



UADY
FACULTAD DE
PSICOLOGÍA

SOCIALIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS DE LA CIUDAD DE MÉRIDA

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN PSICOLOGÍA APLICADA EN EL
ÁREA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**PRESENTA
LIC. ADMON. CRISTINA LOROÑO ORDOÑEZ**

**DIRECTORA DE TESIS
DRA. GUADALUPE CENTENO LEY**

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

DICIEMBRE 2016

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

Agradezco el apoyo brindado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado la beca No.329471 durante el periodo de agosto 2014 a julio 2016 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.

Dedicatoria

Dedico este trabajo de tesis a mi familia quienes han sido el soporte en mi vida y mi tesoro máspreciado.

Pero sobre todo dedico este trabajo a mi madre, que con su amor incondicional y ejemplo me motiva día a día a ser una mejor persona; alentándome para buscar una capacitación constante y a enseñarme a nunca rendirme; a ella que me ha dado la fortaleza necesaria para seguir adelante; la maestra de mi vida y la más importante, de la que he aprendido mucho. Con mucho amor, admiración y agradecimiento le dedico este logro que compartimos.

Agradecimientos

A Dios, por darme la fortaleza y sentirme acogida por él en todo momento; que nunca tuve dudas de la conclusión de este trabajo.

A mi madre quien es mi motor y mi todo en la vida, la que me impulsa a ser mejor cada día, a desarrollarme y estar en constante aprendizaje, a la que quiero hacer sentir orgullosa.

A mi familia, por creer en mí, ser mi soporte; por su paciencia y respetar mis tiempos de estudio.

A mis amigos quienes me han demostrado su apoyo y cariño sincero y se quedaron conmigo en esta etapa de la maestría.

A todos los integrantes de la consultoría que me abrió sus puertas y a la organización en donde pude desarrollarme en el periodo de residencia y en donde hice grandes amigos.

A la Dra. Lupita Centeno, que con su pasión y dulzura me guiaba en este camino de la tesis.

A la Universidad Autónoma de Yucatán por impulsar mi desarrollo profesional y personal sintiéndome orgullosa de pertenecer a esta casa de estudios.

Al Tecnológico de Mérida, por darme los previos conocimientos académicos que me ayudaron a permanecer en esta maestría.

Contenido

Resumen	1
1. Introducción.....	2
Características generales de la problemática o el caso que se abordó	3
Sustento teórico del abordaje	7
La organización.....	7
Cultura Organizacional	9
Importancia de la Cultura Organizacional	11
El interés en la Cultura Organizacional	13
Elementos de la Cultura Organizacional deseada	15
Historia.....	17
Misión	18
Visión.....	20
Valores	21
Estructura Organizacional.....	23
Reglamento Interior de Trabajo y su importancia	25
Ventajas del Reglamento Interior de Trabajo.	26
Desarrollo Organizacional	27
Objetivos del Desarrollo Organizacional.....	28
El proceso del Desarrollo Organizacional	29
Modelo del proceso de cambio de Kurt Lewin.....	30
2. Evaluación diagnóstica del problema o caso.....	32
Descripción del escenario	32
Participantes.....	32
Instrumentos y/o técnicas utilizados	33
Procedimiento del diagnóstico.....	36
3. Programa de intervención desarrollado.....	41
Criterios utilizados para diseñar el programa de intervención.....	41
Objetivos del programa de intervención	42
Objetivo general	42

Objetivos específicos.....	42
Recursos utilizados	42
Dinámica de valores.....	49
Procedimiento de aplicación.....	51
4. Evaluación de los efectos	55
Resultados de la aplicación del cuestionario de evaluación	55
Cambios registrados.....	57
5. Discusión	59
Comparación cambios observados-literatura de sustento	59
Sugerencias y conclusiones.....	63
Referencias	65
Apéndices	69
Apéndice A. Guía de preguntas para la recopilación de la información de la historia de la organización.....	70
Apéndice B. Historia del negocio.	71
Apéndice C. Guía de preguntas para identificar la Cultura Organizacional.....	73
Apéndice D. Infografía de la empresa.	75
Apéndice E. Reglamento Interno.....	76
Apéndice F. Encuesta para evaluar la socialización de los elementos de la Cultura Organizacional	77
Apéndice G. Carta descriptiva para la sesión de Cultura de Servicio.	80
Apéndice H. Carta descriptiva para estandarizar los procesos y revisar los de perfiles de puestos.	83

Lista de Figuras

Figura 1. Cultura Organizacional deseada, (Fuente: elaboración propia basada en Hernández, Gallarzo y Espinosa, 2011).	17
Figura 2. . Modelo de cambio de Kurt Lewin, citado por Arenas (2005).	52

Lista de Tablas

Tabla 1. Necesidades y áreas de oportunidad de la organización surgidas con base en el análisis del diagnóstico.....	36
Tabla 2. Percepciones de la Historia del negocio (colaboradores).....	37
Tabla 3. Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores para conocer la Cultura Organizacional.....	38
Tabla 4. Cronograma de las sesiones de intervención.....	43
Tabla 6. Carta descriptiva para la construcción del Reglamento Interno	47
Tabla 7. Minuta de trabajo.....	50
Tabla 8. Descripción de los recursos utilizados en las sesiones de la intervención	51

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo general realizar una intervención desde el enfoque del Desarrollo Organizacional mediante un diagnóstico sobre la Cultura Organizacional de una empresa del giro alimenticio. Dicha necesidad surge de una reunión con los inversionistas del negocio para lograr estandarizar los procesos de alimentos; cuyo propósito principal es su expansión y crearlo franquicia.

En dicha reunión de pre diagnóstico se detectaron varias áreas de oportunidad, las cuales fueron surgiendo al ir recopilando información para poder generar los planes de acción. Dichos planes se mencionan a lo largo de este estudio.

Se elaboraron e implementaron líneas de acción a partir de la retroalimentación de los resultados del pre-diagnóstico realizado en materia de la Cultura Organizacional, los cuales se abordaron en una primera etapa de intervención las siguientes necesidades: plasmar la historia del negocio, contar con una misión, una visión, identificar sus valores como negocio y tener un reglamento interno. Dichos productos podrán consultarse en el apéndice de este documento.

Participaron los cuatro inversionistas y los tres colaboradores que laboran en el negocio. Los instrumentos que se utilizaron fueron entrevistas, encuestas y la técnica TKJ y para la construcción de los elementos de la Cultura Organizacional; se utilizaron dinámicas pertinentes a la temática, así como una encuesta al final de la intervención para medir los resultados. El estudio se llevó a cabo bajo un diseño cualitativo con enfoque en Desarrollo Organizacional teniendo como base el modelo de cambio de Kurt Lewin (Guízar, 2013).

1. Introducción

La Cultura Organizacional es un tema de gran relevancia en la actualidad que debe analizarse para poder apoyar a cualquier organización que desee realizar un cambio y hacerse competitiva; es un factor clave para el mejoramiento continuo de las organizaciones. Las estrategias que se planeen llevar a cabo para conocer y entender la Cultura Organizacional, así como lograr una adecuada socialización deben ser tomadas en cuenta por toda la organización para poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para esta y reforzarlos mediante la implementación de dichas estrategias y así enfrentar el rápido proceso de globalización y la gran competencia.

Se sabe que las organizaciones son sistemas complejos con diversos estilos y maneras de realizar su trabajo, los cuales tienen que identificar la mejor manera para unir esfuerzos para el logro de sus objetivos.

Cada organización es distinta, por lo que la mayoría de las veces es difícil poder describirlas, comprenderlas y poder compararlas. Para esto se ha seleccionado el concepto de Cultura Organizacional como vitral para el estudio de las organizaciones (Dávila y Martínez, 1999).

Cada organización tiene su propia cultura la cual la hace única entre todas. Por lo tanto, es necesario que los integrantes conozcan cómo funciona su organización y la manera en que esta desea que se comporten dentro de la misma; conocer bajo qué supuestos se guían dichos integrantes y así saber si están funcionando adecuadamente y como la empresa necesita.

El concepto de cultura es reciente en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a los altos mandos comprender y mejorar a la organización (Luna y Pezo, 2005).

Estos autores mencionados anteriormente indican que la cultura es la que determina la forma en la que funciona una empresa y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas; es una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento empresarial.

Se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una organización.

Asimismo, Davis (1993), se refiere a la cultura como: “El conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas”.

El éxito de los proyectos de transformación al interior de la empresa depende del talento y de la aptitud de los directivos para cambiar la Cultura de la Organización de acuerdo con las exigencias del entorno. (Luna y Pezo, 2005).

Considerando la Cultura Organizacional como un elemento importante para lograr mejoras y cambios en una organización, se plantea un estudio bajo el enfoque en Desarrollo Organizacional; para lo cual se realizó un diagnóstico, en donde se retroalimentó a los participantes; y a partir de los resultados se diseñaron líneas de acción para la mejora de la organización a la que se refiere este documento.

Características generales de la problemática o el caso que se abordó

La organización del giro alimenticio en donde se llevó a cabo la intervención en Desarrollo Organizacional (DO); surge como una idea de negocio por parte de los 4 inversionistas a principios de 2013 manejándose como un negocio familiar. El negocio está ubicado en un local en la avenida Yucatán de la colonia Cupules en la ciudad de Mérida, Yucatán; en un edificio que pertenece a una persona cercana a los inversionistas. El negocio está dedicado a la venta de alimentos, en específico desayunos y almuerzos y está especializado en tortas. El servicio se ofrece en un horario de 6:30 a 14:30 horas, el cual está

principalmente dirigido a los trabajadores de las diferentes oficinas y locales que se encuentran a los alrededores y a las colonias cercanas. En él trabajan tres personas y sus puestos son: encargada, cocinera y repartidor. El negocio tiene la característica de ofrecer al público una variedad de tortas.

Al ser un negocio que está prácticamente iniciando, sus procesos no son del todo formales; se han llevado a cabo empíricamente y los esfuerzos que se están haciendo son para lograr que sea una franquicia.

Los inversionistas confían mucho en su personal, por lo que se les da la libertad de poner en práctica ideas beneficiando tanto a su personal al desarrollar su capacidad de innovación como a la propia organización al generarle ganancias. Es por esa razón que los colaboradores expresan libremente sus ideas; por lo que, debido a una de estas sugerencias por parte de los colaboradores, se optó por introducir otro tipo de ingredientes y productos como papas fritas y galletas, lo que ha funcionado para el negocio logrando un incremento en las ventas.

Al introducir los nuevos ingredientes se empezó a tornar complicado el proceso, ya que no contaban con las herramientas adecuadas; normalmente se utilizaba una plancha para la elaboración de los productos, pero ésta era insuficiente al no tener el tamaño adecuado retrasando el pedido y generando una acumulación de clientes, por lo que no se daban abasto. Al hacerle una inversión al negocio adquiriendo una plancha del tamaño adecuado, lograron conseguir un incremento en las ventas y en los estándares esperados.

Esta organización de giro alimenticio brinda un servicio personalizado para el cliente, satisfaciendo sus pedidos. Algunos clientes que acuden frecuentemente, tienen la confianza de solicitar algún pedido que no se encuentre en el menú; con la condición de requerirlo con

anticipación para que el negocio pueda proveerse de los insumos en tiempo y forma elaborándolo adecuadamente; haciendo énfasis a la frase: “Al cliente lo que pida”.

El negocio hace uso de las redes sociales y del volanteo como medio de publicidad, así como la contratación de animadores en temporada baja de ventas. Gracias a estos medios de comunicación y estrategias de publicidad se han dado a conocer los nuevos productos que ofrecen, así como el servicio a domicilio, logrando la captación y conservación de clientes.

Gracias a dichas estrategias de publicidad, se notó un aumento de clientes, al igual que se logró conservar a los clientes antiguos. A partir del primer año, se percibe un incremento en las ventas.

En el año 2014 surge un segundo local el cual no tuvo permanencia; debido a diversos factores como la mala ubicación, ya que se encontraba en una avenida muy transitada y no contaba con suficiente espacio para el estacionamiento; de igual manera, la actitud inadecuada que el personal tenía con los clientes e inversionistas, tanto las bajas ventas tuvieron incidencia con el cierre del establecimiento.

El personal que se captó para colaborar en el primer local fue mediante la recomendación de gente cercana a los inversionistas. A la encargada se le contrató por ser una persona de confianza para estos; se le comentó a cerca del negocio y su funcionamiento, procediendo a aceptar el trabajo teniendo en cuenta la responsabilidad que implicaba. El puesto de encargada encajó muy bien, ya que pudo continuar con sus estudios los sábados por las mañanas, teniendo la facilidad de no acudir dichos días al local. Esta es una de las razones por las que esa persona se encuentra muy a gusto en el trabajo.

De abrirse otra sucursal, la encargada junto con la cocinera serían las responsables de capacitar al nuevo personal; ya que tienen experiencia en las funciones y en las diferentes actividades que se realizan en el negocio.

De igual manera, una de las recomendadas para ocupar el puesto de cocinera tiene una discapacidad (la falta de un miembro) pero demostró a los inversionistas que era capaz de hacer las cosas adecuadamente y sin problema alguno, por lo que optaron en brindarle la oportunidad de trabajar en el negocio, demostrando que la empresa se preocupa por implementar la inclusión laboral. Se tomaron las precauciones necesarias para que no sufra ningún accidente y se procedió a su contratación. Al observar su buen desempeño en las actividades, así como el apoyo mutuo y ambiente de confianza que entre ellos existía; se optó por dejarle a la cocinera la responsabilidad del local únicamente los sábados, sin necesidad de tener a una encargada que los supervise, ya que se había generado cierta confianza con los inversionistas demostrando responsabilidad y compromiso, siendo personas honestas, trabajadoras y con muchas ganas de superarse.

Al principio las ventas eran bajas; pero poco a poco fueron incrementando hasta llegar al grado de necesitar un ayudante; lo que se consideró contratar a la hija de la cocinera únicamente los sábados como auxiliar de cocina; pero dicha idea ha quedado como una propuesta.

El puesto de repartidor en un principio lo ocupaba una persona que estaba por dejar el negocio por cuestiones familiares; al retirarse, ocupa el puesto el hijo de la cocinera que acudía a diario al local para ayudar a su madre. El joven hacía favores ayudando en el local en lo que se le pedía; ya sea cerrar el negocio, resguardar las mesas, sillas y la motocicleta dentro del local etc., así como llevar caminando algún pedido cubriendo las colonias cercanas. La encargada al darse cuenta de lo servicial y dedicado que era el joven, le comenta al inversionista responsable de la unidad de negocio para poder analizar la posibilidad de hacerle una oferta de trabajo; el cual, este a la semana acude al local y nota el trabajo del joven, convenciéndose y ofreciéndole dicha oportunidad como repartidor, la cual acepta.

Una de la experiencia de éxito de este negocio es haber logrado elaborar grandes pedidos en tiempo y forma; los colaboradores han aprendido de experiencias pasadas para que no existan pérdidas, así como prevenir situaciones o posibles contingencias.

Otra experiencia de éxito es haber vendido en un día 200 unidades, y al pasar el reporte a los inversionistas se vive una experiencia de satisfacción y sentido del logro entre ambas partes.

El negocio busca renovarse constantemente y tener satisfechos a los clientes. En la organización se fomenta el trabajo en equipo, se procura solucionar los problemas o situaciones en el preciso momento, y para trabajar ahí se es ideal tener iniciativa, amabilidad y buena comunicación buscando desempeñar un trabajo colaborativo.

Sustento teórico del abordaje

A continuación, en este apartado se describen los elementos con los que debe contar toda organización, siendo estos un instrumento de apoyo para tener una mejor estructura, poder mejorar sus procesos y así lograr la consecución de sus objetivos mediante una planeación estratégica.

