).

Elaboración propia

Ambos talleres fueron diseñados con la finalidad de alcanzar objetivos similares, pero con la intención de obtener dos perspectivas relacionadas con el liderazgo y de esta forma generar un Modelo de Liderazgo funcional. El modelo se denominó LEAD, teniendo por significado: Liderazgo Estratégico para la Acción y el Desarrollo.

El objetivo del diagnóstico fue responder a las demandas reales de la organización, así como la creación del diseño de la intervención. La estructura de los talleres diagnósticos se desarrollaron en tres fases: fase de sensibilización, fase de aprendizaje y fase de trabajo (Figura 9).

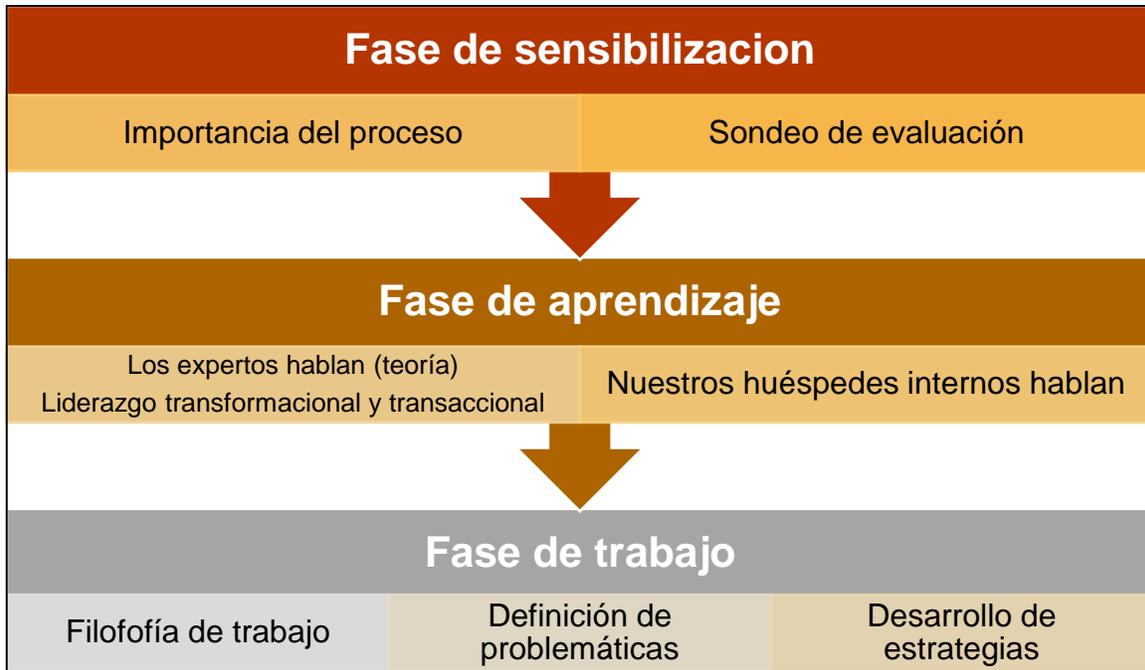


Figura 9. Fases del taller diagnóstico.

Fuente: Elaboración propia.

Adicional, el proceso de los talleres para el desarrollo de la fase diagnóstica se presenta en la figura 10.

Los talleres fueron diseñados para obtener una perspectiva general de la cosmovisión de líder, considerando como punto importante emplear técnicas que surgen de la metodología de Investigación Acción-Participativa (IAP), tal es el caso de la Técnica TKJ, permitiendo partir de experiencias reales y de la construcción de postulados sustentados en las necesidades de todos los integrantes de la organización.

Como se muestra en la figura 9, en el primer taller participaron “Los que hacen”, en el cual, se obtuvo el Producto A mediante el desarrollo de una lluvia de ideas y estrategias centradas en delimitar las características y tipo de liderazgo que requiere la organización de acuerdo a un análisis de la realidad y a postulados teóricos proporcionados por el consultor.

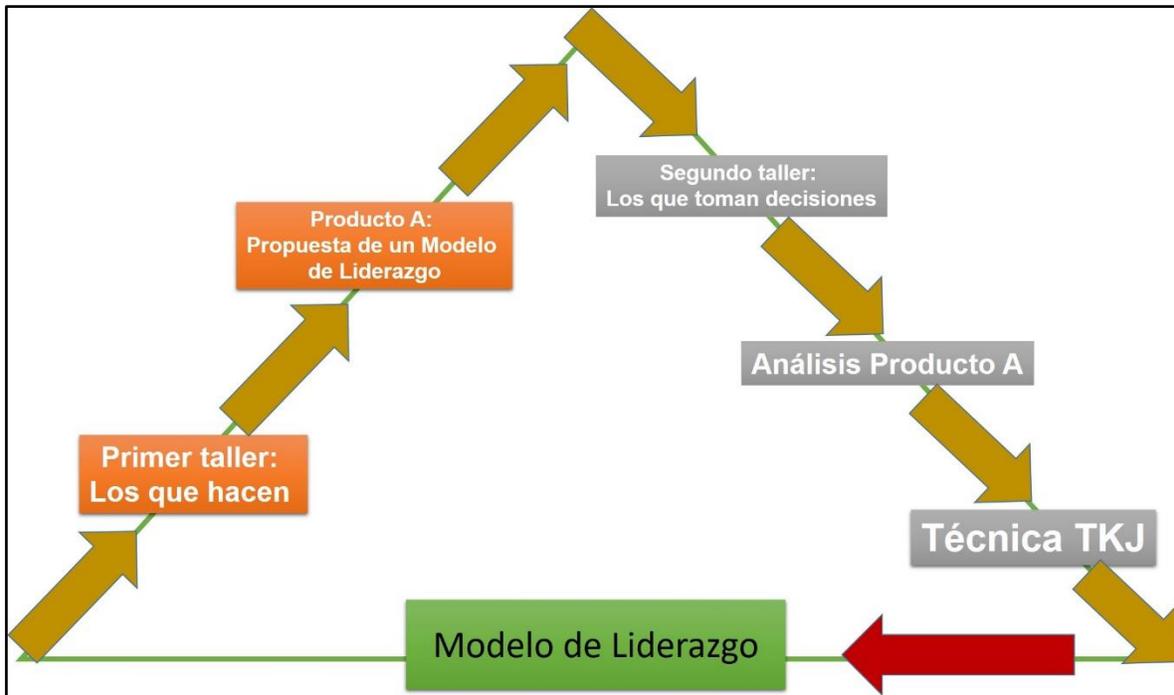


Figura 10. Fases del taller diagnóstico.

Fuente: Elaboración propia.

Posterior al primer taller se desarrolló el segundo, en donde participaron el grupo de “Los que deciden”, en el cual se realizó un análisis de las ideas recabadas en el primer encuentro, un análisis de postulados teóricos y se implementó la técnica TKJ con la finalidad de triangular toda la información proporcionada por los integrantes de la organización, y proponer un modelo de liderazgo que responda a las demandas reales de la empresa y desde la óptica de todos los miembros.

**Capítulo 4. Resultados**

A continuación, se presentan los resultados del diagnóstico, el cual se desarrolló en dos momentos y con diferentes estrategias de recolección de información: 1) Taller 1: Los que hacen y 2) Taller 2: Los que toman decisiones.

**Resultados del taller 1: Los que hacen.** El taller inició con una actividad rompehielo con la finalidad de generar un clima de confianza. Posteriormente, se abordó lo referente a la importancia del líder en una organización y postulados teóricos desde el liderazgo transformacional y transaccional. Seguidamente, los participantes se formaron en equipos para proponer ideas referentes al tipo de liderazgo que consideran que la organización requiere. A continuación, se presenta en la figura 11 las principales ideas en que los participantes coincidieron con relación a las características que el líder de la organización debe poseer:



Figura 11. Características principales del líder desde la perspectiva de “Los que hacen”

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los participantes del taller, los líderes de la organización deben presentar tres elementos básicos a lo que ellos determinaron como “Los tres pilares del liderazgo”: ser un entrenador, ser un experto y ser un ejemplo, a su vez, establecen que deben existir estándares para poder regular dichas características o tener marcos de referencia claros con relación a lo que se considera en cada pilar. Adicional, identifican que el líder debe ser un líder operativo y un líder humano, es decir, con la capacidad de hacer y con la capacidad de ser.

En relación con el pilar Entrenador, establecen que el líder debe conocer referente al tema del liderazgo, es decir, debe tener una formación. De igual forma, el líder debe ser un individuo reflexivo capaz de comprender las situaciones que se presentan y emplear el conocimiento que tienen para poder considerar o mediar ciertas situaciones, ya que cada situación en la organización es diferente. Los participantes enfatizaron referente a que no se puede tener un solo camino de actuación. Por otra parte, consideran que el líder debe motivar a su equipo de trabajo para ser mejor, así como la necesidad de brindar capacitaciones a los integrantes y él continuar capacitándose para una mejora constante.

El pilar Experto representa los conocimientos del líder, no solamente en la parte académica o teórica sino también en la parte de actuación y conocimiento de los procesos que se desarrollan en la organización. Los participantes enfatizaron que el líder debe conocer referente a las acciones o procesos que en la organización se desarrollan, de esta forma es capaz de reconocer, transmitir, guiar y aconsejar. Desde la perspectiva de los integrantes, el líder debe ser capaz de desarrollar los procesos de escucha de forma adecuada, es decir, emplear una escucha activa, en donde la opinión de los colaboradores sea reconocida y valorada, así como también los procesos de retroalimentación. Adicional,

exponen que el líder debe ser proactivo, es decir, debe tener la iniciativa de realizar determinadas acciones o anticiparse a ciertas situaciones.

En relación con el pilar Ejemplo, los participantes se enfocaron a analizar la importancia de las cualidades humanas que un líder debe poseer, es decir, valores. Los participantes coincidieron en que muchas veces los valores son características que solicita la organización para los colaboradores, tales como la puntualidad, honestidad, actitud, entre otras, cualidades que los líderes deberían tener y dar el ejemplo.

A partir del análisis en grupo, de los tres pilares del liderazgo se propusieron elementos que el Modelo de Liderazgo de la organización debe presentar, los cuales se exponen en la figura 12. Adicional, con apoyo del capacitador se determinó un nombre del modelo para la organización: Modelo LEAD, el cual, proviene de la palabra en inglés y tiene por significado *¡lidera!*, sin embargo, se optó por darle el significado de Liderazgo Estratégico para la Acción y el Desarrollo.

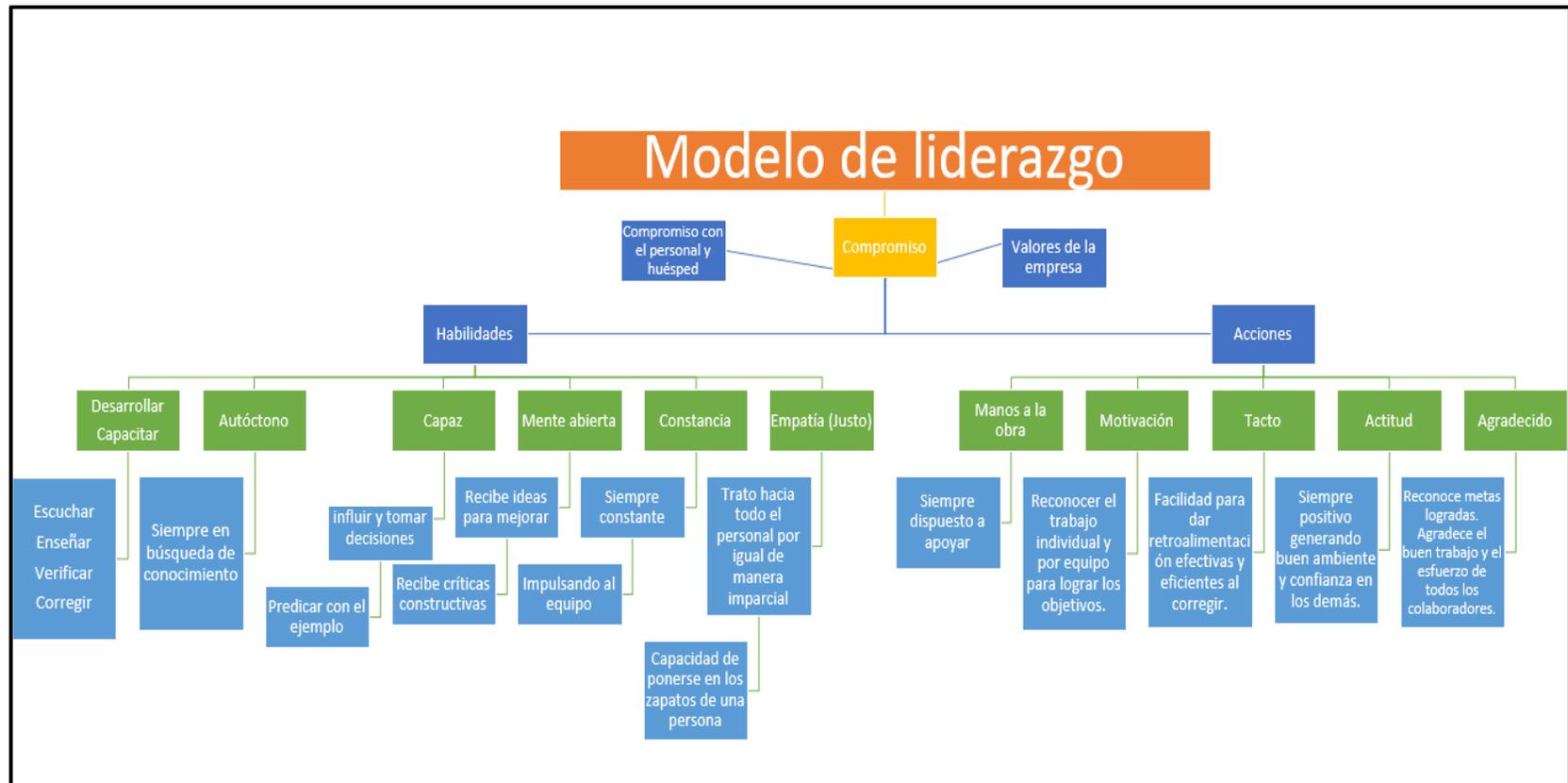
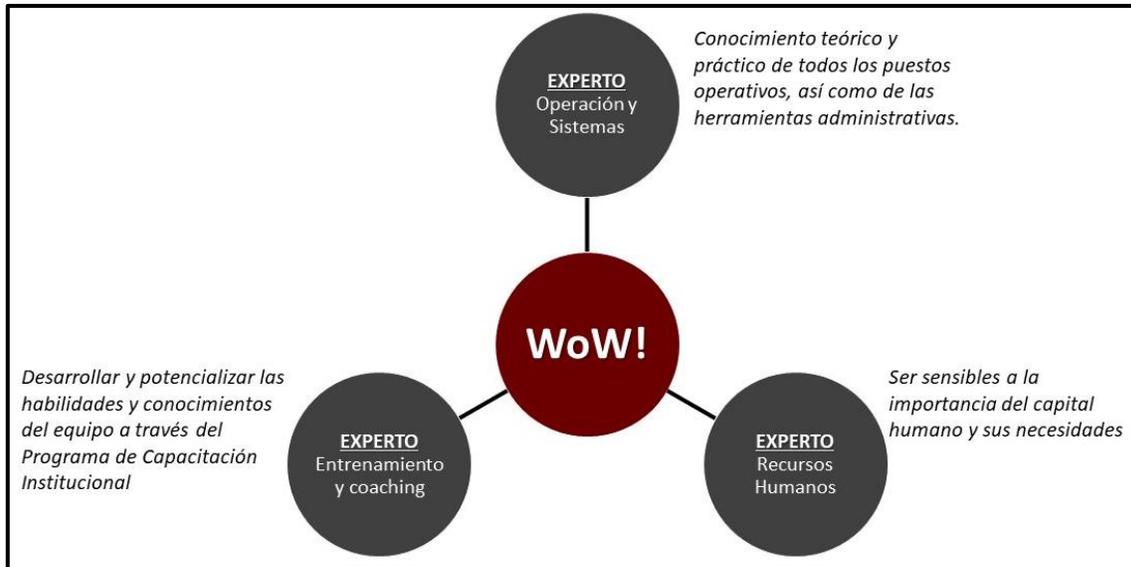


Figura 12. Modelo de Liderazgo de la empresa (Modelo LEAD) desde la perspectiva de “Los que hacen”

Fuente: Elaboración propia.

