



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA**

**GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL EN PYMES FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL  
Y DE SERVICIOS DE LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN,  
OAXACA**

**TESIS**

PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

PRESENTA:

**REBECA HERNÁNDEZ**

DIRECTORA DE TESIS:

**M.A. MARÍA DEL CARMEN BARTOLO MOSCOSA**

CO-DIRECTORA:

**DRA. MÓNICA TERESA ESPINOSA ESPÍNDOLA**

HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA.

MARZO DE 2016

## **DEDICATORIA**

A mi madre por su amor y enseñanzas que me dejó. A mi esposo Carlos García por su gran amor, cariño, comprensión y apoyo para culminar este trabajo y a mi amado hijo Carlos Gael por su valentía y alegría.

## AGRADECIMIENTOS

A mi familia que me ha apoyado con su amor, cariño y ternura.

A mi directora de tesis la M.A. María del Carmen Bartolo Moscosa por su dedicación para apoyarme en el proceso de elaboración de la tesis, junto con mi co-directora la Dra. Mónica Teresa Espinosa Espíndola. Su experiencia y disposición contribuyen a generar conocimiento. Gracias por su tiempo y paciencia.

A los miembros del comité evaluador, M. A. María Guadalupe Noriega Gómez, Dra. Yannet Paz Calderón, M.A. Uziel Flores Ilhuicatzí y M.D.F. Juan Arturo Vargas Santiago, por sus valiosas contribuciones que hicieron a este trabajo de investigación.

A los directivos de las empresas de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, que participaron en esta investigación por su tiempo y disponibilidad para aportar sus comentarios.

Al Profesor Fidencio Hernández Pérez y familia por fomentar la lectura y el aprendizaje.

A todos mis familiares, amigos y amigas que con sus palabras y amor me impulsan a alcanzar mis metas. Gracias a Dios.

## ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE FORMATOS .....	vi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. METODOLOGÍA .....	4
1.1    Planteamiento del problema.....	4
1.2    Justificación .....	11
1.2.1.    Pertinencia.....	13
1.2.2.    Relevancia.....	14
1.3    Objetivos de la investigación .....	15
1.3.1    Objetivo General .....	15
1.3.2    Objetivos Específicos.....	15
1.4    Preguntas de investigación.....	16
1.5    Limitaciones de la Investigación.....	16
1.6    Metodología .....	17
CAPÍTULO II. LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	20
2.1    La empresa .....	20
2.1.1    Clasificación de las empresas .....	21
2.1.2    Importancia de la pequeña y mediana empresa.....	23
2.1.3    La empresa familiar .....	24
2.2    El Desarrollo Organizacional.....	25
2.2.1    Definición .....	26
2.2.2.    Antecedentes .....	28
2.2.3.    Importancia .....	31
2.2.4.    Etapas del Desarrollo organizacional.....	33
2.2.4.1 <i>Diagnóstico</i> .....	33
2.2.4.2 <i>Áreas de oportunidad y técnicas de intervención</i> .....	36

CAPÍTULO III. DETECCIÓN DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD DE LAS PYMES FAMILIARES DE LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA.	51
3.1 PYMES familiares de la Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca. ....	51
3.2 Áreas de oportunidad de las PYMES familiares de la Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca. ....	54
CAPÍTULO IV. CARACTERÍSTICAS Y RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LA GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DO EN PYMES FAMILIARES DE LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA.	61
4.1 Identificación de las características de la guía. ....	61
4.2 Resultados de la evaluación de la guía propuesta. ....	65
CAPÍTULO V. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN PYMES FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL Y DE SERVICIOS DE LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA.	73
5.1 Fundamentos del DO y sus etapas .....	76
5.2 Autodiagnóstico. ....	80
5.3 Técnicas de intervenciones. ....	88
CONCLUSIONES DE LA GUÍA.....	140
GLOSARIO .....	141
CONCLUSIONES .....	143
REFERENCIAS.....	146
APÉNDICE 1 .....	150
APÉNDICE 2.....	151
APÉNDICE 3.....	152
APÉNDICE 4.....	154
APÉNDICE 5.....	155
APÉNDICE 6.....	158

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. PYMES en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. ....	14
Tabla 2.1. Clasificación de las empresas mexicanas. ....	22
Tabla 2.2. Número de empresas por tamaño en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.....	22
Tabla 2.3. Modelos de diagnóstico organizacional. ....	34
Tabla 3.1. Perfil de los empresarios participantes en los ejercicios de consultoría de la UTM.....	53
Tabla 3.2. Áreas de oportunidad identificadas en los ejercicios de consultoría realizados por la UTM.....	55
Tabla 3.3. Áreas de oportunidad presentadas con mayor frecuencia e identificación de las técnicas de intervención a adecuar. ....	60
Tabla 4.1. Cantidad de empresas participantes en el sondeo. ....	62
Tabla 4.2. Cantidad de empresas participantes en la evaluación de la guía propuesta. ...	65
Tabla 5.1. Concentrado de los resultados del autodiagnóstico. ....	84
Tabla 5.2. Prioridad para atender las áreas de oportunidad de la empresa. ....	84
Tabla 5.3. Áreas de oportunidad y técnicas de intervención recomendadas.....	86
Tabla 5.4. Ejemplo de plan de aplicación de las técnicas de intervención. ....	87
Tabla 5.5. Áreas de la empresa para organizar al personal y plantear objetivos. ....	106
Tabla 5.6. Grados de responsabilidad o involucramiento en las tareas. ....	125
Tabla 5.7. Ejemplo del diagrama de responsabilidades. ....	125
Tabla 5.8. Consideraciones para aplicar la técnica diagramas de responsabilidad. ....	125

Tabla 5.9. Sugerencias de recompensas morales a los empleados.....	131
Tabla 5.10. Sugerencias de recompensas económicas a los empleados. ....	132
Tabla 5.11. Definición de cultura y sus elementos. ....	137

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 2.1. Los cinco precedentes de la práctica del DO.....	29
Figura 3.1. Empresas participantes en los ejercicios de consultoría realizados por la UTM. .....	52
Figura 4.1. Utilidad del ejercicio de consultoría. ....	63
Figura 4.2. Características de la guía para la implementación del DO.....	64
Figura 4.3. Razones por las cuales consideran que es práctico el documento de autodiagnóstico. ....	67
Figura 4.4. Razones por las que consideran que el tiempo asignado para cada actividad de la técnica de intervención es suficiente.....	68
Figura 4.5. ¿En qué porcentaje le fue comprensible la técnica de intervención? .....	68
Figura 4.6. ¿Por qué considera que la guía en general es sencilla? .....	69
Figura 4.7. ¿Qué tan teórica le parece la guía? .....	70

## **ÍNDICE DE FORMATOS**

Formato 5.1	Formulando la misión.....	97
Formato 5.2	Resumen de las características de la misión.....	98
Formato 5.3	Formulando la visión.....	102

Formato 5.4	Resumen de las características de la visión.....	103
Formato 5.5	Red de objetivos por área de la empresa .....	107
Formato 5.6	Perfil del puesto de trabajo .....	110
Formato 5.7	Diagnóstico del problema entre dos personas .....	113
Formato 5.8	Minuta de reunión de la negociación de las funciones.....	114
Formato 5.9	Lista de problemáticas a resolver por los dos grupos.....	118
Formato 5.10	Preguntas para la entrevista de la técnica de Intervención en un grupo de trabajo para mejorar su desempeño.....	121
Formato 5.11	Problemáticas identificadas en las entrevistas de la técnica intervención en un grupo de trabajo para mejorar su desempeño.....	122
Formato 5.12	Diagrama de Responsabilidad de un equipo de trabajo.....	126
Formato 5.13	Sugerencias de los empleados respecto a las recompensas que podría otorgar la empresa. ....	129
Formato 5.14	Lista de recompensas que podría otorgar la empresa.....	130
Formato 5.15	Recompensas que ofrece la empresa a sus empleados. ....	133
Formato 5.16	Análisis de la cultura de la empresa. ....	138
Formato 5.17	Resumen de los elementos de la cultura de la empresa.....	139

## INTRODUCCIÓN

Las empresas están sometidas a constantes cambios por el entorno que les rodea, la conexión global con la que se cuenta actualmente provoca un acelerado comportamiento en los consumidores; dando como resultado una mayor exigencia hacia la empresa en sus productos y servicios.

Por los que dichos cambios son un reto para adaptarse o reinventarse y continuar en el mercado, las empresas grandes han implementado estrategias para adecuarse a estos cambios y brindar mejores productos o servicios que exige el mercado; sin embargo algunas Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) se ven en desventaja al no adoptar herramientas que les permitan su transformación.

En México se cuenta con 4 230 745 empresas de las cuales el 4.0% corresponden a PYMES (INEGI, 2014); éstas brindan siete de cada diez empleos formales y su aportación al Producto Interno Bruto (PIB) es de un 52% (SE, 2014). Estos datos demuestran la importancia de estas empresas en la economía mexicana.

Una de las características más importantes de las empresas en México es que son de tipo familiar; donde la dirección de la empresa está encabezada por una familia y son quienes determinan las decisiones del rumbo de la empresa. En el país el 90% de las empresas son familiares y aportan el 90% al PIB (KPMG, 2013).

Por lo cual la importancia que tienen las empresas familiares es crucial para el desarrollo económico. Sin embargo, éstas empresas además de enfrentarse a problemáticas comunes se ven perjudicadas por factores que derivan de los lazos familiares, frenando su desarrollo y ocasionando que muchas de ellas desaparezcan del

mercado; se estima que el 70% de las empresas desaparece en el tercer año de vida (KPMG, 2013).

Por lo anterior es necesario que a las empresas familiares se les brinden herramientas que no sólo atiendan aspectos relacionados a su situación técnica de la administración, sino además aquellas que principalmente puedan apoyarle en el aspecto humano. En esta investigación se retomó la herramienta del Desarrollo Organización (DO) ya que una de sus mayores ventajas es que trata toda gama de “problemas de las personas”, que se generan por su relación de trabajo, enfocándose con mayor atención en los equipos de trabajo de la organización (French y Bell, 1996, p.2). El DO se centra en el factor humano, su importancia radica en él, dado que el talento humano es decisivo para el éxito o fracaso de la organización (Garzón, 2005, pág. 40).

Mediante la aplicación del DO las empresas primero realizan un diagnóstico para detectar sus problemáticas generadas por su relación de trabajo, posteriormente para atenderlas cuenta con técnicas de intervención que indican paso a paso el proceso para dar solución a dichos problemas (French y Bell, 1996). Es de señalar que en ésta investigación las problemáticas susceptibles a atender por medio del DO fueron llamadas como áreas de oportunidad, debido a que si bien pueden ser una amenaza para la empresa, representan una oportunidad para mejorar su desempeño.

Considerando la aplicación que puede tener el DO dentro de las PYMES familiares, el objetivo general de esta investigación fue realizar una guía para la implementación de las intervenciones de DO que puedan contribuir a la mejora de las principales áreas de oportunidad detectadas en las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. Para la formulación de la guía el trabajo de tesis está dividido en los siguientes cinco capítulos:

En el primer capítulo se plantea la metodología para el desarrollo de la investigación. Es de señalar que ésta investigación es no experimental, con un alcance exploratorio, descriptivo y explicativo y abarca investigaciones realizadas durante el periodo de 2007 a 2013, por lo cual se considera longitudinal.

Dentro del segundo capítulo se presenta el marco teórico para las definiciones necesarias que implica el tema, como: la empresa, su clasificación e importancia; la empresa familiar y finalmente la definición, antecedentes, importancia y etapas del DO.

En el capítulo tres se presentan las características generales de las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, que participaron en los ejercicios de consultoría realizados por la UTM; así como las áreas de oportunidad susceptibles a intervenir por medio del DO que presentaron.

En el capítulo cuatro se presentan los resultados del sondeo realizado en donde los directivos expresaron su opinión respecto a las características que debe tener la guía, posteriormente se integran los resultados de la evaluación de la funcionalidad de la guía que realizaron los directivos de las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.

En el capítulo cinco se incluye el contenido de la guía para la implementación del DO en PYMES del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. Para introducirse a la guía primero se presentan los fundamentos del DO y sus etapas, posteriormente se presenta el autodiagnóstico que deberá aplicar el directivo de la empresa y mediante el cual le indicará sus principales áreas de oportunidad a atender y la técnica de intervención a utilizar. En la última sección de este capítulo se explican paso a paso las técnicas de intervención del DO a utilizar.

Finalmente en el último apartado se presentan las conclusiones de esta investigación.

## CAPÍTULO I. METODOLOGÍA

El desarrollo de esta investigación siguió la estructura metodológica que se presenta en este capítulo. Para formalizar la idea de la investigación se inició con el planteamiento del problema, posteriormente se aclararon las razones del porqué del estudio en la justificación, se estableció el objetivo general junto con los objetivos específicos. Finalmente se plantearon las preguntas de investigación, sus limitaciones y la metodología en donde se indicó el procedimiento para el logro de los objetivos.

### 1.1 Planteamiento del problema

Las empresas familiares representan un factor importante para el desarrollo de la economía del país, el 90% del total de las empresas son de tipo familiar y aportan el 90% del PIB; sin embargo su permanencia en el mercado se ve amenazada en muchas ocasiones debido a su falta de profesionalización. Del mismo modo el tiempo de vida de una empresa familiar alcanza en el mejor de los casos sólo 25 años (30%), pero la gran mayoría (70%) de los nuevos negocios no llega al tercer año de vida, esto debido a las debilidades y problemáticas que una empresa familiar experimenta a lo largo de su ciclo de vida (KPMG, 2013).

Belausteguigoitia (2012, p. 42) menciona algunas de las debilidades que contrarrestan el desempeño de la empresa familiar, a continuación se presentan algunas de ellas:

- Nepotismo. Algunas empresas colocan a miembros de la familia en puestos directivos aunque carezcan de vocación, interés y capacidad, solamente por el lazo familiar.
- Enfeudamiento. El responsable de un área puede considerar a su departamento como feudo, y actuar como si fuera de su propiedad, evitando la participación de su colaborador.
- Autocracia y paternalismo. Estos fenómenos se originan por llevar de manera inadecuada el sistema familiar al sistema de empresa, donde se ejerce un estilo de liderazgo basado en el poder.
- Parálisis directiva y la resistencia al cambio. Los directivos de las empresas familiares permanecen en su cargo más tiempo que en una empresa no familiar, aproximadamente, cinco veces más. Esto

puede generar estabilidad, pero también un desgaste directivo que no permita tener cambios necesarios para el desarrollo de la empresa.

- La manipulación familiar. La influencia del sistema familiar en la empresa puede ser negativa, y es común que se presenten situaciones de chantaje que pueden afectar el desempeño de la organización.
- La contratación de profesionales poco calificados. Muchas empresas no cuentan con los recursos necesarios para contratar profesionales calificados, aunado a esto suele existir inseguridad de los directivos ante este tipo de personal pues consideran que pueden ser desplazados de su empresa por éstos.
- La falsa seguridad. Algunos miembros de la empresa, por ser parte de la familia, tienen la seguridad de que no los despedirán, independientemente de su desempeño.

Estas debilidades que han sido estudiadas en el entorno nacional pueden ser identificadas en las empresas de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, las cuales generan ciertas problemáticas para su funcionamiento. Un ejemplo de esto sería el perder competitividad en el mercado por la resistencia al cambio de acuerdo con Barradas, Espinosa, y Reyes (2011), quienes exponen que las empresas familiares, además de los problemas comunes de cualquier empresa, enfrentan conflictos de carácter emocional, resultado de los lazos consanguíneos y de afinidad que se involucran en el trabajo.

Otros problemas de la empresa familiar mencionados por Belausteguigoitia (2004) y Leach (1993), citados en Barradas, Espinosa y Reyes (2011) son:

- Falta de planeación en la sucesión.
- Resistencia a la profesionalización.
- Estancamiento estratégico.

Aunado a las debilidades y problemáticas ya mencionadas, las empresas familiares compiten con otras organizaciones de su misma localidad y en algunos casos con empresas transnacionales y nacionales que se establecen en la misma región. En la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, en agosto de 2006, se presencié la llegada de Bodega Aurrera, empresa transnacional perteneciente al grupo Walmart que determinó un cambio en cuanto a la oferta de nuevos productos, provocando una transformación en el

comportamiento de los consumidores al tener mayor acceso a los productos (Rosales, 2011, párr.6). A partir de entonces, han llegado otras empresas nacionales como Coppel y Soriana, además de algunas franquicias tales como: *Italian Coffee* y *Steren*. Bajo estos cambios en los sectores comercial y de servicios no todas las empresas locales han logrado sobrevivir.

Agregando otro factor importante que pone en desventaja a las empresas locales es que en esta ciudad no se cuentan con despachos de consultoría para atender este tipo de empresas y por lo tanto, los empresarios tampoco están acostumbrados a buscar asesoría para impulsar sus empresas, esto debido a que muchas de las veces lo consideran un gasto innecesario e improductivo.

Una de las instituciones que ha apoyado a las PYMES de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, es la Universidad Tecnológica de la Mixteca (UTM) a través de sus distintos institutos de investigación, entre los que se encuentra el de Ciencias Sociales y Humanidades, donde se imparte la Licenciatura en Ciencias Empresariales. En dicho instituto se realizan actividades que promueven la profesionalización en las empresas, mediante la capacitación impartida por los profesores a los empresarios locales, además se realiza anualmente la Reunión Nacional de Ciencias Empresariales que permite compartir experiencias y estrategias de negocio, así mismo algunas asignaturas son estudiadas de manera teórica en clase y puestas en práctica por los alumnos en empresas de esta ciudad. Tal es el caso de la asignatura de DO, impartida en el último semestre de la Licenciatura en Ciencias Empresariales por las profesoras Mónica Teresa Espinosa Espíndola y María del Rosario Barradas Martínez, quienes por más de diez años han dirigido ejercicios académicos de consultoría en organizaciones privadas, públicas y

Organizaciones no Gubernamentales (ONG's) del sector comercial, de servicios y manufacturero de esta ciudad.