La organización

A continuación, se hará referencia en qué consiste una organización y los elementos que la integran.

Podemos entender a la organización como el grupo de personas que cuentan con medios organizados para lograr un fin en común. Las organizaciones tienen un propósito definido, una estructura deliberada y están conformadas por personas.

El profesor Perrow (1979), menciona que “el verdadero imperio de hoy y el más efectivo es el imperio de las organizaciones”, con su influencia llegan hasta los más

recónditos lugares, moldeando hábitos, valores, religión y cultura, citado por (Zarco y Rodríguez, 2008).

Por otro lado, Bravo (1985), define a la organización como el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, instalaciones y dependencias que forman una institución social la cual está regida por usos, normas, políticas y costumbres propios y tiene un objetivo específico, citado por (Garza, 2000).

Asimismo, Porter, Lawler y Hackman (1975), sostienen que las organizaciones se conforman por individuos y grupos que siguen objetivos coordinados y con cierto grado de permanencia en el tiempo, citado por (Zarco y Rodríguez, 2008).

Weber, que en 1922 definió al grupo corporativo como una relación social que limita la admisión de personas ajenas mediante la imposición de reglas y normas; haciendo énfasis en que toda organización tiene una estructura jerárquica que se encarga de la administración y de la toma de decisiones, una división del trabajo, esto es un reparto de funciones entre los miembros que la integran, citado por (Cascio y Guillén, 2010).

A su vez Etzioni (1964), considera que “son unidades sociales deliberadamente construidas y reconstruidas para lograr unas metas específicas”, citado por (Zarco y Rodríguez, 2008).

Con base en lo anterior se concluye que una organización está conformada por individuos que se relacionan e interactúan entre sí para alcanzar los mismos objetivos en beneficio de la misma; además, toda empresa ha generado metas específicas hacia las que enfoca todos sus esfuerzos para poder cumplir en determinado tiempo.

Un elemento fundamental de cualquier organización, que le permite ser y tener una identidad propia es su cultura, la cual describiremos a continuación.

Cultura Organizacional

Realizada una revisión bibliográfica de la temática de Cultura Organizacional, se encontró que diversos autores como Chiavenato (2011), Peteraf y Strickland (2012), Nosnik (2005), Hellriegel y Slocum (2009), Carrion (2009), Hernández, Gallarzo y Espinosa et al. (2011), coinciden al mencionar ciertos aspectos dentro de sus definiciones, los cuáles son: costumbres, creencias, valores, normas, ritos y hábitos; elementos que dan la pauta para el comportamiento de los integrantes en la organización.

Son los miembros de la organización los que determinan en gran parte su cultura, ya que las percepciones de los individuos determinan principalmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca diversos significados que son compartidos por gran parte de los miembros de una organización y esto hace que se distinga de otras. A continuación, se abordará la perspectiva de los diferentes autores consultados.

Chiavenato (2011), considera que el único camino viable para cambiar a las organizaciones es cambiar su cultura, modificando los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas.

El Ex presidente de la junta directiva y director general de *Toshiba Corporation*, *Tadashi Okamura* menciona que “El éxito es para quienes cuentan con una cultura corporativa que garantiza la habilidad de anticipar y satisfacer la demanda de los clientes” (Peteraf y Strickland, 2012).

La cultura tal y como se manifiesta en las organizaciones, es un conjunto de creencias, valores, estilos, principios y hábitos que identifican el perfil normativo y ético de la misma (Nosnik, 2005).

De igual forma, Hellriegel y Slocum (2009), indican que una Cultura Organizacional surge cuando los miembros comparten conocimientos y supuestos a medida que descubren o van desarrollando formas de afrontar las cuestiones de la adaptación al exterior y la integración al interior.

A su vez, Carrion (2009), define la cultura organizativa como un conjunto de significados y comportamientos compartidos por los integrantes de una organización que los diferencia de otras. La cultura organizativa no es un medio para percibir, pensar, comportarse o sentir; es algo similar a la personalidad de un individuo, que se manifiesta en los valores, las normas, los mitos, los ritos, los héroes, el lenguaje, los símbolos, las creencias, las formas de pensar y en los comportamientos compartidos por el grupo.

Se puede entender como Cultura Organizacional al comportamiento aprendido que caracteriza a los miembros de una organización (Hernández, Gallarzo y Espinosa, 2011 y Hughes Ginnet y Curphy, 2007).

La Cultura Organizacional hace referencia a un sistema de significado compartido por los miembros, y que distingue a una organización de las demás (Robbins y Judge, 2013).

Rodríguez (1993), la definió como el sistema de valores y creencias influido por las estructuras de la organización, la tecnología y el entorno interno y externo para generar normas de pensamiento y acción que son compartidas por todos los miembros.

Asimismo, Zarco y Rodríguez (2008), definen la cultura como el conjunto de creencias, valores, modelos de conducta y conocimientos que se comparten por la mayoría de los miembros de una organización y son distintivos de ella.

Van Maanen *et al.* (1992), citado por Palací (2008) hacen énfasis en que la Cultura Organizacional como los valores centrales, normas de conducta, artefactos y patrones de

actividad son elementos que rigen la interacción de las personas con los demás en una organización, así como la manera de invertir energía en su trabajo y en la organización.

En algunos estudios se distinguen varios niveles de Cultura Organizacional, que van desde los supuestos básicos o nociones; valores o ideologías; artefactos (jergas, historias, rituales y decoración); y prácticas (Tuñón et al., 2011).

En el contexto laboral, la Cultura Organizacional se ve reflejada en las actitudes de los empleados, las creencias que comparten acerca del sistema, los valores que son comunes y las conductas dominantes que han sido aceptadas en el lugar de trabajo (Leka, Griffiths y Cox, 2004).

Con el transcurso de los años diversos autores han aportado definiciones de Cultura Organizacional, las cuales no han perdido la esencia principal, ya que están conformadas por una serie de componentes cuya finalidad es regir el comportamiento interno de una organización.

Importancia de la Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhibe otras. Si la cultura es abierta y humana, alienta a la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización; si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la Cultura Organizacional se lo permite. Es por ello que a la Cultura Organizacional se le considera como una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito, impulsando al cambio y mejoramiento continuo. La cultura ha resultado un factor clave, no solo para la gestión de recursos humanos, sino también para el avance de la tecnología (Charón, 2007).

Para Nosnik (2005), es importante estudiar la Cultura Organizacional debido a que brinda a cada colaborador de una organización la oportunidad de reforzar su liderazgo y

planear el desarrollo efectivo de sus áreas a través de quienes integran los equipos de las mismas. Además, comenta que la cultura es un factor estabilizador de la vida en las organizaciones, y como tal juega un papel crucial en la supervivencia, adaptación y prosperidad en la vida de las empresas.

A partir de investigaciones realizadas, Robbins y Judge (2013), mencionan que la Cultura Organizacional establece las diferencias entre una organización y las demás; transmite un sentimiento de identidad a los integrantes de la organización y facilita la generación de compromiso aumentando la estabilidad del sistema social.

Por su parte, Zarco y Rodríguez (2008), hacen énfasis en que la cultura fortalece la cohesión de los miembros de una organización e incrementa la solidaridad entre ellos, favoreciendo los valores y las creencias de los líderes y miembros antiguos de la organización, así como los procedimientos y métodos que han funcionado con éxito sean aceptados y transmitidos a los miembros de las siguientes generaciones.

De igual forma, (Firestone y Lacosta (1999), recalcan que la cultura une a las personas, ya que les da la oportunidad de abordar situaciones de convivencia, citados por Hernández, et al. (2011).

Por lo tanto, la importancia de tener bien definida la cultura y que esta se perciba en la organización radica en la unión, identidad y compromiso por parte de su fuerza laboral hacia la organización. La cultura ayuda a mantener unido al sistema y otorga los estándares de lo que deberían decir y hacer los colaboradores en una determinada situación. De igual manera guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados.

A continuación, se presentan las características más relevantes de la Cultura Organizacional citadas por Luthans (2008), las cuales son:

1. Regularidad de los comportamientos observados. Cuando los participantes de la organización interactúan unos con otros, usan un lenguaje y rituales comunes relacionados con la buena disposición y el comportamiento.
2. Normas. Existen normas de comportamiento sobre cuánto trabajo realizar, “no hacer demasiado y no hacer muy poco”.
3. Valores dominantes. Existen valores importantes que la organización apoya y desea que los participantes compartan. Ejemplos: la excelente calidad de los productos, el bajo nivel de ausentismo.
4. Filosofía. Políticas que establecen las creencias de la organización sobre la forma de tratar a los colaboradores y/o clientes.
5. Reglas. Son directrices estrictas relacionadas con llevarse bien en la organización. Los empleados nuevos deben aprender cómo funciona esa organización en particular para ser aceptados como miembros del grupo.
6. Ambiente organizacional. Este se refiere a la “sensación” que transmite la manera de interactuar de los integrantes y la forma en que se conducen los miembros de la organización con los clientes y con los que no forman parte de la organización.

El interés en la Cultura Organizacional

Parece ser que el interés por diagnosticar la Cultura Organizacional, se debe a la necesidad urgente de las empresas por conocerse a sí mismas, autodefinirse o redefinirse, con el fin de hacer frente con éxito a las demandas del medio turbulento en el que se encuentran inmersas (Aguilar, s.f.).

Burke, (s.f.) considera al cambio de la cultura como el sello del Desarrollo Organizacional, el cual es un proceso de cambio primordial en la cultura de una organización. Diversas cuestiones como las normas, los valores y creencias, son algunos de los elementos

que determinan la conducta, el funcionamiento y la efectividad de una organización. Por esta razón, las intervenciones de Desarrollo Organizacional tienen el poder de lograr que los miembros de la organización puedan entender su cultura, citado por (French y Bell, 1996).

Los esfuerzos para definir, medir y cambiar la Cultura Organizacional se han vuelto más sofisticados; Schein (1973) ha escrito a cerca de la cultura ideando intervenciones para ayudar a los líderes y a los empleados a identificar las hipótesis culturales que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas e identificar las que obstaculizan el logro de las mismas. Esto se logra realizando una exploración conjunta. Otros han ayudado a las organizaciones a enfocarse en la cultura mediante el uso de cuestionarios orientados a identificar las normas actuales y las deseadas. Posteriormente se hacen convenios concernientes a las nuevas normas para verificar y reforzar esos cambios (French y Bell, 1996).

En México, la Cultura Organizacional ha sido interés central de teóricos de la organización. Podemos mencionar a Barba y Solís (1997), quienes la estudian a partir de la globalización y el cambio de las organizaciones hacia formas posmodernas, planteando una nueva lógica en el régimen de la organización, que se desplaza de aquel basado en la estructura, reglas y procedimientos, a una administración asentada en su cultura, citado por (Suárez y López, 2010).

A partir de todas estas investigaciones podemos concluir que el interés por el estudio de la cultura de la organización es de gran importancia, ya que influye considerablemente en la conducta de los miembros de una organización. Gracias a diversos estudios se ha encontrado que tanto los procesos, la estructura y la Cultura Organizacional son elementos considerados oportunidades para poder realizar intervenciones con el fin de lograr mejoras significativas en los sistemas llamados organización.

De acuerdo a French y Bell, (1996) “Toda organización tiene una cultura, y esa cultura se debe alterar si se quiere que ocurra un cambio permanente”.

Elementos de la Cultura Organizacional deseada

A continuación se mencionan los elementos deseados en la Cultura Organizacional que conducirían a lograr la meta de una organización

Para Hernández, et al. (2011), los elementos con los que debe contar una Cultura Organizacional son los siguientes:

- a. Misión/Visión/objetivos. Una organización debe establecer claramente su misión, visión y sus objetivos para que sus miembros perciban lo que ésta desea lograr o mantener. La determinación de esos aspectos fomenta respeto por las normas y conductas que deben existir en la empresa. Una misión clara puede servir como un motivador interno para los empleados y para que estos desarrollen adecuadas relaciones. La misión debe estar pensada de tal forma que logre adaptarse a un posible crecimiento de la empresa.
- b. Sistema de valores. La organización necesita exponer de forma clara y específica, los valores deseados que sostendrán la estrategia con la que se buscará lograr los objetivos propuestos. Esos valores no deben ser impuestos si no compartidos con todo el personal. Para que así sea, se requiere que esos valores no sean elaborados solo por la alta gerencia, sino que deben ser el resultado de un trabajo en equipo. Los valores de la empresa deberán ser los mapas que dirijan todos los esfuerzos deseados en la búsqueda de los propósitos planteados.
- c. Hábitos de trabajo. Son el cómo se hacen las cosas en la empresa; por ejemplo, cómo se trata al cliente, cómo se elaboran los informes, la forma en la que se comparten o no los resultados del trabajo en todo el proceso, entre otros.

- d. Ritos y ceremonias. Son aspectos que rodea el trabajo; por ejemplo, cómo se incentiva, cómo se llama la atención a alguien o cómo se influye en el comportamiento. Asimismo, las reuniones, el proceso de selección, de evaluación y aprendizaje.
- e. Organización, comunicación e información interna. Este elemento establece cómo debe ser la organización, los sistemas de información, la comunicación formal vertical y horizontal, entre otros.
- f. Características de los directivos. Es la manera en que se toman las decisiones, las vías que deben utilizarse para la búsqueda de soluciones, los conocimientos, la autonomía y cómo expresar el poder, etc.

A continuación, se muestran brevemente los elementos deseables en una Cultura Organizacional (ver Figura 1). Esta señala las características de cada rubro, considerando una serie de conceptos y recomendaciones para elaborar cada uno.



Figura 1. Cultura Organizacional deseada, (Fuente: elaboración propia basada en Hernández, Gallarzo y Espinosa, 2011).

Historia

La historia de la organización es de gran utilidad para socializar a nuevos empleados que se incorporan a esta. Las historias contadas por los miembros de una organización, son un medio para determinar las culturas presentes en los empleados.

La fuerza de una Cultura Organizacional de acuerdo a Nosnik (2005), parte de una historia. Una organización que apenas surge, va generando su propia historia a partir de los individuos que la crean.

Asimismo, Robbins y Coulter (2010), mencionan que los empleados “aprenden” la cultura de una organización de diferentes formas. Las principales son a través de historias, rituales, símbolos, materiales y lenguaje; además mencionan que las “historias” de la

organización son narraciones sobre eventos o personas importantes, incluso sobre los fundadores de la compañía, violación de reglas y reacciones ante errores pasados.

Para Guízar (2013), las costumbres, tradiciones y la forma general en la que una organización cumple con su misión se debe en gran medida a su historia y al grado de éxito conseguido, lo cual conduce a la fuente primera de su cultura: los fundadores; que al ser los autores de la idea original, suelen tener prejuicios sobre la forma de alcanzar las metas.

La cultura de la organización deriva de la interacción entre:

1. Los prejuicios y suposiciones de los fundadores.
2. Los primeros miembros a quienes contrataron los fundadores, aprenden después con su propia experiencia.

De igual forma, Nosnik (2005), hace énfasis en que la historia de la organización brinda la oportunidad de madurar y perfilar de una manera más clara la cultura de la misma y el estilo de comportarse propio de la organización. El estilo y la historia organizacional se evidencian en los hábitos y costumbres de las personas, que automática e inconscientemente manifiestan en su comportamiento dentro de la organización el cual pertenece a tal Cultura Organizacional.

La cultura se transmite a los empleados de diversas formas: las más eficaces son las historias, rituales, símbolos materiales y el lenguaje (Guízar, 2013).

La historia de una organización representa los antecedentes de la empresa; desde que surge hasta los tiempos actuales y está constituida por los logros, fracasos y aportaciones de todos los individuos que trascendieron en ella.