Los participantes consideraron que dentro del Modelo debe encontrarse como un punto clave el compromiso, las habilidades y las acciones que el líder debe realizar. En relación con el compromiso, se enfatizó referente a la importancia de tener en claro los valores de la empresa, tanto el líder como el equipo de trabajo. En lo que respecta a las habilidades, consideran que el líder debe ser capaz de estar aprendiendo constantemente, no solo conocimientos sino aspectos prácticos o relacionados directamente con los procesos o situaciones de la empresa; de igual forma, se enfatizó referente a la imparcialidad, es decir, que sea justo en la toma de decisiones. Por último, en lo que respecta a las acciones, los colaboradores consideran que el líder debe proyectar una actitud de que todos están trabajando para cumplir el mismo objetivo y no que él solo delega y ellos ejecutan. En este apartado expusieron la necesidad de que el líder mantenga una actitud positiva constante, que involucre al equipo, que retroalimente de forma adecuada las acciones individuales y colectivas, entre otros aspectos que permitan a los colaboradores sentir que su trabajo es importante para la organización.

**Resultados del taller 2: Los que toman decisiones.** El presente taller dio inicio con una dinámica rompe-hielo, así como un proceso de reflexión referente a la importancia del líder en la organización y postulados teóricos referentes al tema de liderazgo; posteriormente, se desarrolló un el análisis de los productos obtenidos en el taller 1: *Los que hacen*, para así proponer un modelo de liderazgo de la organización. Con relación a este último punto, la figura 13 presenta el resultado obtenido de dicha actividad mediante estrategias de trabajo en equipo y discusión grupal.



*Figura 13.* Modelo de Liderazgo de la empresa (Modelo LEAD) desde la perspectiva de “Los que toman decisiones”

Fuente: Elaboración propia.

El modelo propuesto por el equipo de trabajo fue nombrado Modelo de las 3 E’s, el cual, describe que el líder de la organización debe poseer tres elementos base: 1) Experto en Operaciones y Sistemas, 2) Experto en Recursos Humanos y 3) Experto en Entrenamiento y Coaching.

En lo referente al elemento de Operaciones y Sistemas, los participantes del taller 2 coinciden con las ideas propuestas por los del taller 1, ya que enfatizan la relevancia de que el líder debe conocer en relación tanto en aspecto teóricos como prácticos, así como del funcionamiento de la empresa en general y los procesos que en ella se desarrollan.

Remarcan que el líder debe poseer el conocimiento pertinente y suficiente para poder apoyar al equipo de trabajo.

El elemento Recursos Humanos de acuerdo con los participantes, hace referencia al capital humano que conforma la organización y que debe ser valorado y brindarse la importancia debida; adicional, vincularon este elemento como base para poder atender otras problemáticas como es la rotación constante de personal.

En relación con el último elemento, Entrenamiento y Coaching, los participantes establecieron como importante la formación continua tanto para el líder como para el equipo de trabajo en general. De este punto, surge la necesidad de crear el P.C.I. (Programa de Capacitación Institucional), ya que después de un análisis coincidieron en la necesidad de establecer y definir estos procesos para la organización.

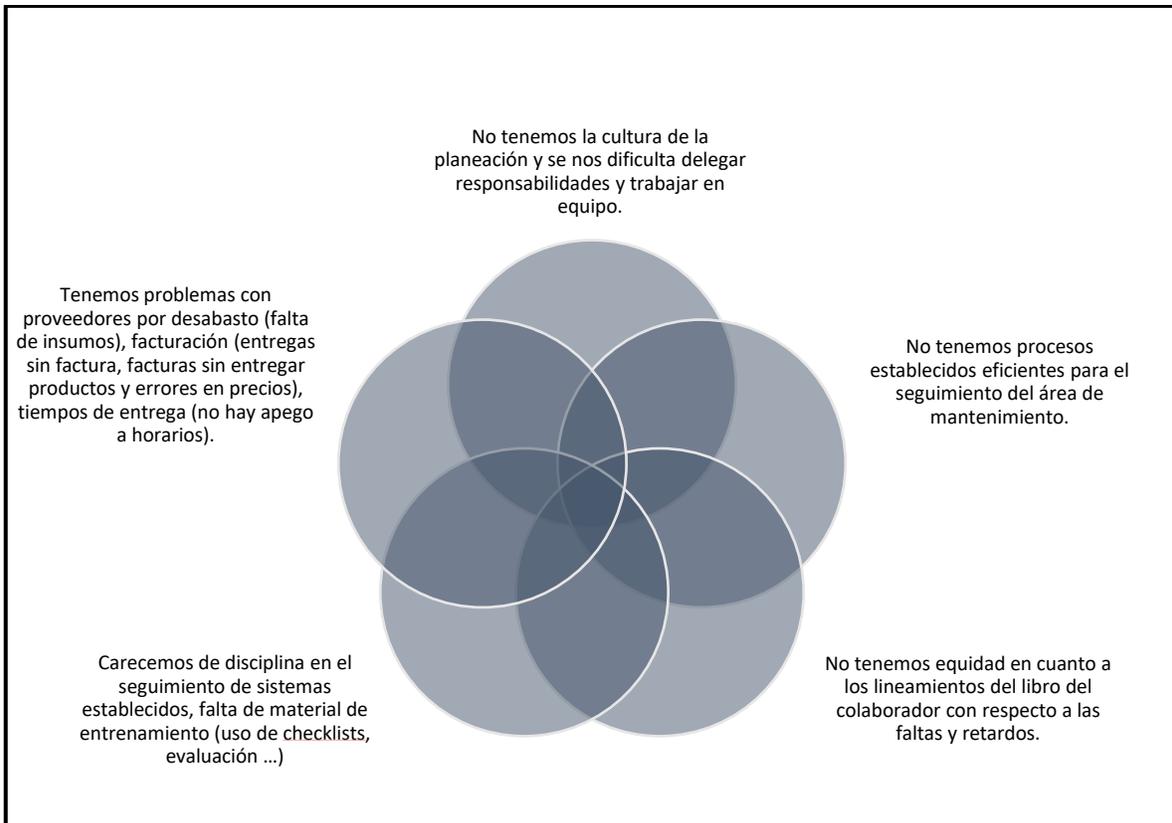
Posterior a dichas actividades, se procedió a desarrollar el TKJ con la finalidad de identificar las limitantes al Modelo de Liderazgo establecido y proponer soluciones a dichas problemáticas. Como resultado del TKJ se establecieron tres macro-problemas, los cuales se plantean en la figura 14.

<h1 style="text-align: center; margin: 0;">Macro-problemas (MP)</h1>		
<p><b>MP 1</b> - Falta de disciplina en el cumplimiento del proceso administrativo y operativo (Experto en operación y sistemas)</p>	<p><b>MP 2</b> - Carencia de capacitación en administración y procesos de Recursos Humanos (Experto en Recursos Humanos)</p>	<p><b>MP 3</b> - Deficiencia de procesos estructurados de comunicación interna (Experto en Entrenamiento y Coaching)</p>

*Figura 14.* Técnica TKJ: Definición de macro-problemas.

Fuente: Elaboración propia.

El equipo de trabajo delimitó como un macro-problema el incumplimiento del proceso administrativo al interior de la organización, debido a conductas laxas en cada una de las fases de este (planeación, organización, dirección y control). Si bien, más adelante en el ejercicio se resolvió que era necesario formalizar y socializar muchos de los procesos, se encontró que era igualmente cierto que aquellas actividades que ya estaban reglamentadas por la misma franquicia no eran cumplidas a cabalidad. Este incumplimiento derivaba en retrasos, no conformidades en los procesos de auditoría de la franquicia, inconformidad ante los colaboradores, entre otras problemáticas que se describieron a lo largo del ejercicio. Los participantes definieron que algunas de estas conductas se debían a la falta de procesos y otros, a actitudes personales hacia los ya establecidos. En la figura 15 se presentan las limitantes específicas del macro-problema 1.



*Figura 15.* Descripción del macro-problema 1

Fuente: Elaboración propia.

En relación con el segundo macro-problema, los participantes consideraron que existe una carencia en los procesos específicos del área de Recursos Humanos, lo cual se ve reflejado principalmente en los resultados referentes al reclutamiento, selección y retención de personal, ya que una de las principales problemáticas era la constante rotación de colaboradores. Los participantes reconocieron que no estaban sensibilizados hacia la importancia de estos procesos ya que estaban acostumbrados a realizarlos de manera empírica, con base en la experiencia o la intuición, ya que sentían que se encontraban solos frente a las problemáticas relacionadas a esta área.

Referente al tercer macro-problema, exponen que la comunicación representa un elemento importante para el adecuado funcionamiento de la organización, sin embargo no conseguían utilizarla de manera efectiva en los procesos de capacitación *in situ* dentro de los restaurantes, ya que si bien la organización estaba diseñando un nuevo programa de capacitación, éste todavía se encontraba en fase germinal y ante la alta rotación los gerentes debían enfrentarse a la tarea de cumplir con sus funciones administrativas y operativas, lo que les dejaba, en sus palabras, nulo espacio para la capacitación, seguimiento y evaluación de los nuevos integrantes. Además, reconocían la inexistencia de iniciativas adicionales para la capacitación continua de su personal, que les permitiera irse actualizando. Finalmente, sus modos de comunicarse para corregir y brindar retroalimentación estaban basados en sus modos personales de enfrentar el conflicto y no en procesos internos claramente establecidos para lidiar con estas situaciones, lo que comúnmente llevaba a malentendidos entre los gerentes y el personal a su cargo. La figura 16 describe los elementos de cada macro-problema.

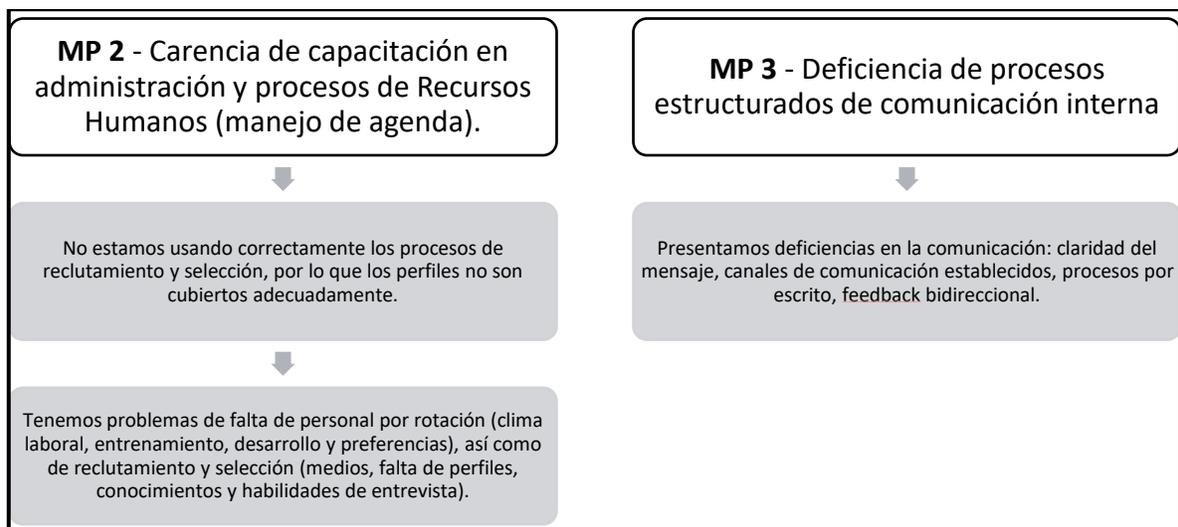


Figura 16. Descripción de los macro-problemas 2 y 3

Fuente: Elaboración propia.

Posterior a la delimitación de necesidades, el taller se centró en proponer soluciones para las problemáticas detectadas. En la figura 17 se presenta la estructura que los participantes dieron a dichas ideas, tal y como ellos las expresaron.

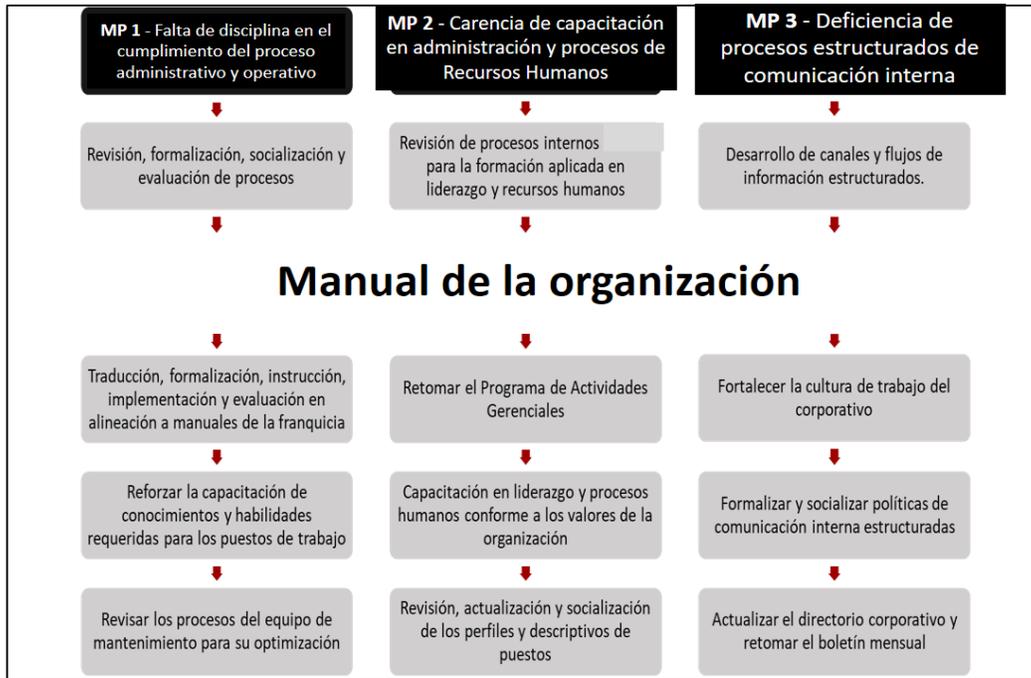


Figura 17. Propuestas de soluciones de los macro-problemas

Fuente: Elaboración propia.

En conjunto y mediante un análisis, los participantes del taller delimitaron como esencial para trazar la hoja de ruta que les permitiría implementar el modelo de liderazgo recién formado, el diseño de un manual de la organización referente a las características, estructuras y procesos, y que dicho documento sea de conocimiento de todos los integrantes con la finalidad de dirigir las prácticas organizacionales hacia los mismos objetivos y metas, permitiéndole a los líderes conocer y dominar las actividades de su puesto en relación con el manejo de su equipo de trabajo, así como a los colaboradores entender lo que se esperaba de ellos por parte de la organización y que todos pudieran monitorear el cumplimiento de las rutas planteadas en todos los niveles para el crecimiento de la

organización. La figura 18 describe el contenido básico del Manual de la organización y los resultados esperados derivados de la creación de este.



Figura 18. Elementos a considerar para el Manual de la organización y resultados esperados

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, los participantes resaltan que el liderazgo es un elemento clave para el funcionamiento de la empresa, pero este se encuentra relacionado indefectiblemente con la claridad de los procesos al interior de la organización. De esta forma, consideran que es fundamental que el líder cuente con estructuras y procesos definidos para poder cumplir con las cualidades que todos establecieron en Modelo de liderazgo de la organización, presentado anteriormente.

**Propuesta de intervención**

El cambio en las organizaciones es una necesidad imperante para la supervivencia de estas, no obstante, la forma en la que se desarrolla, las estrategias que se implementan, el sustento en el que se respalda dicho cambio es la barrera o el facilitador para el

cumplimiento de las metas organizacionales. Aquellas empresas que opten apoyarse en el Desarrollo Organizacional representan organizaciones que asegurarán su éxito en el presente y en el futuro.

De acuerdo con el diagnóstico realizado se opta por desarrollar una propuesta de intervención enmarcada en el tema del liderazgo y vinculado con otras necesidades detectadas en la organización.