En dichos ejercicios de consultoría, los alumnos, bajo la dirección de la profesora que imparta la materia, fungen como consultores, desarrollando trabajos que reflejan la situación real de las empresas locales. Esta práctica les brinda la oportunidad a las empresas locales de contar con un consultor que les ayude a identificar sus áreas de oportunidad y aplicar técnicas del DO para mejorar aspectos relacionados con el clima laboral, el liderazgo, la productividad del personal, los conflictos intergrupo y la asignación de incentivos, entre otros (French y Bell, 1996).

Estos ejercicios de consultoría pueden ser aprovechados por las PYMES para impulsar su desarrollo, utilizando de mejor manera las fortalezas de las empresas familiares, algunas de las cuales han sido identificadas plenamente por Belausteguigoitia (2012, p.43), por ejemplo:

- Las relaciones de afecto entre la familia.
- El compromiso.
- El servicio.
- La visión de largo plazo.
- La vocación.
- La rapidez en la toma de decisiones.
- La estabilidad de los ejecutivos.

Las fortalezas anteriores le brindan oportunidades a la empresa familiar para mejorar a lo largo de su ciclo de vida, sin embargo, los directivos deben buscar herramientas que les permitan estar en constante cambio, verificando su organización e implementando técnicas para mejorar su desempeño y lograr su permanencia en el mercado.

Una de las herramientas que les puede ser útil es el DO, pero desafortunadamente los empresarios no tienen a su alcance libros o algún otro material fácil de entender y poner en práctica, que sea dirigido a las PYMES de esta ciudad considerando las problemáticas más comunes a las que se enfrentan estas empresas. Por lo que se puede identificar la falta de un documento que sirva de guía para las PYMES si estas deciden dar continuidad a la puesta en práctica del DO o implementarlo por primera vez.

Dicho lo anterior, el planteamiento de esta investigación se deriva de la siguiente pregunta: ¿Qué elementos debe contener una guía que le permita a las PYMES familiares de los sectores comercial y de servicios implementar el DO?

Cuando se plantea esta pregunta es claro que desde el enfoque de la Administración de Negocios, existen diversas opciones para mejorar el funcionamiento de las PYMES familiares de los sectores comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, ya que al revisar las problemáticas que las caracterizan, planteadas anteriormente, resulta evidente que existen diversas técnicas o herramientas que les pueden ayudar a mejorar su proceso administrativo. Sin embargo, por tratarse de empresas familiares, se buscó una propuesta que les permitiera mejorar su funcionamiento atendiendo no sólo el aspecto técnico de la administración, sino también el aspecto humano. Esto debido a que estas empresas tienen diversas problemáticas, derivadas de los lazos familiares, por lo que exigen una mayor capacitación del personal, ya que los integrantes de la familia no siempre tienen una formación profesional acorde a las necesidades de la empresa, sino que dependiendo de los requerimientos, se ven obligados a desempeñar un determinado puesto. Además en este tipo de empresas se debe buscar la productividad y eficiencia sin que ello derive en la fragmentación de las relaciones familiares.

Por lo anterior, en esta investigación se mantuvo como objetivo general la elaboración de una guía para la implementación del DO dirigida a los directivos de las PYMES familiares, de los sectores comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. Para la elaboración de esta guía se inició por recuperar los resultados de las prácticas de consultoría de DO realizadas anualmente por los alumnos del último semestre de la Licenciatura en Ciencias Empresariales de la UTM. Estos ejercicios de consultoría, que se llevaron a cabo por iniciativa de las profesoras que imparte la materia, fueron dirigidos y supervisados a fin de que se realizaran con toda seriedad y formalidad.

La importancia que tienen estos estudios es que a lo largo de diez años (2003 a 2013) se han podido documentar las problemáticas que enfrenta dichas empresas, susceptibles a intervenir por medio del DO, esto hace posible identificar la frecuencia con la cual se presentaron estas problemáticas y la prioridad que existe para atenderlas. La validez que ofrecen estos estudios es que los propietarios de las empresas primero otorgan un permiso para realizarlos y al finalizar el proceso ellos confirman y validan los resultados, reconociendo que la empresa sí presenta dichas problemáticas que fueron identificadas y comprenden las acciones que deben llevar a cabo para corregirlas.

A continuación se indica el procedimiento que se siguió para realizar los ejercicios de consultoría, es de señalar que para esta investigación se recuperaron los resultados de las empresas cuyo ejercicio de consultoría fue dirigido por la profesora Mónica Teresa Espinosa Espíndola.

1. Los alumnos y el profesor visitaron las empresas pequeñas y medianas para invitarles a participar en una práctica de consultoría de DO.
2. Si los empresarios aceptaban, se formalizaba la actividad mediante un documento en donde se establece el inicio, el proceso y los productos que se entregarían al

finalizar de la consultoría. También se solicitaron los permisos para entrevistar y/o aplicar cuestionarios a los integrantes de la empresa, directivos y clientes. Todo esto revisado y autorizado por el profesor de la materia.

3. Se inició el proceso y se desarrolló la consultoría en el transcurso del semestre, siempre bajo la supervisión del profesor de la materia. En este proceso se realizó el diagnóstico de la empresa bajo el enfoque del DO y se entregaron reportes escritos periódicamente.
4. Al finalizar el proceso, los alumnos realizaron una exposición formal de los resultados de la consultoría ante los empresarios. Esto se llevó a cabo en las instalaciones de la UTM, en donde se presentaron los resultados del diagnóstico organizacional, las áreas de oportunidad detectadas y las técnicas de intervención que se sugirieron para mejorar su desempeño en cada una de esas áreas.
5. Finalmente la empresa a la que se le realizó el ejercicio de consultoría, expidió un documento haciendo constar las actividades realizadas.

Estos ejercicios llevados a cabo en las PYMES comerciales y de servicios, han motivado a los empresarios a poner en práctica las sugerencias presentadas en el proceso de consultoría; sin embargo, los empresarios han manifestado que una vez que pasa este ejercicio de consultoría, ya no saben cómo darle continuidad a la aplicación del DO en sus empresas. También han mostrado interés por tener un documento que les explique paso a paso el proceso a seguir para que la empresa le dé continuidad, generando así lo que los autores French y Bell (1996, p.4) llaman un *aprendizaje organizacional*. Cabe agregar que el DO establece que lo deseable en las empresas que ponen en marcha esta herramienta, es que no dependan de la presencia de un consultor, sino que se acostumbren a llevar a cabo de manera periódica un diagnóstico organizacional a fin de detectar áreas

de oportunidad y que de acuerdo a cada una de ellas, busquen las técnicas de intervención que pueden serles de utilidad para mejorar.

Al identificar las empresas que han participado en estos ejercicios de consultoría a lo largo de diez años, implicó para el planteamiento de esta investigación analizar los cambios que ha sufrido el mercado local ante las problemáticas ya mencionadas.

Uno de los acontecimientos que mayor impacto tuvo en las empresas locales fue el establecimiento de la empresa transnacional Bodega Aurrera, debido a que los sectores comercial y de servicios, que son los preponderantes en esta ciudad, se vieron afectados ante las ventajas que proporciona esta empresa al consumidor. Por lo tanto, se considera que las condiciones del mercado de oferentes y demandantes de esta ciudad han cambiado desde el establecimiento de esta empresa y por lo tanto los ejercicios de consultoría que se consideraron en esta investigación, fueron aquellos que se realizaron a partir de la llegada de dicha empresa, debido a que los resultados de los estudios de 2007 a 2013 presentan un esquema más reciente respecto a la forma en cómo se han desempeñado las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

## **1.2 Justificación**

La UTM por medio de sus alumnos y profesores de la Licenciatura en Ciencias Empresariales ha desarrollado durante más de una década ejercicios de consultoría gratuita a organizaciones públicas, privadas y ONG's de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, utilizando las técnicas de DO (Barradas, Espinosa, y Reyes, 2011). A partir de aquí se hará referencia únicamente a las prácticas de consultoría realizadas por

la UTM para referirse a las prácticas que se tomaron como antecedente para esta investigación.

Derivado de tales ejercicios de consultoría, los empresarios han tenido la inquietud de continuar poniendo en práctica las técnicas de DO, sin embargo, no cuentan con una guía que les facilite poner en práctica las recomendaciones que se les hacen como resultado de esa consultoría.

Hay libros que tratan el tema, estos suelen ser muy extensos, o son muy técnicos y están dirigidos a estudiantes de nivel licenciatura o posgrado familiarizados con el área y han sido escritos pensando en empresas grandes que tienen el tiempo, el personal y los recursos financieros para llevar a cabo capacitaciones continuas en todos los niveles de la empresa, pero no reflejan la problemática ni las condiciones (muy poco tiempo, instalaciones pequeñas, personal limitado, recursos financieros limitados, entre otros) de las PYMES, por ello no resultan del todo apropiados para incentivar la continuidad de la puesta en marcha del DO en las empresas de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Las empresas familiares no cuentan con suficientes conocimientos administrativos en general y no tienen antecedentes respecto al DO, más allá del ejercicio de consultoría en el que participan con la UTM. Por tal razón, cuando los empresarios quieren darle continuidad a la aplicación del DO, no cuentan con algún soporte escrito que les permita saber qué desarrollar para darle seguimiento a estas prácticas.

Como resultado de esta investigación, se elaboró una guía dirigida a los directivos de las PYMES familiares, del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. Se pretende que esta guía pueda ser utilizada por los empresarios que anteriormente ya han participado en los ejercicios de consultoría

realizados por la UTM y para quienes se encuentren interesados en poner en práctica el DO, aunque no hayan participado en dichos ejercicios de consultoría.

### **1.2.1. Pertinencia**

Este tema de tesis está vinculado con la Maestría de Administración de Negocios a través de los conceptos que involucran el estudio, como son: el DO, la problemática de las empresas familiares, la problemática de las PYMES y la búsqueda de su permanencia en el mercado además de la preocupación por poner a su alcance técnicas y herramientas para mejorar su funcionamiento.

El DO es una herramienta que se ha aplicado en empresas grandes para mejorar el crecimiento de la empresa y de los empleados (Mello, 2001). En esta investigación se realizó una guía para la puesta en práctica del DO en las PYMES, a partir de la adaptación de las técnicas que lo integran para ser aplicadas en empresas pequeñas y medianas.

Por otra parte, dentro del Plan de estudios de la Maestría se cuenta con la asignatura de Administración Estratégica de la Empresa Familiar, en donde se analizan temas relacionados con este tipo de empresas, como: su estructura, las bases para su análisis, sus problemáticas, entre otros. Del estudio de esta asignatura y por la práctica realizada dentro de una empresa familiar en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, surge la inquietud de poner al alcance de este tipo de empresas el uso de una herramienta que contribuya a mejorar la eficacia de estas empresas.

### 1.2.2. Relevancia

Con esta investigación se beneficia a las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. De acuerdo al DENU (2014), la cantidad de empresas registradas bajo estas características se presentan en la Tabla 1.1.

**Tabla 1.1. PYMES en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.**

Sector	Pequeña	Mediana	Suma
Comercio	37	11	48
Servicios	167	18	185
Suma:	<b>204</b>	<b>29</b>	<b>233</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del DENU (2014).

La guía que se integró a partir de esta investigación, es para que los empresarios de las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca; aplique el DO; además para que los jóvenes universitarios de la Licenciatura en Ciencias Empresariales de la UTM o con cualquier otro grupo consultor pueda aplicarla.

Es importante señalar que en las prácticas de consultoría realizadas por medio de la UTM, durante el periodo de 2003 a 2013, han participado más de 40 organizaciones pertenecientes al sector público, privado y ONG's. Para el caso de esta investigación se identificaron las PYMES familiares del sector comercial y de servicios participantes durante el periodo de 2007 a 2013; las cuales fueron 30 empresas, siendo estas las que constituyen el 75% de las empresas que han participado y a nivel local representan un 12.87 % del total de las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar una guía para la implementación de las intervenciones de Desarrollo Organizacional que puedan contribuir a la mejora de las principales áreas de oportunidad detectadas en las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, que participaron en los ejercicios de consultoría realizados por la UTM, durante el periodo de 2007 a 2013.
- Identificar las áreas de oportunidad que se presentaron con mayor frecuencia en el conjunto de empresas que participaron en los ejercicios de consultoría realizados por la UTM y que sean susceptibles de mejora a través del DO.
- Identificar las técnicas de intervención que puedan contribuir a la mejora de las principales áreas de oportunidad detectadas en las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
- Explicar cada técnica de intervención seleccionada para que los empresarios puedan comprender fácilmente quiénes participan en cada una de ellas, su objetivo y la forma cómo deben implementarse.
- Presentar la guía para la implementación del DO en PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León,

Oaxaca ante los directivos para evaluar su funcionalidad y enriquecerla a partir de sus observaciones y comentarios.

#### **1.4 Preguntas de investigación**

- ¿Qué PYMES familiares del sector comercial y de servicios participaron en los ejercicios de consultoría de DO realizados por la UTM, durante el periodo de 2007 a 2013?
- ¿Cuáles fueron las áreas de oportunidad susceptibles de mejora por medio del DO que presentaron con mayor frecuencia las empresas que participaron en los ejercicios de consultoría de DO realizados por la UTM?
- ¿Cuáles son las técnicas de intervención que pueden contribuir a la mejora de las principales áreas de oportunidad detectadas en las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca?
- ¿Cómo deben explicarse las técnicas de intervención seleccionadas para que los empresarios puedan comprender fácilmente quiénes participan en cada una de ellas, su objetivo y la forma cómo deben implementarse?

#### **1.5 Limitaciones de la Investigación**

Una limitación que presentó esta investigación es que por falta de tiempo la guía no se pudo implementar en las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca; sin embargo, se presentó ante diez directivos de PYMES familiares para que evaluaran su funcionalidad.

## 1.6 Metodología

La metodología aplicada en esta investigación fue la siguiente:

- Se identificó de entre todos los ejercicios de consultoría realizados por la UTM, durante el periodo de 2007 a 2013 en las organizaciones públicas, privadas y ONG´s, aquellos que se llevaron a cabo en PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
- De las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, que participaron en los ejercicios de consultoría realizados por la UTM se recabaron los siguientes datos:
  - Perfil del empresario.
  - Año de realización del estudio.
  - Sector.
  - Generación a cargo de la dirección de la empresa.
  - Número de personas que trabajan en la empresa.
  - Áreas de oportunidad detectadas (susceptibles de mejora a través de las técnicas de intervención que forman parte del DO).

A partir de esta información se identificaron las áreas de oportunidad que se presentaron con *mayor frecuencia en este grupo de empresas*.

- Se identificaron las técnicas de intervención que contribuyen a la mejora de las principales áreas de oportunidad detectadas en las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, que participaron en los ejercicios de consultoría llevados a cabo por la UTM.

- Se aplicó un sondeo con los directivos de la PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, que participaron en los ejercicios de consultoría realizados por la UTM para conocer su opinión sobre *la utilidad de una guía para implementar técnicas de intervención del DO*.
- Se explicó cada técnica de intervención seleccionada de manera que los empresarios puedan comprender fácilmente quiénes participan en cada una de ellas, su objetivo y la forma cómo deben implementarse.
- Se integró la Guía para la implementación de las técnicas de intervención de DO seleccionadas.
- Se presentó la Guía ante directivos de las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, para evaluar su funcionalidad y se enriqueció con sus observaciones y comentarios.

El tipo de investigación que se realizó, fue cualitativa, de acuerdo a Hernández et al. (2010, p.12), ya que estos estudios se caracterizan por explorar los fenómenos a profundidad en ambientes naturales, los significados se extraen a razón de los datos, se analizan múltiples realidades subjetivas, existe *a)* una interacción psicológica entre el investigador y el fenómeno y *b)* el investigador es el instrumento de recolección de los datos.

Esta investigación fue de tipo exploratorio, descriptivo y explicativo, en la primera parte se indagó sobre el DO en las empresas que recibieron la consultoría, posteriormente con la información que se obtuvo, se pasó a un alcance descriptivo; para conocer las características de las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca y las áreas de oportunidad que presentaron con

mayor frecuencia. Finalmente se abarca un alcance explicativo por medio del cual se exponen las técnicas de intervención con las adecuaciones necesarias para ser implementadas en las empresas a las cuales se dirige la guía.

Por las características mencionadas en los párrafos anteriores y de acuerdo a Hernández et al. (2010), se estableció que el diseño de esta investigación es no experimental debido a que en ella no se realizaron manipulaciones de variables. Esta investigación fue de tipo longitudinal, ya que abarca investigaciones que han sido realizadas en el periodo de tiempo comprendido entre 2007 y 2013 y no en un momento único del tiempo (Hernández et al., 2010, p.158).

## **CAPÍTULO II. LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El factor humano es uno de los recursos indispensables para el funcionamiento de las empresas, sus habilidades contribuyen al crecimiento de las organizaciones y generan grandes beneficios económicos; sin embargo su desempeño en las funciones encomendadas puede verse afectado por las circunstancias en las que interactúe con otras personas o con los recursos materiales.