Misión

Se ha podido deducir que la definición escrita de misión puede servir para fines tan diversos como: que el directivo con sentido de misión encuentre útil su aportación a la

empresa; que se acreciente la lealtad y compromiso de la dirección con el fin primordial de la empresa; que se facilite la comunicación; que aumente la productividad del equipo directivo; que el proceso de selección sea más eficaz; que desde el principio se tenga un objetivo común y una visión compartida; todo lo anterior, para traducirla a términos operativos”.

Es por eso que lograr la definición escrita de la misión da sentido a la aportación que hacemos a la empresa. Al estar escrita, se puede saber a qué se dedica la empresa y cuál es el objetivo con el que tiene que contribuir el colaborador. A continuación se explicará el concepto de misión desde la perspectiva de diversos autores (Sainz, 2012).

La misión organizacional es la propuesta de perfeccionamiento que brinda una organización a la sociedad mediante la oferta de sus productos y servicios, es decir, la justificación de un proyecto para existir en comunidad con base en su especialidad o giro (Nosnik, 2005).

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

De igual forma, Nosnik (2005), menciona que son dos las variables de diseño organizacional que influyen sobre la cultura de una organización: la misión y la filosofía.

Como menciona Covey (2003), los enunciados de misión son vitales para la buena organización de la empresa. Las organizaciones deben ser efectivas al elaborar sus enunciados de misión; para que esto resulte, el enunciado tiene que surgir de las entrañas de la organización. Todos deben participar y no solo los planificadores superiores de la

estrategia. El proceso de participación es tan importante como el producto escrito, y constituye la clave para su uso.

La misión es el elemento principal de una organización, representa su esencia y es una guía para el alcance de sus objetivos. Es importante que sea compartida por los integrantes de la organización con la finalidad de dar a conocer la identidad, el producto o servicio y el mercado al que va dirigido.

Visión

Para que una organización pueda saber cuál es su rumbo; tiene que visualizarse y ver más allá del tiempo y del espacio para construir la imagen de sus deseos. Ver hacia dónde quiere llegar la organización, observar cómo la ven los clientes y cuál va a ser su contribución a la humanidad; a eso se le conoce como visión.

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

La visión es el elemento que proporciona a la empresa una imagen idealizada de sí misma. Las visiones dan a las empresas un sentido de cómo pueden ser las cosas en el futuro; es la percepción de que es posible llegar a esa meta. También brinda a sus miembros una sensación de orgullo y propósito que motiva y permite que la empresa funcione en un nivel más alto (García y Valencia, 2012).

También O'Neill y Mowll (2012), sugieren generar la visión más atrevida y de mayor valor que ejerza el máximo impacto; luego validarla dentro del contexto de la estrategia de la compañía. De igual forma mencionan que las declaraciones de visión son un medio eficaz de motivar a los principales actores y de orientarlos.

Una buena visión debe ser específica, ambiciosa y de largo alcance, pero dentro de ciertos límites; también debe ser sencilla y medida. El proceso de crear una visión es un motivador poderoso, de manera que conviene hacer participar al equipo.

Es importante que la visión sea positiva e inspiradora, con el fin de darles a los miembros de la empresa el sentido claro de por qué luchar (García y Valencia, 2012).

Asimismo, O'Neill y Mowll (2012), mencionan que “Una de las herramientas estratégicas para la empresa es que cuente con una visión. No es posible emprender un viaje sin saber a dónde va. El establecimiento de una visión articula a la empresa, crea una estrategia y contribuye a identificar sus objetivos a largo plazo”.

“La aceptación de la visión por parte de los miembros de la organización lleva al éxito de una manera casi invariable” (García y Valencia, 2012).

De igual forma Garza (2000), define la visión como la palabra clave para identificar direccionalidad, rumbo o estrategia.

O'Neill y Mowll (2012), hacen énfasis en que se debe asegurar que la visión entusiasme a todos los integrantes de la organización. De igual forma saber explicar y vender la visión con mensajes breves y apasionados.

La visión es una proyección a futuro de lo que busca lograr una organización; es un objetivo a largo plazo que se ha propuesto la empresa a alcanzar en un determinado tiempo y que todos los colaboradores deben unir esfuerzos para poder cumplirla; ésta debe motivar y ser un reto para los trabajadores.

Valores

Los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito, cuando se comparten los valores entre los miembros de la organización se pueden tener resultados extraordinarios. Los valores para cada empresa suelen ser diferentes, al igual que su

aplicación e identificación, pero en general, los valores hacen la organización y por eso es importante ponerlos en práctica.

Los valores son considerados como el cimiento de la empresa; los cuales generan beneficios tanto para ella como para los colaboradores que los aplican.

Cuando las personas se integran a una organización, llevan con ellas los valores y las creencias que les han enseñado. Con frecuencia, estos valores y creencias no son suficientes para ayudar al individuo a lograr el éxito en su entorno de trabajo. La persona necesita aprender la forma en que hace las cosas esa empresa en particular y compartir los valores organizacionales (Luthans, 2008).

El éxito verdadero no proviene de proclamar los valores, sino de ponerlos en práctica todos los días. Cuando se ven alineados estos valores compartidos y la misión, las personas logran resultados extraordinarios (Blanchard y O'Connor, 2008).

Gordon Sullivan y Michael Harper, oficiales del ejército de USA, afirman que “la realidad es que las compañías con un fuerte sentido de los valores son las más exitosas a la larga” citado por Cleghorn (2005). Este mismo autor propone que los miembros de un grupo u organización definan los valores que los guían y lleguen a un consenso sobre los mínimos valores que todos comparten. Estos valores deben estar presentes en todos los ambientes de la organización y deben guiar todas las acciones de la empresa. No deben ser impuestos y deben ser adoptados por la mayor cantidad de trabajadores posibles, ya que son ellos los que deben respetarlos.

En administración por valores se hace énfasis en que el verdadero jefe son los valores que ha adoptado la compañía. Esa es la autoridad a la que todos deben obedecer (Blanchard y O'Connor, 2008).

En términos generales, los valores centrales son las expresiones de lo que la organización considera que es bueno y con lo que está de acuerdo (Nadler y Tushman, 1999).

Para establecer los valores de una empresa debe tomarse en cuenta la misión, guardando cierta concordancia; con el propósito de que los colaboradores se identifiquen con estos para poder alcanzar el mismo fin, guiados por esos valores en común y facilitar dicha tarea. La Cultura Organizacional se define por los valores que los individuos comparten.

Estructura Organizacional

Es de gran importancia que toda organización tenga una estructura, ya que al contar con este elemento la organización puede crecer y ser más rentable. La planificación de la estructura organizacional asegura que haya suficiente recurso humano dentro de la empresa para lograr las metas establecidas. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en la empresa.

Como menciona Schein (1973), “Así como las sociedades integradas crean una estructura social, leyes, tradiciones y cultura, como medio para estabilizarse, así también las organizaciones crean y deben conservar sus estructuras y cultura”.

La estructura es la columna vertebral de la organización y proporciona los niveles jerárquicos y las áreas funcionales o actividad. Mediante la estructura se definen áreas, se delimitan departamentos, se establece el número idóneo de trabajos, se concretan tareas y se asigna autoridad (Zarco y Rodríguez, 2008).

Investigaciones como las de Robbins y Coulter (2010), definen a la estructura organizacional como la distribución formal de los puestos de una organización, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura,

se involucran en el diseño organizacional, un proceso que involucra decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control centralización y descentralización y formación.

Por su parte, García y Valencia (2012), consideran que la estructura es un sistema de planeación estratégica formal que articula cuatro tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Rodríguez (2002), hace énfasis en el interés por el estudio de las estructuras organizacionales el cual se debe a que la eficacia de una empresa en el cumplimiento de sus objetivos depende de su organización, ya que ésta es uno de los medios para alcanzarlos.

Los administradores encargados de organizar o reorganizar una estructura organizacional pueden seguir los pasos que se enlistan a continuación para que dicha estructura sea efectiva:

1. Determinar los objetivos.
2. Establecer objetivos, políticas y procedimientos específicos que se deriven de los objetivos generales.
3. Identificar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
4. Agrupar las actividades para que los recursos y las habilidades del personal se utilicen de manera más eficiente.
5. Crear un puesto para cada grupo de actividades con autoridad suficiente para dirigir las operaciones intergrupales.
6. Establecer una cadena de mando y flujos de comunicación para coordinar las actividades departamentales.
7. Buscar formas más flexibles de organización, logrando que el organismo social se adapte a condiciones cambiantes.

Los componentes de la estructura organizacional se dividen en unidades de negocio y en la coordinación de las actividades de las unidades de negocio con el fin de lograr la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, el tramo de control, la centralización, la descentralización y la formación.

Contar con una estructura organizacional eficiente garantiza un correcto funcionamiento, una correcta división del trabajo, propicia el buen desempeño de las tareas y actividades de cada puesto y acatamiento de los niveles jerárquicos por parte del personal de la empresa.

Reglamento Interior de Trabajo y su importancia

El reglamento interno es una herramienta de gran utilidad para resolver algún conflicto que se presente en una organización. Si este no existiera, se tornaría complicado sancionar a algún trabajador que haya incurrido en un acto no deseado ya que no habría documento que sustente dicha sanción

El estudio realizado por Pérez (2008), menciona que es indispensable que los jefes elaboren en colaboración con los empleados el Reglamento Interior de Trabajo (RIT) que regirá a la empresa; para que puedan ejercer su poder disciplinario ante el cumplimiento de alguna de las órdenes u obligaciones generales o individuales de los trabajadores. Es importante aclarar que las disposiciones contenidas en el RIT deberán ser observadas por ambas partes.

De acuerdo con el artículo 422 de la Ley Federal de Trabajo, el Reglamento Interior de Trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una organización. Su objetivo es establecer las normas que deberán respetar, tanto los trabajadores como los patrones durante el desempeño de las actividades, así como las consecuencias por su incumplimiento. De esta manera, el principal

objetivo del Reglamento Interior de Trabajo es indicar a los trabajadores y al patrón lo que deben hacer o no hacer durante el desempeño de las labores en el centro de trabajo (Pérez, 2008).

Ventajas del Reglamento Interior de Trabajo.

Contar con un Reglamento Interior de Trabajo tiene numerosas ventajas, algunas de ellas son las siguientes:

1. Reduce los problemas entre los empleados.
2. Facilitan la interacción entre el personal y logra un buen comportamiento.
3. Favorece un ambiente laboral más justo, brindando mayor equidad.
4. Disminuyen los resentimientos de los empleados, ya que al ser sancionados, de acuerdo con un reglamento, las medidas disciplinarias no se consideran como un capricho del jefe.
5. Ahorran tiempo al jefe, dado que cuando los empleados cometen una falta, él no tiene que tomar una decisión individual, sino que aplica simplemente la norma.
6. Protegen al empleador y a la empresa, ya que cuando un empleado comete una falta y se le aplica el reglamento, queda claro que se está sancionando la conducta del trabajador (Pérez, 2008).

Es de gran importancia para las organizaciones la elaboración de un reglamento interno que se adecue a las necesidades de la misma, protegiendo sus intereses y describiendo las normas que deben ser cumplidas por todos los que la integran; además que da la pauta a los trabajadores acerca de cómo la organización desea que se comporten en ella. Todos los que conforman la organización deben tener conocimiento de este documento y apegarse a él; debido a que en el mismo, se señalan las consecuencias de no cumplir dichas las normas.

Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme a sus necesidades, exigencias o demandas y se concentra esencialmente en el lado humano de la empresa. La importancia que se le otorga al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización (Garzón, 2005).

En el año 1973, Bennis califica al Desarrollo Organizacional como una respuesta al cambio y una estrategia educacional cuyo objetivo es el de modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización, con miras a que la organización sea capaz de responder a las exigencias cambiantes del ambiente, citado por (French y Bell, 1996).

A su vez, Suárez y López (2010), definen el Desarrollo Organizacional como una estrategia educacional, que se implementa mediante actividades planeadas de manera participativa, dirigida a toda la organización y administrada desde la alta gerencia, cuyos objetivos son aumentar la efectividad y el bienestar de los integrantes de la organización.

La definición de Beer (1969), es la única que menciona que “el Desarrollo Organizacional es la capacidad de la organización de renovarse por sí misma” es una meta muy importante en todos los programas del DO, pero crear “organizaciones de aprendizajes” que se renueven por si mismas se observa en los escritos de diversos autores, citado por (French y Bell, 1996).

El Desarrollo Organizacional simboliza un esfuerzo coordinado por los individuos de la organización y consultores internos o externos con el fin de descubrir y derribar barreras de actitudes, comportamientos, procedimientos, políticas y estructuras que imposibilitan el desempeño eficaz del sistema; conociendo más a fondo cómo es la dinámica de la

organización, logrando cambios de mejora y una mayor adaptación en el futuro (Chiavenato, 2011).

El proceso del Desarrollo Organizacional consiste en percibir lo que anda mal y lo que es necesario corregir, planificar y emprender acciones para modificar las condiciones problemáticas, evaluar los hechos de las acciones, hacer ajustes según sea necesario, y repetir la secuencia (French y Bell, 1996).

Por su parte, Porras y Robertson (s.f.) declaran que la meta del Desarrollo Organizacional es cambiar las conductas de los individuos al alterar los escenarios de trabajo de la organización, citado por (French y Bell, 1996).

El DO es un proceso de cambio planeado, el cual implica los esfuerzos del recurso humano para incrementar la efectividad tanto individual como organizacional, alineando los objetivos de la empresa, procurando la participación de todos los elementos que la conforman y logrando el aprendizaje; de igual forma adoptar nuevos comportamientos con el objetivo de un mejor funcionamiento a través de un cambio total del sistema.

Objetivos del Desarrollo Organizacional

En el Desarrollo Organizacional el científico de la conducta llamado consultor, desempeña un papel que facilita dicho Desarrollo Organizacional, mientras que los gerentes de línea son los que deben administrar el proyecto para alcanzar la mejora de la organización.

Los principales objetivos del Desarrollo Organizacional son:

1. Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los integrantes de la organización.
2. Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, en vez de "barrerlos debajo del tapete".
3. Aumentar la apertura de la comunicación.
4. Aumentar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.

5. Buscar soluciones para los problemas.
6. Aumentar el nivel de responsabilidad individual y grupal en la planeación y en la ejecución (Chiavenato, 2011).

El proceso del Desarrollo Organizacional

Según Chiavenato (2011) el proceso de Desarrollo Organizacional consta de cuatro etapas:

1. Recolección y análisis de datos: Es la determinación de los datos necesarios y de los métodos que se emplearán para recabarlos dentro de la organización. La recolección y el análisis de los datos es una de las actividades más difíciles del DO; incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y los métodos para identificar problemas.
2. Diagnóstico organizacional: una vez teniendo el análisis de los datos recolectados, se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se refiere a identificar inquietudes y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades, así como las metas y los objetivos. En el diagnóstico se confirman las estrategias alternas y los planes para su ejecución.
3. Acción de intervención: Es la fase de acción de intervención planeada del proceso de Desarrollo Organizacional que sigue a la fase del diagnóstico. Es la ejecución del proceso de DO. En esta fase se selecciona la intervención más adecuada para resolver un problema particular de la organización.
4. Evaluación: es la etapa que concluye el proceso. El resultado de la evaluación involucra la necesidad de modificar el diagnóstico, conduciendo a nuevas auditorías, un nuevo planteamiento, una nueva ejecución y así sucesivamente.

Modelo del proceso de cambio de Kurt Lewin

Lewin (1946) introdujo una idea acerca del cambio, que ha tenido una gran influencia desde esa década, la cual era un modelo del proceso de cambio mismo. Sugirió que el cambio es un proceso de tres etapas: descongelar la antigua conducta, moverla a un nuevo ideal de conducta, y volver a congelar la conducta nueva. El cambio implica moverse de un punto de equilibrio a otro. Para lograrlo, se debe establecer un campo de fuerzas que refuerce la nueva conducta (French y Bell, 1996).