El diseño de la intervención se establece como una estrategia que permita humanizar el Manual de la Organización. Dicho documento no había sido formalizado pese a que su contenido responde a los lineamientos de una franquicia de origen canadiense que aún no había sido traducido en su totalidad ya que únicamente el Director de Operaciones contaba con el dominio del idioma necesario para usarlo. Los lineamientos de la franquicia, si bien no podían ser modificados, sí podían ser socializados mediante estrategias que permitieran que los líderes fomentaran su puesta en práctica y seguimiento una vez éste fuera traducido, rescatando así las principales aportaciones de los colaboradores en la fase diagnóstica.

### **Objetivo general**

Implementar un programa de intervención diseñado acorde a las necesidades detectadas en la organización, centrado en el tema de liderazgo mediante la participación de todos los miembros y con la finalidad de proporcionar herramientas para la clarificación de puestos, mejoras en el ambiente laboral y funcionamiento general de la organización.

### **Objetivos específicos**

1. Diseñar un programa de intervención diseñado acorde a las necesidades manifestadas por la organización, centrado en la promoción de habilidades de liderazgo.

2. Implementar el plan de intervención diseñado para todos los miembros de la organización.
3. Evaluar el plan de intervención mediante el desarrollo de mecanismos que permitan valorar las acciones desarrolladas.

**Diseño de intervención**

Posterior al análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico se determinó como tema central el liderazgo, ya que, desde la perspectiva de los participantes, gran parte de las áreas de oportunidad que se manifiestan en la organización se deben al apoyo que los líderes brindan para clarificar puestos, resolución de problemas, preparación para abordar situaciones, comunicación efectiva, motivación y trabajo en equipo. La intervención se basa en las necesidades reales detectadas en la organización y en la cual participan todos los miembros de la organización, de esta forma, se trabajará con los dos grupos de participantes “Los que toman decisiones” y “Los que hacen” (Tabla 6).

Tabla 6.

*Organización de las sesiones del plan de intervención*

No. Sesión	Estrategia	Participantes	Duración	Apéndice
1	Socialización del Modelo de Liderazgo y presentación del Plan de Mejora	Todos	90 min	A3
2	Conociendo a los miembros de la organización 1	Los que hacen	120 min	A4
3	Conociendo a los miembros de la organización 2	Los que deciden	120 min	A5
4	Conociendo a los miembros de la organización 3	Todos	90 min	A6
5	Somos gestores de cambio, somos un equipo	Todos	120 min	A7

6	¿Cómo ser líder?	Los que hacen	90 min	A8
7	Hacia un liderazgo diferente: Inteligencia emocional	Los que deciden	180 min	A9
8	Hacia un liderazgo diferente: Habilidades básicas para procesos de entrenamiento	Los que deciden	90 min	A10
9	Hacia un liderazgo diferente: Fase vivencial (Parte 1)	Los que deciden	120 min	A12
10	Hacia un liderazgo diferente: Fase vivencial (Parte 2)	Los que deciden	120 min	
11	Hacia un liderazgo diferente: Ambientes laborales saludables	Los que deciden	90 min	A13
12	Creemos nuestro propio pacto, nuestro propio compromiso	TODOS	120 min	A14

Fuente: Elaboración Propia

El objetivo general de la intervención es promover habilidades de liderazgo mediante el abordaje de aspectos como la socialización de la información, clarificación de puestos, ambiente laboral, inteligencia emocional y funcionamiento general de la organización

El programa de intervención de la presente investigación queda constituido por 11 sesiones, de las cuales 5 presentan una duración de 90 minutos, 6 de 120 minutos y 1 de 180 minutos. Como un elemento relevante es que se pretende trabajar en algunas sesiones con todo el personal, lo cual permite enriquecer el proceso de intervención.

**Instrumentos, materiales y estrategias**

Durante la implementación, se plantea el uso de diferentes instrumentos y materiales que permitan el cumplimiento de los objetivos de cada sesión. El proceso de intervención se centra en implementar un taller experiencial en el cual se realicen dinámicas y ejercicios para poner en práctica todo lo aprendido. A continuación, se describen brevemente las estrategias principales a utilizar.

- 1) Presentaciones Power Point para el abordaje de conceptos teóricos y análisis de información que se requiera compartir con los participantes.
- 2) Análisis de casos.
- 3) Estrategias activas y lúdicas.
- 4) Ejercicios y actividades reflexivas relacionadas con la teoría presentada.
- 5) Preguntas intercaladas durante las exposiciones del consultor, con la finalidad de promover la participación activa entre los miembros.
- 6) Modelamiento de aprendizajes. Se establece una fase de práctica para los participantes en relación con las habilidades de entrenamiento.
- 7) Foros de discusión, lluvia de ideas y registro de aportaciones con apoyo gráfico mediante el empleo de rotafolios.

### **Proceso de evaluación**

Los indicadores que se proponen para valorar la efectividad de la intervención son:

- 1) Desarrollar una reunión con la alta gerencia en donde se analicen los macroproblemas detectados en la fase de diagnóstica como resultado de la técnica TKJ, para delimitar y valorar las situaciones que se han manifestado en la organización posterior al proceso de intervención. Cada macroproblema será analizado y comparado de la siguiente forma: a) Situación antes de la intervención, b) Cambios después de la intervención y c) Acciones futuras. En medida que la alta gerencia lo permita se procederá a realizar el presente análisis con todos los participantes iniciales.
- 2) Valorar el cumplimiento de los compromisos contraídos durante la fase de intervención desde la perspectiva de todos los miembros de la organización.

## Capítulo 5. Discusión

De acuerdo con lo obtenido en el diagnóstico realizado en la presente organización, resulta importante puntualizar referente a ciertos aspectos de dicho proceso y su relación con postulados teóricos relacionados con el DO y el liderazgo desde el Modelo de liderazgo transformacional y transaccional.

Primeramente, Pinto Cristiani (2012) expone que un elemento clave para el éxito de cualquier diagnóstico organizacional es en relación con la participación de los miembros de la organización, sin embargo, el punto clave se centra en la apertura ante el cambio que la Alta Gerencia pueda manifestar. Un punto relevante de la presente investigación es que todos los participantes se mostraron accesibles y con interés para la implementación del proceso diagnóstico.

Durante el proceso diagnóstico los participantes tanto del grupo “Los que hacen” y “Los que toman decisiones” centraron sus discusiones en ver al líder como un agente que permite un crecimiento por ambas partes, es decir, en donde hay un intercambio entre ambos actores, lo que García-Solarte (2015) expone como un liderazgo transformacional y transaccional.

Ganga y Navarrete (2013) menciona que el líder bajo este enfoque posee determinados rasgos, conductas y conocimientos que favorecen su habilidad de liderazgo, lo cual, en la investigación se vio reflejado en los aportes de los participantes; no obstante, fue el grupo de “Los que hacen” quienes enfatizaron en relación a los rasgos personales como responsabilidad, proactividad, honestidad, humildad, pasión, mente abierta, entre otros aspectos; por el contrario, “Los que deciden” consideraron dichos aspectos, sin embargo, desde el inicio del taller se centraron en abordar aspectos relacionadas con las

habilidades y conocimientos que el líder debe poseer, tales como el conocimiento de los procesos de la empresa y referente a procesos de capacitación.

Adicional, durante la construcción del Modelo de Liderazgo los participantes resaltaron la importancia del capital humano como un elemento importante dentro de la organización, por lo que se incluye en el modelo el elemento “Experto en Recursos Humanos”, haciendo referencia a ser sensibles ante las necesidades del capital humano. Contreras (2008) expone que los enfoques contemporáneos de liderazgo, tales como el transformacional-transaccional, centran sus postulados en dirigir hacia un liderazgo responsable y ético, con la finalidad de favorecer al desarrollo de todos los actores.

Otro aspecto relevante analizado e incluido por los participantes en el Modelo de Liderazgo de la organización es en relación a la adquisición de nuevos aprendizajes y habilidades mediante proceso de entrenamiento y coaching. Aunado a lo anterior, Jones y George (2010) plantean que el líder transformacional cuenta con la capacidad para transmitir a los colaboradores la necesidad de una formación continua que proporcione beneficios a nivel institucional, personal y social.

De forma general, y en función de los análisis realizados en la implementación de la fase diagnóstica, los participantes enfatizaron referente a que diversas problemáticas de la organización pueden encontrarse relacionadas con los procesos de liderazgo, y que el abordaje del presente elemento puede apoyar para poder trabajar otras áreas de oportunidad como es la rotación constante de personal. Esta idea es similar a los trabajos encontrados en los de Peiró y Rodríguez (2008), Cárdenas Niño, Arciniegas Rodríguez y Barrera Cárdenas (2009), Pons Verdú y Ramos López (2012), quienes afirman que el liderazgo se relaciona con otras variables que inciden tanto en el funcionamiento como en el capital humano de la organización.

En relación con los resultados obtenidos de la implementación de la técnica TKJ, gran parte de los macroproblemas en análisis se centraron en la necesidad de contar con marcos claros de referencia referente a los procesos que se presentan en la institución para que el líder cuente con elementos tangibles y visibles para la organización, por lo que la implementación de la técnica derivó en una propuesta de solución principal, la creación de un Manual de la Organización. Baeza Castellanos (2018) expone que el TKJ permite forjar ideas de forma participativa y generar un sentimiento de participación activa y valoración de los aportes de la comunidad laboral, lo que incrementa el interés y compromiso con los objetivos de la empresa.

Teniendo como referencia los resultados obtenidos en la fase diagnóstica, se realizó una propuesta de intervención centrada en abordar las necesidades detectadas en la organización, teniendo como tema central el tema del liderazgo. Adicional, se propone un proceso que permita vincular el liderazgo con clarificación de puestos, trabajo en equipo, inteligencia emocional, ambientes laborales saludables y el establecimiento de un contrato de compromiso donde se establecen las acciones y elementos que deben ser considerados para una mejora de la organización.

Una de las principales limitantes de la investigación se encuentra relacionada con el tiempo permitido para trabajar con el grupo de “Los que hacen”, ya que al tener puestos operativos son los que brindan el servicio directo al cliente y requieren estar en las diferentes sucursales. Adicionalmente, un proceso de reestructura al interior de la organización impidió la implementación del Plan de Intervención, ya que los nuevos responsables de autorizar su implementación decidieron realizar directamente las acciones de mejora al interior de la empresa. Sin embargo, el término de la relación entre el consultor y la organización se dio en condiciones positivas.

En relación con los aportes de la presente investigación, se pretende que funja como guía para el desarrollo de futuros trabajos centrados en el Diagnóstico y Liderazgo Organizacional desde el empleo de estrategias participativas, elemento clave que permitió a todos los participantes en el programa sentirse involucrados y reforzar el contrato psicológico con cada una de las acciones que fueron propuestas.

### **Conclusión**

El diagnóstico organizacional representa un componente fundamental dentro del DO, permite el desarrollo de un cambio planeado, estructurado y fundamentado; adicional, si es implementado mediante técnicas de recolección de información que proporcionen una perspectiva holista de la organización y las situaciones que se manifiestan en ella, dirige las acciones hacia el análisis y consideración de aspectos que sin el proceso correcto pueden ser ignorados y que representan eslabones importantes dentro del desarrollo de la institución.

El presente trabajo se centró en realizar un diagnóstico participativo desde la perspectiva del DO con la finalidad de incluir diversas perspectivas y obtener información que surge dentro de las necesidades reales de la organización, no obstante, para que la institución continúe en el proceso de cambio es relevante el monitoreo de las nuevas acciones incorporadas como respuesta ante las necesidades detectadas.

Al ser las organizaciones sistemas que nunca se mantienen estoicos, es de vital importancia la incorporación de los procesos diagnósticos, como una herramienta indispensable para gestionar los cambios que se pueden manifestar o requerir.

Cada institución es una entidad con sus propias características, requerimientos, cultura, entre otros elementos. En relación con la investigación desarrollada es relevante mencionar que la empresa participante al operar dentro de un modelo de franquicia, limita elementos que deben ser atendidos pero que no pueden ser modificados, tal es el caso del Manual de la Organización. Resulta relevante para futuras investigaciones desarrollar aportes desde el DO, en relación a la forma en la cual se puede gestionar la cultura organizacional de empresas que operan dentro de este modelo, ya que los procesos de

globalización e inversión representan constituciones empresariales cada vez más comunes, modelos que pueden caer en dar relevancia a sus procesos y menos en su capital humano.

Aunado a lo anterior, un elemento relevante de la investigación fue el poder trabajar con colaboradores que desempeñan diferentes puestos en la organización, lo que permitió enriquecer el proceso diagnóstico y proporcionar diversas perspectivas en relación a las necesidades de la institución, siendo el liderazgo una elemento importante y que desde la perspectiva de los participantes se vincula con otras áreas de oportunidad, que al atender como primer punto, permite el dar respuesta a otras necesidades.

El diseño de intervención creado para la organización tuvo como objetivo promover habilidades de liderazgo en los miembros que toman las decisiones dentro de los procesos de la empresa, así como también incluir estrategias que permitan la participación de todos los colaboradores con la finalidad de reflexionar referente al efecto que ellos tienen como equipo de trabajo dentro del tema del liderazgo.

Por otra parte, no fue posible desarrollar la implementación de la intervención principalmente por los tiempos destinados para la finalización del posgrado y aspectos administrativos, sin embargo, es relevante mencionar que la organización se mostró interesada en dar continuidad al proyecto y emplear la información obtenida del proceso diagnóstico.

Se espera que el resultado del trabajo permita aportar una visión referente a la importancia de desarrollar diagnósticos participativos dentro de los procesos de intervención del DO, ya que proporciona una visión integral de lo que se manifiesta en la empresa, así como también brinda espacios en los que todos los miembros son escuchados y considerados, siendo el capital humano el elemento más importante dentro de las organizaciones.

### Referencias

- Aguilar, A. (2009). El diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal Edición Iberoamericana*, 6 (11), 67-81.
- Arceo Arceo, E. P.; Estrella Ceme, H. A.; Sansores Puerto, G. F. (2019). Detección de necesidades en una institución de educación media superior en el estado de Yucatán. 4, 4, *REIIE*, 160-171.
- Asencio Cristóbal, L.; Caiche Rosales, W. y Medina Vergara, V. V. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *INNOVA Research Journal*, 2 (5), 137-147.
- Baeza Castellanos, D. A. (2018). *Planeación interactiva del departamento de recursos humanos de una Pyme dedicada a la industria metal-mecanica, en la empresa industrias Mycenter, S.A.* Tesis de Licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Bertalanffy, L. (1976). *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México: FCE.
- Burke, W. y Litwin, G. (1992). Un modelo causal de desempeño y cambio organizacional. *Southern Management Association*, 18 (3): 523-545.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: HarperCollins
- Cárdenas Niño, L.; Arciniegas Rodríguez, Y. C. y Barrera Cárdenas, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *Revista Internacional de investigación Psicológica*, 2(2).
- Castro Solano, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Paidós: Buenos Aires.

- Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (8a ed.) México: Mc Graw Hill.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1(2),64-72.
- De Faria Mello, F. (2004). *Desarrollo Organizacional: Enfoque integral*. Editorial Limusa: México.
- Esquivel-Hernández, M. D.; Segura-Ozunaa, M. G.; Machorro-Canoa, I.; Aguilar-Láineza, J.J. y Hernández-Contreras, J. A. (2015). Adaptación de un Modelo de Diagnóstico Organizacional para las MiPYMES de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca. *Salud y Administración*, 2 (5),11-19.
- Ganga, F. y Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77.
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79.
- Garzón Castrillón, M. A. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Colombia: Colombia.
- Guizar, R. (2004). *Desarrollo organizacional* (2da Ed.). México: McGraw-Hill.
- Gutiérrez, K. M. y Molinares, G. A. (2017) Recursos Humanos: *Desarrollo organizacional como un proceso de cambio*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Hamid, R., Sayyed, S., Reza, H., Arash, S; Hasan, N y Azizollah, A. (2008). The Analysis of Organizational Diagnosis on Based Six Box Model in Universities. *Canadian Center of Science and Education*, 1 (1) 84-92.