El DO es una herramienta que centra su atención en el factor humano, surgió de la teoría humanista de la administración y de acuerdo a French y Bell (1996, p.2) su base inicia con los descubrimientos de la dinámica de grupos para tratar toda gama de “problemas de las personas” en las organizaciones.

Lo anterior es una de las razones por la cual se propuso utilizar esta herramienta; ya que si bien existen múltiples enfoques de la administración que podrían atender las problemáticas de las PYMES, por el hecho de estudiar a las familiares en esta investigación se buscó una propuesta que no sólo atendiera los aspectos técnicos sino principalmente el factor humano para un mejor funcionamiento de sus relaciones, entre lo correspondiente a la empresa y la familia.

### **2.1 La empresa**

Las empresas son uno de los motores más importantes para la generación de bienes y servicios, su importancia actualmente es global y continuamente se está en la búsqueda de herramientas para su crecimiento y expansión.

Su definición ha sido en diversos enfoques para Camus (2001, p. 15) es un *grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes*

*y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. Münch (2011, p. 139), agrega que este grupo no solo es social sino además económico, en la cual mediante el capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer la necesidades de la sociedad.*

Es posible identificar que la empresa es precisamente un ente social ya que en ella interactúa el factor humano con los factores económicos y materiales; su finalidad es meramente lucrativa para generar recursos monetarios o beneficios para sus dueños, como lo especifica la siguiente definición.

Mercado (2009, p.3), menciona que la palabra empresa proviene del vocablo emprender, y por lo tanto esto refiere a *un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminado. Finalmente enfatiza que es una organización económica que produce o distribuye bienes o servicios para el mercado, con el propósito de obtener beneficios para sus titulares o dueños.*

Por lo tanto el estudio de las empresas constituye una amplia gama de disciplinas para su análisis e investigación, ya que pueden estar enfocadas al estudio del factor humano o recursos materiales para brindarle a la sociedad mejores productos y/o servicios.

### **2.1.1 Clasificación de las empresas**

Las empresas se pueden clasificar por su tamaño, tipo de actividad comercial, sector al que pertenecen, giro, etc. Para el caso de esta investigación la clasificación utilizada será la señalada por la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa en su artículo tercero (México, 2015), la Tabla 2.1 muestra dicha clasificación de acuerdo al número de trabajadores.

**Tabla 2.1. Clasificación de las empresas mexicanas.**

Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
<b>Micro</b>	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
<b>Pequeña</b>	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
<b>Mediana</b>	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100

Fuente: Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa publicada el 21 de enero de 2015 (México, 2015).

Mediante esta clasificación y con los datos proporcionados por el DENUE (2014), se obtuvo el número de empresas del sector comercial, servicios e industrial que existen en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, de acuerdo a su tamaño, considerando el rango del número de trabajadores con los que cuenta, ver Tabla 2.2.

**Tabla 2.2. Número de empresas por tamaño en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.**

Tamaño de la empresa	Número de empresas existentes	Porcentaje
<b>Micro</b>	6279	96.32%
<b>Pequeña</b>	209	3.21%
<b>Mediana</b>	30	0.46%
<b>Grande</b>	1	0.01%
	<b>6519</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del DENUE (2014).

En la Tabla 2.2 se observa que la cantidad de PYMES es superada por las micro empresas; sin embargo, para realizar el estudio es necesario considerar el tamaño de la empresa de acuerdo al rango del número de trabajadores, debido a que el DO está enfocado principalmente a grupos de trabajo, por lo cual esta investigación se enfoca en las PYMES en donde el número de trabajadores permite que se formen grupos que pueden ser estudiados.

### **2.1.2 Importancia de la pequeña y mediana empresa**

La importancia de las PYMES, no sólo radica en el crecimiento económico local de una región o país sino a nivel mundial forma parte de la estrategia de globalización; Beck, Demirgüç-Kunt y Levine (2004) mencionan que esto se debe a la *flexibilidad productiva, a la alta generación de empleo, la adaptación a los cambios del mercado y capacidad de reconversión de estrategias y estructura empresarial* que pueden realizar estas empresas, citado en Pavón (2010, p.7).

Rodríguez (2002, Pág. 28) indica que *la pequeña y mediana empresa ofrecen el campo experimental para generar nuevos productos, ideas, técnicas y formas de hacer las cosas*; sin embargo se le debe prestar ayuda y estimular para reducir los fracasos; ya que de acuerdo con Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) en México el 43% de las empresas fracasan por una mala administración; así mismo señala que los errores más comunes por los cuales se termina con la vida de estas empresas son: la falta de misión, visión y valores, ausencia de análisis estratégico, escasa o nula capacitación de los directivos, adquisición de una deuda sin tomar previsiones, centralizar el poder en una o algunas personas y la falta de planeación (CONDUSEF, 2011).

Por otra parte las PYMES que se encuentran activas en el país proporcionan un gran impulso a la economía mexicana, esto se ve reflejado en su capacidad para generar empleos, de acuerdo con la Secretaría de Economía (SE) siete de cada diez empleos formales son creados por estas empresas y su aportación al PIB es del 52% (SE, 2014).

Ante estas cifras y con la finalidad de consolidar este tipo de empresa, el gobierno de México en el año 2013 creó el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) para impulsar a emprendedores en la creación de nuevas empresas y fortalecer a las micro,

pequeñas y medianas empresas en el país. Cabe señalar que dentro de los objetivos del INADEM se encuentran fortalecer las capacidades de gestión y gerenciales de los directivos, fomentar el acceso al financiamiento, desarrollar las capacidades productivas, tecnológicas y de innovación, así como propiciar el acceso de estas empresas a las cadenas globales de valor (INADEM, 2014).

Mediante estas medidas del gobierno las PYMES del país cuentan con otras opciones de apoyo que fortalecen su profesionalización y con esto su permanencia en el mercado para el impulso de la economía. Sin embargo este tipo de apoyos no logra cubrir en su totalidad las empresas locales, por lo cual los directivos deben interesarse en otras fuentes de apoyo para mejorar su administración.

### **2.1.3 La empresa familiar**

Valero (2012, p.46) resalta que la empresa familiar *es el motor de la economía, que une a dos instituciones de vital importancia para la estabilidad social de las naciones, el primero es la familia y el segundo la empresa*, indica que no existe una definición clara de la empresa familiar, por lo cual hace mención de las características de la misma, señalando que *es aquella cuya propiedad accionaria está en manos de particulares y ellos mismos operan la empresa*.

Sánchez-Crespo y Sánchez (2005, p.13) afirman que una empresa familiar *es aquella en la que confluyen la propiedad, la gestión, la familia y la vocación de continuidad*. Finalmente para Belausteguigoitia (2012, p. 33) es *“una organización controlada y operada por los miembros de una familia”*.

Es posible identificar y comprender que el desarrollo de la empresa familiar puede ser más complejo; al interactúan varios sistemas. Belausteguigoitia (2012), Treviño-Rodríguez (2010) y Cummings (2007) destacan que en la estructura de la empresa familiar se tienen tres sistemas: la familia, los negocios o empresa y la propiedad o accionistas; estos actores involucrados se relacionan y mantienen a la par sus intereses, mismos que pueden ser positivos o negativos para el desarrollo de la organización.

Treviño-Rodríguez (2010) describe quiénes están involucrados en cada sistema de la empresa familiar y cómo es su relación con la misma:

1. Propietarios y miembros de la familia que trabajan en la empresa.
2. Propietarios que trabajan en la empresa pero no son miembros de la familia.
3. Miembros de la familia, no propietarios, que trabajan en la empresa.
4. Miembros de la familia y propietarios que no trabajan en la empresa

Ante esta interacción de diferentes grupos dentro de la empresa, es importante que hagan uso de herramientas que les ayude a integrar a todos para tomar en cuenta la opinión de cada integrante y tener una organización sana; Cummings (2007) menciona que dentro de las aplicaciones especiales del DO se encuentra su uso para realizar intervenciones en las áreas representativas de la empresa familiar.

## **2.2 El Desarrollo Organizacional**

En esta sección se presenta la definición del DO, sus antecedentes, la importancia que tiene su aplicación y las etapas que lo integran como el diagnóstico, la identificación de áreas de oportunidad y las técnicas de intervención que en su mayoría plantean French y Bell (1996), Cummings (2007) y Guízar (2013).

### 2.2.1 Definición

El DO surgió como una estrategia para mejorar la organización a finales de los cincuenta y principios de los sesenta, basado en los descubrimientos de la dinámica de grupos y la teoría y práctica del cambio planificado (French y Bell, 1996).

Uno de los autores considerado como los pioneros de DO es Beckhard, su definición la enfoca en cinco aspectos importantes que se verán reflejados en las definiciones de otros autores. Para Beckhard (1969, p. 28) el DO *es un esfuerzo 1) Planificado, 2) de toda la organización y 3) controlado desde el nivel más alto, para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los “procesos” de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.*

Margulies y Anthony (1974, p.15) indican que el objetivo del DO es facilitar el proceso de los cambios proyectados o formulados de acuerdo a planes, enfatizan que por medio del DO las organizaciones aprenden a considerar los cambios como un proceso natural y no como un fenómeno especial, coinciden en que *se enfoca en la efectividad, desde el punto de vista de los sistemas.*

Tomando en cuenta que las organizaciones, son sistemas que interactúan con el medio que les rodea Mello (2001, p. 30) concluye que el DO *“es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados”.*

Audirac ( 2013, p. 12) coincide con las definiciones anteriores, indica que el DO *es un cambio planeado que involucra a todos los integrantes de la organización, dirigido y*

*sostenido en y por los niveles directivos, para aumentar la eficacia, la productividad y la capacidad para resolver problemas y adaptarse a las nuevas situaciones. Agrega que para llevarse a cabo se requiere el apoyo de consultores y con la colaboración permanente de los integrantes de la organización.*

French y Bell (1996, pág. 2) mencionan que el DO trata toda la gama de “problemas de las personas” en las organizaciones o bien llamadas en esta investigación como áreas de oportunidad, debido a que si bien pueden ser una amenaza para la empresa, representan una oportunidad para mejorar el desempeño de la misma. Algunos ejemplos de estos son:

- Un clima organizacional insatisfactorio;
- Baja productividad;
- Mala calidad;
- Conflictos interpersonales;
- Conflictos intergrupo;
- Metas poco claras (ya sea la estrategia corporativa o las metas de la unidad);
- Estilos de liderazgo inadecuados;
- Desempeño deficiente del equipo;
- Estructura inadecuada de la organización;
- Tareas mal diseñadas;
- Atención insuficiente a las demandas del ambiente;
- Malas relaciones con los clientes;
- Diferentes partes de la organización que trabajan con propósitos contrarios.

Analizando las definiciones que se han planteado del DO, para esta investigación se retomó la siguiente definición de French y Bell (1996); considerándola como una de las definiciones más amplias que abarca aspectos mencionados por otros autores.

“es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la

organización -con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción” (French y Bell, 1996, pág. 29).

### **2.2.2. Antecedentes**

Los inicios del DO están relacionados a los primeros trabajos realizados en el enfoque humanista de la administración, como el estudio aplicado en la fábrica *Hawthorne* de la *Western Electric Company* en los años 20's, en donde se identificó la influencia de los factores del comportamiento en los resultados positivos de la producción (Mello, 2001). Con estos estudios se comprobó que “*el medio ambiente social de trabajo era más importante que el medio ambiente físico laboral*” (Cole, 2005, pág. 80).

Cole (2005) y Audirac (1994) mencionan que otro de los factores que impulsó el surgimiento del DO fueron los trabajos que se realizaron posteriores a la Segunda Guerra Mundial con la finalidad de atenuar los problemas de adaptación de las personas a los grupos existentes en Estados Unidos de Norteamérica y aumentar la producción en las organizaciones. Cole (2005) menciona que se desarrollaron “*programas de relaciones humanas*” para realizar actividades sociales con los trabajadores y se tuviera una mejor convivencia en la empresa.

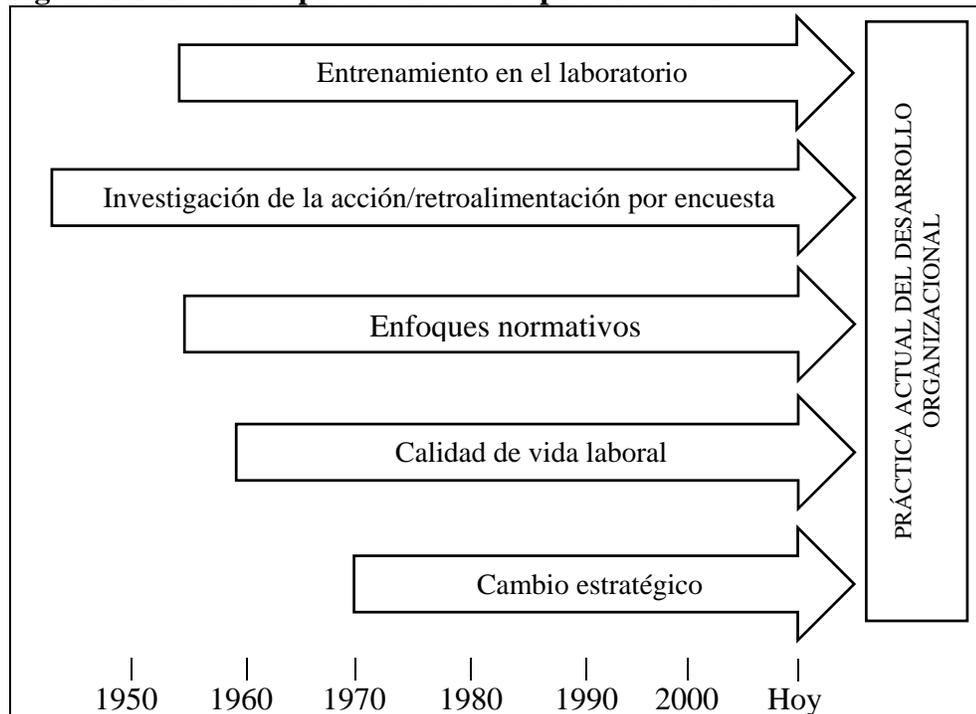
Uno de los investigadores pioneros en el área del DO es Kurt Lewin por sus trabajos realizados al término de la Segunda Guerra Mundial (mediados de 1940's) con las primeras investigaciones en la dinámica de grupos y la constitución de un buen liderazgo (Bradford y Warner, 2005). Otras aportaciones de Kurt Lewin fueron las relacionadas a la teoría del cambio, la investigación-acción y los equipos de trabajos autodirigidos (McLean, 2006).

McLean (2006) menciona que Richar Beckhard fue la primera persona que acuñó por primera vez la frase de DO, esto a mediados de los sesenta. Para revisar cronológicamente la historia del DO, se retoma a Cummings (2007) y Audirac et al. (1994) quienes describen el esquema bajo cinco y tres precedentes (raíces) respectivamente. Para Audirac et al. (1994) son tres raíces del DO, mismas que se incluyen en la descripción de Cummings (2007):

- Entrenamiento de laboratorio.
- Investigación en rastreos de retroalimentación de la organización.
- La organización Socio-Técnica.

En la Figura 2.1 se muestra la representación en la que Cummings (2007) señala las cinco raíces del DO.

**Figura 2.1. Los cinco precedentes de la práctica del DO.**



Fuente: Tomado de Cummings (2007, pág. 6).

A continuación en los siguientes párrafos se describe cada una de las cinco raíces de acuerdo a Cummings (2007, p. 6-12):

En la primera raíz, llamada *entrenamiento en el laboratorio* o grupo T (La T se refiere a entrenamiento, en inglés *Training*). Destacan los trabajos de Kurt Lewin en 1946 realizó investigaciones para la capacitación de líderes comunitarios en el Instituto Tecnológico de Massachusett (MIT). Los grupos T, consistían en un número pequeño e inestructurado de personas, en donde los miembros aprendían de su interacción personal y de dinámicas relacionadas al crecimiento personal, liderazgo y dinámica de grupos.

La segunda raíz es *investigación acción y retroalimentación por encuesta*. En esta raíz se destaca nuevamente los trabajos de Kurt Lewin y de los sociólogos Jonh Collier y William Whyte, quienes descubrieron la importancia de vincular la investigación a la acción. De esta manera los miembros de las empresas podían utilizar la información que recababan sobre el funcionamiento de la empresa para analizarla y buscar las problemáticas, posteriormente diseñaban soluciones y las implementaban. Otro de los avances que se destaca en esta raíz fue la orientación científica a las encuestas de actitudes con la formulación de la Escala Likert, creada por Rensis Likert. Con la cual se obtienen los datos de la empresa y los resultados dan cavidad a la retroalimentación.

Tercera raíz: *Normativa*. Surge en esta etapa la técnica de Sistema 4-Likert, creado por el mismo autor, en su técnica plantea que las empresas tienen uno de los siguientes cuatro sistemas de administración: autoritarios explotadores, autoritarios benevolentes y grupos participativos; para conocer cuál de ellos corresponde a la empresa se realiza la aplicación de encuestas de retroalimentación. Otra técnica reconocida que se desarrolla en esta raíz fue la del Grid gerencial. La cual establece que el estilo de liderazgo de un individuo se describe atendiendo a su interés por la producción y por la gente.

Cuarta raíz: *productividad y calidad de vida laboral*. Los precedentes inician en la década de los cincuenta en Europa y una década después en E.U con los estudios de Eric

Trist y sus colegas en el *Tavistock Institute of Human Relations* de Londres, quienes prepararon diseños de trabajo para integrar mejor la tecnología y las personas. En 1979 se da una segunda fase de esta raíz con el surgimiento de las teorías de la productividad en Japón, como los círculos de calidad.