De igual forma, (Hernández, et al. 2011), mencionan que Kurt Lewin (1946) estableció en su modelo, basado en la *teoría del “campo de fuerza”*, que todo comportamiento es resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción que se anteponen de manera que las primeras ejercen presión hacia una dirección y las segundas en una dirección opuesta. Al incrementar las fuerzas impulsoras, también aumenta el desempeño, pero podría intensificar las fuerzas restrictivas.

El modelo de tres etapas de Lewin es un instrumento que se propone para comprender las situaciones de cambio y llevarlo a cabo. A continuación se describen con detalle las tres etapas.

Etapas 1 Descongelamiento. Esta etapa implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su estado actual de comportamiento. Crear la motivación y una disposición favorable para el cambio. Lograr que el individuo esté cómodo con el abandono de las antiguas conductas y la adquisición de otras nuevas para que el cambio se realice. La persona debe experimentar una sensación de seguridad para poder reemplazar las antiguas conductas con las nuevas.

Etapas 2. Cambio o movimiento. Esta etapa radica en el desplazamiento hacia un nuevo estado dentro de la organización, con respecto a patrones de comportamiento y hábitos,

lo que significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes. Significa ayudar al cliente a ver, sentir y reaccionar ante las cosas de una manera diferente, basándose en un nuevo punto de vista. El individuo pasa por una reestructuración cognoscitiva y necesita información y evidencia que demuestre que el cambio es deseable y posible. Esto se logra modelando la conducta de un ejemplar o recopilando la información pertinente del ambiente.

Etapas 3 Recongelamiento. Integrar las nuevas conductas en la personalidad y las actitudes del individuo estabilizando a la organización en un nuevo estado de equilibrio en el que frecuentemente se necesita el apoyo de elementos como la cultura, las normas, políticas y la estructura organizacional (French y Bell, 1996 y Hernández, et al. 2011).

El modelo que ha formulado Lewin brinda excelentes formas para pensar en el cambio y la planificación del mismo. Ya que este cambio planeado funciona como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de una organización generando nuevas formas de trabajo que faciliten las relaciones y los procesos de la misma.

En opinión de Hernández, et al., (2011) citando a Lewin, (1946) cuando ambas fuerzas están equilibradas; los niveles actuales del comportamiento se mantienen y se logra un equilibrio “cuasiestacionario”. Para cambiarlo, se pueden aumentar las fuerzas que ayudan a lograr el cambio y reducir las que lo impiden. Ésta es la labor del Desarrollo Organizacional, actuar sobre las fuerzas que presionan a la organización y lograr el equilibrio.

2. Evaluación diagnóstica del problema o caso

Se realiza un diagnóstico a solicitud de cuatro inversionistas que desde hace 3 años se asociaron para fundar una organización del giro de alimentos y consideraron que, al tener resultados favorables durante este tiempo, ya era momento de crecer y consolidarse. En un primer contacto, se detectaron las áreas de oportunidad del negocio.

Descripción del escenario

Este estudio se llevó a cabo en una empresa de giro alimenticio la cual tiene 3 años en el mercado y está dedicada a la elaboración de alimentos. Ubicada en la colonia Cupules y rodeada de diversas oficinas se abrió camino para darse a conocer entre habitantes de colonias aledañas, locales y oficinas ofreciendo su producto el cual era una variedad de tortas y guisos específicos solicitados con anticipación por el cliente. La empresa se constituyó formalmente en el año 2013 mediante la asociación de 4 inversionistas que le apostaron al negocio y comenzaron con el reclutamiento de los que laboran actualmente siendo 3 colaboradores con los puestos de encargada, cocinera y repartidor.

En la actualidad están en planes de abrir otros locales en diferentes puntos de la ciudad con la finalidad de expandirse y brindar oportunidad de trabajo a la comunidad.

Participantes

Este negocio es considerado como una microempresa ya que cuenta con 4 inversionistas y 3 colaboradores. Los inversionistas son cuatro de género masculino y con estudios de maestría, con un rango de edad de los 28 y 30 años y los colaboradores, son 2 mujeres y 1 varón, todos con estudios de preparatoria, de diferentes edades y con la misma antigüedad de 3 años laborando en esta organización.

Instrumentos y/o técnicas utilizados

Se elaboró un cuestionario para propósitos de este trabajo, teniendo como objetivo conocer la cultura actual de la organización, que se conformó con un total de 28 preguntas a excepción del de la encargada que tenía 8 preguntas adicionales. Como comenta Rubio (2011), el cuestionario es una guía que permite obtener información de diversas formas y también en diversas visitas. Este método permite recoger toda la información adicional que se necesita, además de la información específica. La aplicación del cuestionario es posible gracias al uso de preguntas abiertas para temas generales y otras más concretas para temas más concretos (Ver apéndice C).

De igual forma, para la técnica de observación directa, se utilizó una bitácora para ir reportando todo lo que se percibía y observaba en las visitas al negocio y en las entrevistas.

Moreno (2000), menciona que en la observación directa puede suceder que no se logre determinar todo con detalle, pero lo importante es registrar adecuadamente y de forma libre los hechos, captando acciones significativas dentro del grupo y que dichos datos vayan aportando elementos para identificar su problemática.

Schein (1973), menciona que, para recoger datos al principio, solo puede disponer de la observación, la entrevista o ambas; ya que en su experiencia ha encontrado que es mejor una combinación de ambas.

Se aplicó la Técnica de TKJ (Team Kawakita Jiro), desarrollada en la Corporation Sony por Shunpei Kobayashi a partir de la técnica KJ creada por el antropólogo japonés Jiro Kawakita (2009). Dicha herramienta es una de las más eficientes y rápidas para obtener información de un grupo de trabajo (Mercado, 1991). Esta técnica es de gran utilidad para identificar problemas, elaborar propuestas y definir compromisos; recabando la opinión y el sentir de los participantes y consensuar diversas perspectivas para definir los asuntos.

La técnica organiza un gran número de ideas diversas, para construir una perspectiva amplia y ordenada de información general y específica en torno a un tema de interés. Crea una amplia conciencia de la problemática de la organización y lleva a los miembros del equipo directivo y niveles de mando a tomar decisiones; generando la cooperación entre las diferentes áreas y niveles para desarrollar una sólida Cultura Organizacional. Esta contempla tres fases: en la primera se definen los problemas; en la segunda se hacen propuestas de solución y en la tercera se definen los compromisos de acción (Hernández, 2010).

Las ventajas que se tienen al emplear esta técnica son:

- a. La información que brindan los participantes se escriben en tarjetas confidencialmente; este aspecto incrementa la confianza para externar las ideas.
- b. Todos trabajan al mismo tiempo, por lo que se ahorra mucho tiempo.
- c. La información que se obtiene es válida, ordenada y clasificada con la ayuda de todos de forma jerárquica.

A continuación, se describe paso a paso el procedimiento de la técnica:

La facilitadora de la intervención explicó al grupo el objetivo de la reunión, estableciendo que todos debían participar e involucrarse.

1. Se entregaron tarjetas a cada inversionista para que plasmen una idea o problema en cada tarjeta. Se recalcó que no deben mezclarse dos problemas o ideas en una misma tarjeta. Se describió con detalle cada problema o solución.
2. Se repartieron las tarjetas generadas, otorgando una a cada uno de los inversionistas y recibiendo la de otros de manera que se fueran mezclando, recalando que nadie debiera tener sus propias tarjetas.
3. Se leyeron y entendieron las tarjetas que le tocó a cada inversionista, haciendo las preguntas: ¿es realmente un problema? ¿es importante? ¿tiene solución? y se agrupó

cada tarjeta por similares. De igual forma se fueron eliminando las tarjetas que no se relacionaban con el tema principal.

4. Se clasificaron las tarjetas en clases comunes. Se leyó una primera tarjeta la cual dio la pauta- Esta lectura se hizo de forma ordenada, de derecha a izquierda. La facilitadora fue leyendo las tarjetas similares y el grupo era el que las aceptaba o rechazaba. Después se preguntó al siguiente participante si tenía tarjetas relacionadas con la primera y se realizó lo mismo; en caso de no tener ninguna, se le otorgaba la palabra al siguiente, realizando la misma dinámica hasta terminar la vuelta.
5. Al terminar, se colocaron las tarjetas con el tema similar en el centro de la mesa y se les asignaron un título para identificar el tema.
6. El siguiente compañero realizó la propuesta de otro tema a tratar plasmándolo en las tarjetas que él tenía y los demás fueron leyendo las que tenían similares. De igual forma se le asignó un título al conjunto de tarjetas para identificar el tema. Este proceso terminó cuando todas las tarjetas habían sido clasificadas.
7. Una vez clasificadas, se repartieron a los participantes solicitándoles que lean el contenido. Para validar esto, se leyó en orden, primero el título, luego cada una de las tarjetas pertenecientes al título y al final una síntesis de propuesta. El grupo escuchó, hizo sugerencias y aceptó las conclusiones.
8. Se generalizó leyendo el título para identificarlo y verificar que no exista otro título parecido y así sucesivamente hasta terminar con todos los títulos existentes.

Esta técnica es una herramienta útil para la formulación y solución de problemas. Inicia identificando los hechos, dificultades, apariencias etc., concluyendo con la definición de las causas de origen y las soluciones y compromisos de los participantes para la acción.

También se realizaron entrevistas semiestructuradas, para conocer sobre la historia de la organización, para lo cual se elaboró un guión de preguntas (Ver Apéndice A).

Procedimiento del diagnóstico

En primer lugar, se aplicó la técnica de TKJ antes descrita con los inversionistas y se identificaron diversas necesidades y áreas de oportunidad, las cuales se mencionan a continuación (ver Tabla 1).

Tabla 1. Necesidades y áreas de oportunidad de la organización surgidas con base en el análisis del diagnóstico.

Necesidades y áreas de oportunidad	
1.	Plasmar la historia del negocio e incluirla en los procesos de inducción y publicar dicha información en redes sociales.
2.	Socializar la Cultura Organizacional mediante la construcción de la misión, la visión y los valores del negocio.
3.	Generar un reglamento interno que guíe los comportamientos de los miembros de la organización.
4.	Revisar los perfiles y descriptivos.
5.	Generar un proceso de inducción al negocio y al puesto y contar con un proceso de vinculación y desvinculación a la empresa.
6.	Lograr una cultura de servicio.
7.	Estandarizar los procesos.
8.	Atender las necesidades del talento humano desarrollando al personal.

En esta misma reunión los inversionistas acordaron que la intervención se desarrollaría en 2 Etapas, en la primera se incluirían los 3 primero puntos (marcado en negrita en la Tabla 1), y en la segunda etapa los puntos restantes (Ver Tabla 1).

También, se acordó acudir al local para realizar una presentación formal de la consultora e informarles a los colaboradores, acerca de la intervención, los objetivos y las actividades a desarrollar, con la idea de crear compromiso al invitarlos a participar.

Una vez, elaboradas las guías de preguntas para las entrevistas (Ver Apéndice A y C) se realizó una visita a los colaboradores y uno a uno fueron contestando. Se les hizo saber que la información era anónima y confidencial y firmaron de conformidad para que la entrevista referente a la historia del negocio fuera grabada en audio. Dichos resultados pueden consultarse en el apéndice de este trabajo (ver apéndice B).

La información proporcionada por parte de los colaboradores fue a través de la aplicación del cuestionario y las entrevistas semiestructuradas, de las cuales se obtuvo la siguiente información y se corroboró con la observación directa.

Tabla 2. Percepciones de la Historia del negocio (colaboradores).

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Respecto a la historia, los colaboradores conocen a los inversionistas y saben quiénes son sus jefes. 2. Están conscientes de los requerimientos del negocio y las habilidades y actitudes que se necesitan en la organización. 3. Están muy agradecidos con la empresa por las oportunidades de ayuda y desarrollo que se les han brindado. 4. Agradecen el hecho de que sus ideas se toman en cuenta. 5. Se han dado cuenta del crecimiento que ha tenido el negocio en el último año. 6. Concuerdan con que el servicio no es de la mejor calidad. 7. Comentan que las condiciones del negocio no son las idóneas. 8. Están conscientes de la responsabilidad que tienen en sus manos, así como la confianza que se les ha dado, por lo que son responsables y tienen toda la disposición de laborar hasta en sus días de descanso. 9. La atención no es personalizada. 10. Entre los colaboradores existe un ambiente de confianza. |
|---|

11. Al no estar establecidas las actividades de cada colaborador, se generan conflictos, ya que todos hacen de todo aunque no se les haya contratado para desempeñar determinada actividad.
12. Existe un buen desempeño en las tareas, pero falta trabajar en la actitud de los colaboradores.
13. Están conscientes que se necesitan unos de otros como equipo.
14. Han notado que coordinarse como equipo logran excelentes resultados
15. Los colaboradores coincidieron en no conocer o no tener claro cuál es la misión, visión y los valores de la organización.

La información obtenida por medio de los cuestionarios es la que se describe a continuación:

Tabla 3. Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores para conocer la Cultura Organizacional.

1. Se sienten a gusto trabajando en esta organización por la ayuda económica y las facilidades que les brinda. Comentan que sienten un gran cariño por el negocio. En el caso de la cocinera, se siente útil al realizar un trabajo y tiene un gusto por atender a la gente.
2. Para ellos la organización representa una oportunidad para realizarse y agradecen que hayan confiado en ellos para contratarlos.
3. Consideran que existe un ambiente de confianza pero están conscientes de que podría mejorar la comunicación.
4. Sus aportaciones y sugerencias se toman en cuenta, de igual forma se les pide su participación en las propuestas de mejora.
5. Comentan que las fricciones se resuelven rápidamente, de manera que no afecte al cliente ni al ambiente del equipo. Comentan que estos conflictos no se dan muy seguido y es más el estrés que los problemas.
6. Las inconformidades son más de espacio que entre el equipo.
7. El trato es justo entre el equipo y se ayudan mutuamente.
8. Coinciden en que existe bastante colaboración pero falta iniciativa.

9. Existe suma confianza entre ellos.
10. No hay favoritismo, el trato es igual para todos y se respetan unos a otros.
11. No tiene claro quién es el jefe directo.
12. Comentan que el inversionista les ha explicado sus responsabilidades, pero se han agregado otras que va requiriendo el negocio, generando conflicto al no saber de quién será la responsabilidad de realizar las nuevas actividades.
13. Comentan que no tienen retroalimentación por parte del inversionista.
14. Existe motivación por parte del jefe directo hacia sus colaboradores.
15. Se consideran valiosos en el negocio, ya que los inversionistas confían en el buen manejo de las finanzas y en que ellos mismos pueden resolver los problemas que se presenten. De igual forma están conscientes de que si uno de ellos abandona al equipo, esto puede afectar a las ventas y a la dinámica.
16. El negocio le apuesta a sus colaboradores gestionando cursos de capacitación.
17. La comunicación de manera descendente no es buena.
18. No conocen las reglas, ya que no tienen un reglamento.
19. Los cambios que harían en el negocio serían meramente de inmobiliario y estructura.
20. Los jefes y colaboradores son sensibles ante los problemas personales y se preocupan por buscar soluciones.
21. Los inversionistas se preocupan por la salud de su personal incitándolos a verificarla constantemente y a su desarrollo, alentándolos a seguir estudiando.