- Hernández Marín, E. (2016). *Contextos sociales de intervención comunitaria*. Madrin: Publiced.
- Hernández Sampieri, H., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. [Versión digital PDF]. (5°). México: McGraw Hill.
- Hernández, J., A., Gallarzo, H. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional: enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Hersey, Y. y Eanchard, K.H. (1977). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Jones, G. y George J. (2010). *Administración contemporánea* (6ta Edición). Mexico: McGraw Hill.
- Kraemmergaard, P; Lynge, By Schou, C. (2008). A review of IT service management and organisational change. *5th International Conference on Enterprise Systems, accounting an logistics. Greece*. Recuperado de <http://www.icesal.org/2008%20PROCEEDINGS/P/P6.pdf>
- Kritsonis, A. (2005). Comparison of change theories. *International Journal of Management, business and administration*. 8 (1) 1-7.
- León, C. y Acevedo, M. (2002). Métodos para identificar los Problemas de un Sistema. *Investigación Administrativa*, 31(91), 1–15.
- Medina, C.; Nava, A. y Bong, I. (2010). Enfoque del liderazgo del pensamiento sistémico en las organizaciones. *Multiciencias*, 10(2),133-138.
- Molina, H. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. *Estudios Gerenciales*, 16 (77), 13-25.
- Natera, P. A. (1998). Percepciones y estilos de liderazgo local en la España democrática. *Tesis doctoral*, Universidad Complutense de Madrid.

- Ortiz Munive, A. y Tochimani Xique, P. (2004). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de conservación de la Universidad de las Américas, Puebla*. Tesis de Licenciatura. Universidad de las Américas Puebla.
- Osorio Jaramillo, L. et al. (2016). Diseño de un instrumento de diagnóstico organizacional basado en el Modelo Amigo para el contexto Colombiano. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 16(2), 5-62.
- Palomino, P. R. (2009). Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo: Revisión de la literatura. *Seminario Permanente de Ciencias Sociales*, 5, 1-16.
- Pedraja-Rejas, L. y Rodríguez-Ponce, E. y Rodríguez-Ponce, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora. *Interciencia*, 31 (8), 577-582.
- Peiró J.M. (1999). El Modelo AMIGO: Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 72, 3-15.
- Peiro, J. M. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 68-82.
- Pinto Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo Organizacional*. México: Tercer Milenio.
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12 (1), 113-130.
- Pons Verdú, F. y Ramos López, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28 (2).
- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves*. Perú: Asociación para el Mejoramiento de la Educación Básica de Piura.

- Rincoón Torres, F. A. (2012). El diagnóstico empresarial, como herramienta de gestión gerencial. *Aglala*, 3 (1): 103-120 .
- Robledo Ruíz, E. (2012). *Desarrollo Organizacional, Enfoque convergente de investigación-acción*. México: Trillas.
- Ruiz, C. (2013). *Instrumentos y Técnicas de Investigación Educativa: Un Enfoque Cuantitativo y Cualitativo para la Recolección y Análisis de Datos*. Texas: DANAGA Training and Consulting.
- Salas Mar, E. (2000). El Desarrollo Organizacional y su aplicación en la administración de agronegocios ganaderos. *Revista Mexicana de Agronegocios*, IV (7), p.59-77
- Salgado Lévano, A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13 (13), 71-78.
- Suárez Rocha, J. y Tacuba Chávez, A. (2004). Técnicas Participativas para el Desarrollo Organizacional. Impacto de Los Cambios Estratégicos en el entorno y en las Organizaciones”. *VIII Congreso Nacional y II Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas*, A.C. Acapulco Guerrero, México.
- Terán Rosero, G. J.; Montenegro Obando, B. L.; García Ibarra, V. J.; Realpe Cabrera, I. A.; Villarreal Salazar, F. J. y Fernández Lorenzo, A. (2017). Diagnóstico de las variables del comportamiento organizacional en farmacias de Sangolquí, Ecuador. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36 (1).
- Velázquez Valadez (2005). Liderazgo Empático “Un modelo de liderazgo para las Organizaciones Mexicanas”. *Revista del Centro de Investigación de México*, 6 (23).
- Velázquez Valadez, G. (2008). ¿Las pequeñas y medianas empresas requieren aplicar diagnósticos organizacionales? *Siglo XXI*, 4 (13).

Anexo 1

Primer taller diagnóstico

<p align="center"><b>Taller 1. ¿Cómo ser un líder “LEAD”?</b>  <b>Participantes: “Los que hacen”</b></p>				
<p><b>Objetivo 1:</b> Desarrollar una primera propuesta de un modelo de liderazgo para la organización, el cual, se nombra como el Modelo LEAD (Liderazgo Estratégico para la Acción y el Desarrollo), fundamentado en los preceptos teóricos del modelo de liderazgo transformacional y transaccional propuesto por Burns (1978).</p> <p><b>Objetivo 2:</b> Favorecer el sentido de identidad de todos los líderes formales de la organización con el nuevo modelo de liderazgo (LEAD) que integre a los gerentes de turno por ser los enlaces de la organización más próximos a la operación.</p>				
Actividad	Objetivo	Descripción	Recursos	Duración
Dinámica rompe-hielo	Generar un clima de confianza e identificación entre los asistentes al taller.	<p><b>Previo:</b> Todos los participantes contarán con gafetes con sus nombres.</p> <p><b>Desarrollo:</b> Se les entregará a los participantes una hoja de Bingo, la cual deberán llenar encontrando a una persona en la sala que cumpla con alguna de las afirmaciones descritas. Deberán procurar intercambiar con diferentes personas. La primera persona que complete su hoja grita: ¡Bingo!</p>	<p>Cartillas de bingo                      Plumas                      Etiquetas autoadheribles                      Plumones</p>	10 min.
¿Por qué es importante hablar de liderazgo?	Sensibilizar a los participantes sobre la importancia del tema en el desarrollo de su vida profesional y su impacto en la empresa.	<p><b>Desarrollo:</b> Se iniciará abriendo con la pregunta que da título a esta actividad, facilitando una lluvia de ideas al respecto. Después, se les brindará una retroalimentación sobre los resultados que obtuvieron en la Encuesta basada en el Modelo de Seis Cajas y se dará la justificación sobre el tema.</p>	<p>Proyector                      Rotafolios*</p>	15 min.

<p>¿Qué es un líder?</p>	<p>Conocer las diferentes nociones que tienen los participantes sobre las características que conforman a un líder.</p>	<p><b>Desarrollo:</b> Se repartirá una tarjeta a todos los participantes en la que deberán anotar la respuesta a la pregunta: “Para ti, ¿qué es un líder?”. Posteriormente, compartirán en plenaria lo que escribieron, y el moderador señalará las coincidencias y diferencias entre las definiciones, generando una reflexión sobre el tema.</p>	<p>Fichas bibliográficas Rotafolio*</p>	<p>25 min</p>
<p>Y, ¿qué dicen los expertos?</p>	<p>Transmitir a los participantes diferentes nociones sobre el liderazgo que les permitan profundizar sobre el tema y contar con las herramientas necesarias para diseñar su modelo</p>	<p><b>Desarrollo:</b> Exposición del facilitador de información relacionada con el tema del liderazgo</p>	<p>Proyector Computadora</p>	<p>30 min.</p>
<p>Break</p>	<p>Descanso</p>	<p>Descanso</p>	<p>Coffe break</p>	<p>10 min</p>
<p>El líder que seremos</p>	<p>Diseñar el modelo “operativo” de liderazgo para la organización basado en las necesidades cotidianas de los líderes y alineado con la cultura de la organización.</p>	<p><b>Previo:</b> Sondear el grado de conocimiento de la misión, visión y valores de la organización. <b>Desarrollo:</b> 1) Formación de equipos. Antes del inicio del taller, habrá pegadas bajo las butacas tarjetas con las fotos de líderes de equipo en diferentes disciplinas (basquetbol, fútbol, americano, béisbol,</p>	<p>Sobres (1 c/p) Imagen de deportistas con nombres Rotafolios Plumones</p>	<p>105 min</p>

		<p>tenis). Los participantes deberán encontrar a los otros miembros de su deporte para conformar sus equipos (3-4)</p> <p>2) En equipo y con base en la información presentada, deberán diseñar en rotafolios el modelo de liderazgo que, en su opinión, necesita la empresa para desarrollar su máximo potencial, expondrán el porqué de su modelo.</p> <p>3) Expuestos todos los modelos, los diferentes equipos deberán reunirse para discutir en qué elementos coinciden todos e intentar formar un solo modelo con el que todos se sientan identificados y nombrarán a un representante que se encargará de exponer el modelo ante los gerentes.</p>		
<p>Cierre de la sesión</p>	<p>Identificar aprendizajes significativos en los participantes, productos de la sesión.</p>	<p><b>Desarrollo:</b> Los colaboradores escribirán y compartirán su “mapa de cómo”:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué descubrí?</li> <li>- ¿Qué voy a hacer diferente?</li> <li>- ¿Cómo voy a medir que está funcionando?</li> </ul>	<p>Hojas en blanco</p>	<p>15 min</p>

**Anexo 2**

**Segundo taller diagnóstico**

<p align="center"><b>Taller 2. ¿Cómo ser un líder “LEAD”?</b>  <b>Participantes: “Los que toman decisiones”</b></p>				
<p><b>Objetivo general:</b> Potenciar el desarrollo de las habilidades directivas de nuestros gerentes conforme al modelo LEAD (Liderazgo Estratégico para la Acción y el Desarrollo) de liderazgo de la organización (estrategia), con el fin de favorecer un ejercicio efectivo de sus funciones (acción) y el crecimiento de sus respectivos equipos de trabajo (desarrollo).</p>				
<p><b>Objetivo de la sesión matutina:</b> Desarrollar el modelo de liderazgo de la organización desde las propias bases de la organización, integrando a los diferentes niveles de mando en su diseño con el fin de fomentar en los líderes de la empresa un sentido de identidad con el mismo que los impulse a generar acciones que los lleven a reconocerse como líderes LEAD</p>				
Actividad	Objetivo	Descripción	Recursos	Duración
Dinámica rompe-hielo	Generar un clima de confianza e identificación entre los asistentes al taller.	<p><b>Previo:</b> Todos los participantes contarán con gafetes con sus nombres.</p> <p><b>Desarrollo:</b> Se les entregará a los participantes una hoja de Bingo, la cual deberán llenar encontrando a una persona en la sala que cumpla con alguna de las afirmaciones descritas. Deberán procurar intercambiar con diferentes personas. La primera persona que complete su hoja grita: ¡Bingo!</p>	<p>Cartillas de bingo (creadas por el facilitador)</p> <p>Plumas</p> <p>Etiquetas autoadheribles</p>	10 min.
¿Por qué es importante hablar de liderazgo?	Sensibilizar a los participantes sobre la importancia del tema en el desarrollo de su vida profesional y su impacto en la empresa.	<p><b>Desarrollo:</b> Se iniciará abriendo con la pregunta que da título a esta actividad, facilitando una lluvia de ideas al respecto. Después, se les brindará una retroalimentación sobre los resultados</p>	<p>PPT</p> <p>Rotafolios*</p>	20 min.

		que obtuvieron en la Encuesta basada en el Modelo de Seis Cajas y se dará la justificación sobre el tema		
¿Qué es un líder?	1) Sondear las diferentes nociones que tienen los participantes sobre características que conforman el liderazgo	<b>Desarrollo:</b> Se repartirá una tarjeta a todos los participantes en la que deberán anotar la respuesta a la pregunta: “Para ti, ¿qué es un líder?”. Posteriormente, compartirán en plenaria lo que escribieron, y el moderador señalará las coincidencias y diferencias entre las definiciones, generando una reflexión sobre el tema, incluyendo una síntesis de las reflexiones que hicieron los Gerentes de turno en la sesión anterior.	Fichas bibliográficas Rotafolio*	20 min
Y, ¿qué dicen los expertos?	Transmitir a los participantes diferentes nociones sobre el liderazgo que les permitan profundizar sobre el tema y contar con las herramientas necesarias para diseñar su modelo	<b>Desarrollo:</b> Exposición del facilitador de información relacionada con el tema del liderazgo. El representante del grupo anterior (Gerentes de turno), se encargará de exponer el modelo que ellos crearon para transmitírselo al grupo.	Proyector Computadora	30 min.
Break	Descanso	Descanso	Coffe break	10 min

<p>El líder que seremos</p>	<p>Diseñar el modelo “operativo” de liderazgo para BPT Group, basado en las necesidades cotidianas de los líderes y alineado con la cultura de la organización, a partir de la triangulación de los objetivos organizacionales con las necesidades percibidas de los colaboradores.</p>	<p><b>Previo:</b> Sondear el grado de conocimiento de la misión, visión y valores de la organización.  <b>Desarrollo:</b>                  1) Formación de equipos. Antes del inicio del taller, habrá pegadas bajo las butacas tarjetas con las fotos de jugadores famosos de diferentes disciplinas (basquetbol, fútbol, americano, béisbol, tenis y golf). Los participantes deberán encontrar a los otros miembros de su deporte para conformar sus equipos (3-4)                  2) En equipo, analizarán el producto del taller anterior, es decir, los modelos de liderazgo diseñados por “los que hacen”, discutiéndolos de manera respetuosa y constructiva con el de rescatar los elementos que consideran más importantes, que son factibles y que se ajustan a la</p>	<p>Sobres (1 c/p)                  Imagen de deportistas con nombres                  Rotafolios                  Plumones</p>	<p>105 min.</p>
-----------------------------	---	--	--	-----------------

		<p>visión estratégica de la organización</p> <p>3) Finalmente, en plenario se discuten los elementos obtenidos en el paso anterior y se diseña en conjunto cuál será el Modelo de liderazgo final de la organización, incorporando elementos tanto de la visión de los colaboradores como de la cima estratégica con el fin de obtener un producto integral, formando así un solo modelo con el que todos se sientan identificados.</p>		
<p>Presentación del Modelo LEAD</p>	<p>Fortalecer el sentido de identidad con el modelo recién creado</p>	<p><b>Desarrollo:</b> Sondear entre los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En qué aspectos se sienten identificados con el modelo LEAD?</li> <li>- ¿Cómo creen que el modelo LEAD puede ayudarlos a potencializar sus habilidades gerenciales?</li> <li>- ¿Qué ventajas perciben de contar con un modelo de liderazgo propio para la organización?</li> </ul>	<p>Hojas de papel Plumas</p>	<p>15 min.</p>

Comida	Descanso	Descanso	Comida	45 min
<p><b>Objetivo de la sesión vespertina:</b> Establecer un diagnóstico cualitativo de la brecha existente entre el modelo LEAD y la situación actual que se vive en la organización, con el propósito de diseñar un plan de acción integral y coordinado que impulse el desarrollo del liderazgo en la empresa.</p>				
<p>¿Qué tan alto podemos llegar?</p>	<p>Preparar al grupo para trabajar en equipo, abrirse al diálogo y pensar en soluciones creativas (<i>think out of the box</i>) para la siguiente fase del taller</p>	<p><b>Desarrollo:</b> El facilitador creará equipos de trabajo (mezclando gerentes generales, de servicio/cocina y corporativo) para trabajar la dinámica ‘Torre de popotes’. Los participantes, únicamente ayudados de popotes y cinta, deben construir en 10 minutos la torre más alta y que sea capaz de mantenerse en pie. Concluida la dinámica se les preguntará a los equipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué observaron?</li> <li>¿Por qué las torres se mantuvieron en pie o porque cayeron?</li> <li>- ¿Qué aprendieron?</li> </ul> <p>Finalmente, se relacionará lo que acaban de hacer con el objetivo de la sesión vespertina</p>	<p>Popotes (min. 50 por equipo) Cinta adhesiva (una por equipo) Tijeras (una x equipo)</p>	<p>15 min</p>
<p>¿Qué podemos aprender para ser líderes LEAD?</p>	<p>Realizar un ejercicio de reflexión sobre lo que cada uno de los participantes piensa que requiere para</p>	<p><b>Desarrollo:</b> En una hoja, los participantes deberán responder de manera personal a la pregunta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo mi manera de ejercer el liderazgo se</li> </ul>	<p>Hojas blancas Plumas</p>	<p>15 min.</p>

	poder ser un ejemplo LEAD de liderazgo	ajusta al modelo que hemos construido? ¿qué herramientas necesito para poder cerrar la brecha entre el líder que soy ahora y el líder que quiero ser?		
Diseñando la estrategia	Reconocer los principales obstáculos para implementar el modelo LEAD en la organización y diseñar una estrategia conjunta, por medio de la participación activa de diferentes niveles de la organización, para superarlos por medio de un plan de acción definido y acordado entre los participantes	<p><b>Desarrollo:</b> Se realizará un TKJ, tanto para ubicar las principales problemáticas, identificar y diseñar la solución, así como las acciones de implantación y control que lleven a los participantes a crear un plan de acción para la implementación del modelo LEAD en la organización</p> <p><b>Posterior:</b> Firma del contrato psicológico sobre la implementación del plan de acción</p>	Fichas bibliográficas Plumas Cinta adhesiva Rotafolios	2 h 50 min  10 min
Cierre de la sesión	Identificar aprendizajes significativos en los participantes, productos de la sesión.	<p><b>Desarrollo:</b> Los colaboradores escribirán y compartirán su “mapa de cómo”:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué descubrí?</li> <li>- ¿Qué voy a hacer diferente?</li> <li>- ¿Cómo voy a medir que está funcionando?</li> </ul>	Hojas en blanco	15 min