Quinta raíz: *el cambio estratégico*. En este precedente las intervenciones del DO, buscan mejorar no sólo la relación con el ambiente sino además los sistemas técnico, político y cultural. Se aplican cuando existe un cambio por el avance tecnológico o la integración de un nuevo directivo de la empresa.

Mediante esta cronología del DO es posible identificar la importancia y prioridad que toma la participación de los colaboradores en el sistema de la empresa con la finalidad de mejorarla y generar mayores ventajas en su funcionamiento.

### **2.2.3. Importancia**

La empresa como un sistema es afectado por situaciones internas y externas, las cuales generan un cambio en ellas. El DO es una herramienta que da énfasis en un cambio planeado, de tal manera que se pueda percibir, entender y asimilar el nuevo hecho, integrándolo con el que ya existe. Ante esta dinámica del cambio el factor humano es el más importante para adaptarse de manera lúcida, proactiva, eficaz y saludable (Reza, 2011).

El DO se centra en el factor humano, su importancia radica en él, ya que *el talento humano es decisivo para el éxito o fracaso de la organización y por lo tanto su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional* (Garzón, 2005, p. 40). En el DO se han generado técnicas de intervención que contribuyen a mejorar las estructuras de la

organización, un ambiente laboral con mayor participación de los colaboradores y realizar trabajo en equipo que enriquece a todos los integrantes.

Cummings (2007, p. 4) expone que ante los diversos cambios que se generan por el fenómeno de la globalización y la tecnología de la información se desarrolla la innovación administrativa; estas tres tendencias configuran el cambio en las organizaciones, quienes deben buscar herramientas que les ayude a adaptarse, el DO es una herramienta que ha sido utilizada en las empresas y ha contribuido en su seguridad para enfrentar los nuevos desafíos que las tendencias de la globalización y tecnología ocasionan.

Así mismo Audirac (2013, p. 19-21), menciona que la necesidad de las empresas por mejorar es para enfrentarse a los cambios que trae consigo la globalización de la economía, debido a que actualmente no es suficiente para hacer frente a la competencia internacional tanto en los aspectos operativos como en el sistema social de la organización; ya que actualmente los nuevos enfoques para la dirección de la organización *hacen más énfasis en la autonomía de las personas, en lograr los resultados, crear compromisos mutuos*, entre otros en donde es importante la aplicación del DO. El DO *busca instrumentar un cambio individual y grupal, para que la organización pueda responder a las demandas de cambio, tanto en el entorno externo como del interno.*

La importancia del DO es que permite a la empresa desarrollar el trabajo en equipo para la búsqueda de soluciones a las problemáticas generadas por factores internos como externos; tal es el caso de aquellos que derivan de la interacción humana en la organización o bien por los factores generados del proceso de la globalización.

#### **2.2.4. Etapas del Desarrollo organizacional**

En esta sección se presenta una descripción de las etapas del DO; las cuales son: el diagnóstico, la identificación de las problemáticas que atiende el DO y finalmente las técnicas de Intervención.

##### **2.2.4.1 Diagnóstico**

La aplicación del DO en las organizaciones inicia con el desarrollo de un diagnóstico, la finalidad es conocer el estado en el que se encuentra la empresa e identificar las problemáticas que pueden ser atendidas por medio del DO, mediante sus técnicas de intervención.

Una analogía común que se realiza en relación al diagnóstico en la empresa, es el hecho de cuando una persona asiste al médico por alguna molestia, el médico procede a diagnosticarla revisando sus signos vitales y/o haciéndole estudios médicos para posteriormente indicarle los resultados del diagnóstico. El procedimiento debe realizarlo para asignarle el medicamento apropiado para su estado de salud. De la misma forma en el DO, la persona interesada que utilice esta herramienta primero debe examinar la situación actual de la empresa para la aplicación de una técnica de intervención apropiada.

Para realizar el diagnóstico existen diversos modelos que guían el proceso, su aplicación de cada uno de ellos depende del objetivo que se pretende abordar, Audirac et al, (1994) expone algunos de estos modelos, mismos que se muestran en la Tabla 2.3.

Audirac et al, (1994, pág. 89) menciona que el diagnóstico *consiste en obtener información válida acerca de la organización. Implica recolectar y analizar información*

sobre la cultura, los procesos, la estructura y otros elementos de la organización. Indica que su importancia radica en:

- a) Detectar áreas de oportunidad.
- b) Determinar qué tipo de intervención se debe realizar.
- c) Delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados.
- d) Es el primer paso para buscar la efectividad de la organización.

**Tabla 2.3. Modelos de diagnóstico organizacional.**

Nombre del modelo	Autor	Subsistemas	Descripción
Modelo de diagnóstico tridimensional	Patrick Williams	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsistema tecnológico</li> <li>• Subsistema humano</li> <li>• Subsistema administrativo</li> <li>• Subsistema entorno</li> </ul>	Busca tener una visión total de la organización, ya que los esfuerzos demandan una clara visión del todo. La organización de un sistema compuesto de varios subsistemas que interactúan entre sí y con el ambiente.
Modelos de diagnóstico tipo <i>Sensing</i>	Leonard Schiesinger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio</li> <li>• Resultados de calidad de vida</li> <li>• Mecanismos de renovación</li> <li>• Diseño</li> <li>• Cultura</li> </ul>	Este modelo visualiza la organización en cinco subsistemas. Cuando se afecta un subsistema, éste afecta a los demás. El subsistema central es la cultura de la organización; entiendo como cultura el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente por los miembros de la organización. La cultura está íntimamente relacionada con el diseño organizacional.
H.P.O. (High Performance Organization)	Kurt Lewin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del liderazgo</li> <li>• Análisis de las estrategias de la organización</li> <li>• Análisis de la eficacia</li> </ul>	El modelo H.P.O. busca analizar lo adecuado o inadecuado de las estrategias de la organización y la forma que ha seguido para determinarlas, el modo en que el líder ha contribuido a esto. Por lo tanto, es importante que se analicen las características de las personas que ocupan el primer y segundo nivel de la jerarquía, liderazgo.
Análisis del campo de fuerza	Análisis del campo de fuerza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerzas impulsoras</li> <li>• Fuerzas restrictivas</li> </ul>	En su aplicación se dan tres fases, descongelamiento, movimiento y recongelamiento.

			<p>Su procedimiento se basa en determinar el o los problemas, identificar y describir la situación actual, la meta y los cambios deseados en términos concretos. Se enlista los factores que pueden influir sobre la situación. Como factor básico se identifican las fuerzas impulsoras y restrictivas; por último se desarrolla una estrategia para lograr el cambio.</p>
Diagnóstico organizacional	Weisbord	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Estructura</li> <li>• Relaciones</li> <li>• Recompensas</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Mecanismos de ayuda</li> </ul>	<p>La organización está dividida en seis subsistemas que están entrelazados y que reciben influencia del medio ambiente externo. Analiza la eficiencia de la organización (estructura, recompensas, mecanismos de ayuda y relaciones) las estrategias que utilizan (objetivos) y como factor central, el liderazgo.</p>
Enfoque de sistemas	Teoría de sistemas	Los subsistemas que analizan dependen de la estructura de la organización, de sus necesidades específicas y de las circunstancias en que se encuentren	<p>El factor primordial es visualizar la organización como un todo, y subdividirle e interrelacionarla de acuerdo con las variables que influyan en el sistema. Es crear el modelo más adecuado.</p>

Fuente: Tomado de Audirac, et al, (1994, p. 90 y 91).

Por otra parte Cummings (2007, p. 83) define que el diagnóstico *es el proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio*. El autor en su obra propone tres niveles para realizar el diagnóstico en la organización, estos se aplican dependiendo lo que se busque en cada nivel y la relación que entre ellos exista. Los niveles de aplicación son los siguientes:

- a) Diagnóstico a nivel organizacional.
- b) Diagnóstico a nivel de grupo.
- c) Diagnóstico a nivel individual

#### **2.2.4.2 Áreas de oportunidad y técnicas de intervención.**

En esta sección se definirá qué son las áreas de oportunidad y las técnicas de intervención del DO. Posteriormente se explicarán algunas de las áreas de oportunidad en las que interviene el DO y las técnicas de intervención.

Las áreas de oportunidad de la empresa se identifican con la aplicación de un modelo de diagnóstico organizacional. De acuerdo a French y Bell (1996) estas deben estar relacionadas a las problemáticas que presentan las personas en la organización y que sean susceptibles de intervención por medio del DO, en su obra mencionan los procesos organizacionales en donde interviene el DO, los cuales son:

- Patrones, estilos y flujos de comunicación.
- Establecimiento de metas.
- Toma de decisiones, resolución de problemas y planificación de la acción.
- Resolución y manejo de conflictos.
- Relaciones superior subordinado.
- Sistemas tecnológicos y de ingeniería.
- Administración estratégica y planificación a largo plazo, formulación de la misión/visión.
- Aprendizaje organizacional.

Por otra parte las técnicas de intervención son un proceso establecido para generar el cambio en la organización, en ellas se explica paso a paso la forma en la cual se pueden implementar (French y Bell, 1996 y Guízar, 2013).

De acuerdo a French y Bell (1996) las técnicas de intervención están dirigidas a cuatro grupos objetivos de la empresa. A continuación se menciona los cuatro grupos y además algunas de las técnicas de intervención manifestadas por los siguientes autores: French y Bell (1996), Cummings (2007) y Guízar (2013).

- Intervenciones de equipo. Se enfocan a un equipo de trabajo con la finalidad de mejorar su desempeño o efectividad en el trabajo. Algunas de las técnicas de intervención que se encuentran son: análisis de las funciones, negociación de las funciones, visión, junta de formación de equipo del grupo formal, diagramas de responsabilidad, consultoría de procesos, enfoque Gestalt, indagación apreciativa, entre otras .
- Intervenciones conciliatorias intergrupo (entre dos o más grupos) y de terceras partes. Se atiende a más de un grupo para conciliar entre ellos soluciones a sus problemáticas. Algunas de las técnicas de intervención son: intervenciones intergrupo para la formación de equipos, intervenciones conciliatorias de terceras partes, intervenciones del espejo organizacional y asociación.
- Intervenciones globales. La intervención realizada esta dirigida a toda la organización. Se encuentran las técnicas de intervención: análisis cultural de Schein, conferencias de búsqueda futura, junta de confrontación de Beckhard, entre otras.
- Intervenciones estructurales. La intervención que se realiza es por áreas de la empresa para conocer sus relaciones entre ellas. Algunas de las técnicas de intervención son: administración por objetivos, sistemas sociotécnicos, rediseño de trabajo, círculos de calidad y reingeniería.

Cada tipo de intervención atiende algunas de las áreas de oportunidad de la empresa; a continuación se indican las áreas de oportunidad en donde el DO puede intervenir y además algunas de las técnicas de intervención recomendadas.

**a) *Estilo de liderazgo inadecuado.***

El liderazgo es un tema central en las organizaciones, su importancia radica en la forma de dirigir a un grupo para realizar las tareas encomendadas y generar el éxito de la organización. Belausteguigoitia (2012, p. 160) indica que *es la dimensión que explica la forma en que se ejerce el mando o la autoridad sobre otros para alcanzar un objetivo determinado*, Arias (2012, p. 205) señala que *el liderazgo constituye un proceso para alcanzar una visión y una misión mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas para la calidad global de vida.*

En el estudio del tema de liderazgo se encuentran diferentes modelos, como los de Robert House, Fiedler, Hersey y Blanchard, en cada uno de ellos se exponen diversos estilos de liderazgo, Belausteguigoitia (2012) cita al modelo de Fiedler y señala que generalmente en las empresas familiares el tipo de liderazgo que se ejerce es autoritario

(en donde el líder le da mayor importancia a la tarea que a las relaciones humanas); esto último coincide con Montalván (1999) quien argumenta que históricamente las empresas familiares se han caracterizado por un sistema de liderazgo autoritario de corte paternalista.

Una de las formas en la cual se puede intervenir esta área de oportunidad es que los directivos de las empresas familiares analicen su tipo de liderazgo y lleven a cabo acciones para generar un liderazgo participativo, en el cual el líder le da la misma importancia tanto a la tarea como a las relaciones humanas. Así mismo adopten rasgos de los líderes eficaces, como los que se indican a continuación.

Renolds (1996) menciona que la integridad, la compasión, el cognoscimiento, el valor, el compromiso, la confianza y la comunicación son rasgos que un líder debe poseer por otra parte Lussier y Achua (2011) listan nueve rasgos, aclaran que el hecho de que una persona no posee alguno de ellos no significa que sea mal líder sino que puede retomar la información para cultivarse en ella; debido a que *universalmente no existe una lista que determine los rasgos específicos de un líder eficaz*, sino se basan en diversos estudios que sustentan la eficacia de estos rasgos, los cuales son: dominio, gran energía, confianza en si mismo, locus del control, estabilidad, integridad, inteligencia, flexibilidad y sensibilidad hacia los demás. Retomando los rasgos antes citados se indican los principales que son señalados por Lussier y Achua (2011, p. 33-36) para promover el liderazgo participativo:

- Dominio del liderazgo. Una persona para que funga como líder de la empresa debe tener gran interés y vocación para ejercer las funciones de un liderazgo ante sus colaboradores. Este interés le ayuda a asumir las diversas responsabilidades que implica ser el directivo y líder de la empresa.
- Integridad y compromiso. *La integridad se refiere al comportamiento regido por la honestidad y la ética. Para que un líder lo vean como alguien digno de confianza tiene que ser honesto (Lussier y Achua, 2011, p. 35).*
- Conocimiento. El nivel de conocimiento del líder respecto a la empresa le permite tomar mejores decisiones y resolver problemas. Los líderes reconocen que la capacitación que reciban ellos y su personal es de suma importancia para promover el conocimiento en su empresa y mejorar el pensamiento crítico y creativo de los colaboradores.

- Flexibilidad. Los buenos líderes se adaptan a las circunstancias esto les permite recrear sus estrategias. Su flexibilidad les permite retomar un cambio como una oportunidad para mejorar la empresa y no como una amenaza.
- Sensibilidad hacia los demás. Considera a los integrantes de un grupo como individuos, comprende su posición ante los problemas que pueden presentar al interior de la empresa o en su familia.

En relación a las acciones que puede llevar a cabo el directivo de la empresa para fomentar el liderazgo participativo, se retomaron las siguientes acciones:

- Planifica para el desarrollo de la empresa. Para lo cual solicita la participación de los colaboradores para primero plantearse metas y objetivos (Regader, 2014, párr.6).
- Motiva y organiza al personal, genera trabajo en equipo. Ayuda a que el grupo crezca enseñándoles, delegándoles tareas y escuchando sus opiniones. El líder por medio de la motivación logra convencer, inspirar y dirigir a su equipo de manera efectiva (Martín, 2012, párr. 4).
- Guiar, evaluar y formar a sus colaboradores. Guía a los colaboradores conforme a la visión de la empresa. En la evaluación que realiza no sólo califica a sus colaboradores sino también su desempeño como líder. Ayuda a formar mejores personas que valoran sus habilidades en el trabajo (Casares, 1995).
- Enfocados en los clientes. El líder entiende que el negocio existe por los clientes, por lo cual realiza mejoras en su organización para impactar en su preferencia (Liderazgo Hoy, 2012, párr. 6).
- Negocia con clientes, proveedores y colaboradores. El saber negociar está vinculado a que el líder logre convencer, acordar, luchar y hacer todo lo necesario para lograr los resultados deseados (Casares, 1995, p.74).
- El líder influye en los demás. *A mayor influencia, mayor potencial de liderazgo y mayor habilidad para lograr que otros trabajen juntos (Maxwell, 2012, p.54).* Por otra parte Martí (2014) señala que existen tres formas para lograr que los colaboradores realicen su trabajo dos de ellas son por medio de la autoridad y el poder; sin embargo con estas formas no se consigue que el colaborador tenga una auténtica disposición y entusiasmo para realizarlo en cambio por medio de la influencia el colaborador lo realiza con entusiasmo y convencimiento.  
Para lograr influir en las personas Martí (2014) recomienda apoyarse de las siguientes herramientas: *a)* saber escuchar a sus colaboradores, *b)* dejar que participen, *c)* mostrarles con el ejemplo lo que se desea obtener, *d)* valorar su persona, *e)* tener expectativas positivas sobre su desempeño y externarles respeto, atención y aprecio, *f)* contar con el ambiente y recursos necesarios para mejorar su rendimiento en el trabajo, *g)* depositar en ellos confianza para realizar bien su trabajo y *h)* guiar con entusiasmo para impulsar el trabajo de los demás.

### ***b) Falta de misión, visión y objetivos.***

Estos conceptos forman parte de la planeación estratégica de la empresa. Su definición de cada una de ellas es fundamental para saber qué es la empresa, hacia dónde se dirige y qué pasos debe seguir para cumplir con su misión. Belausteguigoitia (2012, p. 178) señala que la misión *equivale una meta general que provee un sentimiento de rumbo y guía para la toma de decisiones por parte de todos los colaboradores en una organización*, el autor

enfatisa que en el caso de la empresa familiar esta debe ser formulada con la participación de los miembros de la familia.