A continuación se mencionan las áreas de oportunidad que se identificaron mediante la observación directa en las visitas al negocio, las cuales fueron registradas en una bitácora y son los siguientes:

- No se percibe una cultura de servicio, ya que el personal no saluda al cliente, no mencionan las promociones de los productos del día y su atención no está al 100% con el cliente, sino que se notan un tanto distraídos.
- Existen carteles en el local con la información de los productos que ofrecen; pero al entrar los clientes no leen dichos carteles y preguntan por la variedad de los productos,

lo que se observó que el trabajador no le otorga esa información que se solicita si no que les señalan la ubicación del cartel para que el cliente personalmente lo lea de la pared.

- Son amables con los clientes antiguos más sin embargo con los nuevos se comportan un tanto distantes.
- No existe alguna frase establecida para recibir a los clientes ni para despedirlos.
- Los colaboradores están distantes entre ellos.
- No se observa suficiente iniciativa en el diligenciero, pues los clientes expresan que adopta una actitud un tanto cortante.
- Hay mucho calor en el local. Las instalaciones no están adecuadamente ventiladas, hace demasiado calor tanto adentro como afuera del local en donde también hay mesas y no existe algún toldo para cubrirse del sol.
- No hay suficiente espacio en el área para la elaboración de los alimentos y para el almacenamiento de los consumibles.
- Al tener mucha demanda de clientes se estresan y alteran cayendo en enojos entre los colaboradores y los clientes han percibido esta situación, lo que deja una mala imagen al negocio.

3. Programa de intervención desarrollado

Criterios utilizados para diseñar el programa de intervención

Tal como se acordó con los inversionistas de iniciar con la Etapa 1, en la que nos enfocaremos en los 3 primeros puntos: conocer y plasmar la historia del negocio, crear la misión y la visión del negocio con la participación de los integrantes de la organización, conocer si los valores del negocio son compartidos entre los miembros y crear un reglamento interno.

La implementación de la intervención, se basó en el modelo de cambio planeado de Lewin (1946) descrito con anterioridad; el cual consiste en tres fases: Descongelamiento, cambio o movimiento y recongelamiento; con el fin de modificar las fuerzas que mantienen el comportamiento del negocio, equilibrar las fuerzas impulsoras que ayudan a efectuar el cambio y las restrictivas que son las que impiden que el cambio se produzca ya que desean mantener el *statu quo*. Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra un “equilibrio cuasi estacionario”. Para modificar ese estado se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las que lo impiden, o combinar ambas tácticas. La idea es descongelar valores antiguos y cambiar y recongelar los nuevos valores.

Lewin sostiene que estas fases se pueden lograr si:

1. Se determina el problema. No conocen su cultura y se desea que el negocio pueda convertirse en franquicia.
2. Se identifica su situación actual. No cuentan por escrito con misión, visión, no han identificado sus valores, no cuentan con un reglamento ni con un documento con su historia.

3. Se identifica la meta por alcanzar. Socializar su cultura entre los miembros de la organización.

4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden en él. Fuerzas positivas: necesidad de expansión y fuerzas negativas: cierta actitud negativa de los trabajadores en el negocio y hacia los nuevos clientes.

5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta. Desarrollo de los planes de acción descritos con anterioridad.

Objetivos del programa de intervención

Objetivo general

El objetivo principal de esta intervención es la identificación de la Cultura en una microempresa de alimentos de la ciudad de Mérida y lograr su adecuada socialización.

Objetivos específicos

- Identificar y compartir la historia del negocio para una mayor integración del personal y que sirva como herramienta para la inducción de los nuevos colaboradores.
- Creación y socialización de los elementos básicos de la Cultura Organizacional: misión, visión y valores.
- Elaboración y socialización de un reglamento interno, que sirva como marco para regular el comportamiento esperado del personal.

Recursos utilizados

A continuación se presentan los instrumentos y estrategias utilizadas para llevar a cabo correctamente las sesiones de intervención; presentando en primera instancia el cronograma que se empleó para dichas sesiones, la cual incluye los materiales utilizados, así como la temática a trabajar, las fechas, el horario y el lugar de trabajo (véase tabla 4).

Tabla 4. Cronograma de las sesiones de intervención

Lugar de las sesiones: oficinas de la consultoría y las instalaciones de la organización.

Participantes: Encargada, cocinera, repartidor.

MATERIALES:

- Laptop/Videos, presentaciones
- Proyector
- Pizarra
- Dinámicas
- Bocinas
- Plumones, hojas reciclables, lápices

<i>Actividad</i>	<i>Marzo</i>	<i>Abril</i>
1. CREACIÓN DE LA MISIÓN (sesión con los colaboradores)	Lunes 14 3-5 pm Oficinas de la consultoría	
2. CREACIÓN DE LA VISIÓN (sesión con los colaboradores)	Jueves 31 3-5 pm Oficinas de la consultoría	
3. REGLAMENTO Y POLÍTICAS (sesión con el inversionista)		Martes 05 1 -5 pm Oficinas de la consultoría

4. VALORES COMPARTIDOS Y COMPORTAMIENTOS ESPERADOS (sesión con los colaboradores)	Martes 12 1 -5 pm Oficinas de la consultoría
5. Reglamento y políticas (Sesión con la encargada y con los colaboradores)	Martes 19 11am Instalaciones del negocio

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma se muestra la carta descriptiva de las sesiones de trabajo para la “Construcción de misión, visión y valores”.

Tabla 5. Carta descriptiva para las sesiones de misión, visión y valores.

CARTA DESCRIPTIVA PARA LAS SESIONES 1, 2 Y 3: SESIONES GRUPALES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN/VISIÓN/VALORES DE LA ORGANIZACIÓN.

Dirigido a: Encargada, cocinera y repartidor.

Objetivo general: Socialización del proyecto de intervención “Cultura Organizacional” y generar ideas para lograr la construcción de los elementos de misión, visión y valores de la organización de todos los que la integran.

Fecha:

Hora de inicio: 3:00 pm

Hora de finalización: 6:00 pm

Participantes: encargada, cocinera, repartidor.

Facilitador:

Lugar: Instalaciones de la consultoría/sala de juntas

Duración de la sesión: aproximadamente 3 horas.

Continuación de la Tabla 5.

Actividad	Objetivo	Materiales	Desarrollo	tiempo
1. Bienvenida Socialización del proyecto de intervención mediante una breve explicación para dar a conocer las temáticas (creación de la misión, visión y valores de la organización).	Concientizar a los colaboradores acerca de la importancia de la presencia de los elementos de misión/visión y valores en la organización.	Proyector y diapositivas pizarra	Presentación con diapositivas. Proyectar ejemplos de misiones/visiones/valores de organizaciones con el fin de que los colaboradores vayan familiarizándose con los conceptos y empiecen a generar sus ideas, analizando y formulando entre todos los elementos.	1 hr
2. Proyección de los videos referentes a la temática.	Reforzar lo visto en la presentación y esclarecer las ideas.	Videos, conexión a internet.	Proyección de ejemplos y explicación de conceptos	30 minutos
3. Dinámica	Participación de todos los colaboradores en la dinámica y reforzar los conocimientos	Formato de las dinámicas plumones, hojas,	Aplicación de la dinámica pertinente a la temática.	30 minutos

lápices				
4. Discusión para plasmar ideas	Lograr que los participantes discutan y plasmen individualmente las ideas que vayan surgiendo para poder compartirlas entre los asistentes y llegar a un consenso.	plumones, hojas, lápices	Entrega de hojas y lápices a los participantes. Dar tiempo para el análisis de la información y la discusión de las ideas, mismas que se compartirán entre todos	30 minutos
5. Plasmar la información generada en la pizarra o proyector.		Proyector/pizarra	De acuerdo a lo que se haya llegado, la facilitadora plasmará a la vista de todos la información que se vaya generando de determinada temática; de manera que en ese momento se afinen detalles para darle formalidad a dicha información.	30 minutos
6. Cierre de la sesión	Agradecimiento por la participación y asistencia	diapositivas	Acordar una próxima sesión para socializar la información generada; afinar detalles y continuar con la socialización de la Cultura Organizacional.	5 minutos

Fuente: elaboración propia.

Asimismo se empleó la carta descriptiva para la “Construcción del reglamento interno” la cual se muestra a continuación.

Tabla 6. Carta descriptiva para la construcción del Reglamento Interno

CARTA DESCRIPTIVA: SESIONES GRUPALES PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL REGLAMENTO Y LAS POLÍTICAS DEL NEGOCIO SESION 4 y 5 Dirigido a: Inversionista (encargado de la unidad), encargada, cocinera y repartidor. Objetivo general: construir y socializar el nuevo reglamento interno con todos los integrantes de la organización.
--

Fecha: Hora de inicio: 3:00 pm Hora de finalización: 5:00 pm Participantes: Inversionista (encargado de la unidad), encargada, cocinera, repartidor. Facilitador: Lugar: oficina del inversionista y posteriormente en el lugar de trabajo de los colaboradores (local). Duración de la sesión: aproximadamente 2 horas.

Actividad	Objetivo	Materiales	Desarrollo	tiempo
1ª SESION: Reunión de trabajo con el responsable de la unidad de negocio	Crear el reglamento interno del negocio y darlo a conocer entre todos los colaboradores	Laptop Conexión a internet Hojas Lápices Reglamento interno de la	Revisar junto con el inversionista diversos reglamentos internos de trabajo para diseñar y adecuar dicha información al reglamento del negocio; plasmando las condiciones de trabajo cuyas	2 horas

		consultoría como una guía	decisiones se basarán por criterios que rigen a los negocios de alimentos.	
2ª SESION: Sesión con los colaboradores para hacer de su conocimiento el nuevo reglamento	Revisión del reglamento para darlo a conocer a los colaboradores y abrir espacios para aportar ideas que puedan incluirse en dicho documento	Laptop Conexión a internet Hojas Lápices El reglamento propuesto por el inversionista	Proyectar el reglamento interno de trabajo que se construyó junto con el inversionista para que los colaboradores lo revisen y puedan hacer un análisis sobre las tareas del día a día y logren aportar ideas fijando sus condiciones de trabajo y así tener un documento completo. Posteriormente dichas aportaciones se registrarán de manera formal en un documento al ser aprobado por el inversionista, repartiendo a cada uno de los colaboradores dicho documento.	2 horas
Cierre de la sesión	Agradecimiento por la participación en las sesiones	Diapositivas	Acordar una próxima sesión para socializar los productos generados y darle un adecuado seguimiento.	10 minutos

Fuente: elaboración propia.

Este formato se empleó en ambas sesiones de intervención para la “Construcción del reglamento interno”; tanto en la sesión con el inversionista encargado del negocio, como en la sesión con los colaboradores.

Otra técnica que se empleó para las sesiones fueron las dinámicas pertinentes a cada temática. A continuación se presenta la dinámica empleada para reconocer los valores del negocio:

Dinámica de valores.

Nuestros valores

OBJETIVO: Reconocer que los valores constituyen puntos de orientación, actitudes y guía para la adquisición de diferentes logros dentro de un proyecto de vida y la vida laboral.

¿Qué representa nuestro equipo?

¿Bajo qué valores operamos?

Lea la siguiente lista de valores y encierre en un círculo los que “saltan a la vista” por su importancia para usted. Luego realice una lista y escriba 10 valores principales en orden de importancia y explique porque lo considera importante para el trabajo. Agregue otros valores si es necesario.

Verdad, perseverancia, recursos, eficiencia, sinceridad, confiabilidad, iniciativa, alegría, confianza, excelencia, poder, sabiduría, trabajo en equipo, control, flexibilidad, servicio, valentía, perspectiva, rentabilidad, competencia, compromiso, libertad, emoción, reconocimiento, amistad, creatividad, aprendizaje, influencia, felicidad, honradez, justicia, honestidad, originalidad, calidad, innovación, inocencia, trabajo duro, obediencia, prosperidad, sensibilidad, crecimiento financiero, respeto, realización, apoyo comunal,

equidad, resolución, integridad, orden, fortaleza, paz, espiritualidad, autodomínio, lealtad, inteligencia, claridad, tolerancia, motivación, cooperación, éxito, seguridad, humor, administración, amor, colaboración, apoyo, responsabilidad.

Al terminar dichas sesiones se generaban las minutas respectivas a cada sesión, las cuales incluían información acerca de lo que se trabajó al igual que los participantes, los acuerdos y los resultados generados. A continuación se muestra un ejemplo de la minuta de la sesión de “Construcción de la Misión de la organización”:

Tabla 7. Minuta de trabajo

MINUTA DE REUNIÓN DE TRABAJO		
Fecha: 14 de marzo de 2016 Hora de inicio: 3:00 pm Hora de finalización: 5:00 pm Asistentes: cocinera, encargada, repartidor Facilitador: Lugar: instalaciones de la consultoría/ sala de juntas Tema: Construcción de la misión del negocio		
Orden Punto	Desarrollo	Compromisos / Acuerdos
Reunión con los colaboradores para la construcción de la misión del negocio. En las instalaciones de consultoría, en la sala de juntas	Se realizó la presentación del tema el cual fue la Misión de una empresa. Se presentaron diferentes ejemplos de misiones de diversas empresas, así como una proyección de videos referente al tema. De igual forma se aplicaron dinámicas para reforzar los conceptos y proceder a la construcción de la misión del negocio.	<u>Facilitadora:</u> Plasmar adecuadamente la información obtenida en la sesión y entregarla al directivo para su revisión <u>Colaboradores:</u> asistir a la próxima reunión y participar <u>Directivo:</u> Revisar la información final
Asuntos Generales		
Siguiente reunión	Jueves 31 de marzo de 2016 en las instalaciones de la consultoría a las 3 pm para el tema de “visión del negocio”	

Resultado de la sesión: Con base a la información que se revisó en la sesión se logró construir con la participación de todos los colaboradores la Misión del negocio. Dicha información se le entregará al directivo para su revisión, cambios pertinentes y aprobación.

Quedando de tal manera el producto final: Misión de la organización “Elaborar alimentos de alta calidad así como brindar un servicio cordial y eficaz logrando satisfacer y deleitar el paladar del público en general”.

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presentan detalladamente los recursos que se emplearon como parte de la logística de las sesiones de intervención (ver Tabla 8).

Tabla 8. Descripción de los recursos utilizados en las sesiones de la intervención

Recursos	Descripción
Materiales	Vídeos, presentación en Power Point, pizarra, formato del plan de actividades de las sesiones, dinámicas, cronograma, minutas, plumones, lápices, hojas en blanco, <i>coffee break</i>
Humanos	Integrantes de la organización: inversionista, 3 colaboradores y la consultora
Técnicos	Computadora, cañón, impresora, bocinas, internet
Financieros	Presupuesto asignado para llevar a cabo cada sesión

Fuente: elaboración propia

Procedimiento de aplicación

Se describe en este apartado el procedimiento que fue guiado a través del modelo de Lewin (1946), utilizado para la implementación del cambio, con enfoque en Desarrollo Organizacional.