**Anexo 3**

**Carta descriptiva de la primera sesión del taller**

<p align="center"><b>Sesión 1. Socialización del Modelo de Liderazgo y presentación del Plan de Mejora</b></p>				
<p><b>Participantes: Todos</b></p>			<p><b>Duración: 90 minutos</b></p>	
<p><b>Objetivo general:</b> Presentar el Modelo de Liderazgo y proceso de intervención diseñado para la organización derivado como resultado del diagnóstico realizado.</p> <p><b>Objetivo 1:</b> Presentar el Modelo de Liderazgo de la organización mediante el análisis de las fortalezas y debilidades del mismo.</p> <p><b>Objetivo 2:</b> Presentar el proceso de intervención diseñado para la organización mediante el análisis de sus expectativas referente a los talleres a realizar.</p>				
Actividad	Objetivo	Descripción	Recursos	Duración
Dinámica rompe-hielo	Generar un clima de confianza e identificación entre los asistentes al taller y reflexionar sobre nuestra curiosidad por continuar aprendiendo.	<p><b>Previo:</b> Todos los participantes contarán con gafetes con sus nombres.</p> <p><b>Desarrollo:</b> Se realiza la actividad “Preguntas extrañas”. El instructor previamente pega debajo de las sillas de cada participante pregunta rara, chistosa o interesante referente a cualquier tema, con una peculiaridad, preguntas que normalmente hacen los niños, tales como por ejemplo: <i>¿si fueras un color cuál serías?, ¿Qué animal serías?, ¿cuánta sal hay en el mar?, etc.</i> Cada integrante debe intentar responder. Al final reflexionar que esas preguntas son de niños y su relación con la apertura de la mente y la <b>curiosidad</b> por aprender de forma constante. Reflexionar sobre los procesos de cambio y la apertura que debemos tener.</p>	Tarjetas con preguntas	30 minutos

<p>Presentación del Modelo de Liderazgo</p>	<p>Reconocer el Modelo de Liderazgo como un elemento que forma parte de la cultura de la organización.</p>	<p><b>Desarrollo:</b> Se presenta el Modelo de Liderazgo de la organización. Se pide a los participantes que den su opinión (escritas en una hoja en blanco) referente al modelo en función al análisis de: Fortalezas (¿qué es lo bueno?) Limitantes (¿qué lo impide?), Ventajas (¿qué ganamos?) y Acciones (¿Cómo lo logramos?).</p> <p>Se invita a algunos participantes a externar su opinión.</p> <p>Se enfatiza que para lograr un cambio nos debemos preparar, razón por la cual se inicia un proceso de capacitación.</p>	<p>Proyector Computadora Hojas en blanco Lápices o plumas</p>	<p>30 minutos</p>
<p><b>Descanso</b></p>	<p><b>Descanso</b></p>	<p><b>Descanso</b></p>	<p><b>Descanso</b></p>	<p><b>10 minutos</b></p>
<p>Presentación del Programa de Capacitación</p>	<p>Exponer los objetivos y características del Programa de capacitación, así como la resolución de dudas de los participantes.</p>	<p><b>Desarrollo:</b> Se presentan los objetivos y las sesiones que constituyen el Programa de Capacitación.</p> <p>Se solicita a los participantes de forma oral su opinión referente a los talleres a impartir.</p> <p>Se analizan las fortalezas y debilidades del mismo. El instructor puede adaptar el programa en caso que se considere pertinente.</p>	<p>Proyector Computadora</p>	<p>25 min</p>
<p>Cierre de la sesión</p>	<p>Invitar a los participantes al taller</p>	<p><b>Desarrollo:</b> Se cierra la sesión con dos frases centradas en el cambio y</p>	<p>Diario de aprendizajes</p>	<p>5 min</p>

		<p>trabajo en equipo, con la finalidad de motivar a los participantes para optar por una postura de apertura y aprendizaje.</p> <p>Se les pide que anoten en su Diario de Aprendizajes ¿qué esperan del curso?</p>	<p>de las sesiones.</p>	
--	--	--	-------------------------	--

Anexo 4

Carta descriptiva de la segunda sesión del taller

<p align="center"><b>Sesión 2. Conociendo a los miembros de la organización 1</b></p> <p><b>Participantes: “Los que hacen”</b> <span style="float: right;"><b>Duración: 120 minutos</b></span></p>				
<p><b>Objetivo general:</b> Analizar las funciones que cada miembro de la organización realiza, con la finalidad de socializar la descripción de puestos y clarificar los mismos.</p> <p><b>Objetivo 1:</b> Integrar por área las funciones que desempeñan en la empresa de acuerdo a lo establecido por el manual de la organización y la experiencia laboral.</p> <p><b>Objetivo 2:</b> Describir las funciones que desde su perspectiva desempeñan las áreas del grupo de “Los que deciden”.</p>				
Actividad	Objetivo	Descripción	Recursos	Duración
Bienvenida al taller	Dar la bienvenida a los participantes al taller.	<p><b>Previo:</b> Todos los participantes contarán con gafetes con sus nombres.</p> <p><b>Desarrollo:</b> Se da la bienvenida y se les invita a compartir sus expectativas del taller (tema de cierre de la sesión anterior)</p> <p>Se les invita a tener la confianza para externar su opinión en un ambiente de respeto.</p>	Diario de Aprendizajes de las sesiones	15 min.
¿Qué función tengo en la empresa?	Socializar la descripción de puestos en la organización.	<p><b>Desarrollo:</b> Se inicia preguntando a los participantes ¿Quiénes conocen las funciones descritas en el Manual de la Organización? Y reflexionar si es importante conocer mi puesto y el de los demás.</p> <p>Se le pide a cada uno de los participantes que en una hoja describan las funciones que realizan.</p> <p>Se forman en grupo por área, comparan y</p>	Proyector Computadora Rotafolios Hojas en blanco Plumones Plumas Copias del manual referente a la descripción de puestos por áreas.	40 min.

		<p>complementan sus respuestas.</p> <p>Se comparte a los integrantes las funciones descritas en el Manual de la organización, por área. Se les pide que identifiquen las funciones que el manual no considera.</p> <p>Cada área comparte las funciones que debe realizar y se establece si las funciones que se agregaron o se mencionan en el manual están mal clasificadas.</p> <p>En un rotafolio se establecen las funciones que deben considerarse adicionales a las establecidas en el Manual.</p>		
<b>Descanso</b>	<b>Descanso</b>	<b>Descanso</b>	<b>Descanso</b>	<b>15 minutos</b>
¿Qué funciones tienen los demás?	Describir las funciones del grupo de “Los que deciden” desde su perspectiva.	<p><b>Desarrollo:</b> Se divide el grupo en 7 equipos, cada uno analizará las funciones de: Director corporativo, Director de operaciones, Director de administración, Encargado de Recursos Humanos, Encargado de capacitación, Encargado de proyecto nuevo restaurante y Gerentes de sucursal. Se anotan conclusiones en rotafolio.</p> <p>Cada equipo comparte sus respuestas y se complementan con la</p>	Rotafolios Plumones	35 min

		<p>opinión de los otros integrantes.</p> <p>Se comenta que las aportaciones realizadas se socializarán con el grupo de “Los que deciden” para integrar funciones establecidas en el manual y aquellas que podrían considerarse. Se les notifica que en la siguiente sesión se integrarán aportaciones de ambos grupos para socializar las funciones.</p>		
Cierre de la sesión	Identificar aprendizajes significativos en los participantes, productos de la sesión.	<p><b>Desarrollo:</b> Los colaboradores escribirán y compartirán sus aprendizajes en el diario de aprendizajes de las sesiones, el cual es proporcionado por el facilitador.</p> <p>Se comparte de forma oral sus conclusiones.</p>	Diario de aprendizajes de las sesiones.	15 min

Anexo 5

Carta descriptiva de la tercera sesión del taller

<p align="center"><b>Sesión 3. Conociendo a los miembros de la organización 2</b></p> <p><b>Participantes: “Los que deciden”</b> <span style="float: right;"><b>Duración: 120 minutos</b></span></p>				
<p><b>Objetivo general:</b> Analizar las funciones que cada miembro de la organización realiza, con la finalidad de socializar la descripción de puestos y clarificar los mismos.</p> <p><b>Objetivo 1:</b> Integrar por área las funciones que desempeñan en la empresa de acuerdo a lo establecido por el manual de la organización y la experiencia laboral.</p> <p><b>Objetivo 2:</b> Describir las funciones que desde su perspectiva desempeñan las áreas del grupo de “Los que hacen”.</p>				
Actividad	Objetivo	Descripción	Recursos	Duración
Bienvenida al taller	Dar la bienvenida a los participantes al taller.	<p><b>Previo:</b> Todos los participantes contarán con gafetes con sus nombres.</p> <p><b>Desarrollo:</b> Se da la bienvenida y se les invita a compartir sus expectativas del taller (tema de cierre de la sesión anterior)</p> <p>Se les invita a tener la confianza para externar su opinión en un ambiente de respeto.</p>	Diario de Aprendizajes de las sesiones	15 min.
¿Qué función tengo en la empresa?	Socializar la descripción de puestos en la organización.	<p><b>Desarrollo:</b> Se inicia preguntando a los participantes ¿Quiénes conocen las funciones descritas en el Manual de la Organización? Y reflexionar si es importante conocer mi puesto y el de los demás.</p> <p>Se le pide a cada uno de los participantes que en una hoja describan las funciones que realizan.</p> <p>Se comparte a los integrantes las funciones descritas en el Manual de</p>	Proyector Computadora Rotafolios Hojas en blanco Plumones Plumas Copias del manual referente a la descripción de puestos por áreas.	40 min.

		<p>la organización, por área. Se les pide que identifiquen las funciones que el manual no considera.</p> <p>Cada área comparte las funciones que debe realizar y se establece si las funciones que se agregaron o se mencionan en el manual están mal clasificadas.</p> <p>En un rotafolio se establecen las funciones que deben considerarse adicionales a las establecidas en el Manual.</p>		
<b>Descanso</b>	<b>Descanso</b>	<b>Descanso</b>	<b>Descanso</b>	<b>15 minutos</b>
¿Qué funciones tienen los demás?	Describir las funciones del grupo de “Los que hacen” desde su perspectiva.	<p><b>Desarrollo:</b> Se divide el grupo en 4 equipos, cada uno analizará las funciones de: Chef, sub-chef, capitanes de meseros y supervisores de meseros. Se anotan conclusiones en rotafolio.</p> <p>Cada equipo comparte sus respuestas y se complementan con la opinión de los otros integrantes.</p> <p>Se comenta que las aportaciones realizadas se socializarán con el grupo de “Los que hacen” para integrar funciones establecidas en el manual y aquellas que podrían considerarse. Se les notifica que en la siguiente</p>	Rotafolios Plumones	35 min

		sesión se integrarán aportaciones de ambos grupos para socializar las funciones.		
Cierre de la sesión	Identificar aprendizajes significativos en los participantes, productos de la sesión.	<p><b>Desarrollo:</b> Los colaboradores escribirán y compartirán sus aprendizajes en el diario de aprendizajes de las sesiones, el cual es proporcionado por el facilitador.</p> <p>Se comparte de forma oral sus conclusiones.</p>	Diario de aprendizajes de las sesiones.	15 min

Anexo 6

Carta descriptiva de la cuarta sesión del taller

<p align="center"><b>Sesión 4. Conociendo a los miembros de la organización 3</b></p> <p><b>Participantes: Todos</b> <span style="float: right;"><b>Duración: 90 minutos</b></span></p>				
<p><b>Objetivo general:</b> Analizar las funciones que cada miembro de la organización realiza, con la finalidad de socializar la descripción de puestos y clarificar los mismos.</p> <p><b>Objetivo 1:</b> Integrar por área las funciones que desempeñan en la empresa de acuerdo a lo establecido por el manual de la organización y la experiencia laboral.</p> <p><b>Objetivo 2:</b> Describir las funciones que desde su perspectiva desempeñan las áreas del grupo de “Los que deciden” y “Los que hacen”.</p>				
Actividad	Objetivo	Descripción	Recursos	Duración
Bienvenida al taller	Dar la bienvenida a los participantes al taller.	<p><b>Previo:</b> Todos los participantes contarán con gafetes con sus nombres.</p> <p><b>Desarrollo:</b> Se da la bienvenida y se establecen los objetivos de la sesión y de las actividades a realizar.</p> <p>Se enfatiza en la necesidad de clarificar los puestos que cada uno desempeña y que sea conocimiento de los miembros de la organización.</p> <p>Se solicita a los participantes de sus expectativas referentes a la sesión.</p>	Proyector Computadora	20 min.
¿Qué función tengo en la empresa?	Presentar los resultados obtenidos en las sesiones anteriores referente a la descripción de puestos.	<p><b>Desarrollo:</b> El facilitador expone de forma concentrada los puestos y funciones de los mismos, derivados de las sesiones anteriores.</p> <p>Se da la oportunidad a los participantes de externar su opinión.</p>	Proyector Computadora	50 min.

		El facilitador toma nota para agregar o modificar a la descripción de puestos.		
Cierre de la sesión	Identificar aprendizajes significativos en los participantes, productos de la sesión.	<p><b>Desarrollo:</b> Los colaboradores escribirán y compartirán sus aprendizajes en el diario de aprendizajes de las sesiones, el cual es proporcionado por el facilitador. Se proponen preguntas guías para el análisis como: ¿qué tenemos que hacer para que todos conozcan la descripción de puestos? ¿La descripción de puestos ayuda en algo al funcionamiento de la organización?</p> <p>Se comparte de forma oral sus conclusiones.</p>	Diario de aprendizajes de las sesiones.	20 min

Anexo 7

Carta descriptiva de la quinta sesión del taller

<p align="center"><b>Sesión 5. Somos gestores de cambio, somos un equipo</b></p>				
<p><b>Participantes: Todos</b></p>		<p><b>Duración: 120 minutos</b></p>		
<p><b>Objetivo general 1:</b> Reflexionar referente a la importancia de promover el cambio en la organización y el trabajo en equipo mediante el empleo de estrategias que permitan la integración entre los miembros.</p>				
<p><b>Objetivo general 2:</b> Analizar la importancia tanto del líder como de los colaboradores en el proceso de cambio organizacional.</p>				
Actividad	Objetivo	Descripción	Recursos	Duración
<p>Bienvenida al taller</p>	<p>Dar la bienvenida a los participantes al taller.</p>	<p><b>Previo:</b> Todos los participantes contarán con gafetes con sus nombres.</p> <p><b>Desarrollo:</b> Se da la bienvenida y se establecen los objetivos de la sesión y de las actividades a realizar.</p>	<p>Proyector Computadora</p>	<p>10 min.</p>
<p>¿Por qué cambiar?</p>	<p>Expresar desde su perspectiva la importancia de realizar cambios organizacionales</p>	<p><b>Desarrollo:</b> El facilitador inicia con una frase (<i>“Nuestro mundo está constituido por sistemas, un sistema que no evoluciona ante las necesidades o los estímulos externos... sencillamente muere... en la biología, en lo social, en lo laboral, en lo cotidiano...”</i>) para centrar el análisis de los participantes en relación a los procesos de cambio que se dan forma general en la vida diaria para interactuar con los participantes mediante la pregunta <i>¿el cambio es necesario?</i></p>	<p>Proyector Computadora</p>	<p>30 min.</p>