David (2013) indica que la misión debe responder principalmente a definir *¿Cuál es nuestro negocio?* o bien *¿Cuál es su razón de ser de la empresa?*, menciona que la misión debe indicar el propósito que distingue a una empresa de otra similar y además aclara que ésta se relaciona con el comportamiento del presente de la empresa. Álvarez (2010) agrega otra pregunta para definir la misión: *¿Para qué existe la empresa?*.

Las definiciones anteriores coinciden con lo que exponen Wheelen y David (2013), además argumentan que la misión debe contener lo que la empresa proporciona a la sociedad, la descripción de sus clientes, la tecnología que usa, sus valores, filosofía y la forma de tratar a sus empleados. Ellos enfatizan que la declaración de la misión fomenta parte de las expectativas de los empleados que comparten con la empresa y comunica su imagen pública.

David (2013, p. 51) indica algunos de los componentes que debe contener la misión y coincide con los otros autores mencionados que ésta debe ser breve y no exceder de 100 palabras. Componentes:

1. *Clientes*: ¿quiénes son los clientes de la empresa?
2. *Productos o servicios*: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. *Mercados*: geográficamente, ¿dónde compite la empresa?
4. *Tecnología*: ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?
5. *Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad*: ¿la empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. *Filosofía*: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones, y las prioridades éticas de la empresa?
7. *Autoconcepto (concepto propio)*: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
8. *Preocupación por imagen pública*: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
9. *Preocupación por los empleados*: ¿son los empleados un activo valioso para la empresa?

En relación a la visión de la empresa, esta debe expresar qué será en el futuro de la empresa, David (2013) indica que debe responder a la pregunta: *¿en qué queremos convertirnos?*, Álvarez (2010) la describe como *el sueño al que aspira llegar la empresa en el futuro*, finalmente French y Bell (1996) mencionan que los miembros de la organización deben exponer en la visión cómo quieren que sea la organización en un futuro. David (2013) enfatiza que con la participación de los colaboradores en la formulación de la visión ellos pueden reflejar su visión personal y tener intereses afines al desarrollo de la empresa.

De acuerdo a French y Bell (1996, p. 94) la técnica de intervención para formular la visión consiste en que los integrantes de la empresa expongan sus opiniones respecto a las siguientes categorías o aspectos:

- *Productos*. Debe expresar cómo les gustaría que fueran los productos. Las características que se desean observar en el futuro.
- *Relación con sus clientes y proveedores*. Cómo visualizan su nueva relación con ellos.
- *Prácticas de recursos humanos*. Los directivos deben visualizar qué prácticas pueden implementar en su organización en donde participen sus colaboradores y puedan externar sus inquietudes respecto a las dinámicas que contribuirían a mejorar su desempeño.
- *Estilo de liderazgo*. Visualizar qué tipo de liderazgo se desea ejercer dentro de la empresa por parte del directivo.

Una vez que cada participante da a conocer sus opiniones, un subgrupo extrae la información más importante de lo que se ha expuesto y formula la visión; la cual será sometida a discusión por el resto de los participantes, hasta su aprobación total.

El planteamiento de la visión puede ser para un periodo de seis meses, un año o cinco años, esto depende de las estrategias que los directivos tengan para la empresa (French y Bell, 1996), posteriormente deben replantearla.

Aunado al tema de misión y visión se encuentra la formulación de los objetivos para la empresa. El contar con ellos contribuye para cumplir con la misión de la empresa y además dirigirla en el rumbo que establece la visión.

Para Wheelen y David (2013, p. 19) los objetivos son *los resultados finales de una actividad planeada*, indican que están orientados a la acción, para su escritura deben iniciar con un verbo en infinitivo; ya que establecen lo que se logrará en cierto tiempo, argumentan que el logro de los objetivos empresariales da como resultado el cumplimiento de la misión de la organización. Koontz, Weihrich, Hill y Jones (1997, p.192, 213) indican que los objetivos *son los fines importantes hacia los cuales se dirigen las actividades organizacionales e individuales*, enfatiza que los objetivos claros y verificables facilitan la medición de su cumplimiento, así como la eficacia y la eficiencia de las acciones administrativas.

La formulación de los objetivos empresariales se puede realizar por medio de la técnica de intervención llamada Administración por Objetivos (APO), contemplada dentro de las técnicas del DO por autores como French y Bell (2006), Cummings (2007) y Guízar (2013); quienes refieren que la técnica es apropiada por incluir la participación tanto de los directivos como de los colaboradores. De esta manera es posible establecer objetivos para la empresa que engloben las expectativas y experiencia de los colaboradores con el enfoque de los directivos; además de realizar compromisos entre los participantes de las áreas de la empresa y llevar acabo las acciones necesarias a fin de lograrlos.

En el planteamiento de los objetivos se deben considerar algunos criterios que permita a los colaboradores y directivos comprender cada objetivo, Guízar (2013, p. 232) establece los siguientes:

- *Especificidad.* Deben ser claros, indicar tiempo y lugar de realización y culminación.
- *Aceptación.* Deben ser negociables para que sean cumplidos tanto por los directivos como por los colaboradores.
- *Flexibilidad.* Deben estar diseñados para que en determinado momento puedan ser modificados por cambios externos o internos que afecten a la organización.
- *Mensurabilidad.* Deben ser medibles, cuantificables para determinar indicadores y sirvan de motivadores a los colaboradores.
- *Accesibilidad.* Deben ser realistas, de acuerdo a la realidad a la que enfrenta la empresa, de lo contrario sólo representarían una frustración para el logro de ellos.
- *Congruencia.* Deben estar relacionados al resto de los objetivos de la empresa, el logro de uno de los objetivos debe ser el consecutivo de otro. No deben contradecirse.

Una de las metodologías para la aplicación de la APO es la de de Guízar (2013, p. 234) llamada *Red de objetivos*, la cual consiste en que *las áreas clave de la empresa (comercialización, personal, administración y manufactura)* identifiquen sus problemáticas y con base en ellas establecer sus objetivos y compromisos.

Para la redacción de los objetivos además de considerar los criterios mencionados por Guízar (2013) se sugiere tomar en cuenta los siguientes aspectos señalados por González y Ganaza (2013):

- Su escritura debe iniciar con un verbo en infinitivo, ya que cada uno establece una acción que se debe lograr en cierto tiempo.
- *Deben proponer un solo resultado clave a lograr.* Por ejemplo ventas totales de la empresa o de un producto, tareas concretas o específicas, etc.
- *Cuantificarlo.* Se debe mencionar en qué cantidad o porcentaje se busca lograr el objetivo, si se requiere ya que no todos los objetivos presentan esta característica.
- *Delimitarlo espacial y temporalmente (Indicar el periodo o plazo de ejecución).* Es indispensable mencionar cuándo o en qué periodo se realizará.

***c) Delimitación de funciones, conflictos intergrupo y desempeño deficiente del grupo.***

Estas tres problemáticas están ligadas entre sí, primeramente por la importancia que tiene el que la empresa cuente con una descripción de sus puestos, en donde le especifique a sus colaboradores, cuáles son sus funciones y responsabilidades que les corresponde. Cuando no se cuenta con un escrito sobre las dimensiones del puesto de trabajo,

generalmente se pueden desatar conflictos entre los colaboradores y entre grupos de trabajo, dando como resultado un mal desempeño de sus labores y escasa productividad.

La delimitación de funciones *aclara los límites de responsabilidad entre el superior y el subordinado, indica la congruencia entre lo que se exige a un puesto y el apoyo que recibe para lograr su cometido* (Vértice, 2008, p. 29).

Los conflictos intergrupo o *relaciones de interfase* son problemáticas que surgen entre dos o más grupos que se encuentran en la organización debido al traslape de responsabilidades por el logro de un objetivo (French y Bell, 1996). Estos conflictos pueden repercutir en su desempeño pero al mismo tiempo pueden traer resultados positivos cuando entre los grupos existe un nivel de competencia funcional.

French y Bell (1996) abordan estas problemáticas y sugieren técnicas de intervención para realizar acciones que disminuya la dificultad entre los grupos y equipos de trabajo. Algunas de estas técnicas son mencionadas a continuación.

En el caso de la delimitación de funciones se pueden aplicar dos técnicas de intervención: Análisis del rol y Negociación del rol. La primera técnica contempla la participación de todos los colaboradores que se involucran con el puesto a analizar para definir entre ellos las funciones que le corresponde. En la segunda técnica dos colaboradores se ponen de acuerdo para definir qué funciones realizarán a fin de disminuir los conflictos internos y malos entendidos.

En relación a los conflictos que se generan entre los grupos de la empresa (conflictos intergrupo) una de las técnicas recomendadas es intervenciones intergrupo para la formación de equipos. En esta técnica participan dos grupos, cada grupo le indica al otro cuáles son sus actitudes que impide un buen desempeño del grupo, posteriormente entre los dos grupos establecen acciones para solucionar sus conflictos.

Otra de las técnicas recomendadas para mejorar el desempeño del grupo es: junta de formación de equipo del grupo formal. En esta técnica cada colaborador de un grupo externan a otra persona (encargado de desarrollar la técnica) sobre el desempeño, la conducta y obstáculos que presenta el grupo para posteriormente entre todos se analice y establezcan acciones que ayuden a mejorar su desempeño; la participación de la tercera persona es para apoyar al grupo a detectar y clasificar sus problemáticas que cada uno le expone.

***d) Falta de recompensas***

*Las recompensas y/o incentivos son un pago adicional que se otorga a un empleado por su productividad* (Münch, 2012, pág. 73). No sólo se consideran recompensas los de tipo económico como los salarios, vacaciones, ascensos, sino también los morales, individuales, colectivos, bonos de productividad, garantías como la estabilidad de su cargo o de su grupo de trabajo, el reconocimiento por servicios notables, entre otros (Chiavenato, 2001 y Münch, 2012).

Werther y Davis (2008) mencionan que los incentivos no financieros o de tipo moral son utilizados para alentar los esfuerzos adicionales del trabajador, deben ser dirigidos a un objetivo específico para el mejoramiento del desempeño; afirman que con ellos es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios.

Por lo cual en la mayoría de las PYMES debe considerarse la opción de otorgar recompensas de tipo moral; ya que no es necesario disponer de altos presupuestos para otorgarlos; y por otra parte puede ayudar a disminuir la alta rotación de personal que se genera en ellas.

A continuación se enlistan ejemplos de recompensas morales o no financieras mencionada por Werther y Davis (2008, p. 396-402), Williamson (2015, párr. 1) y Equilibrio Laboral (2015, párr. 6-10) factibles a ser implementadas en PYMES; es importante recalcar que las recompensas morales deben ser otorgadas como un agradecimiento al colaborador por su trabajo y no como una transacción de favores, si en algún momento se condicionan, entonces los colaboradores pueden asumir que es parte de su salario y perderán el significado de lo moral.

- Estabilidad en su grupo de trabajo. Contar con un buen ambiente laboral y relaciones interpersonales sanas es un buen estímulo para que el trabajador desarrolle sus habilidades.
- Estabilidad en su cargo de trabajo. A ciertos colaboradores se les puede ofrecer contratos de trabajo más extensos o indefinidos por su desempeño y antigüedad en la empresa.
- Realizar convivencias sociales. Genera una mayor cercanía entre los colaboradores y en algunos casos aligera disgustos entre ellos; se sugiere que los colaboradores asistan con sus familiares y además se encuentren los directivos de la empresa.
- Participación en la toma de decisiones, independencia y autonomía. El considerar las ideas y sugerencias de los colaboradores son un estímulo a su trabajo.
- Realizar reuniones periódicas para escuchar sus opiniones. De esta manera no sólo se demuestra interés en las labores de los colaboradores sino además en su persona.
- Reconocimiento y felicitaciones públicas (individualmente, por grupo o área de la empresa). Establecer parámetros para ser otorgados.
- Felicitar a los colaboradores el día de su cumpleaños de manera personal.
- Generar alguna tradición para eventos simbólicos o festejos. Por ejemplo la fundación de la empresa, alguna festividad nacional, la forma de celebrar el cumpleaños u otras.
- Establecer horarios flexibles. Para algunas empresas no repercute el hecho que un colaborador desfase su horario de entrada y salida.
- Establecer un día para salir más temprano.
- Preocuparse por la familia de los colaboradores. Las recompensas otorgadas no sólo deben llegar de manera directa al colaborador sino además a su familia.
- Otorgar la oportunidad de aprender, desarrollar y avanzar como empleado. Buscar la capacitación constante para los colaboradores y directivos de la empresa que contribuya a formar mejores equipos de trabajo.

Por otra parte se cuenta con diversos incentivos económicos como los de productividad, calidad, ahorro o reducción de costos y tiempos (Münch, 2012, p.73), de los cuales la empresa debe disponer de un presupuesto anual para ser asignados. Además de llevar la administración necesaria para ser otorgados en tiempo y forma. A continuación

se mencionan algunos ejemplos de recompensas económicas sugeridas por Werther y Davis (2008, p. 396-402) que pueden otorgarse en la empresa:

- Asignar días libres independientemente del calendario. Contar con flexibilidad para asignar días de asueto por las tradiciones religiosas o cívicas de la comunidad.
- Asignar ausencias con o sin goce de sueldo. Determinar las razones por las cuales se puede ausentar un colaborador sin que afecte su salario.
- Realizar formación de equipos deportivos y asignar apoyos en uniformes. Fomentar el deporte entre los colaboradores, impulsa el trabajo de equipo, la confianza y organización.
- Asignar apoyos económicos o de tiempo para la educación de los colaboradores. Se genera un mayor compromiso tanto con sus estudios como con el trabajo y una mejor fidelidad hacia la empresa.
- Recompensas basadas en las ventas de manera individual o por área de la empresa. En caso de que las ventas vayan en aumento de un periodo a otro el directivo de la empresa puede establecer un porcentaje de recompensa respecto al incremento de las ventas.
- Recompensa por experiencia y conocimiento. Se le asigna una recompensa al colaborador por sus conocimientos especializados o bien por su esfuerzo que ha realizado para adquirir destrezas y conocimientos que contribuyan a su puesto de trabajo.
- Recompensas por disminución de costos. Motivar a los colaboradores por sus aportaciones para reducir costos y participar de los ahorros logrados.
- Asignar días de asueto por situación de enfermedad sin que sea necesario la notificación de incapacidad del seguro social, sin afectar sus días de vacaciones.
- Asignar servicio de cafetería y/o comedor. Se les ofrece a los colaboradores el servicio de alimentos y sobre todo a quienes tienen horarios continuos. De esta manera se respeta la jornada y no se interrumpe más del tiempo permitido.
- Ayuda educativa a hijos de colaboradores. Puede asignar una beca a los hijos de madres o padres solteros o a familias de escasos recursos.
- Préstamos a bajos intereses. Se deben determinar montos y porcentajes de intereses, puede considerar la antigüedad y/o confianza que se tenga al colaborador.
- Sistema de participación de utilidades. Por Ley se asigna un porcentaje de utilidades para los colaboradores; sin embargo puede considerar un porcentaje adicional en caso de incrementarse respecto al año anterior.
- Fondo de ahorro de los colaboradores. En él los colaboradores aportan un porcentaje de su sueldo y la empresa otro porcentaje adicional.

Ante los tipos de recompensas que se le puede asignar a los colaboradores en las empresas primero se deben conocer cuáles son sus necesidades, Morales y Velandia (1999) afirman que se debe reunir información sobre el tipo de recompensas que los empleados aspiran a recibir por su trabajo y además preguntarles la forma en cómo perciben que pueden obtenerlas; es decir con base en qué esfuerzo se les asignará.

La importancia de los incentivos o recompensas en la empresa es que generan motivación entre los colaboradores y además *refuerza el concepto de equidad interna, de*

*manera que quienes más aporten a la organización deben ser justamente recompensados (Morales y Velandia, 1999, p. 218).*

***e) Retraso en la toma de decisiones.***

Esta problemática es ocasionada por el desconocimiento de los integrantes de un grupo sobre sus funciones y grados de responsabilidad que tiene cada uno. Ya que un integrante puede dar por hecho lo que al otro le corresponde. Por lo cual deben aplicarse técnicas que ayuden a aclarar entre todo el grupo sus funciones y grados de responsabilidad.

Una de las técnicas que existe para aclarar en un grupo el grado de responsabilidad que cada integrante tiene se llama diagramas de responsabilidad.

Gil-Monte (2014, p. 560) refieren a Beckhard y Harris (1977) para indicar que esta técnica es *una forma eficaz para determinar quién es el responsable de tomar decisiones y de realizar acciones que éstas comportan en un equipo, así como identificar a aquellos que han de apoyar la realización de estas acciones.* De la misma forma French y Bell (1996, p. 192) declaran que la técnica *ayuda a aclarar quién es el responsable de qué en varias decisiones y acciones.*

El procedimiento para aplicar la técnica de intervención *diagramas de responsabilidad* consiste en reunir a un grupo de trabajo para que cada uno exponga las actividades que desarrolla y mediante la rejilla de responsabilidades se les asigne su grado de responsabilidad, los cuales son 5 de acuerdo a French y Bell (1996, p. 192).

- Responsabilidad (R) Corresponde a quien debe iniciar la acción o decisión con el fin de asegurarse que se lleve a cabo.
- Aprobación, o rechazo (vetar) (A-V). Su función es optar por aprobar o rechazar (vetar) la acción o decisión.
- Apoyo (A). Proporcionar el apoyo logístico y los recursos para el aspecto particular.
- Informar (I) Debe estar informado y por inferencia, no puede influir.
- No se involucra en la decisión (-) Su intervención no se requiere para la toma de decisiones de la tarea.