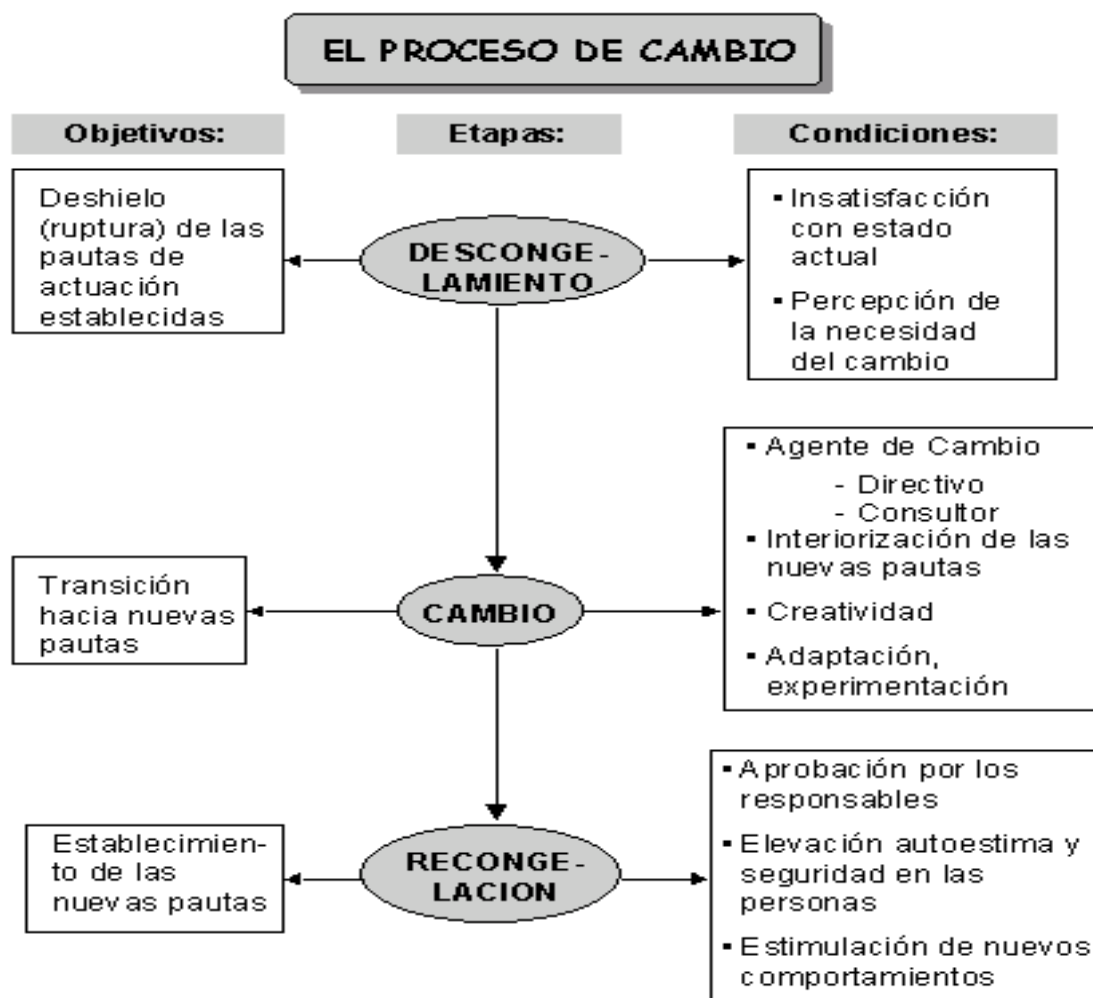


Figura 1. . Modelo de cambio de Kurt Lewin, citado por Arenas (2005).

A continuación, se describe la manera en la que se fueron llevando a cabo cada una de las diferentes fases del modelo en esta intervención.

Descongelamiento. Con respecto a esta etapa, se identificaron las necesidades del negocio, las cuales se jerarquizaron para ir las desarrollando, quedando como las necesidades prioritarias: las 3 primeras de la tabla 1

Cambio o movimiento. En esta fase, se desarrollaron y plasmaron las necesidades principales de la etapa de descongelamiento (Ver Tabla 1):

Recongelamiento: una vez concluidas las sesiones de intervención y haberse generado los elementos de la Cultura Organizacional (historia, misión, visión y valores) así como, el reglamento interno, se mostraron en forma de infografía (ver apéndice D) y como un libro de bolsillo, buscando la practicidad para que estos tengan pleno conocimiento de los nuevos mecanismos de apoyo, logrando que el personal vaya conociendo y entendiendo el negocio y sus objetivos, procurando brindar un mejor servicio e ir integrando dichos mecanismos de apoyo como parte de la organización (ver apéndice E). Se socializó la información, con el propósito de practicar día a día los nuevos valores y conductas.

A continuación, se detalla la manera en la que se llevaron a cabo cada una de las sesiones de intervención:

Historia del negocio. Mediante las entrevistas realizadas a los inversionistas y colaboradores, se generó un documento con la información acerca de los inicios de dicho negocio, sus fundadores, la manera en la que surge, cómo ha logrado su permanencia, así como los logros que han tenido como equipo y como organización; de manera que se pudo documentar esta información y sirva de guía en las inducciones del nuevo personal, así como para que sea publicada en las redes sociales para el conocimiento de los clientes.

Creación de la misión, la visión y los valores del negocio. Se explicaron los conceptos mediante las presentaciones y dinámicas y con la participación de los colaboradores se construyeron dichos elementos, buscando la aprobación de los inversionistas, socializando la información generada con todos los integrantes del negocio y poder plasmar dichos elementos en lugares visibles del negocio, así como en redes sociales. Asimismo, mediante las dinámicas y presentaciones, se identificaron y entendieron los valores de la organización y con la participación de los colaboradores se realizó una lista de valores que comparten y que los caracterizará como negocio.

Generar un documento que contenga el reglamento interno y las políticas del negocio. El negocio no cuenta con algún documento de ese tipo, el cual es de suma utilidad, ya que registrará los comportamientos de los colaboradores en el trabajo. Esto se trabajó mediante visitas al inversionista para construir dicho documento, basándose en las necesidades del negocio, para posteriormente entregar este documento a los colaboradores y enriquecerlo con sus aportaciones. Siendo aprobado dicho documento por los inversionistas se hizo oficial al repartirlo entre los colaboradores para conocimiento de todos.

4. Evaluación de los efectos

Para medir el impacto que tuvo esta intervención que se realizó en esta organización, se elaboró y aplicó un cuestionario conformado de 23 preguntas con el objetivo de medir los efectos que tuvo (Ver Apéndice F).

Una vez aplicada la encuesta y haber recolectado los datos necesarios, se realizó un análisis de la información obtenida cuidando el anonimato y la fidelidad de dichos datos.

Stake (2004), afirma que el análisis de la información significa realizar una exploración minuciosa de los factores pertinentes y considera que también es reunir las piezas de nuevo para poder obtener el significado lo más completo posible.

Resultados de la aplicación del cuestionario de evaluación

Con respecto a la historia, en general, los colaboradores conocen la historia del negocio a la perfección, excepto por detalles sueltos; debido a que un integrante se incorporó a la organización meses después de su inauguración. De igual forma se identifican con ella y al 100% de los colaboradores les pareció adecuada la manera en que se plasmó la información en la infografía; ya que comentan que es una manera práctica de conocerla y al mismo tiempo tenerla a la mano. Todos tienen conocimiento de la historia ya que ellos fueron los que iniciaron en el negocio, narrando lo que había acontecido durante su periodo de trabajo que concuerda con los inicios del negocio.

Con respecto a la nueva misión, ahora la conocen y consideran que esta refleja lo que es la empresa, ya que ellos mismos la crearon. Comentan sentirse identificados y consideran que están cumpliendo con ella al elaborar con calidad los alimentos.

Lo que puede comentarse al respecto con base en los resultados es que el personal conoce la misión, refleja la imagen del negocio, se siente identifica y considera que contribuye al cumplimiento de la misma.

Las respuestas que arrojaron en el apartado de la nueva visión fue que es de su conocimiento y consideran que es integradora y se comparte entre todos, que alienta y es realista y hacen énfasis en que no se ha difundido adecuadamente y que ahora que existe han visto cierto cambio en el trabajo de los compañeros.

Se puede observar que el personal la conoce, la comparten y es apegada a la realidad del negocio.

Con relación a los valores organizacionales (calidad, compromiso, trabajo en equipo y confianza) los colaboradores contestaron que se mantienen en práctica regularmente los valores de la organización y que aplicarlos genera un buen desempeño laboral y se puede realizar un trabajo de calidad. Han percibido que el trabajo se ha vuelto más rápido y eficaz.

Con relación al reglamento interno de la organización, los colaboradores contestaron que conocen el reglamento pero aún no se está llevando a cabo ni tampoco se han apegado a él. Consideran que este documento es de gran ayuda ya que se tienen labores equitativas y es indispensable para un buen funcionamiento. Mencionan que se entiende muy bien debido a la buena redacción. Los colaboradores manifestaron que el reglamento les beneficia para tener una mejor imagen y un buen trato al cliente, actúan de acuerdo a lo establecido y procuran ser más ordenados.

Consideran que la atención hacia el cliente ha cambiado positivamente, pero aún falta trabajar en ello. De igual forma, consideran que su trabajo como equipo es bueno, cada quien realiza sus labores y el trabajo es colaborativo, sabiendo que se realiza mejor el trabajo cuando se hace en equipo.

Por último, cuando se les cuestionó a cerca de la creación de los elementos de misión, visión, valores y reglamento mencionaron que han notado un cambio positivo en ellos como

trabajadores los cuales son: que perciben mejor trato al cliente, están trabajando en la mejora del servicio y tienen más compromiso y más confianza.

Cambios registrados

Podemos observar que en esta organización no existían estos elementos (historia, misión, visión, valores y reglamento). A partir de su creación con base en la intervención, se percibe una mejor comunicación entre los colaboradores; se conocen mejor, hubo buena participación y disposición y están conscientes de que cuentan con el apoyo de los inversionistas.

Al concluir las intervenciones se pudo percibir un clima de confianza y apoyo mutuo; tanto inversionistas como colaboradores se apoyan entre sí y se preocupan por el bienestar de los clientes internos y externos. Esto se percibe ya que a los inversionistas les interesa desarrollar a su personal mediante la gestión de cursos de cocina o cuestiones que tengan que ver con el giro del negocio y con el desarrollo de su personal, así como la participación en las sesiones de intervención que se dieron lugar en este trabajo. Por su lado, los colaboradores demuestran su compromiso con el negocio acudiendo a dichos cursos de desarrollo así como laborar en sus días de descanso cuando se requiere elaborar grandes pedidos, por lo que se percibe una gran implicación, compromiso y dedicación por ambas partes.

De igual forma, se percibió cierto grado de pertenencia por parte de los colaboradores, lo que genera un buen desempeño en las tareas, así como sentirse de algún modo dueños del negocio, lo que implica un mayor compromiso y se logran mejores resultados como equipo y como organización.

Como equipo, han sabido acoplarse y los inversionistas valoran estas cualidades en el personal y están conscientes de que cada uno de los colaboradores forma parte esencial del equipo.

De igual forma se pudo percibir cierta satisfacción por parte del equipo al darse cuenta de su gran capacidad de construir y aportar información valiosa para los requerimientos de esta intervención que ayudarán a la mejora de la organización, lo que generó cierta motivación para seguir con las sesiones de intervención.

5. Discusión

El objetivo principal de esta intervención fue socializar adecuadamente los elementos que conforman la cultura de esta organización; para poder lograr lo anterior, nos basamos en el modelo de cambio de Lewin (1946), por lo que se realizaron diversas actividades entre las que se encuentran reuniones, entrevistas, aplicación de instrumentos, técnicas grupales, etc.

Celli (1996), hace énfasis en que las horas dedicadas a reuniones podrían verse como una pérdida en productividad, pero son el principal medio a través del cual se logra la dedicación, el entusiasmo y el compromiso de los trabajadores.

A su vez, Kliksberg (2000), se basa en la participación activa de todos los integrantes de la organización, en la comunicación fluida, el análisis, el aprendizaje en conjunto, y la rotación de tareas.

Comparación cambios observados-literatura de sustento

Con base en la intervención llevada a cabo en la organización de giro alimenticio, se presentan a continuación las actividades que se realizaron y la congruencia de estas con la teoría.

Referente a la historia, Nosnik (2005), hace énfasis en que una organización que apenas surge, va generando su propia historia a partir de los individuos que la crean. Asimismo, Robbins y Coulter (2010), mencionan que las “historias” de la organización son narraciones sobre eventos o personas importantes, incluso sobre los fundadores de la compañía, violación de reglas y reacciones ante errores pasados.

De igual forma, Nosnik (2005), hace énfasis en que la historia de la organización brinda la oportunidad de madurar y perfilar claramente la cultura de la misma y su estilo de comportarse. El estilo y la historia organizacional se evidencian en los hábitos y costumbres

de las personas, que inconscientemente manifiestan en su comportamiento dentro de la organización el cual pertenece a tal Cultura Organizacional.

Mediante las entrevistas que se llevaron a cabo con cada colaborador a los que se le realizaron diversas preguntas acerca de los inicios del negocio, su funcionamiento, sus primeros colaboradores, relatos de éxito y de fracaso, cambios, innovaciones, etc., fue surgiendo información acerca de la historia del negocio, pudiendo concretarla en un documento para poder plasmarlo en un lugar visible en el local y en las redes sociales del negocio para darlo a conocer con los clientes. De igual forma, el colaborador pudo notar el trayecto que ha recorrido durante la prestación de sus servicios al negocio; cayendo en cuenta de lo que ha aprendido y ha crecido durante su estancia.

De igual forma, Covey (2003), hace énfasis en la importancia de los enunciados de misión, los cuales son vitales para la buena organización de la empresa; estos deben ser efectivos. Para lograrlo; el enunciado tiene que nacer de las entrañas de la organización.

Todos deben participar de un modo significativo, todos y no solo los planificadores superiores de la estrategia. El proceso de participación es tan importante como el producto escrito, y constituye la clave para su uso.

Con base en lo que argumenta este autor, las sesiones de intervención para la construcción de la misión se enfocaron en poner los escenarios para que todos los colaboradores puedan participar y aportar, sintiéndose en confianza y analizando su quehacer diario, teniendo un concentrado de ideas para la construcción de este elemento tan importante que da guía a la organización. Dicha información fue revisada por los inversionistas, los cuales le realizaron pequeñas modificaciones para adecuar la información al negocio; de esa forma se logró la participación de todos los niveles de la organización.

Como mencionan García y Valencia (2012), la visión es el elemento que brinda a la empresa una imagen idealizada de sí misma, dándole un sentido de cómo pueden ser las cosas en un futuro, otorgando a sus miembros una sensación de orgullo y propósito que motiva y permite que la empresa funcione mejor.

También O'Neill y Mowll (2012), sugieren generar la visión más atrevida y de mayor valor y validarla con la estrategia de la compañía. De igual forma mencionan que las declaraciones de visión son un medio eficaz de motivar a los colaboradores y de orientarlos.

La visión debe ser específica y ambiciosa, pero dentro de ciertos límites; también debe ser sencilla y medida. El proceso de crear una visión es un motivador poderoso y es necesario hacer participar a todo el equipo.

Al realizar la sesión de la temática de la construcción de la visión del negocio con los colaboradores, se percibió el orgullo que sienten de trabajar en él, recordando que han gozado de diversos éxitos en sus labores; por lo que la visión que plasmaron la consideran alcanzable en un futuro no muy lejano, considerándose buenos en lo que hacen y confiados en lograr lo que se han propuesto.

Por su parte, Cleghorn (2005), cita a Gordon Sullivan y Michael Harper oficiales del ejército de los Estados Unidos, los cuales proponen que los miembros de una organización definan los valores que los guían y lleguen a un consenso sobre los mínimos valores que todos comparten. Estos valores deben estar presentes en todos los ambientes de la organización y deben guiar todas las acciones de la empresa. Estos valores no deben ser impuestos.

Asimismo, Hernández, et al. (2011) mencionan que los valores deben ser claros y específicos en una organización; deben ser valores deseados que sustentarán la estrategia para lograr los objetivos propuestos. Y estos valores no deben ser impuestos sino compartidos

por todo el personal. Para que esto suceda, se requiere que esos valores no sean elaborados exclusivamente por la alta gerencia, sino que deben ser resultado de un trabajo en equipo.

Dichas sesiones de intervención se realizaron tomando como referencia lo que mencionan estos autores; indagando mediante preguntas a los colaboradores bajo qué valores trabajan y se rige el negocio, los cuales surgieron los valores compartidos por el equipo y por los inversionistas.