		<p>Se pide la participación de los miembros. Se presenta el vídeo: <i>Cirque du Soleil. Cambio Organizacional.</i></p> <p>Se solicita la opinión de los participantes referente al vídeo.</p> <p>Se inicia un análisis de “<i>Nuestra situación</i>”. Se enfatiza que en el diagnóstico realizado se mencionaron varias áreas de oportunidad de la organización, pero se enfatizó referente al liderazgo. Se motiva a reflexionar <i>si el cambio debe ser solo del líder.</i> Dirigiendo el análisis hacia la reflexión de que es un <i>trabajo en conjunto.</i></p> <p>Se presenta la frase “<i>Una sola flecha se rompe fácilmente pero no un fardo de diez flechas</i>”.</p> <p>Se solicita la opinión de los participantes.</p>		
<b>Receso</b>	<b>Receso</b>	<b>Receso</b>	<b>Receso</b>	<b>10 min</b>
¿Cómo trabajamos en equipo?	Proporcionar estrategias relacionadas con el trabajo en equipo.	<b>Desarrollo:</b> Sin dar mayores instrucciones el facilitador coloca cinco montones de popotes y cintas adhesivas. Se les da la instrucción que construyan una torre, lo más alto que puedan. Se aclara que no resolverá ninguna duda, que visualicen que nadie dirige la sesión.	Proyector Computadora Popotes Cinta adhesiva Imagen para reproducir Hojas en blanco Plumas o lápices Vendas	50 min

		<p>Se analiza el comportamiento de los integrantes y se le pide su participación referente a su experiencia en la actividad.</p> <p>El facilitador centra la reflexión en: ¿si se formaron en equipos?, ¿si trabajaron todos en conjunto? ¿Alguien dirigió? La intención de la actividad es que todos se unan para construir la torre más alta y no por separado, así como la tendencia a trabajar con sentimiento de afinidad (en caso de que se presente el caso).</p> <p>El facilitador expone con apoyo visual las características teóricas-prácticas del trabajo en equipo. Se pide la participación de los miembros durante la exposición.</p> <p>Se inicia la actividad “<i>La hoja</i>”. Se les pide a dos miembros que deseen pasar al frente (puede ser voluntario o designado por el facilitador, de preferencia que no pertenezcan al grupo de “Los que deciden”). Se le proporciona las instrucciones a todo el grupo. Los que pasaron al frente se van a ocultar y solo tendrán el micrófono, no los podrán</p>	<p>Cinta canela Bolitas de papel</p>	
--	--	---	--	--

	<p>ver. Ellos tienen una hoja con una imagen, la cual, mediante instrucciones orales deberán guiar a los demás participantes para que reproduzcan la imagen que ellos tienen. Los demás participantes podrán realizar preguntas a los que dictan las instrucciones. La actividad tiene tiempo límite. Los participantes comparan la imagen solicitada. Reflexionar referente a: ¿cuál se parece más? ¿A qué se debe? ¿Cuál se parece menos? ¿A qué se debe?</p> <p>Se invita a realizar otra actividad " <i>Bolitas de papel</i>". Se divide en grupos de 5 personas (de preferencia de forma aleatoria). En el suelo se colocan recuadros con cinta canela. A una distancia de seis pasos se coloca un miembro del equipo con los ojos vendados, los demás deben organizarse para cumplir la actividad. Las indicaciones es que el que tiene los ojos vendados no puede ver y solo puede seguir las instrucciones orales de los otros participantes para lanzar pelotitas de papel y que caigan dentro del recuadro.</p> <p>Se pide a los participantes su opinión</p>		
--	---	--	--

		<p>de las dinámicas realizadas. El facilitador enmarca las actividades dentro de una de las competencias que los miembros del trabajo en equipo deben tener: Comunicación.</p> <p>El facilitador expone con apoyo visual las características teóricas-prácticas de la comunicación y escucha activa. Se pide la participación de los miembros durante la exposición y reflexionar referente a que en el diagnóstico solicitaron que el líder mejore en los procesos de comunicación, pero ¿es solo una habilidad que el líder debe poseer o todos los miembros?</p> <p>Se inicia la actividad “Resuélvanlo”. Se divide al grupo en equipos. Se les da la instrucción que deben transportar tres pelotitas sin tocarlas de un punto a otro. Todos los miembros deben llevar las pelotitas. Se le da ciertas herramientas, cinta adhesiva, una hombrera de ropa, dos aros y un palo.</p> <p>Se pide a los participantes su opinión de la dinámica realizada.</p> <p>El facilitador expone con apoyo visual las</p>		
--	--	--	--	--

		<p>características teóricas-prácticas de la solución de problemas. Se reflexiona referente a que en el diagnóstico solicitaron que el líder tenga la capacidad de solucionar problemas <i>¿es solo tarea del líder?</i></p>		
<p>Cierre de la sesión</p>	<p>Identificar aprendizajes significativos en los participantes, productos de la sesión.</p>	<p><b>Desarrollo:</b>                  Se presenta la frase: <i>“Un líder sin apoyo es como una cabeza sin cuerpo, algo lo decapitó”</i>.</p> <p>Se invita a reflexionar sobre el papel del líder y el apoyo que el equipo de trabajo realiza. Se enfatiza sobre las áreas de oportunidad y fortalezas como colaboradores y la importancia de ser una tarea compartida.</p> <p>Los colaboradores escribirán y compartirán sus aprendizajes en el diario de aprendizajes de las sesiones, el cual es proporcionado por el facilitador.</p>	<p>Diario de aprendizajes de las sesiones.</p>	<p>20 min</p>

**Anexo 8**

**Carta descriptiva de la sexta sesión del taller**

<b>Sesión 6. ¿Cómo ser líder?</b>				
<b>Participantes: “Los que hacen”</b>			<b>Duración: 90 minutos</b>	
<b>Objetivo general 1:</b> Proponer los “cómos” ser un líder, considerando las acciones que una persona debe realizar para representar un líder exitoso.				
<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Recursos</b>	<b>Duración</b>
Bienvenida al taller	Dar la bienvenida a los participantes al taller.	<p><b>Previo:</b> Todos los participantes contarán con gafetes con sus nombres.</p> <p><b>Desarrollo:</b> Se da la bienvenida.</p>		10 min.
¿Cómo ser un líder?	Establecer las acciones que una persona debe hacer para ser un buen líder.	<p><b>Desarrollo:</b> Se inicia diciéndoles que harán una papiroflexia, se les muestra el resultado final, no se les explica el proceso. Solo se les dice que tienen 10 minutos para realizar la actividad. Se comparte el resultado de la actividad y cómo la percibieron ¿fácil? ¿Difícil? ¿A qué se debió? Se centra el análisis en relación a si la tarea se pudo haber complicado por la falta de cómos.</p> <p>El facilitador presenta el Modelo de Liderazgo de la organización, se plantea que el qué está ahí pero no se indica el cómo llegar a ese objetivo.</p> <p>Se divide en equipos y se les pide que mediante lluvia de ideas respondan</p>	<p>Computadora Proyector Rotafolios Plumones Hojas de papel Dispositivos móviles con conexión a internet Libros del tema Copias de artículos del tema</p>	60 minutos

		<p>¿Cómo ser un líder?                  Pueden apoyarse de búsqueda en internet, consulta libros que el facilitador comparte, documentos, etc. Se pide que anoten sus conclusiones en un rotafolio.</p> <p>El facilitador solicita que expongan sus conclusiones.</p> <p>Se dirige la actividad hacia la reflexión de ¿ser líder es una tarea fácil? ¿es algo rápido? Entre otros aspectos que permitan analizar que el liderazgo es un proceso de entrenamiento que es gradual y que también requiere el apoyo de los demás miembros.</p>		
Cierre de la sesión	Identificar aprendizajes significativos en los participantes, productos de la sesión.	<p><b>Desarrollo:</b>                  Los colaboradores escribirán y compartirán sus aprendizajes en el diario de aprendizajes de las sesiones, el cual es proporcionado por el facilitador.</p>	Diario de aprendizajes de las sesiones.	20 min

**Anexo 9**

**Carta descriptiva de la séptima sesión del taller**

<p align="center"><b>Sesión 7. Hacia un liderazgo diferente: Inteligencia emocional</b></p>				
<p><b>Participantes: “Los que deciden”</b></p>			<p><b>Duración: 180 minutos</b></p>	
<p><b>Objetivo general:</b> Promover habilidades de liderazgo mediante el análisis de la importancia de la inteligencia emocional en el ámbito laboral.</p>				
Actividad	Objetivo	Descripción	Recursos	Duración
<p>Bienvenida al taller</p>	<p>Dar la bienvenida a los participantes al taller.</p>	<p><b>Previo:</b> Todos los participantes contarán con gafetes con sus nombres. Se solicita que asistan con ropa cómoda.</p> <p><b>Desarrollo:</b> Se da la bienvenida. Se presentan la forma de trabajo de las siguientes sesiones centradas en promover habilidades de liderazgo.</p>		<p>10 min.</p>
<p>Las emociones</p>	<p>Reconocer a las emociones como un elemento importante en nuestra vida diaria.</p>	<p><b>Desarrollo:</b> Se inicia la sesión con el vídeo: “<i>Sin excusas</i>”. Al finalizar se solicita su opinión a los participantes y se enfatiza referente a la fábula del vídeo, realzando la importancia de las emociones.</p> <p>El facilitador coloca tapetes en el piso. Se solicita a los participantes que se acuesten. Se pone música relajante y se le pide que recuerden un hecho en su vida que les haya causado mucha molestia, problemas de pareja, furia, desesperación, se les acompaña con una narrativa (“<i>Sientan la molestia en sus puños,</i></p>	<p>Computadora Proyector Tapetes o colchas</p>	<p>20 minutos</p>

		<p><i>sientan la molestia en la quijada, apretada, ”) Se pide que ahora piensen en una situación agradable, de alegría, de disfrute, se les acompaña con una narrativa (“Relajen la quijada, suelten las manos, etc.”)</i></p> <p>Se finaliza reflexionando sobre la actividad y la implicación de las emociones en nuestra vida diaria.</p>		
<b>Descanso</b>	<b>Descanso</b>	<b>Descanso</b>	<b>Descanso</b>	<b>15 min.</b>
Inteligencia emocional	<p>Promover la inteligencia emocional mediante actitudes y habilidades que permitan el manejo de las emociones.</p>	<p><b>Desarrollo:</b> Se presenta de forma teórica-práctica lo que representa la inteligencia emocional a partir de la teoría propuesta por Daniel Goleman. Se presentan los cinco aspectos principales de la inteligencia emocional: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidad social.</p> <p>Se solicita a los participantes que en una hoja de papel bond dibujen una silueta del cuerpo humano. Van a representar en el dibujo sus emociones. De azul van a colorear el área donde sienten emociones positivas y de rojo las emociones negativas. Presentan su trabajo a los compañeros y se pide que respondan <i>¿Cómo es (nombre) emocionalmente?</i></p>	<p>Papel bond Colores Plumones Copias de lecturas</p>	120 min.

		<p>Se presenta de forma teórica-práctica lo que representa la <b>autoconciencia</b> a partir de la teoría propuesta por Daniel Goleman.</p> <p>Se comparte la lectura impresa: <i>El paramédico</i>. Se solicita la opinión de los participantes y se analiza en función de: <i>¿Qué ocurrió?, ¿Por qué ocurrió?</i> y <i>¿Qué relación tiene con nuestra vida laboral?</i></p> <p>Se presenta de forma teórica-práctica lo que representa la <b>autorregulación</b> a partir de la teoría propuesta por Daniel Goleman.</p> <p>Se comparte la lectura impresa: <i>El doctor</i>. Se solicita la opinión de los participantes y se analiza en función de las técnicas de <i>control de emociones</i> que tienen. Se vincula el caso con la <b>MOTIVACIÓN</b>.</p> <p>Se les solicita a los participantes que contesten de forma individual las siguientes preguntas: 1) <i>¿Qué me motiva?</i> 2) <i>¿Cómo motivo a los demás?</i> 3) <i>¿Cómo es mi capacidad para superar los obstáculos y verlos como una oportunidad?</i></p>		
--	--	---	--	--

		<p>Se presenta de forma teórica-práctica lo que representa la <b>motivación</b> y su relación con el liderazgo, así como estrategias para motivar a los colaboradores.</p> <p>Se realiza la actividad “<i>El ciego y el mudo</i>”. Se forman equipos de cuatro integrantes. Uno de ellos tendrá vendado los ojos y deberá armar un rompecabezas, pero solo uno podrá ver las piezas, pero no podrá hablar, tendrá que hacer señas al otro integrante que estará de espaldas al mudo dándole indicaciones de forma oral de los movimientos que debe de realizar para armar el rompecabezas. Se solicita la opinión de los participantes referente a la actividad, se centra la discusión en las dificultades, limitantes, necesidades de los integrantes, etc. Se vincula con el tema de la empatía.</p> <p>Se presenta de forma teórica-práctica lo que representa la <b>empatía</b> y su relación con el liderazgo. Se enfoca en analizar situaciones laborales o con colaboradores.</p> <p>Se presenta el vídeo: <i>Los 5 líderes más importantes de todos los tiempos</i>. Se</p>		
--	--	--	--	--

		<p>analiza las características de los líderes presentados en el vídeo y a qué se debió que sean tan reconocidos.</p> <p>Se presenta de forma teórica-práctica lo que representa la <b>habilidad social</b> y su relación con el liderazgo.</p> <p>Se realiza la actividad “Evaluar mi habilidad social” mediante la ESCALA DE HABILIDADES SOCIALES (A. Goldstein y col., 1978) El consultor proporciona el formato del ejercicio.</p> <p>Se reflexiona en función de los resultados y se presenta con apoyo gráfico estrategias relacionadas con las habilidades sociales.</p>		
<p>Cierre de la sesión</p>	<p>Identificar aprendizajes significativos en los participantes, productos de la sesión.</p>	<p><b>Desarrollo:</b> Para motivar el análisis del cierre de la sesión se presentan “<i>Los 7 principios de la ecología emocional</i>”. Los colaboradores escribirán y compartirán sus aprendizajes en el diario de aprendizajes de las sesiones, el cual es proporcionado por el facilitador.</p>	<p>Diario de aprendizajes de las sesiones.</p>	<p>15 min</p>

**ACTIVIDADES DE LA SESIÓN 7****Lectura: “El paramédico”**

Baltimore (AP) El trabajo estaba abrumando al paramédico de la ambulancia. Se sentía molesto por las constantes tragedias, aislado por los largos turnos. Su matrimonio tenía problemas. Estaba bebiendo demasiado.

Una noche, todo estalló. Esa noche iba en la parte trasera de la ambulancia. Su compañero manejaba. La primera llamada fue de un hombre al que un tren le había cortado la pierna. Sus gritos y su agonía eran horribles, pero la segunda llamada fue peor. Una golpiza a un niño. Mientras el paramédico atendía el cuerpo golpeado y los huesos rotos del chico, pensaba en su propio hijo. Su furia aumentó.

Inmediatamente después de dejar al niño en el hospital, los paramédicos fueron a atender a la víctima de un ataque al corazón que yacía en la calle. Sin embargo, cuando llegaron al lugar, no encontraron a un paciente cardíaco, sino a un ebrio que había perdido el conocimiento; mientras lo subían a la ambulancia, su frustración y enojo salió a flote. Decidieron dar al ebrio un paseo que nunca olvidaría.

La ambulancia pasaba sobre las vías del tren a alta velocidad. El chofer tomaba las curvas tan rápido como podía, lanzando al ebrio de un lado al otro en la parte trasera de la ambulancia. Para los paramédicos, era una broma.

De pronto, el ebrio comenzó a sufrir un verdadero ataque al corazón. El paramédico en la parte trasera se inclinó sobre él y le empezó a gritar. “¡Muérete, maldito!”, gritaba. “¡Muérete!”. Él miraba mientras el ebrio temblaba. También lo miraba cuando murió. Al

momento de llegar al hospital, ya se habían puesto de acuerdo con su historia. Estaba muerto cuando llegaron, no pudieron hacer nada.

El paramédico, quien debe permanecer anónimo, habló acerca de esa noche en una sesión reciente de terapia sobre “agotamiento profesional”, un problema creciente en los empleos de alto estrés.