### ***f) Falta de identidad y sentido de pertenencia con la empresa***

De acuerdo a Garzón (2005) la identidad de una organización está definida por sus manifestaciones culturales, mismas que la hacen única y diferente a las demás. Cuando los colaboradores no se identifican con dichas manifestaciones se generan problemáticas como: el deterioro en el clima organizacional, la disminución de la productividad, se pone en riesgo la calidad de los productos; ya que el personal trabajará con desánimo y desconfianza, además pueden hablar mal de los productos, de sus jefes y en general de toda la empresa, se identifica que los colaboradores sólo trabajan por un salario (El empleo, 2014). Retomando la definición anterior sobre la identidad de la empresa, una de las técnicas de intervención del DO que puede tratar esta área de oportunidad es la llamada *Análisis de la cultura de Schein* (French y Bell, 1996).

La técnica de intervención *análisis de la cultura de Schein* consiste en analizar la cultura de la empresa bajo sus tres elementos los cuales son: artefactos, supuestos y creencias (De acuerdo a Schein, tomado de Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 200-202).

A continuación se indican los conceptos y ejemplos de la cultura y sus elementos.

*La cultura, son patrones o supuestos que se comparten en un grupo, como la empresa, que fueron aprendidos en el momento que resolvieron alguna problemática para adaptarse al exterior e integraron a su interior del grupo (De acuerdo a Schein, tomado de Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 200)*

- Artefactos: Son las cosas que se pueden observar, escuchar y sentir al momento de conocer algún grupo u organización nueva. Por ejemplo: Se incluyen los productos, servicios e incluso conductas de los integrantes del grupo; además los colores que identifiquen a la empresa, logotipo, eslogan, construcciones, responsabilidad con el medio ambiente, vestimenta, tipo de deporte, etc.
- Valores: Son las razones que se usan para explicar la forma en que se hacen las cosas. Algunos ejemplos son: la filosofía de la empresa que incluye la misión, visión y objetivos de la empresa, las normas y reglamentos que existan en la empresa, el desempeño de los colaboradores en el trabajo, la seguridad, limpieza y orden en toda la empresa, disciplina, puntualidad en sus labores; entre otros.
- Supuestos o creencias: Son las ideas o creencias que dan por hecho los miembros de la empresa. Por ejemplo: la forma en cómo los colaboradores de la empresa se ven ante los trabajadores de otras empresas similares, las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconsistentes que se dan por hecho para la organización.

Mediante la técnica *análisis de la cultura de Schein* los colaboradores y el directivo de la empresa identifican cada uno de los elementos de la cultura de la organización, discuten y establecen entre ellos si deben ser modificados o fomentados para reforzar la identidad de la empresa.

La ventaja para la empresa de contar con personal identificado con su cultura se ve reflejado tanto en la calidad de los productos como en el interés de los colaboradores, ya que son personas que realmente lucharán a favor de las metas de la empresa, se esmeran en su trabajo, participan y opinan, tienen un mejor desempeño y aportan al desarrollo de la empresa, hacen propuestas para mejorar procesos, productos, relaciones humanas, entre otras (El empleo, 2014).

Arias (2012, p. 312) afirma que *las personas con creencias y valores semejantes permanecen en la organización pues se encuentran en un entorno afín* lo cual concuerda con la definición de la cultura, ya que los colaboradores que estén de acuerdo con los elementos descritos de la empresa continuarán y fortalecerán su identidad.

### **CAPÍTULO III. DETECCIÓN DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD DE LAS PYMES FAMILIARES DE LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA.**

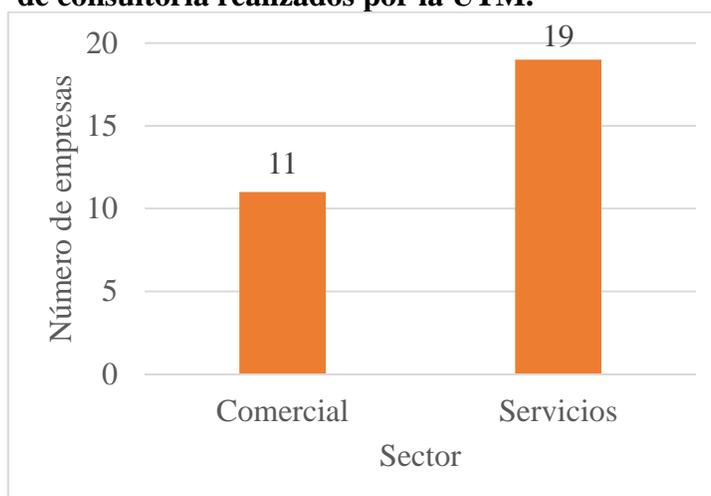
En el presente capítulo se dan a conocer las características generales (perfil del empresario, sector, generación a cargo y número de trabajadores) de las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca, que participaron en las prácticas de consultoría realizados por la UTM; así como las áreas de oportunidad susceptibles a intervenir por medio del DO que presentaron dichas empresas.

#### **3.1 PYMES familiares de la Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca.**

Como parte del primer objetivo establecido y de acuerdo a la metodología se identificó que durante el periodo de 2007 a 2013 en la Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca, han participado más de 40 organizaciones, 30 (75%) de ellas son PYMES familiares del sector comercial y de servicios y el resto corresponden a organizaciones públicas y ONG's, se anexa las lista de dichas empresas en el Apéndice 1.

En la Figura 3.1 se aprecia la cantidad de empresas participantes, de las cuales 19 de ellas pertenece al sector servicios (63.3%) y 11 al comercial (36.7%). Algunas de estas empresas se han fortalecido y han podido ampliar su capacidad, abriendo sucursales en diferentes puntos de la ciudad; sin embargo tres de ellas ya no operan en el mercado.

**Figura 3.1. Empresas participantes en los ejercicios de consultoría realizados por la UTM.**



Fuente: elaboración propia con la recopilación de datos de las empresas participantes en los ejercicios de consultoría realizados por la UTM.

Los cambios generados en el mercado local no han sido favorables para algunas empresas; con la llegada de *Bodega Aurrera*, *Soriana* y *Coppel* los negocios relacionados a los productos de abarrotes, ferretería, ropa, muebles y otros han sido de los más afectados. Por otra parte algunas empresas pertenecientes al sector servicios del área de preparación de alimentos se encuentran integradas a la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), Delegación Huajuapán, mediante este organismo han podido obtener algunas empresas los Distintivos M y H, con los cuales se apoyan para mejorar sus procesos administrativos y los relacionados con el manejo de alimentos (Pacheco, 2013). La desventaja es que las empresas sólo están a expensas de algunas capacitaciones a lo largo del año. El resto de las empresas del sector servicios no cuentan con algún organismo que los integre y fortalezca.

Continuando con los resultados de la metodología, en el segundo punto se estableció recabar la siguiente información de las PYMES familiares del sector comercial

y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, que participaron en los ejercicios de consultoría realizados por la UTM (Ver apéndice 2).

- Perfil del empresario.
  - Año de realización del estudio.
  - Sector.
  - Generación a cargo de la dirección de la empresa.
  - Número de personas que trabajan en la empresa.
  - Áreas de oportunidad detectadas (susceptibles de mejora a través de las técnicas de intervención que forman parte del DO).
- Perfil del empresario. De las 30 empresas analizadas, nueve de ellas tienen una formación profesional afín a la administración de la empresa, ocho cuentan con un nivel de licenciatura y 13 un nivel de primaria, secundaria y bachillerato. Aunque la Guía está dirigida a cualquier nivel académico, es una gran ventaja que la mayoría de los directivos cuentan con una licenciatura; ya que les facilita organizar la aplicación de las técnicas de intervención. En la Tabla 3.1. se muestran los perfiles del total de empresas.

**Tabla 3.1. Perfil de los empresarios participantes en los ejercicios de consultoría de la UTM.**

PERFIL	CANTIDAD
Licenciatura en administración	9
Nivel secundaria	6
Nivel primaria	4
Nivel preparatoria	3
Ingeniería civil	2
Médico	2
Licenciatura en sistemas	1
Licenciatura en gastronomía	1
Licenciatura en comunicación	1
Médico Veterinario Zootecnista	1

Fuente: Elaboración propia, con los datos históricos de ejercicios de consultoría realizados por la UTM.

- Año de realización del estudio. Los estudios fueron del periodo entre 2007 al 2013. En promedio se realizaban de 4 a 5 trabajos por año, dependiendo de la cantidad de alumnos que cursaban la asignatura de DO.
- Sector. Del total de las 30 empresas 19 de ellas pertenecen al sector servicios y 11 al sector comercial.
- Generación a cargo de la dirección de la empresa. De las 30 empresas revisadas 15 estaban siendo dirigidas por la primera generación, 14 de ellas por la segunda generación y una empresa por la tercera generación. La mitad del total de las empresas, cuenta con la ventaja de tener más experiencia en su organización; ya que se encuentra en la segunda o tercera generación, esto permite que los directivos utilicen nuevas propuestas sin temer poner en riesgo su organización.
- Número de personas que trabajan en la empresa. De las 30 empresas participantes, 19 de ellas tenían entre 11 y 50 colaboradores, pertenecientes al sector servicios. Las otras 11 empresas pertenecían al sector comercial; Ocho de ellas tenían entre 11 y 30 colaboradores y 3 entre 31 y 100.

### **3.2 Áreas de oportunidad de las PYMES familiares de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.**

De la recopilación de la información de los ejercicios de consultoría realizados por la UTM, se identificaron las áreas de oportunidad que presentaron las empresas; mismas que son susceptibles de mejora a través de las técnicas de intervención del DO.

Las áreas de oportunidad identificadas en la mayoría de las empresas participantes, corresponde al tipo de liderazgo, delimitación de funciones, los conflictos intergrupo (entre grupos), la falta de misión, visión, objetivos, falta de recompensas, entre otras que se establecen en la Tabla 3.2, en ésta se muestra la frecuencia con la que se presentaron las áreas de oportunidad en las 30 empresas.

**Tabla 3.2. Áreas de oportunidad identificadas en los ejercicios de consultoría realizados por la UTM.**

No.	Área de oportunidad susceptible de mejora por medio del DO	Frecuencia	Frecuencia relativa
1	Aplicación de un liderazgo inadecuado	30	15.6%
2	Delimitación de funciones	22	11.5%
3	Conflictos entre varios grupos	22	11.5%
4	Falta de misión, visión y objetivos	16	8.3%
5	No se cuenta con recompensas	15	7.8%
6	Falta de identidad y sentido de pertenencia	12	6.3%
7	Desempeño deficiente de equipo	10	5.2%
8	Retrasos en la toma de decisiones	10	5.2%
9	Clima organizacional insatisfactorio	9	4.7%
10	Mecanismos de control de calidad	9	4.7%
11	Tareas mal diseñadas	8	4.2%
12	Procesos de operación disfuncionales	6	3.1%
13	Desconocimiento del rol	5	2.6%
14	Retraso en la resolución de problemas	5	2.6%
15	Estructura inadecuada de la organización	4	2.1%
16	Comunicación vertical	3	1.6%
17	Conflictos de poder	2	1.0%
18	Conflictos interpersonales	2	1.0%
19	Comunicación horizontal	1	0.5%
20	Uso débil de la tecnología	1	0.5%

Fuente: Elaboración propia, con los datos históricos de ejercicios de consultoría realizados por la UTM.

A continuación se describen las primeras ocho áreas de oportunidad de la Tabla 3.2, las cuales se presentaron con mayor frecuencia en los ejercicios de consultoría realizados por la UTM durante el periodo del año 2007 al 2013.

✓ Aplicación de un liderazgo inadecuado

El tipo de liderazgo que generalmente se tiene en estas empresas es de tipo autoritario.

Las características de este liderazgo son:

- Centraliza su autoridad.
- Determina los métodos o formas de trabajo.
- Toma decisiones sin consultar a sus colaboradores.
- Limita la participación de los colaboradores.
- No reconoce el trabajo de los colaboradores.

✓ Delimitación de funciones

En la mayoría de las empresas se identificó que los directivos les indican a sus colaboradores de manera verbal las funciones que deben realizar; sin embargo muchas veces estas son olvidadas por ellos, lo cual ocasiona conflictos; además en cualquier momento les asignan otras tareas que limitan su desempeño para lo que inicialmente fueron contratados.

✓ Conflictos entre varios grupos

Estos conflictos son ocasionados por diferencias entre los integrantes de dos o más grupos que impactan en su desempeño. Algunas problemáticas que se identificaron:

- Desacuerdos entre los meseros y cocineros de un restaurante.
- Conflictos entre el área de limpieza y servicio al cliente.
- Malos entendidos entre el área de ventas, repartición y la dirección de la empresa.
- Problemas entre el área de compras y ventas.

✓ Falta de misión, visión y objetivos

Estos elementos son indispensables para el desarrollo de la empresa. En las empresas analizadas se identificó que la mayoría de los directivos sí identifican estos elementos; sin

embargo, no los tienen escritos y esto es una limitante para darlos a conocer a sus colaboradores.

✓ Falta de recompensas

No se identificó que en alguna empresa otorgaran recompensas a sus colaboradores. Los directivos consideran que al otorgar algún tipo de recompensa los trabajadores se acostumbran y no se esmeran por su trabajo.

✓ Falta de identidad y sentido de pertenencia

Los ejercicios de consultoría indican que los colaboradores no sienten afinidad por la empresa, existe apatía ante las acciones que pretende implementar. Por lo cual no se cuenta con personal comprometido.

Es necesario saber qué es lo que la empresa representa, cómo son las personas que pertenecen a ella, qué los hace diferentes de los demás que trabajan en empresas similares, cuáles son los aspectos culturales que refuerzan a la empresa, cuáles son los factores que no contribuyen a su desarrollo y de qué manera cambiarlos.

✓ Desempeño deficiente del equipo

Se detectó que dentro de los equipos de trabajo algunos integrantes tenían desacuerdos personales y laborales con otro integrante, lo cual repercute en su desempeño. Se identificó que entre los integrantes del grupo se dan conflictos por malos entendidos y falta de comunicación.

✓ Retrasos en la toma de decisiones

Se identificó que en las empresas participantes se centraliza el poder y las responsabilidades en una sola persona. Los integrantes de los equipos desconocen el grado de responsabilidad que tienen para realizar las tareas, lo que lleva a un desorden y retraso para tomar las decisiones, respecto a sus labores. Los colaboradores generalmente

consultan con el directivo de la empresa sobre la toma de decisiones, a pesar de que estas no sean de gran impacto.

Con base a las áreas de oportunidad detectadas en las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, que participaron en los ejercicios de consultoría llevados a cabo por la UTM, se identificaron las técnicas de intervención que pueden contribuir a la mejora de dichas áreas de oportunidad.

Las técnicas de intervención propuestas se eligieron con base a su flexibilidad para ser adaptadas a las características de las empresas a las cuales va dirigida la guía. A continuación se indican los tipos de intervención que se utilizaron, las técnicas de intervención y el nombre de los autores de los cuales se retomaron (Ver Tabla 3.3).

- Intervenciones de equipo. Se adecuaron las siguientes técnicas: Análisis de las funciones, negociación de las funciones, visión, junta de formación de equipo del grupo formal y diagramas de responsabilidad de French y Bell (1996).
- Intervenciones conciliatorias. La técnica utilizada fue: Intervenciones intergrupo para la formación de equipos de French y Bell (1996).
- Intervenciones globales. Se adecuó la técnica llamada análisis cultural de Schein de French y Bell (1996).
- Intervenciones estructurales. La técnica utilizada fue: Administración por Objetivos con la metodología de Guízar (2013), titulada red de objetivos y además con apoyo de la literatura de Cummings (2007).

Otras técnicas que se incluyen fueron de elaboración propia con el apoyo de los siguientes autores, como corresponde:

- Aplicación de un liderazgo inadecuado se consultó a Lussier y Achua (2011), Regader (2014, párr.6), Martín (2012, párr. 4), Casares (1995), Liderazgo Hoy (2012, párr. 6), Maxwell (2012) y Martí (2014).
- Falta de misión, se elaboró con el apoyo del procedimiento de la técnica de visión de French y Bell (1996).
- Falta de recompensas se consultó a Werther y Davis (2008).

En la Tabla 3.3 se concentran las áreas de oportunidad más frecuentes detectadas en los ejercicios de consultoría y las técnicas de intervención recomendadas que se desarrollaran en el siguiente capítulo.

**Tabla 3.3 Áreas de oportunidad presentadas con mayor frecuencia e identificación de las técnicas de intervención a adecuar.**

No.	Área de oportunidad susceptible de mejora	Técnica de intervención recomendada		Tipo de intervención
		Nombre asignado por los autores	Nombre asignado para la guía propuesta	
A)	Aplicación de un liderazgo inadecuado	Recomendaciones *	Recomendaciones para un liderazgo participativo	Recomendaciones
B)	Falta de misión	Recomendaciones *	Elaboración de la misión	Recomendaciones
C)	Falta de visión	Visión	Elaboración de la visión	Intervenciones de equipo
D)	Falta de objetivos	Administración Por Objetivos (APO)-Red de objetivos	Formular los objetivos de la empresa	Intervenciones estructurales
E)	Falta de claridad en sus funciones.	Análisis del rol	Análisis de las funciones del puesto de trabajo	Intervenciones de equipo
F)	Conflictos entre dos integrantes por evadir responsabilidades.	Técnica de negociación del rol	Negociación de las funciones del puesto de trabajo	Intervenciones de equipo
G)	Conflictos entre grupos	Intervenciones intergrupo para la formación de equipos	Intervención en dos grupos de trabajo para mejorar la comunicación.	Intervenciones conciliatorias intergrupo
H)	Desempeño deficiente del grupo de trabajo	Junta de formación de equipo del grupo formal	Intervención en un grupo de trabajo para mejorar su desempeño.	Intervenciones de equipo
I)	Retrasos en la toma de decisiones	Diagramas de responsabilidad	Diagramas de responsabilidad	Intervenciones de equipo
J)	Falta de recompensas	Recomendaciones *	Otorgar recompensas a los empleados	Recomendaciones
K)	Falta de identidad y sentido de pertenencia	Análisis cultural de Schein	Análisis de la cultura de la empresa	Intervenciones globales

Las técnicas señaladas con el (\*) son propuestas que se realizaron.