Para Pérez (2008) es indispensable que los patrones, para ejercer su poder disciplinario, ante el cumplimiento de alguna de las órdenes u obligaciones de los trabajadores, elaboren en colaboración con los empleados el Reglamento Interior de Trabajo (RIT) que regirá en la empresa; el cual es necesario aclarar que las disposiciones contenidas en él deberán ser observadas por ambas partes.

Comparando con la teoría del marco referencial, este autor hace énfasis en que los patrones deben ampararse con un reglamento interno y los colaboradores deben tener conocimiento y posesión de esta guía para poder realizar adecuadamente su trabajo y conocer las consecuencias que implicaría el no apegarse a este documento.

En las sesiones de intervención para la construcción del reglamento, la primera sesión tuvo lugar en las oficinas con el inversionista responsable de la unidad de negocio para hacer un análisis y plasmar los puntos importantes que se incluirían en el nuevo documento; y la segunda sesión, tuvo lugar con los colaboradores en su lugar de trabajo para que el nuevo reglamento sea de su conocimiento, teniendo injerencia ambas partes y pudiendo hacer aportaciones pertinentes, logrando que este documento resulte completo y adecuado.

Sugerencias y conclusiones

Si se desea lograr la generación de un cambio por medio de una intervención, es oportuno propiciar un clima de confianza y colaboración. Cabe recalcar que es importante mantener informado al personal de las actividades a realizar, con el objetivo de apegarse al orden de las actividades y los tiempos de trabajo.

Como sugerencia, se considera importante que la organización, lleve a cabo un adecuado seguimiento e implemente las propuestas de acción sugeridas para la segunda etapa de intervención cuyas cartas descriptivas podrán consultarse en los apéndices de este trabajo (ver apéndice G), en donde se detallan los planes de acción pertinentes para las sesiones “Cultura y calidad en el servicio”; cuyo objetivo consiste en guiar a los colaboradores e inversionistas a brindar un mejor servicio al cliente, generando ideas para posteriormente convertirlas en acciones positivas que harán característico al negocio, ya que para generar una cultura de servicio que lo caracterice, se debe lograr que los colaboradores se dispongan a realizar una lista con los elementos que consideran pertinentes para otorgar un servicio amable y de calidad y al mismo tiempo identifique a la organización. De igual forma se sugiere emplear la carta descriptiva con los planes de acción para la sesión “Estandarización de los procesos y revisión de perfiles y descriptivos de puestos”, cuyo objetivo es conocer las actividades individuales y realizar un listado de ellas logrando identificar las actividades que son compartidas. Dicha carta descriptiva explica detalladamente su proceso de aplicación (ver apéndice H).

Asimismo, se sugiere procurar que las sesiones sean en el lugar de trabajo en beneficio del personal para evitar moverlo a otras instalaciones o de ser posible establecer un horario para las sesiones dentro de la jornada de trabajo con el fin de no invadir su tiempo personal, ya que hubo descontentos por estas cuestiones.

Como conclusión, podemos decir que el Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio planeado en las organizaciones que incluye diversos conceptos, técnicas e intervenciones, cuyo objetivo es lograr que sus miembros sean más efectivos y hacer de la organización un mejor lugar para trabajar; es por eso que la experiencia de participar en la intervención de esta organización fue de gran aprendizaje, ya que se observó un cambio en el comportamiento de los individuos durante el proceso, hubo gran implicación de todos los miembros y apoyo de los inversionistas. Lo grato de este proceso fue el haber reconocido mutuamente las virtudes y habilidades de los integrantes de la organización, así como estar conscientes de sus potenciales y confiar en ellos mismos para lograr lo que se proponen.

Conocerse entre ellos los hizo más cercanos y con un mayor sentido de responsabilidad concentración para realizar sus tareas con mayor enfoque y calidad.

Finalmente, no debemos olvidar que un proceso de cambio implica un esfuerzo y la colaboración de todos los sujetos que son clave en la participación para dicho cambio, que por más complicado que este sea, siempre será para la mejora de la organización

Referencias

- Arenas, F. (2005). Metodologías clásicas de gestión del cambio. *Studylib*. Recuperado Otoño 2005. Disponible en red: <http://studylib.es/doc/402902/1>.
- Aguilar, A: (s.f.). El diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal Edición Iberoamericana*, Vol. 6, número 11 pp. 67-81
- Blanchard, K. y O'Connor, M. (2008). *Administración por valores*. España: Norma
- Carrión, J. (2009). *Culturas Innovadoras 2.0*. (1º edición). España: LID Editorial Empresarial, S.L.
- Cascio, A. y Guillén, C. (2010). *Psicología del trabajo. Gestión de los recursos humanos Skill Management*. (1ª edición). España: Ariel
- Charón, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de calidad. *Ciencia en su PC*, 4 pp. 87-95
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9ª edición). México: Mc Graw Hill
- Cleghorn, L. (2005). *Gestión ética para una organización competitiva*. Colombia: San Pablo.
- Covey, S. (2003) *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Lecciones magistrales sobre el cambio personal*. Buenos aires: Paidós plural
- Dávila, A. y Martínez, N. (1999) *Cultura en organizaciones latinas*. México: siglo veintiuno editores, S.A. de c.v.
- French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de la ciencia de la conducta para el mejoramiento de la organización*. (5ª edición). México: Prentice Hall
- García, E. y Valencia, M. (2012). *Planeación estratégica. Teoría y práctica*. (2ª edición) México: Trillas.
- Garza, J. (2000). *Administración contemporánea*. (2ª edición). México: Mc Graw Hill

- Garzón, M. (2005) *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Colombia: Centro Editorial Universidad Rosario
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. (4ª edición). México: McGraw Hill Education.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. (12º edición). Australia: CENGAGE Learning
- Hernández, C. (2010). *Organización y dirección*. Recuperado en marzo de 2010. Disponible en red: <http://www.cinne.uadec.mx/documentos/TKJ%20.pdf>
- Hernández, J. Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional. Enfoque latinoamericano*. (1ª edición). México: PEARSON
- Kliksberg, B. (2000). *Capital social y cultura. Claves olvidadas del desarrollo*. Argentina: Intal Divulgación.
- Leka, S., Griffiths, A y Cox, T. (2004). *La organización del trabajo y el estrés. Estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales. Serie protección de la salud de los trabajadores* (nº 3). Reino Unido: I-WHO
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. (11ª edición). México: McGraw Hill
- Luna, R. y Pezo, A. (2005) *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Colombia: Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Mercado, R. (1991). *Calidad Integral Empresarial e Institucional. Capacitación a empleados*. México: Limusa.
- Moreno, G. (2000). *Introducción a la metodología de la investigación educativa II*. México: Editorial Progreso.

- Nadler, D. y Tushman, M. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva. El poder de la arquitectura organizacional*. México: Oxford.
- Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. España: Gesbiblio, S.L.
- O'Neill, C. y Mowll, J. (2012) *Administración*. México: Trillas
- Palací, F. (2008). *Psicología de la Organización*. España: PEARSON Prentice Hall
- Peteraf, T. y Strickland, G. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. (18ª edición). México: Mc Graw Hill.
- Pérez, J. (2008). *Reglamento interior de trabajo en las empresas*. Guía práctica para su elaboración. México: Tax editores unidos, S.A. de C.V.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15ª edición). México: PEARSON
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª edición). México: Prentice-Hall
- Rodríguez, J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. (3ª edición). Australia: CENGAGE Learning.
- Rubio, E. (2011). *El consultor excelente en los mercados emergentes*. Barcelona: Paidós.
- Sainz, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. (3ª edición). Madrid: ESIC Editorial
- Stake, R. (1998). *Investigación con Estudios de Casos*. Ediciones Morata: Madrid, España. 2da. Edición.
- Schein, E. (1973). *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano S.A.
- Suarez, T. y López, L. (2010). *La investigación en gestión y organizaciones en México*. México: ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán.
- Tuñón, E. Evangelista, A. y Tinoco, R. (2011). *Género y cultura institucional*. (1ª edición). México: El colegio dla frontera sur.

- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8ª edición). México: Pearson.
- Yates, C. (2008). *La empresa sabia. La excelencia para una gestión innovadora*. Madrid: Diaz de Santos.
- Zarco, V. y Rodríguez, A. (2008). *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. España: Pirámide

Apéndices

Apéndice A. Guía de preguntas para la recopilación de la información de la historia de la organización.

GUIA DE PREGUNTAS PARA CONOCER LA HISTORIA DE LA ORGANIZACION

Esta entrevista tiene el objetivo de conocer la historia del negocio, sus inicios y fundadores, así como las actividades que han hecho la permanencia del personal. En dicha entrevista participarán los colaboradores del negocio: Encargada, cocinera y repartidor.

- ¿Cómo surge la idea de poner este negocio?
- ¿conoces a los fundadores? ¿Quiénes son?
- Cuéntame, ¿cómo comenzó el negocio?
- ¿Con quienes empezó?
- ¿Porque crees que los eligieron a ustedes?
- ¿Por qué razón crees que tuvieron que irse los otros colaboradores?
- ¿Porque crees que ustedes han permanecido?
- ¿Qué se necesita para trabajar en el negocio?
- ¿Cómo surge otro local?
- ¿Cuándo notaste que empezó el incremento de las ventas?
- ¿En que se basaron para elegir el local?
- Pláticame una experiencia de éxito que hayan tenido, ya sea individual o como equipo

Apéndice B. Historia del negocio.

Historia del negocio

La organización de giro alimenticio surge como una idea de negocio por parte de los inversionistas a principios de 2013 como un negocio familiar conformado por 4 inversionistas. El negocio se encuentra ubicado en un local en la avenida Yucatán, colonia Cupules en la ciudad de Mérida, ubicado en un edificio que pertenece a una persona cercana a los inversionistas. El negocio está dedicado a la venta de alimentos: desayunos y almuerzos, especializado en tortas. El servicio se ofrece en un horario de 6:30 am a 2:30 pm., el cual está principalmente dirigido a los trabajadores de las diferentes oficinas y locales que se encuentran a los alrededores, así como a las colonias cercanas.

Se caracteriza por la variedad de tortas que ofrece al público, en él trabajan tres personas y sus puestos son: encargada, cocinera y repartidor.

Este negocio surge de la asociación de jóvenes empresarios los cuales se interesaron en incursionar en el ramo alimenticio invirtiendo en el negocio, con el fin de generar ingresos al igual que empleos, fomentando el trabajo y brindando oportunidades a la sociedad yucateca.

Iniciaron con un pequeño local y con una escasa variedad de productos; con el tiempo han incorporado nuevos ingredientes, platillos y productos gracias a las sugerencias de los clientes y de los colaboradores; los cuales tienen total apertura tanto para expresar como para poner en práctica ideas y mejorar el negocio; lo que ha funcionado para el incremento de las ventas. Los inversionistas confían mucho en su personal por lo que se les da la libertad de poner en práctica sus ideas en beneficio del personal y de la organización.

Esta organización de giro alimenticio brinda un servicio personalizado para el cliente, preocupándose en todo momento por él, satisfaciendo sus pedidos. Algunos clientes que acuden frecuentemente, tienen la confianza de hacer algún pedido que no se encuentre en el menú; con la condición de solicitarlo con anticipación para proveerse de los insumos y elaborarlo adecuadamente; haciendo énfasis a la frase: “Al cliente lo que pida”

El negocio hace uso de las redes sociales y del volanteo como medio de publicidad, así como la contratación de animadores en temporada baja de ventas. Gracias a estos medios de comunicación se han dado a conocer los nuevos productos que ofrecen, así como el servicio a domicilio, logrando la captación y conservación de clientes y por consiguiente el incremento en las ventas.

El personal que se captó para colaborar en el primer local fue mediante la recomendación de gente cercana a los inversionistas. A la encargada se le contrató por ser gente de confianza para estos; se le platicó sobre el negocio, aceptando el trabajo teniendo en cuenta la responsabilidad que implicaba. El puesto de encargada le acomodó, ya que pudo continuar con sus estudios los sábados por las mañanas dándole la facilidad de no acudir dichos días al local. Esta es una de las razones por las que esta persona se encuentra muy a gusto en el trabajo.

De abrirse alguna otra sucursal, la encargada junto con la cocinera serían las responsables de capacitar al nuevo personal; ya que tienen experiencia en las funciones y en las diferentes actividades que se realizan en el negocio.

De igual manera, una de las recomendadas para ocupar el puesto de cocinera, demostró a los inversionistas que era capaz de hacer las cosas y las hacía adecuadamente, por lo que optaron en brindarle la oportunidad de trabajar en el negocio. Se tomaron las precauciones necesarias para que no sufra algún accidente y se procedió a su contratación. Al ver que se desempeñaba muy bien en sus actividades y que entre ellos existía un ambiente de confianza y apoyo mutuo; se optó por dejarle la responsabilidad del local únicamente los sábados, a la cocinera y al repartidor sin necesidad de tener a una encargada que los supervise, ya que se había generado cierta confianza con los inversionistas demostrando responsabilidad y compromiso, siendo personas honestas, trabajadoras y con muchas ganas de superarse.

El puesto de repartidor en un principio lo ocupaba una persona que estaba por dejar el negocio por cuestiones familiares; al irse ocupa el puesto el hijo de la cocinera que acudía a diario al local para ayudar a su madre. El joven hacía favores ayudando en el local en lo que se le pedía; ya sea cerrar el negocio, resguardar las mesas, sillas y la motocicleta en el local etc., así como llevar caminando algún pedido cubriendo las colonias cercanas. La encargada al darse cuenta de lo servicial y dedicado que era el joven, le comenta al inversionista responsable de la unidad de negocio para analizar la posibilidad de hacerle una oferta de trabajo; el cual, este a la semana acude al local y nota el trabajo del joven, convenciéndose y le ofrece una oportunidad de trabajo como repartidor, la cual acepta.

Una de la experiencia de éxito de este negocio es haber logrado elaborar grandes pedidos en tiempo y forma; los colaboradores han aprendido de experiencias pasadas para que no existan pérdidas, así como prevenir situaciones o posibles contingencias.

Otra experiencia de éxito es haber vendido en un día 200 tortas, y al pasar el reporte a los inversionistas se vive una experiencia de satisfacción, así como sentido del logro entre ambas partes.

El negocio busca renovarse constantemente y tener satisfechos a los clientes. En la organización se fomenta el trabajo en equipo, se procura solucionar los problemas o situaciones en el preciso momento, también se requiere tener iniciativa, amabilidad, buena comunicación buscando desempeñar un trabajo colaborativo.

Al igual, se percibe un clima de confianza y apoyo mutuo, y tanto los inversionistas, como los colaboradores se apoyan entre sí y se preocupan por el bienestar de los clientes internos y externos. De igual forma, se percibe cierto grado de pertenencia, lo que genera un buen desempeño en las tareas, así como sentirse en cierto modo como si fueran inversionistas del negocio, logrando los mejores resultados como equipo y como organización.

Como equipo, han sabido acoplarse y los inversionistas valoran estas cualidades en el personal y están conscientes de que cada uno de ellos forma parte esencial del equipo. En la actualidad están en planes de abrir otros locales en diferentes puntos de la ciudad con la finalidad de expandirse y brindar oportunidad de trabajo a la comunidad.

Apéndice C. Guía de preguntas para identificar la Cultura Organizacional.

Guía de preguntas para identificar la Cultura Organizacional.