**Lectura: “El doctor”**

*No hace mucho tiempo, llegué a uno de esos periodos monótonos en el que muchos de nosotros nos encontramos de cuando en cuando, un inesperado y drástico declive en la gráfica de la vida en el que todo se vuelve insípido y plano, la energía mengua y el entusiasmo muere. El efecto en mi trabajo era atemorizante. Cada mañana apretaba los dientes y murmuraba: “Hoy la vida recobrará parte de su antiguo sentido. Tienes que superarlo. ¡Tienes que hacerlo!”.*

Pero los días estériles continuaron y la parálisis empeoró. Llegó el momento en que supe que tenía que conseguir ayuda. El hombre a quien me acerqué era un doctor; no un psiquiatra, sólo un médico. Era mayor que yo, y bajo su aspereza superficial había una gran sabiduría y compasión. “No sé qué es lo que está mal”, le dije sintiéndome miserable, “pero parece que he llegado a un callejón sin salida. ¿Puede usted ayudarme?”. “No lo sé”, dijo lentamente. Hizo un ademán con sus dedos y me miró pensativo por un largo rato. Luego, abruptamente preguntó, “¿dónde fue más feliz cuando era niño?”. “¿De niño?”, repetí. “¿Por qué? En la playa, supongo. Teníamos una cabaña de verano ahí. Todos la amábamos”. Miró por la ventana y vio caer las hojas de octubre. “¿Es usted capaz de seguir

instrucciones por un solo día?”. “Creo que sí”, dije, listo para probar lo que fuera. “Está bien. Esto es lo que quiero que haga”.

Me dijo que manejara solo hacia la playa la mañana siguiente, que llegara no más tarde de las nueve en punto. Podía tomar algún almuerzo, pero no debía leer, escribir, escuchar la radio ni hablar con nadie. “Además”, dijo, “le daré una receta para que la siga cada tres horas”.

Entonces desprendió cuatro hojas en blanco de su recetario, escribió unas cuantas palabras en cada una, las dobló, las numeró y me las entregó. “Sígalas a las nueve, a las doce, a las tres y a las seis”.

“¿Habla en serio?”, pregunté. Soltó una breve carcajada. “¡No creerá que estoy bromeando cuando reciba mi factura!”.

A la mañana siguiente, con poca fe, manejé hasta la playa. Estaba muy solitario; soplaban un viento del noreste; el mar se veía gris y turbulento. Me senté en el auto, todo el día sin nada que hacer frente a mí. Luego tomé la primera de las hojas de papel dobladas. En ellas estaba escrito: ESCUCHE CUIDADOSA MENTE.

Me quedé mirando las dos palabras. “¿Por qué?”, pensé, “el hombre debe estar loco”.

Me había prohibido la música, las transmisiones de noticias y las conversaciones con otras personas. ¿Qué más había? Levanté la cabeza y escuché. No había ningún sonido más que el rugido constante del mar, el graznido de una gaviota, el zumbido de algún avión en el cielo. Todos estos sonidos me resultaban familiares. Salí del auto. Una ráfaga de viento azotó la puerta con un sonido inesperado. “¿Se supone que tengo que escuchar cuidadosamente este tipo de cosas?”, me pregunté. Escalé sobre una duna y miré hacia la playa desierta. Aquí, el mar bramaba tan fuerte que todos los demás sonidos se perdían. De

manera repentina pensé que deben existir sonidos debajo de los sonidos (el suave deslizamiento de la arena cuando cae, los pequeños susurros del viento en las dunas), si el que escucha se acerca lo suficiente para oírlos.

En un impulso, me agaché y, sintiéndome algo ridículo, empujé mi cabeza hacia un haz de plantas marinas. Aquí, hice un descubrimiento: si escuchas con atención, hay una fracción de segundo en la que todo parece quedarse en pausa, en espera. En ese instante de quietud, los pensamientos se detienen. Por un momento, cuando realmente se escucha algo fuera de uno mismo, tiene que acallar las clamorosas voces internas. La mente descansa.

Regresé al automóvil y me senté detrás del volante. ESCUCHA CUIDADOSA MENTE.

Mientras escuchaba de nuevo el profundo bramido del mar, me encontré pensando acerca de la furia terrible de sus tormentas.

Pensé en las lecciones que nos había enseñado de niños. Una cierta cantidad de paciencia: es imposible apresurar las mareas. Una gran cantidad de respeto: el mar no sufre, nos engaña gustoso. Una conciencia de la vasta y misteriosa interdependencia de las cosas: viento, marea y corriente, calma, ráfaga y huracán, todos en combinación para determinar los caminos de las aves arriba y los peces abajo. Y la limpieza de todo, con cada playa barrida dos veces al día por la gran escoba del mar. Sentado ahí, me percaté de que estaba pensando en cosas más grandes que yo mismo, y en eso había un alivio.

Aun así, la mañana pasó muy lentamente. El hábito de estar inmerso en un problema era tan fuerte que casi me sentía perdido sin él. Una vez, cuando estaba mirando el aparato de radio con añoranza, una frase de Carlyle saltó a mi cabeza: “El silencio es el elemento en el que surgen las grandes cosas”.

Para mediodía, el viento se había llevado las nubes del cielo, y el mar tenía una chispa feliz. Desdoblé la segunda “receta”, y de nuevo, me quedé ahí sentado, medio divertido y medio exasperado. Esta vez eran tres palabras: INTENTE MIRAR ATRÁS. ¿Atrás de qué? Al pasado, obviamente. Pero, ¿por qué? Si todas mis preocupaciones se referían al presente o al futuro. Dejé el automóvil y comencé a subir reflexivamente sobre las dunas. El doctor me había enviado a la playa porque era un lugar de recuerdos felices. Tal vez eso era lo que debía mirar: la riqueza de la felicidad que permanecía medio olvidada en mi pasado. Decidí experimentar: trabajar en estas vagas impresiones como lo haría un pintor, retocando los colores, delimitando los bordes. Elegiría incidentes específicos y capturaría de nuevo todos los detalles posibles. Visualizaría personas completas con ropas y gestos.

Escucharía (cuidadosamente) el sonido exacto de sus voces, el eco de su risa. La marea estaba bajando ahora, pero todavía había estruendos en el oleaje. Así que elegí regresar 20 años atrás, al último viaje de pesca que hice con mi hermano menor. (Él murió en el Pacífico durante la Segunda Guerra Mundial y fue enterrado en Filipinas). Me di cuenta si cerraba los ojos y realmente lo intentaba, lo podía ver con una claridad sorprendente, incluso recordaba el humor y la ansiedad en sus ojos esa mañana lejana.

De hecho, podía verlo todo: la orilla curva de la playa donde estábamos pescando; el cielo del Este mezclado con el amanecer; las grandes olas estrellándose, majestuosas y lentas. Podía sentir la contracorriente tibia que rodeaba mis rodillas, ver el súbito arco de la caña de mi hermano cuando picaba un pez, escuchar su exultante grito. Lo reconstruí parte por parte, claro y sin cambios bajo el barniz transparente del tiempo. Luego se fue. Me senté lentamente. INTENTE MIRAR ATRÁS.

La gente feliz generalmente se sentía segura, confiada. Si, entonces, de manera deliberada uno miraba hacia atrás y tocaba la felicidad, ¿no se podrían liberar pequeños destellos de poder, pequeñas fuentes de fortaleza?

Este segundo periodo del día pasó con más rapidez. Cuando el sol comenzó su largo descenso por el cielo, mi mente viajó ansiosamente hacia el pasado, reviviendo algunos episodios, descubriendo otros que permanecían olvidados por completo. Por ejemplo, cuando tenía unos 13 años y mi hermano 10, mi padre nos había prometido llevarnos al circo. Pero a mediodía hubo una llamada: algún asunto urgente requería su atención en el centro de la ciudad.

Nos preparamos para la decepción. Entonces lo escuchamos decir: “No, no podré ir, eso tendrá que esperar”. Cuando regresó a la mesa, mi madre sonrió. “El circo regresa, ya lo sabes”. “Lo sé”, dijo mi padre, “pero la infancia no”.

Durante todos los años he recordado esto y supe, por la súbita sensación de calidez, que el cariño ni se desaprovecha ni se pierde por completo.

Hacia las tres de la tarde, la marea había bajado y el sonido de las olas era sólo un susurro rítmico, como la respiración de un gigante. Me quedé en mi nido de arena, sintiéndome relajado y contento, y hasta un poco satisfecho. Las prescripciones del doctor, pensé, eran fáciles de seguir.

Pero no estaba preparado para la siguiente. Esta vez, las tres palabras no eran una sugerencia gentil. Me sonaban más como una orden. REEXAMINE SUS MOTIVOS. Mi primera reacción fue puramente defensiva. “No hay nada malo con mis motivos”, me dije. “Quiero tener éxito, ¿quién no? Quiero tener cierta cantidad de reconocimiento, igual que todos. Quiero más seguridad de la que tengo y ¿por qué no?”. “Tal vez”, dijo una pequeña

voz dentro de mi cabeza, “esos motivos no son lo suficientemente buenos. Tal vez ésa es la razón por la que las ruedas han dejado de moverse”.

Levanté un puñado de arena y la dejé caer entre mis dedos. En el pasado, cuando me iba bien en el trabajo, siempre había habido algo espontáneo, algo honesto, algo libre.

Últimamente, todo había sido calculado, competente y muerto. ¿Por qué? Porque había estado viendo más allá del trabajo mismo a las recompensas que esperaba que me trajera.

El trabajo había dejado de ser un fin por sí mismo y se había convertido en un medio para hacer dinero, para pagar las cuentas. El sentimiento de dar algo, de ayudar a la gente, de hacer una contribución se había perdido en un frenético deseo de lograr seguridad.

En un destello de certidumbre, me di cuenta de que si los motivos de uno son los equivocados, nada puede estar bien. No importa si uno es cartero, estilista, vendedor de seguros, ama de casa, lo que sea; mientras sienta que está sirviendo a los demás, está haciendo bien el trabajo. Cuando uno sólo se preocupa por sí mismo, lo hace menos bien. Ésta es una ley tan inexorable como la gravedad. Durante mucho tiempo estuve ahí sentado. A lo lejos escuché el murmullo del oleaje convertirse en un rugido vacío cuando cambió la marea. Atrás de mí, los rayos de luz eran casi horizontales. Mi tiempo en la playa casi se había terminado y sentí una gran admiración por el doctor y las “recetas” que tan ingeniosamente había ideado. Ahora veía que en ellas había una progresión terapéutica que podía ser valiosa para cualquiera que enfrentara una dificultad. ESCUCHE CUIDADOSAMENTE: Para calmar una mente frenética, tranquilícela, cambie el enfoque de los problemas internos a las cosas externas.

INTENTE MIRAR ATRÁS: Como la mente humana sólo puede tener una idea a la vez, uno se deshace de las preocupaciones presentes al tocar la felicidad del pasado.

REEXAMINE SUS MOTIVOS: Éste era el punto central del “tratamiento”, este reto de reevaluar, de alinear los motivos personales con las capacidades y la conciencia. Pero la mente debe estar clara y receptiva para hacer esto, por eso las seis horas de silencio que pasaron antes.

El cielo era una llamarada de carmesí cuando tomé el último trozo de papel. Seis palabras esta vez. Caminé lentamente en la playa. Unas pocas yardas más abajo de la línea del agua, me detuve y leí las palabras otra vez: ESCRIBA SUS PROBLEMAS EN LA ARENA. Dejé que al papel se lo llevara el viento, me agaché y tomé un pedazo de concha. Arrodillado ahí, bajo la bóveda del cielo, escribí varias palabras en la arena, una sobre la otra. Luego, me alejé caminando y no miré hacia atrás. Había escrito mis problemas en la arena. Y la marea estaba subiendo.

Fuente: *“The Day at the Beach”*. Derechos reservados por Arthur Gordon, 1959.  
*Reproducido con permiso de Reader’s Digest de enero de 1960.*

**ESCALA DE HABILIDADES SOCIALES (A. Goldstein & col. 1978)**

A continuación te presentamos una tabla con diferentes aspectos de las “Habilidades Sociales Básicas”. A través de ella, podrás determinar el grado de desarrollo de tu “Competencia Social” (conjunto de habilidades sociales necesarias para desenvolverte eficazmente en el contexto social). Señala el grado en que te ocurre lo que indican cada una de las cuestiones, teniendo para ello en cuenta:

1	Me sucede MUY POCAS veces	3	Me sucede BASTANTES veces
2	Me sucede ALGUNAS veces	4	Me sucede MUCHAS veces

<b>HABILIDADES SOCIALES</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	Prestas atención a la persona que te está hablando y haces un esfuerzo para comprender lo que te está diciendo				
<b>2</b>	Hablas con los demás de temas poco importantes para pasar luego a los más importantes				
<b>3</b>	Hablas con otras personas sobre cosas que interesan a ambos				
<b>4</b>	Clarificas la información que necesitas y se la pides a la persona adecuada				
<b>5</b>	Permites que los demás sepan que les agradeces los favores				
<b>6</b>	Te das a conocer a los demás por propia iniciativa				
<b>7</b>	Ayudas a que los demás se conozcan entre sí				
<b>8</b>	Dices que te gusta algún aspecto de la otra persona o alguna de las actividades que realiza				
<b>9</b>	Pides que te ayuden cuando tienes alguna dificultad				
<b>10</b>	Eliges la mejor forma para integrarte en un grupo o para participar en una determinada actividad				
<b>11</b>	Explicas con claridad a los demás cómo hacer una tarea específica				
<b>12</b>	Prestas atención a las instrucciones, pides explicaciones y llevas adelante las instrucciones correctamente				

13	Pides disculpas a los demás por haber hecho algo mal				
14	Intentas persuadir a los demás de que tus ideas son mejores y que serán de mayor utilidad que las de la otra persona				
15	Intentas reconocer las emociones que experimentas				
16	Permites que los demás conozcan lo que sientes				
17	Intentas comprender lo que sienten los demás				
18	Intentas comprender el enfado de la otra persona				
19	Permites que los demás sepan que te interesas o preocupas por ellos				
20	Piensas porqué estás asustado y haces algo para disminuir tu miedo				
21	Te dices a ti mismo o haces cosas agradables cuando te mereces una recompensa				
22	Reconoces cuando es necesario pedir permiso para hacer algo y luego lo pides a la persona indicada				
<b>HABILIDADES SOCIALES</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
23	Te ofreces para compartir algo que es apreciado por los demás				
24	Ayudas a quien lo necesita				
25	Llegas a establecer un sistema de negociación que te satisface tanto a ti mismo como a quienes sostienen posturas diferentes				
26	Controlas tu carácter de modo que no se te “escapan las cosas de la mano”				
27	Defiendes tus derechos dando a conocer a los demás cuál es tu postura				
28	Te las arreglas sin perder el control cuando los demás te hacen bromas				
29	Te mantienes al margen de situaciones que te pueden ocasionar problemas				
30	Encuentras otras formas para resolver situaciones difíciles sin tener que pelearte				
31	Dices a los demás cuándo han sido los responsables de originar un determinado problema e intentas encontrar una solución				
32	Intentas llegar a una solución justa ante la queja justificada de alguien				
33	Expresas un sincero cumplido a los demás por la forma en que han jugado				
34	Haces algo que te ayude a sentir menos vergüenza o a estar menos cohibido				
35	Eres consciente cuando te han dejado de lado en alguna actividad y, luego, haces algo para sentirte mejor en ese momento				
36	Manifiestas a los demás que han tratado injustamente a un amigo				
37	Consideras con cuidado la posición de la otra persona, comparándola con la propia, antes de decidir lo que hacer				

38	Comprendes la razón por la cual has fracasado en una determinada situación y qué puedes hacer para tener más éxito en el futuro				
39	Reconoces y resuelves la confusión que se produce cuando los demás te explican una cosa pero dicen o hacen otras que se contradicen				
40	Comprendes lo que significa la acusación y por qué te la han hecho y, luego, piensas en la mejor forma de relacionarte con la persona que te ha hecho la acusación				
41	Planificas la mejor forma para exponer tu punto de vista antes de una conversación problemática				
42	Decides lo que quieres hacer cuando los demás quieren que hagas otra cosa distinta				
43	Resuelves la sensación de aburrimiento iniciando una nueva actividad interesante				
44	Reconoces si la causa de algún acontecimiento es consecuencia de alguna situación bajo tu control				
45	Tomas decisiones realistas sobre lo que eres capaz de realizar antes de comenzar una tarea				
46	Eres realista cuando debes dilucidar cómo puedes desenvolverte en una determinada tarea				
47	Resuelves qué necesitas saber y cómo conseguir la información				
48	Determinas de forma realista cuál de los numerosos problemas es el más importante y el que deberías solucionar primero				
49	Consideras las posibilidades y eliges la que te hará sentir mejor				
50	Te organizas y te preparas para facilitar la ejecución de tu trabajo				

**GRUPO I. PRIMERAS HABILIDADES SOCIALES.**

1. Escuchar.
2. Iniciar una conversación.
3. Mantener una conversación.
4. Formular una pregunta.
5. Dar las gracias.
6. Presentarse.
7. Presentar a otras personas.
8. Hacer un cumplido.