Fuente: Elaboración propia con datos de French y Bell (1996) y Guízár (2013).

## **CAPÍTULO IV. CARACTERÍSTICAS Y RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LA GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DO EN PYMES FAMILIARES DE LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA.**

En este capítulo se presentan los resultados del sondeo en donde los directivos expresaron su opinión respecto a las características que debe tener la guía, posteriormente se integran los resultados de la evaluación de su funcionalidad en las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapan de León.

### **4.1 Identificación de las características de la guía.**

Para identificar las características que debe tener la guía para la implementación del DO en PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapan de León, se realizó un sondeo del 15 al 27 de enero del año 2014 en donde los directivos de las empresas expresaron su opinión al respecto.

El sondeo se realizó con la participación de 10 empresas y para poderlo llevar a cabo se consideró la disponibilidad de tiempo de los propietarios de las empresas, se anexa en el Apéndice 3 el formato del sondeo y en el Apéndice 4 las empresas participantes. Los resultados del sondeo son los siguientes:

- De las diez PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca que participaron en el sondeo, seis pertenecen al sector servicios y 4 al sector comercio. Por la cantidad de empleados con los que cuentan estas empresas, se identificó que el tamaño de estas es como se muestra en la Tabla 4.1.

**Tabla 4.1. Cantidad de empresas participantes en el sondeo.**

Cantidad de empresas	Sector al que pertenece	Tamaño de la empresa
6	Servicios	Pequeñas
4	Comerciales	2 Pequeñas
		2 Medianas

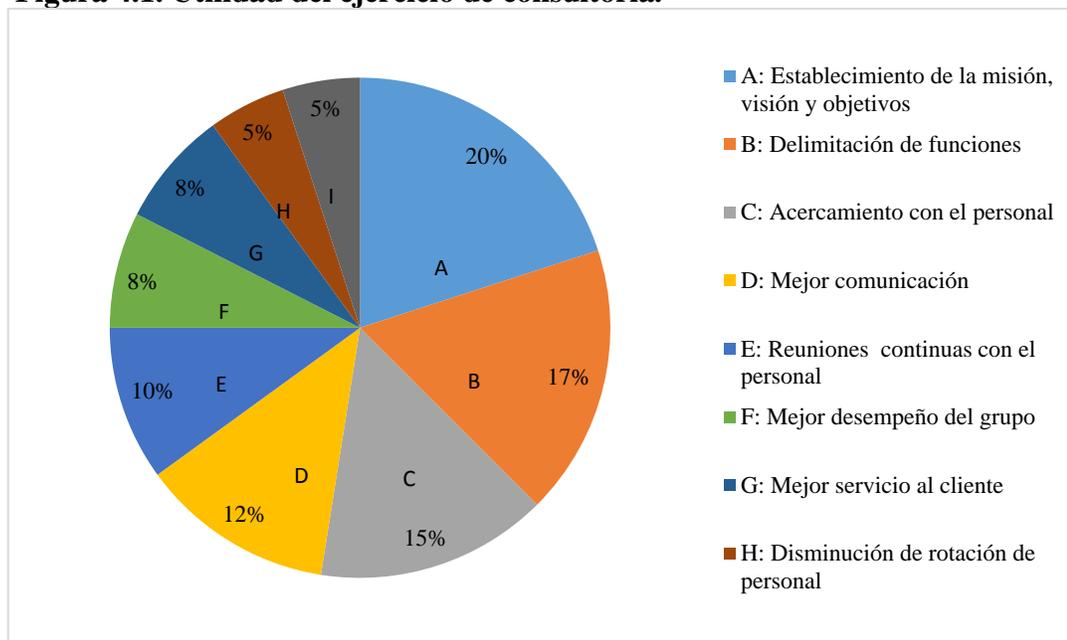
Fuente: Elaboración propia con resultados del sondeo realizado del 15 al 27 de enero del año 2014.

- Para iniciar el sondeo primero se ubicó a los directivos sobre los ejercicios de consultoría que se habían realizado por medio de la UTM, mediante una remembranza del proceso que se realizó para establecer la consultoría.

Las respuestas de los empresarios respecto a la aplicación del formato del sondeo (Ver Apéndice 3) se describen a continuación:

- Todos los empresarios manifestaron que los ejercicios de consultoría realizados en su empresa fueron de utilidad. También coinciden en que a partir de estos fue posible establecer su misión, visión y objetivos, permitiéndoles definir el rumbo de su organización; además, delimitaron sus funciones y entre los directivos y subordinados hubo un mayor acercamiento, disminuyendo con esto los conflictos entre los colaboradores. Los empresarios que participaron en el sondeo mencionaron algunos aspectos en los cuales se tuvo un efecto positivo por medio del ejercicio de consultoría realizado por la UTM, mismos que se muestran en la Figura 4.1.

**Figura 4.1. Utilidad del ejercicio de consultoría.**

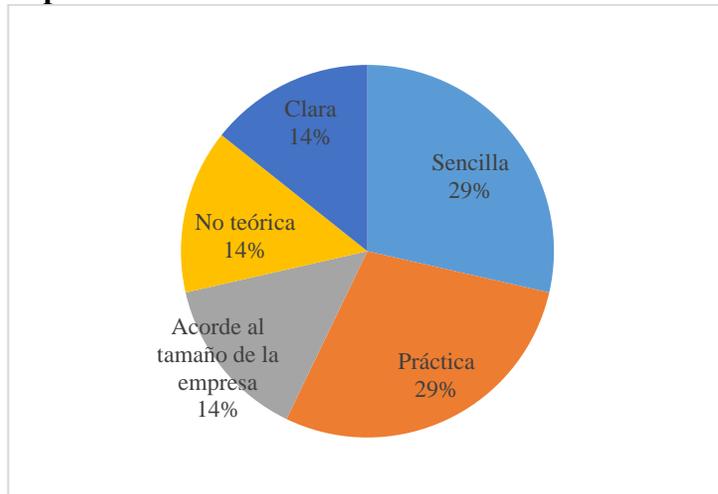


Fuente: Elaboración propia con resultados del sondeo realizado del 15 al 27 de enero del año 2014.

- El total de los empresarios entrevistados en el sondeo comentó que estaría interesado en darle continuidad a las técnicas de intervención de DO; sin embargo la mayoría señaló que no cuentan con un documento que les muestre el proceso a seguir. Otros aspectos mencionados por los empresarios que se requieren para implementar el DO son: el tiempo, disponibilidad de personal y recursos financieros; mismos que para este tipo de empresas son limitados; por lo tanto esto fue considerado para el planteamiento de la guía.
- Se les preguntó si sería útil una guía en donde se explicara paso a paso la forma de implementar el DO en su empresa. El cien por ciento expuso que sí sería útil, siempre y cuando se consideraran las características y limitaciones que enfrentan el tipo de empresas que se ubican en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
- Finalmente se les preguntó sobre las características que tendría esta guía. Estas se expresan en la Figura 4.2. La mayoría comentó que debe ser sencilla y práctica al

alcance de profesionistas que dirigen una empresa pero también de quienes no cuentan con estudios pero que con su experiencia y visión les interesa implementar herramientas que les ayuden a mejorar su empresa.

**Figura 4.2. Características de la guía para la implementación del DO.**



Fuente: Elaboración propia con resultados del sondeo 15 al 27 de enero del año 2014.

El sondeo realizado confirma el planteamiento de esta investigación debido a que existe el interés de los empresarios por continuar con la implementación de las técnicas del DO. Reconocen que los ejercicios de consultoría realizados por los alumnos de la UTM, han contribuido a la mejora de su funcionamiento; sin embargo, no les ha sido posible dar continuidad a la aplicación del DO a falta de los recursos ya señalados y específicamente de un documento que los guíe en el desarrollo de las técnicas bajo las limitaciones de las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Considerando los resultados del sondeo sobre las características que debe tener la guía, se pasó a la explicación de cada técnica de intervención propuesta, mismas que se integraron a la guía en el capítulo IV.

#### 4.2 Resultados de la evaluación de la guía propuesta.

Como último punto de la metodología planeada para esta investigación se presentó la guía propuesta ante diez directivos de las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, para que evaluaran su funcionalidad mediante el Formato presentado en el Apéndice 5. Para realizar esta actividad se tomó en consideración la disponibilidad de los propietarios de las empresas, desarrollándose del 22 de enero al 5 de febrero del año 2016, las empresas participantes se muestran en el Apéndice 6 y en la Tabla 4.2.

**Tabla 4.2. Cantidad de empresas participantes en la evaluación de la guía propuesta.**

Cantidad de empresas	Sector al que pertenece	Tamaño de la empresa
6	Servicios	Pequeñas
4	Comerciales	3 Pequeñas
		1 Medianas

Fuente: Elaboración propia con resultados de la evaluación la guía propuesta realizada del 22 de enero al 5 de febrero del año 2016.

La guía fue evaluada en cuatro partes, en las tres primeras se abarcó cada apartado de la guía y en la última se valoró la guía de manera general.

Resultados de la evaluación de la primera sección de la guía titulada: *Fundamentos del DO y sus etapas*.

- Los diez directivos contestaron que el texto correspondiente a la primera sección sí es claro. Las respuestas que dieron del porqué les fue claro son las siguientes: que era un texto entendible, específico, fácil de comprender, está relacionado con el tema, las definiciones son de gran ayuda porque son breves y puntuales y se maneja un lenguaje sencillo.

- Cinco de los 10 directivos dijo haber comprendido el texto, tres de ellos mencionaron que comprendieron un 90% del contenido y los dos restantes dijeron que comprendieron un 80% de esta sección. Quienes indican que un 80% exponen que las referencias bibliográficas les distrae de la lectura. Sin embargo, no es posible omitirlas por ser un trabajo de investigación.
- A ninguno de los participantes se le hizo desconocida alguna de las palabras del texto de la primera sección.

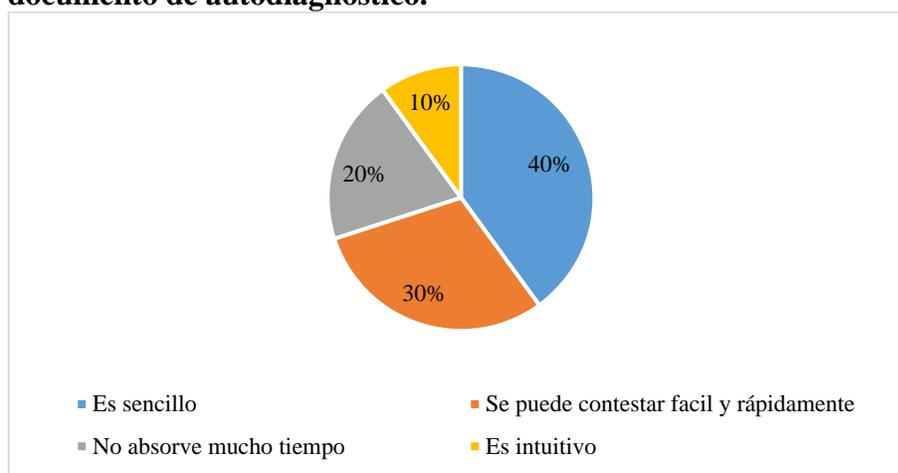
Resultados de la evaluación de la segunda sección de la guía titulada: *Autodiagnóstico*.

- Todos los participantes indicaron que sí son claras y comprensibles las instrucciones para contestar el autodiagnóstico, debido a que son fáciles de entender, breves y sencillas.
- En relación a las preguntas del autodiagnóstico el 80% dijo que eran claras y el 20% indicó que no; debido a que en la pregunta 3 del inciso J no se especifica el tipo de necesidades a las que se refiere y además mencionaron que la Tabla 5.1 les creó confusión para asignar los puntajes, consideran que no es necesaria esta tabla. Ante estas observaciones se agregó que las necesidades a las cuales se refiere son las de tipo personal (Edad, estado civil, grado escolar y personas que dependen de él), se quitó la Tabla 5.1, ya que efectivamente no es necesaria porque los valores se mencionan en el documento de autodiagnóstico.
- El 60% de los directivos indicaron que sí se le hizo desconocida una palabra del texto del autodiagnóstico, la cual fue: cultura. Para subsanar esta observación se

cambiará la pregunta, a la siguiente: ¿Identifica qué forma parte de las tradiciones y costumbres de su empresa?

- Una vez que los participantes contestaron el documento de autodiagnóstico, todos pudieron identificar qué técnica de intervención deben utilizar primero.
- Los participantes considera que el documento del autodiagnóstico es práctico; debido a que se puede contestar fácil y rápidamente, es intuitivo y no absorbe mucho tiempo para contestarlo (Ver Figura 4.3).

**Figura 4.3. Razones por las cuales consideran que es práctico el documento de autodiagnóstico.**



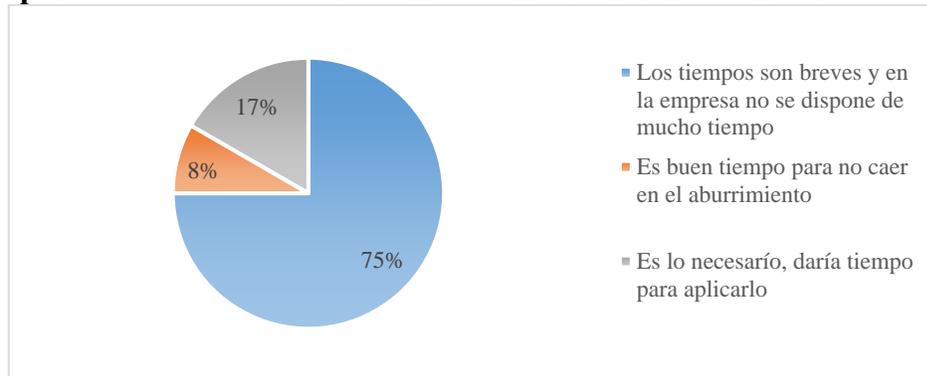
Fuente: Elaboración propia con resultados de la evaluación de la guía realizada del 22 de enero al 5 de febrero del año 2016.

Resultados de la evaluación de la tercera sección de la guía titulada: *Técnicas de intervención*.

Cada directivo que participó evaluó una de las técnicas de intervención, solo en el caso de dos directivos les tocaron dos técnicas, la técnica de elaboración de la misión fue verificada dos veces por diferentes directivos. A continuación se describen los resultados, considerando que se realizaron 12 evaluaciones de las técnicas de intervención (Ver apéndice 6).

- El total de los participantes indicó que sí es suficiente el tiempo asignado para cada actividad de la técnica de intervención que le tocó evaluar. En la Figura 4.4, se indican las razones que expusieron respecto a la asignación del tiempo.

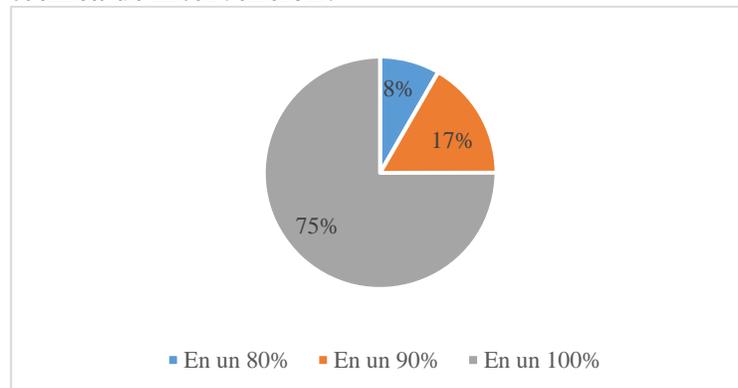
**Figura 4.4. Razones por las que consideran que el tiempo asignado para cada actividad de la técnica de intervención es suficiente.**



Fuente: Elaboración propia con resultados de la evaluación de la guía realizada del 22 de enero al 5 de febrero del año 2016.

- Los participantes consideran que sí es clara la explicación de cada paso, debido a que es entendible, sencilla, comprensible, breve y cada paso es específico.
- El 75% dijo que la técnica que evaluó es plenamente comprensibles, el 17% dijo que comprendió un 90% y el 8% restante también afirmó que pudo comprender la técnica en un 80% (Ver Figura 4.5).

**Figura 4.5. ¿En qué porcentaje le fue comprensible la técnica de intervención?**



Fuente: Elaboración propia con resultados de la evaluación de la guía realizada del 22 de enero al 5 de febrero del año 2016.