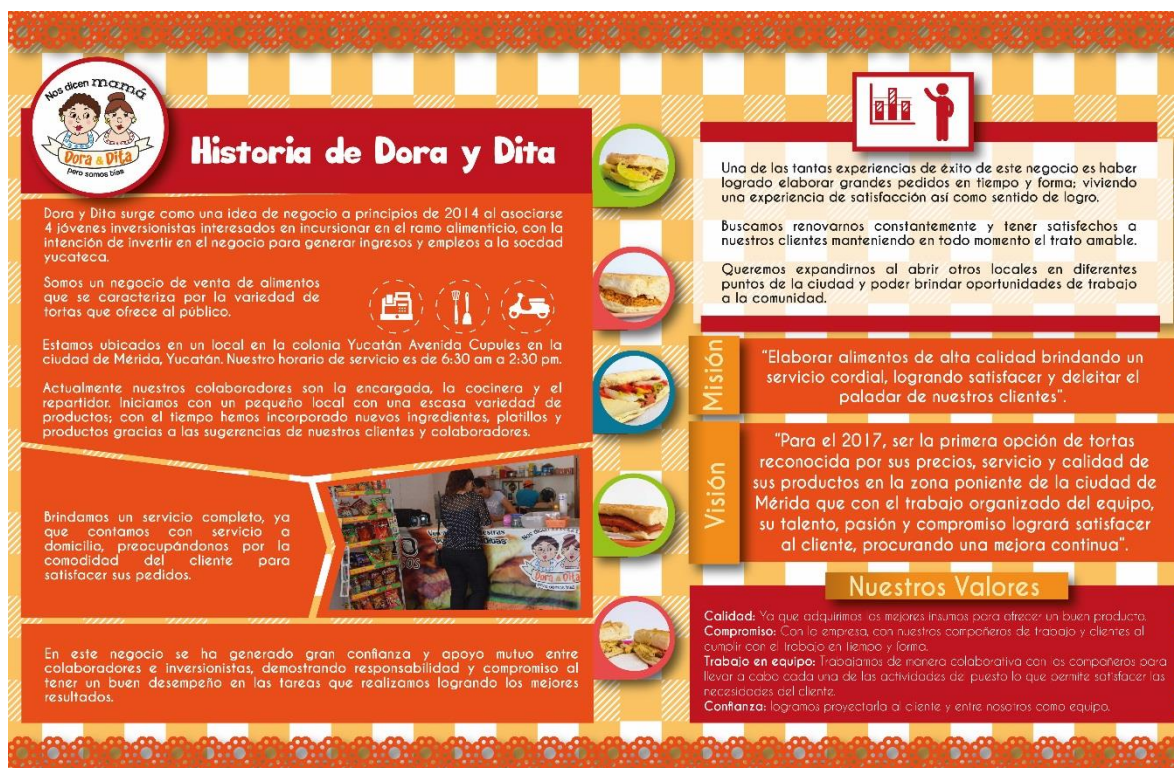
Acerca de la Cultura Organizacional en el negocio...

1. ¿Cómo estás, cómo te sientes de trabajar en esta organización?
2. Para ti, ¿qué representa la organización?
3. Cuando alguien te pregunta donde trabajas, ¿qué respondes?
4. ¿Hay un ambiente de apertura y confianza para manifestar insatisfacciones, frustraciones etc? Y da un ejemplo.
5. ¿Existe en el personal directivo la disposición para aceptar sugerencias innovadoras?
6. ¿Se te solicita que compartas opiniones, ideas y sugerencias en forma regular?
7. ¿Son frecuentes los conflictos y las fricciones? Cuando ocurren, ¿se afrontan de forma abierta y constructiva? ¿o como lo hacen?
8. ¿Consideras que hay problemas en el negocio? ¿y cuáles son?
9. ¿El trato recibido de mis compañeros de trabajo es justo? ¿o como lo percibes?
10. ¿Existe un ambiente de colaboración?
11. ¿Las personas con quienes trabajas son confiables?
12. ¿Los trabajadores reciben un trato igual?
13. ¿Recibes un trato respetuoso por parte de tus compañeros de trabajo?
14. ¿Tus ideas son tomadas en cuenta para la realización del trabajo?
15. ¿Sabes quién es tu jefe directo?
16. ¿Tu jefe directo te ha explicado claramente las funciones de tu puesto y los límites de responsabilidades?
17. Regularmente ¿se da retroalimentación acerca de cómo trabajo y lo que se espera en el trabajo?
18. ¿Se te informa regularmente sobre los aspectos de la tarea que has hecho bien?
19. ¿Se te motiva regularmente para que logres tu mayor rendimiento y esfuerzo en la tarea? Explica como lo hacen y quien lo hace.
20. ¿Te consideras un miembro valioso en tu equipo de trabajo?
21. ¿Se te asesora en cómo lograr una mayor efectividad en tu trabajo personal y con otras personas?
22. ¿Se te informa a cerca de cambios o modificaciones, novedades?
23. ¿Se realizan juntas? ¿Cada cuánto tiempo?
24. ¿Conoces las normas/reglas del negocio?
25. ¿Quién determina tus obligaciones en el negocio?
26. ¿Qué es lo que cambiarías en el negocio?
27. ¿Tu jefe es sensible ante tus necesidades y problemas personales?
28. ¿Tu jefe te anima a ver el mundo de forma diferente? A seguir estudiando, hacer planes, a superarte.

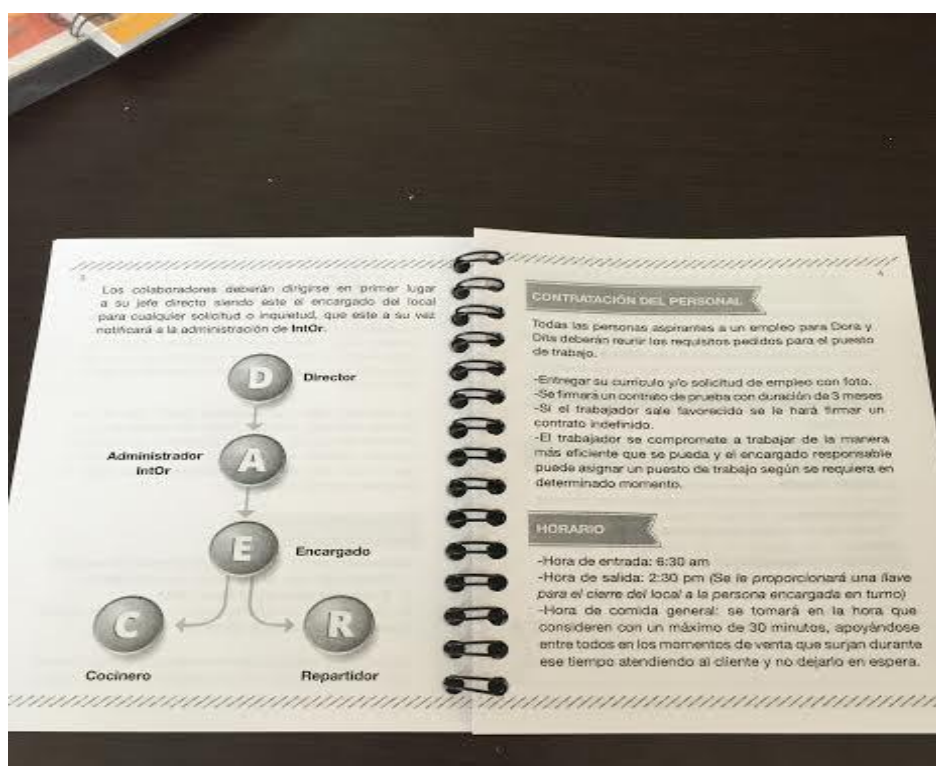
Preguntas para la encargada

1. ¿Cuál sería la pregunta que para ti consideras más importante y que le harías a un candidato a un puesto de trabajo en este negocio?
2. ¿Qué dirían tus empleados a sus amigos si estuviesen hablando del negocio?
3. ¿Hay algo específico en el negocio que tus empleados quisieran que cambie?
4. ¿Quiénes son las personas en el negocio que tus empleados admiran? ¿Por qué?
5. ¿Qué es lo que más les gusta a tus empleados acerca del negocio?
6. ¿Qué clase de empleados han fracasado en el negocio?
7. ¿Qué consideras que le hace falta a la organización?
8. ¿Qué opinión tienes de las personas que trabajan aquí?

Apéndice D. Infografía de la empresa.



Apéndice E. Reglamento Interno



Apéndice F. Encuesta para evaluar la socialización de los elementos de la Cultura Organizacional

Encuesta para evaluar la socialización de los elementos de la Cultura Organizacional

La información que nos proporcionará será usada exclusivamente para el estudio.

Marca con una X la opción que más se acerque a tu percepción.

	Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho
<u>Historia</u>					
1.¿Qué tanto sabe o conoce de la historia y orígenes de la organización?					
2.¿Qué tan identificado se siente con esta historia?					
<u>Misión</u>					
3.¿Conoce la misión del negocio en donde trabajas?					
4.¿La misión refleja la imagen de la empresa?					
5.¿Qué tan identificado se siente con la organización?					
6.¿Considera que está contribuyendo a cumplir con la misión de la organización?					
7.Explique brevemente de qué manera cumple con la misión					
<u>Visión</u>					
	Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho
8.¿Conoce la visión de la organización?					

9.¿Es integradora y compartida entre todos?					
10.¿Considera que es positiva, alentadora y realista?					
11.¿Considera que la visión se ha difundido interna y externamente?					
12.¿Ahora que la visión está por escrito, ha notado algún cambio en su trabajo diario y en el de sus compañeros de trabajo?					

Valores (CALIDAD, COMPROMISO, TRABAJO EN EQUIPO, CONFIANZA)					
	Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho
13.¿Mantiene en práctica regularmente los valores de la organización?					
Calidad					
Compromiso					
Trabajo en Equipo					
Confianza					
14.Responda brevemente cómo considera que benefician estos valores, a tu equipo y a la organización					

Reglamento					
	Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho
15.¿Conoce el reglamento?					
16.¿Está cumpliendo estas cláusulas?					
17.¿Qué opina del nuevo reglamento?					

18.¿Con que cláusula del reglamento se identifica?
19.¿En qué le está sirviendo o en que le beneficia que exista un reglamento?
20.¿Cree que hay algún cambio en la atención del cliente después de que se estableció el reglamento?
21.¿Qué opina del trabajo que se realiza como equipo en la organización?
22.¿Ha habido algún cambio en usted como trabajador una vez establecido el reglamento, visión, misión y valores de la organización?
23.Mencione los cambios positivos que ha visto una vez establecido reglamento, la misión, la visión y los valores.

Apéndice G. Carta descriptiva para la sesión de Cultura de Servicio.

CARTA DESCRIPTIVA: SESIÓN X. “CULTURA Y CALIDAD EN EL SERVICIO; *CREANDO LA FILOSOFÍA “CULTURA DE SERVICIO”*

Dirigido a: Encargada, cocinera y repartidor.

Objetivo general: Guiar a los colaboradores e inversionistas acerca de brindar un mejor servicio al cliente, generando ideas para posteriormente convertirlas en acciones positivas que harán característico al negocio.

Fecha:

Hora de inicio y hora de finalización:

Participantes: encargada, cocinera, repartidor.

Facilitador:

Lugar: Instalaciones de la consultoría/sala de juntas

Duración de la sesión: aproximadamente 2 horas.

Tema: Cultura de servicio

Actividad	Objetivo	Materiales	Desarrollo	tiempo
1. Mejorando la calidad en el servicio al cliente.	Generar acciones que harán característico al negocio; con el objetivo de guiar a los colaboradores e inversionistas acerca de brindar un mejor servicio al cliente.	Proyector y diapositivas Pizarra	Presentación con diapositivas. Proyección de la presentación “Calidad en el servicio al cliente” presentando ejemplos de servicios de calidad en los establecimientos de venta de alimentos; con el fin de que los colaboradores empiecen a generar ideas, analizando y proponiendo acciones de mejora en su servicio.	30 minutos
2. Proyección de videos referente a la calidad en el servicio	Reforzar lo visto en la presentación y esclarecer las ideas.	Videos, conexión a internet. Hojas Lápices	Se presentará un video con ejemplos de servicio al cliente; pidiéndole entre videos a los colaboradores que den opiniones acerca de lo observado en los videos. Proyección de ejemplos y explicación de conceptos.	30 minutos
3. Dinámica “servicio al cliente”	Participación de todos los colaboradores en la dinámica y reforzar los conocimientos	Formato de la dinámica plumones, hojas, lápices	Se entregará a cada colaborador una hoja con las instrucciones de la dinámica de valores en donde ellos tendrán que elegir los valores con los que se identifican como organización; haciendo un consenso al final con todo el grupo eligiendo los valores que los caracterizan como negocio.	30 minutos

4. Discusión para plasmar ideas	Lograr que los participantes discutan y plasmen individualmente las ideas que vayan surgiendo para poder compartirlas entre los asistentes y llegar a un consenso.	plumones, hojas, lápices	Entrega de hojas y lápices a los participantes. Dar tiempo para el análisis de la información y la discusión de las ideas mismas que se compartirán entre todos y al finalizar se buscare llegar a un consenso.	30 minutos
5. Plasmar la información generada en la pizarra o proyector.		Proyector/pizarra	De acuerdo a lo que se haya llegado, la facilitadora plasmará a la vista de toda la información que se vaya generando por parte de los participantes acerca de lo que consideran sería un servicio de calidad; adaptándolo a las necesidades de los inversionistas.; se plasma en la proyección a la vista de todos; de manera que en ese momento se afinen detalles para darle formalidad a dicha información procurando llegar a un consenso.	1 hora
6. Cierre de la sesión	Agradecimiento por la participación y asistencia	diapositivas	Cierre de la sesión haciendo un repaso de lo que se espera como un buen servicio al cliente. Acordar una próxima sesión para socializar la información generada y darle seguimiento	20 minutos

En la siguiente sesión; de ser aprobada la información generada; para facilitar y tenerla al alcance se otorgará con el permiso de los inversionistas un folleto (parecido al de un centro de mesa) el cual se colocará en un lugar visible únicamente para los colaboradores. Dicho documento contendrá los comportamientos esperados en el servicio que brinda cada colaborador; de manera que dichos parámetros se vayan interiorizando.

Apéndice H. Carta descriptiva para estandarizar los procesos y revisar los de perfiles de puestos.

CARTA DESCRIPTIVA: SESIÓN X. “ESTANDARIZAR PROCESOS Y REVISIÓN DE PERFILES DE PUESTO”.

Dirigido a: Encargada, cocinera y repartidor.

Objetivo general: Conocer las actividades individuales y realizar un listado de ellas logrando identificar las actividades que son compartidas.

Fecha:

Hora de inicio y hora de finalización:

Participantes: encargada, cocinera, repartidor.

Facilitador:

Lugar: Lugar de trabajo/en el local de la organización.

Duración: aproximadamente 2 horas.

Actividad	Objetivo	Materiales	Desarrollo	tiempo
1. Entrevista a cada colaborador para conocer sus tareas	Conocer las actividades individuales e identificar las compartidas	Laptop Hojas Lápices	Se realizarán entrevistas individuales, con el fin de conocer las actividades que les corresponden, así como las actividades que son compartidas para poder identificar, designar y formalizar las tareas que se asignarán a cada colaborador y las que se comparten.	40 minutos
2. Realizar el listado de las actividades individuales	Crear una lista con las actividades específicas de cada colaborador	laptop Hojas Lápices	El facilitador junto con el colaborador irá plasmando dichas actividades en hojas para un posterior análisis.	30 minutos
3. Identificar actividades compartidas	crear una lista con las actividades que son compartidas	Lápices Hojas Laptop	En plenaria, se identificarán las actividades que son compartidas, mediante una comparación entre las dos listas generadas; una con las actividades compartidas y otra con las individuales.	40 minutos
4. Cierre de la sesión	Agradecimiento por la participación y asistencia		Comentar que dicha información se entregará al inversionista para su revisión, cambios pertinentes o en su caso aprobación. Acordar una próxima sesión para socializar la información y darle seguimiento	10 minutos