**GRUPO II. HABILIDADES SOCIALES AVANZADAS.**

9. Pedir ayuda.
10. Participar.
11. Dar instrucciones.
12. Seguir instrucciones.
13. Disculparse.
14. Convencer a los demás.

**GRUPO III. HABILIDADES RELACIONADAS CON LOS SENTIMIENTOS.**

15. Conocer los propios sentimientos.
16. Expresar los sentimientos.
17. Comprender los sentimientos de los demás.
18. Enfrentarse con el enfado de otro.
19. Expresar afecto.
20. Resolver el miedo.
21. Autorrecompensarse.

**GRUPO IV. HABILIDADES ALTERNATIVAS A LA AGRESIÓN.**

24. Pedir permiso
25. Compartir algo
26. Ayudar a los demás.
27. Negociar.
28. Empezar el autocontrol.
29. Defender los propios derechos.
30. Responder a las bromas.
31. Evitar los problemas con los demás.
32. No entrar en peleas.

**GRUPO V. HABILIDADES PARA HACER FRENTE AL ESTRÉS.**

33. Formular una queja.
34. Responder a una queja.
35. Demostrar deportividad después de un juego.

- 36. Resolver la vergüenza.
- 37. Arreglárselas cuando le dejan de lado.
- 38. Defender a un amigo.
- 39. Responder a la persuasión.
- 40. Responder al fracaso.
- 41. Enfrentarse a los mensajes contradictorios.
- 42. Responder a una acusación.
- 43. Prepararse para una conversación difícil.
- 44. Hacer frente a las presiones del grupo.

**GRUPO VI. HABILIDADES DE PLANIFICACIÓN.**

- 45. Tomar iniciativas.
- 46. Discernir sobre la causa de un problema.
- 47. Establecer un objetivo.
- 48. Determinar las propias habilidades.
- 49. Recoger información.
- 50. Resolver los problemas según su importancia.
- 51. Tomar una decisión.
- 52. Concentrarse en una tarea.

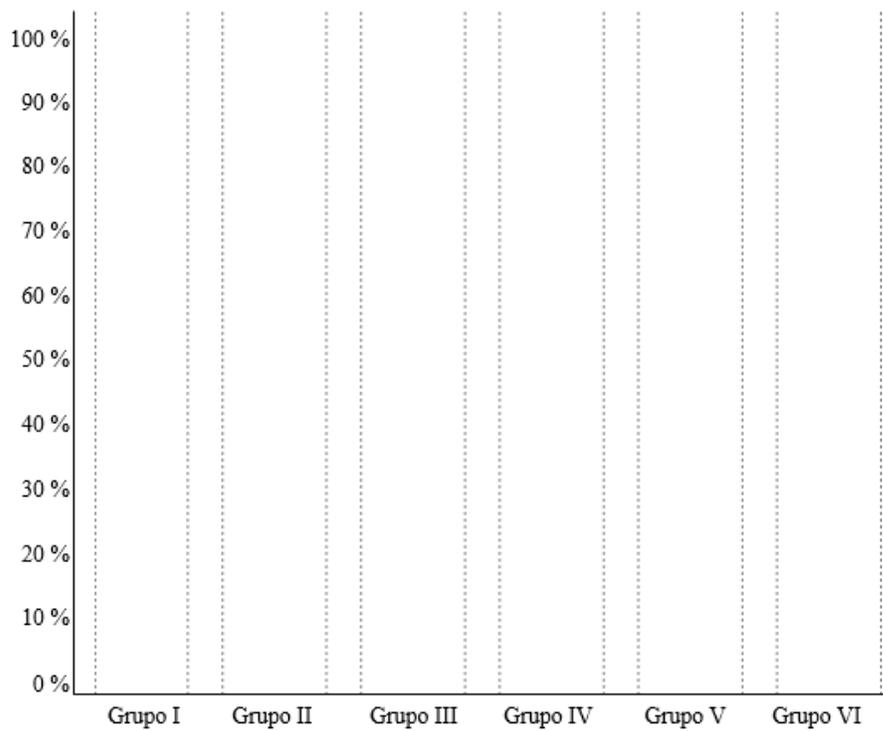
**\* TABLA DE RESULTADOS \***

	<b>GRUPO I</b> (de 1 a 8)	<b>GRUPO II</b> (de 9 a 14)	<b>GRUPO III</b> (de 15 a 21)	<b>GRUPO IV</b> (de 22 a 30)	<b>GRUPO V</b> (de 31 a 42)	<b>GRUPO VI</b> (de 43 a 50)
<b>PDO</b>						
<b>PDM</b>	<b>32</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>36</b>	<b>48</b>	<b>32</b>
<b>PDP (%)</b>						

**Cálculo de la Puntuación Directa Ponderada (PDP %) a reflejar en la gráfica**

$$\frac{\text{Puntuación Directa } \underline{\text{Obtenida}} \text{ (PDO)}}{\text{Puntuación Directa Máxima (PDM)}} \times 100$$

**\* GRÁFICA DE RESULTADOS \***



**Anexo 10**

**Carta descriptiva de la octava sesión del taller**

<p align="center"><b>Sesión 8. Hacia un liderazgo diferente: Habilidades básicas para proceso de entrenamiento</b></p>				
<p><b>Participantes: “Los que deciden”</b></p>			<p><b>Duración: 90 minutos</b></p>	
<p><b>Objetivo general:</b> Analizar habilidades básicas para desarrollar procesos de entrenamiento mediante la exposición de las características y habilidades que deben tener los facilitadores.</p>				
<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Recursos</b>	<b>Duración</b>
<p>Bienvenida al taller</p>	<p>Dar la bienvenida a los participantes al taller.</p>	<p><b>Previo:</b> Todos los participantes contarán con gafetes con sus nombres.</p> <p><b>Desarrollo:</b> Se da la bienvenida y se presentan los objetivos de la sesión.</p>		<p>10 min.</p>
<p>Una habilidad básica... Ser autodidacta</p>	<p>Determinar la importancia de ser autodidacta como líder.</p>	<p><b>Desarrollo:</b> Se inicia la sesión con la pregunta ¿Cuándo dejamos de aprender? Se pide opinión a los participantes.</p> <p>Se plantea la situación: <i>“Detectaron una necesidad en la empresa, se han presentado muchas quejas en relación a la forma de atención al cliente ¿cuáles son las acciones que realizan para dar solución?”</i> El objetivo es valorar aquellos que optan por desarrollar un proceso de entrenamiento referente a la habilidad o forma de trato al cliente. Se analiza la creatividad y capacidad de solución de problemas.</p>	<p>Computadora Proyector Tarjetas</p>	<p>60 minutos</p>

		<p>Se plantea como una posible solución el desarrollar un proceso de entrenamiento para los colaboradores.</p> <p>Se presenta desde la parte teórica-práctica: ¿qué es el proceso de entrenamiento?, ¿cómo se desarrolla un proceso de entrenamiento?, ¿cuándo se puede desarrollar y cuándo requiere el apoyo de un experto? y las habilidades básicas que los facilitadores deben tener. Se presentan ejemplos durante la exposición.</p> <p>El facilitador previamente plantea en tarjetas problemas de la organización que pueden ser abordados mediante procesos de entrenamiento y se les pide que inicien una planeación de entrenamiento. Se les permite realizar búsqueda en internet y se les brinda apoyo en solución de dudas.</p> <p>Se les indica que en la siguiente sesión deberán modelar dicha habilidad.</p>		
<p>Cierre de la sesión</p>	<p>Identificar aprendizajes significativos en los participantes, productos de la sesión.</p>	<p><b>Desarrollo:</b> Los colaboradores escribirán y compartirán sus aprendizajes en el diario de aprendizajes de las sesiones, el cual es proporcionado por el facilitador.</p>	<p>Diario de aprendizajes de las sesiones.</p>	<p>20 min</p>

Anexo 11

Carta descriptiva de la novena sesión del taller

<p align="center"><b>Sesión 9. Hacia un liderazgo diferente: Fase vivencial (Parte 1)</b></p> <p><b>Participantes: “Los que deciden”</b> <span style="float: right;"><b>Duración: 120 minutos</b></span></p>				
<p><b>Objetivo general:</b> Evaluar las habilidades básicas de los participantes en relación al desarrollo de procesos de entrenamiento.</p> <p><b>Objetivo específico:</b> Valorar las habilidades básicas de la mitad de los participantes.</p>				
Actividad	Objetivo	Descripción	Recursos	Duración
Bienvenida al taller	Dar la bienvenida a los participantes al taller.	<p><b>Previo:</b> Todos los participantes contarán con gafetes con sus nombres.</p> <p><b>Desarrollo:</b> Se da la bienvenida. Se retoman conocimientos de la sesión anterior.</p> <p>Se explica que cada miembro tiene máximo 10 minutos para presentar el tema y los demás participantes deberán valorar mediante una lista de cotejo las habilidades de los participantes.</p> <p>Se indica que solo pasa la mitad del grupo.</p>	Computadora Proyector	10 min.
Exposición de habilidades de los procesos de entrenamiento (Primera parte)	Valorar las habilidades básicas que los participantes tienen en relación a los procesos de entrenamiento.	<p><b>Desarrollo:</b> Cada participante modela las habilidades de entrenamiento, al finalizar se le brinda una retroalimentación.</p> <p>(* Se puede dar lapsos de descanso cuando el facilitador considere pertinente.</p>	Computadora Proyector Materiales de cada participante	100 min
Cierre de la sesión	Identificar aprendizajes	<b>Desarrollo:</b>	Diario de aprendizajes	10 min

	<p>significativos en los participantes, productos de la sesión.</p>	<p>Los colaboradores escribirán y compartirán sus aprendizajes en el diario de aprendizajes de las sesiones, el cual es proporcionado por el facilitador.</p>	<p>de las sesiones.</p>	
--	---	---	-------------------------	--

Anexo 12

Carta descriptiva de la décima sesión del taller

<p align="center"><b>Sesión 10. Hacia un liderazgo diferente: Fase vivencial (Parte 2)</b></p>				
<p><b>Participantes: “Los que deciden”</b></p>			<p align="right"><b>Duración: 120 minutos</b></p>	
<p><b>Objetivo general:</b> Evaluar las habilidades básicas de los participantes en relación al desarrollo de procesos de entrenamiento.</p>				
<p><b>Objetivo específico:</b> Valorar las habilidades básicas de la mitad de los participantes.</p>				
Actividad	Objetivo	Descripción	Recursos	Duración
Bienvenida al taller	Dar la bienvenida a los participantes al taller.	<p><b>Previo:</b> Todos los participantes contarán con gafetes con sus nombres.</p> <p><b>Desarrollo:</b> Se da la bienvenida. Se retoman conocimientos de la sesión anterior.</p> <p>Se explica que cada miembro tiene máximo 10 minutos para presentar el tema y los demás participantes deberán valorar mediante una lista de cotejo las habilidades de los participantes.</p> <p>Se indica que solo pasa la mitad del grupo.</p>	Computadora Proyector	10 min.
Exposición de habilidades de los procesos de entrenamiento (Primera parte)	Valorar las habilidades básicas que los participantes tienen en relación a los procesos de entrenamiento.	<p><b>Desarrollo:</b> Cada participante modela las habilidades de entrenamiento, al finalizar se le brinda una retroalimentación.</p> <p>(* Se puede dar lapsos de descanso cuando el facilitador considere pertinente.</p>	Computadora Proyector Materiales de cada participante.	100 min
Cierre de la sesión	Identificar aprendizajes	<b>Desarrollo:</b>	Diario de aprendizajes	10 min

	<p>significativos en los participantes, productos de la sesión.</p>	<p>Los colaboradores escribirán y compartirán sus aprendizajes en el diario de aprendizajes de las sesiones, el cual es proporcionado por el facilitador.</p>	<p>de las sesiones.</p>	
--	---	---	-------------------------	--

**Anexo 13**

**Carta descriptiva de la onceava sesión del taller**

<p align="center"><b>Sesión 10. Hacia un liderazgo diferente: Ambientes laborales saludables</b></p> <p><b>Participantes: “Los que deciden”</b> <span style="float: right;"><b>Duración: 90 minutos</b></span></p>				
<p><b>Objetivo general:</b> Analizar la importancia de promover ambientes laborales saludables mediante la reflexión de su papel como líderes y los conocimientos adquiridos durante el taller.</p>				
<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Recursos</b>	<b>Duración</b>
Bienvenida al taller	Dar la bienvenida a los participantes al taller.	<p><b>Previo:</b> Todos los participantes contarán con gafetes con sus nombres.</p> <p><b>Desarrollo:</b> Se da la bienvenida.</p>		10 min.
Ambientes laborales saludables	Analizar la importancia de promover ambientes laborales saludables.	<p><b>Desarrollo:</b> Se presenta desde la perspectiva teórica-práctica el tema: “<i>Ambientes laborales saludables</i>”. Se motiva a reflexionar referente a la importancia del tema y su papel como líderes.</p> <p>Se realiza la actividad “<i>Promotores de ambientes laborales saludables</i>”.</p> <p>El facilitador presenta estrategias para potenciar ambientes laborales saludables.</p>	<p>Computadora Proyector Copias de la actividad</p>	60 minutos
Cierre de la sesión	Identificar aprendizajes significativos en los participantes, productos de la sesión.	<p><b>Desarrollo:</b> Los colaboradores escribirán y compartirán sus aprendizajes en el diario de aprendizajes de las sesiones, el cual es proporcionado por el facilitador.</p>	<p>Diario de aprendizajes de las sesiones.</p>	20 min



**3. ¿Qué acciones puedo realizar como líder para promover ambientes laborales saludables?**

**4. ¿Qué acciones psicosociales se pueden realizar en la organización para promover ambientes laborales saludables?**

**Actividad: Promotores de ambientes laborales saludables**

<p><b>APENDIZAJE</b></p> <p><b>¿Qué nuevo aprendizaje obtuve?</b></p>	<p><b>PRÁCTICA</b></p> <p><b>¿Qué haré con lo aprendido?</b></p>	<p><b>EVALUACIÓN</b></p> <p><b>¿Cómo sabré que está funcionando?</b></p>

**Anexo 14**

**Carta descriptiva de la doceava sesión del taller**

<b>Sesión 11. Creemos nuestro propio pacto, nuestro propio compromiso</b>				
<b>Participantes: Todos</b>			<b>Duración: 120 minutos</b>	
<b>Objetivo general:</b> Establecer un contrato de compromiso para alcanzar los objetivos que se establezcan como equipo de trabajo.				
<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Recursos</b>	<b>Duración</b>
Bienvenida al taller	Dar la bienvenida a los participantes al taller.	<p><b>Previo:</b> Todos los participantes contarán con gafetes con sus nombres.</p> <p><b>Desarrollo:</b> Se da la bienvenida y se presentan los objetivos de la sesión.</p>		10 min.
Firma del contrato	Crear un contrato de compromiso para beneficio de todos los integrantes de la organización.	<p><b>Desarrollo:</b> Se forman equipos de cinco personas.</p> <p>Se presenta de forma sintética las necesidades detectadas durante el pre-diagnóstico y diagnóstico de la organización.</p> <p>Se presenta el proceso de intervención que se desarrolló.</p> <p>En los equipos de trabajo se les pide que en un papel bond delimiten que acciones, compromisos, estrategias, deben de realizar para un proceso de mejora en la organización.</p>	Papel bond Plumones	90 minutos

		<p>Cada equipo expone su resultado. En conjunto van resumiendo y clasificando, con la finalidad de obtener un contrato de compromiso de la organización. El contrato tiene por objetivo principal atender las necesidades organizacionales y abordar aspectos que como franquicia no se encuentran establecidas en el Manual.</p> <p>Se procede a la firma del contrato, en la que todos los integrantes se comprometen al cumplimiento de este.</p>		
Cierre de la sesión	Identificar aprendizajes significativos en los participantes.	<p><b>Desarrollo:</b> Se solicita a los participantes que expongan sus aprendizajes o perspectiva de las sesiones realizadas a lo largo de los talleres.</p> <p>Se realiza el cierre del taller otorgando un reconocimiento a cada miembro.</p>	Reconocimientos para participantes	20 min