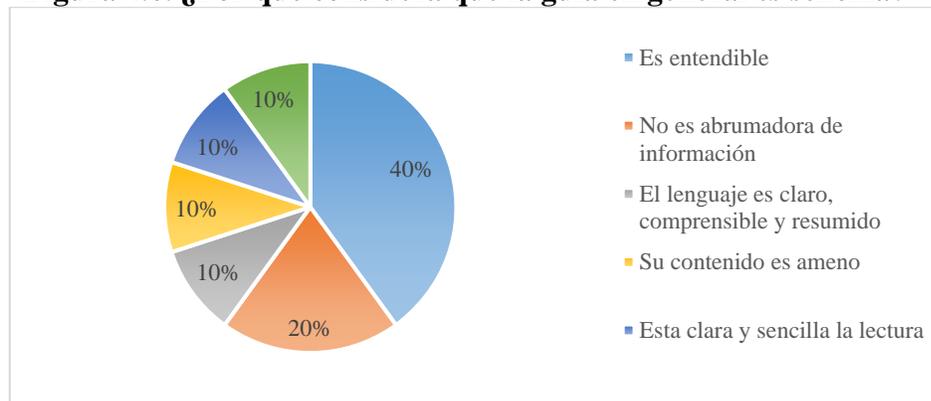
- Ninguno de los participantes desconoció alguna de las palabras del texto. Sin embargo, dos participantes indicaron que preferirían que se le llamara empleados a los colaboradores, dado que les es más común. Ante esta observación se consideró que es pertinente hacer el cambio en el documento; ya que generalmente en las organizaciones locales es más común llamarlos empleados.
- Los directivos expusieron que sí les es práctico seguir los pasos de la técnica debido a que son entendibles, breves, específicos, claros, no se requiere de muchos materiales para su aplicación y los formatos que contiene son de gran apoyo. Al menos tres directivos expusieron que les gustaría iniciar su aplicación de manera inmediata.

*Resultados de las preguntas generales de la evaluación de la guía.*

El último apartado de la evaluación estuvo conformado por preguntas generales para evaluar la guía en su totalidad.

- Todos los participantes consideran que la guía en general es sencilla, en la Figura 4.6 se indican las razones.

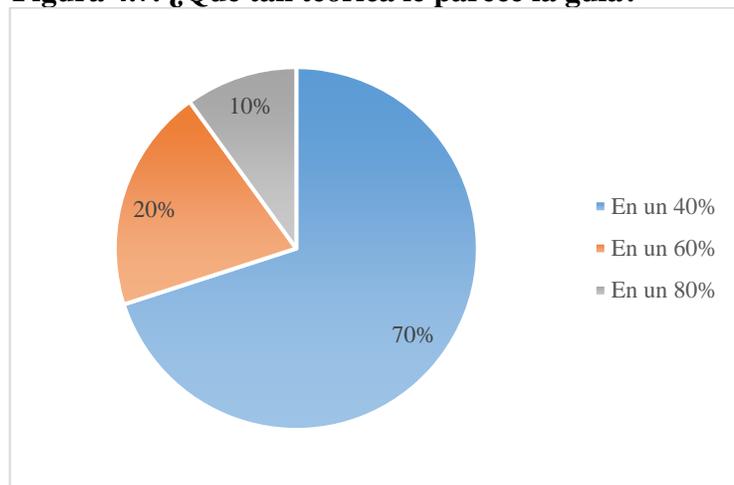
**Figura 4.6. ¿Por qué considera que la guía en general es sencilla?**



Fuente: Elaboración propia con resultados de la evaluación de la guía realizada del 22 de enero al 5 de febrero del año 2016.

- El total de los participantes indicó que en general la guía es práctica; las razones que expusieron fueron las siguientes: ayuda a ver las problemáticas de la empresa y da posibles soluciones, por las técnicas de intervención que contiene, porque te lleva paso a paso, los gráficos y formatos son de gran ayuda, es didáctica y dinámica, no es engorrosa y mantiene un lenguaje claro.
- El 70% de los directivos indicó que en un 40% la guía es teórica, el resto quedó distribuido como se muestra en la Figura 4.7 La mayoría (8 participantes) indicaron que la guía era lo necesariamente teórica para explicar los pasos de las técnicas, mientras que otros resaltaron que la mayor parte del contenido es para aprendizaje, que es específica y que las definiciones son sencillas.

**Figura 4.7. ¿Qué tan teórica le parece la guía?**



Fuente: Elaboración propia con resultados de la evaluación de la guía realizada del 22 de enero al 5 de febrero del año 2016.

- El 50% de los directivos expuso que la guía les parece clara, debido a que su lenguaje es sencillo, explica paso a paso su contenido, es comprensible y por los diagramas que contiene. El otro 50% indicó que es clara en un 90%.

- El total de los participantes indicó que la guía sí se adecúa al tamaño de su empresa; debido a que abarca temas que se aplican de manera cotidiana, por las limitaciones de tiempo y recursos materiales con los que cuentan, porque la empresa cuenta con lo necesario para ponerla en práctica, porque las dinámicas pueden adecuarse a grupos pequeños, existen diferentes grupos en la empresa y por la cantidad de empleados con los que cuentan.
- Todos los directivos señalan que otros empresarios sí podrían utilizar la guía, debido a que es fácil de entender, clara; además uno de las participantes señaló que actualmente es una necesidad primordial contar con un esquema estructurado y organizado de las PYMES, otro directivo señaló que siempre se necesitan ideas y proyectos nuevos para las empresas locales.
- El total de los participantes considera que no se requieren estudios especializados para poner en práctica la guía; ya que argumentan que tiene todo lo necesario, es práctica, entendible para cualquiera que le interese, expresa claramente lo que se debe realizar y su lenguaje en general es sencillo.
- Todos los participantes indicaron que con la guía es posible poner en práctica el DO, debido a que es una buena herramienta de apoyo y explica y enseña lo que se debe realizar paso a paso sobre el DO.

Ante los resultados de la evaluación de la guía se observa que cumple con los requisitos señalados por los directivos de las empresas participantes en el sondeo inicial. Ya que es una herramienta sencilla, práctica, clara, acorde al tamaño de las empresas y si bien es teórica, los directivos consideraron que lo es en la medida necesaria.

Es de señalar que en la evaluación de la guía colaboraron tres directivos de empresas que no participaron en algún ejercicio de consultoría realizado por la UTM y sus puntos de vista fueron a favor de ser un documento con las características solicitadas en el sondeo, esto demuestra que la guía es un documento accesible para las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, aunque no hayan tenido previamente un ejercicio de consultoría con la UTM.

A continuación en el siguiente capítulo se presenta el contenido de la guía con los cambios pertinentes que solicitaron los directivos.

## **CAPÍTULO V. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN PYMES FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL Y DE SERVICIOS DE LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA.**

La guía que a continuación se presenta está dirigida a los propietarios o directivos de las PYMES del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca.

Esta guía consta de tres apartados en el primero se presentan los conceptos involucrados en el tema como; qué es el DO<sup>1</sup>, su finalidad, las problemáticas que atiende y sus tres etapas en su aplicación. Estas etapas son: el diagnóstico en las empresas, la detección de las áreas de oportunidad y las técnicas de intervención.

En el segundo apartado se presenta el proceso para llevar a cabo un autodiagnóstico, el cual podrá ser aplicado por el directivo de la empresa, y le permitirá evaluar once áreas de oportunidad relacionadas al DO, las cuales fueron identificadas en esta investigación como las que se presentaron con mayor frecuencia en las empresas que participaron en el ejercicio de consultoría realizado por la UTM durante el periodo del año 2007 a 2013.

Finalmente en el apartado tres se describen paso a paso las técnicas de intervención establecidas para las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca. En cada técnica se indica su objetivo, el área de oportunidad que atiende, quién participa, la duración de la técnica y los materiales que se requieren para su aplicación; así como los formatos que se utilizarán. Al término de esta sección se incluye un glosario y las conclusiones de la guía.

---

<sup>1</sup> En la presente guía se denota la abreviatura de DO al Desarrollo Organizacional.



## ÍNDICE

---

	Índice .....	74
	Pasos para utilizar la guía .....	75
	Fundamentos del DO y sus etapas.....	76
	¿Qué es el DO y su finalidad?.....	77
	¿Qué problemáticas atiende el DO y en quién centra su atención?.....	78
	Etapas del DO .....	79
	Autodiagnóstico.....	80
	Técnicas de intervención.....	88
	Conclusiones.....	140
	Glosario.....	141



## Pasos para utilizar la guía





## 5.1 Fundamentos del DO y sus etapas

---

El propósito de este apartado es que usted se familiarice con el tema e identifique principalmente lo siguiente:

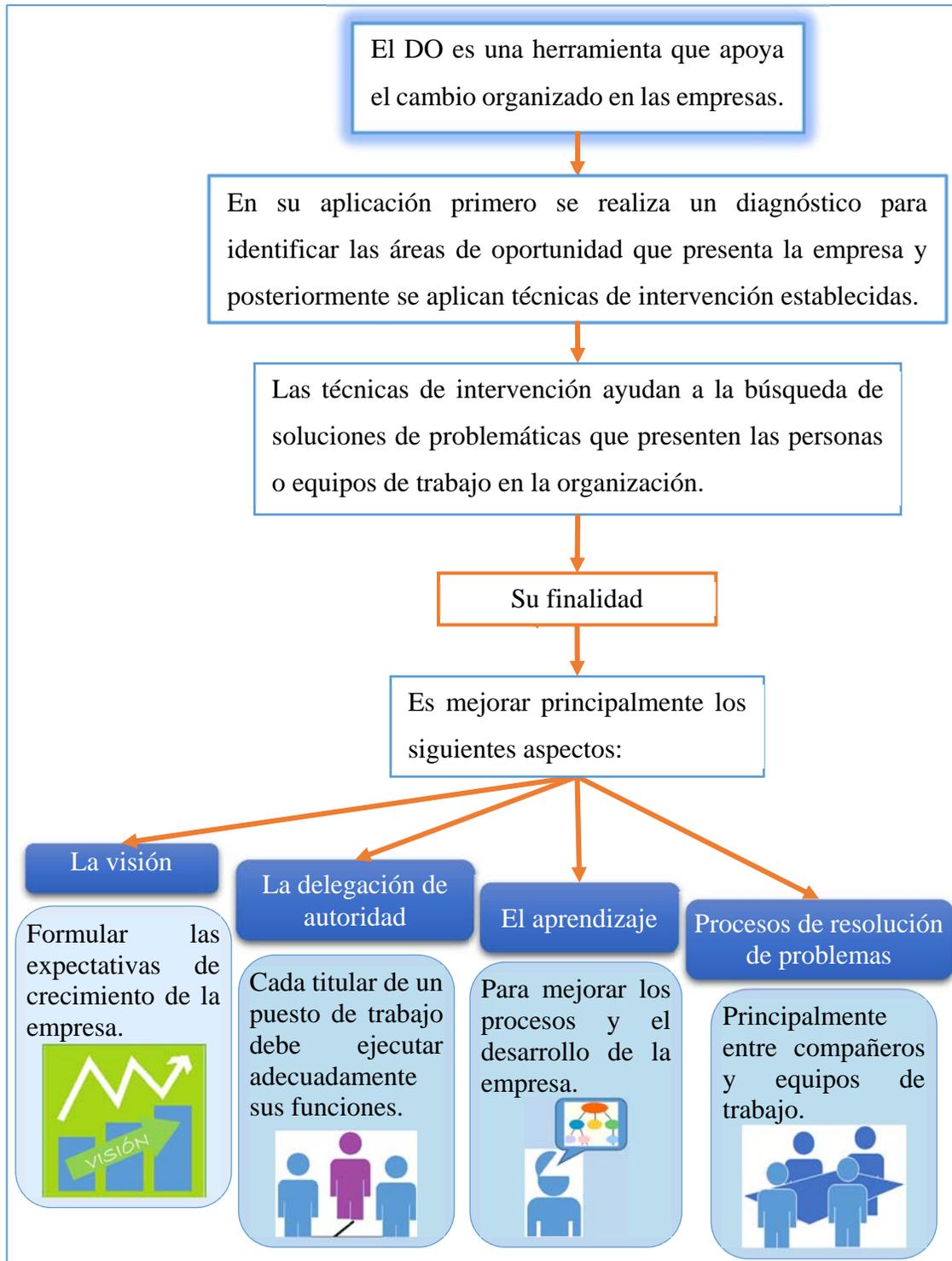
- ✓ ¿Qué es el DO y su finalidad?
- ✓ ¿Qué tipo de problemáticas atiende el DO y en quién centra su atención?

Así mismo se incluye la descripción de las 3 etapas del DO:

- Elaboración del diagnóstico en la empresa.
- Detección de áreas de oportunidad en la empresa.
- Técnicas de intervención para la empresa.



## ¿Qué es el DO y su finalidad?



Fuente: Elaboración propia con información de French y Bell (1996)



## ¿Qué problemáticas atiende el DO y en quién centra su atención?

Atiende toda gama de “problemas de las personas” en las organizaciones generadas por su relación de trabajo (French y Bell, 1996, p.2).

Centra su atención

En el factor humano para impulsar un cambio, su importancia radica en las personas.

Los conflictos que son abordados por el DO son:

- Conflictos entre compañeros de trabajo.
- Conflictos entre grupos o equipos de trabajo.
- Conflictos entre el directivo de la empresa y sus colaboradores.

Algunas problemáticas que se generan en estos grupos son:

✓ Ejercer un liderazgo inadecuado.

✓ Desempeño deficiente del personal y los equipos.

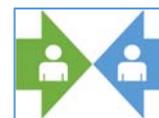
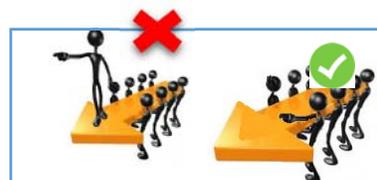
✓ Duplicidad de funciones en el trabajo.

✓ Un clima laboral insatisfactorio.

✓ Retrasos en la toma de decisiones por falta de claridad en sus funciones y responsabilidades.

✓ Baja productividad y mala calidad.

✓ Falta de identidad y sentido de pertenencia hacia la empresa.



*El talento humano es decisivo para el éxito o fracaso de la organización y por lo tanto su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional (Garzón, 2005, pág. 40).*

Elaboración propia con información de French y Bell (1996) y (Garzón, 2005, p. 40).



## Etapas del DO

El proceso de aplicación del DO se centra en las siguientes tres etapas:

### Etapa 1. Elaboración del diagnóstico en la empresa.

*El diagnóstico es el proceso de averiguar cómo funciona la empresa en el momento actual (Audirac et al, 1994, p. 89). Es útil para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados para ser atendidos.*

Para la aplicación del DO las empresas grandes contratan a un consultor que les apoye en la aplicación del DO, iniciando desde el diagnóstico de la empresa. Como propuesta a las necesidades de las empresas a las cuales va dirigida la presente guía se elaboró un formato de autodiagnóstico que se describe en el Apartado 5.2, el cual debe ser contestado por el directivo de la empresa.

### Etapa 2. Detección de las áreas de oportunidad en la empresa.

Son aquellas en donde el DO puede intervenir por medio de las técnicas.

### Etapa 3. Aplicación de las técnicas de intervención para la empresa.

Las técnicas de intervención son un proceso establecido para generar el cambio en la organización, en ellas se explica paso a paso la forma en la cual se pueden implementar (French y Bell, 1996 y Guízar, 2013).

Fuente: Elaboración propia con información de Audirac et al, (1994, p. 89).



## 5.2 Autodiagnóstico.

La finalidad de este documento es que el directivo de la empresa cuente con una herramienta accesible y sencilla para evaluarse periódicamente y conocer cuáles son sus áreas de oportunidad a ser intervenidas por medio de las técnicas del DO. Se le recomienda al directivo contestarlo por lo menos una vez al año.



En el documento de autodiagnóstico se elaboró con base a la identificación de once áreas de oportunidad que se presentaron con mayor frecuencia en los ejercicios de consultoría realizados por la UTM durante el periodo del año 2007 al 2013. Por lo cual se propone dar atención a las mismas mediante las técnicas de intervención que se proponen en esta guía.

Las preguntas de cada sección del autodiagnóstico fueron planteadas a criterio

A continuación se indican los pasos a seguir para esta sección de la guía.

- 1 Seguir las instrucciones del documento de autodiagnóstico.
- 2 Ordenar los valores de los resultados del autodiagnóstico en Tabla 5.2 de mayor a menor.
- 3 Identificar las técnicas de intervención que son necesarias aplicar en Tabla 5.3.
- 4 Elaborar un plan para la aplicación de las técnicas de intervención, ver Ejemplo de tabla 5.4.

**AUTODIAGNÓSTICO PARA APLICACIÓN EN LAS PYMES FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL Y DE SERVICIOS DE LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA**

**1** **Instrucciones:**

- a. Indique la fecha de aplicación.
- b. Lea cuidadosamente cada uno de los planteamientos y responda *Sí* o *No*, tache el cuadro y asigne el valor correspondiente en el área de **puntaje**. Ejemplo: en la sección A) en la pregunta 1 el valor de *No* es 11.
- c. Suma los valores del puntaje y colóquelo en el cuadro de SUMA.
- d. Realice el vaciado de los valores de SUMA en la Tabla 5.3.

*Para contestar las siguientes preguntas asuma el papel de una persona crítica que le interesa identificar las áreas de oportunidad de su empresa. Debe responder conforme a la situación real que presenta la empresa, no respecto a lo que usted supone que en el futuro será de ella.*

**Fecha de aplicación del autodiagnóstico:**

	<b>PREGUNTA</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PUNTAJE</b>
<b>A)</b>	<b>Aplicación de un liderazgo inadecuado</b>				
<b>1</b>	Como líder de la empresa, les explica a sus empleados claramente sus funciones a realizar			Sí: 0 No: 11	
<b>2</b>	¿Las órdenes que comunica son aceptadas y ejecutadas por los subordinados?			Sí:0 No:11	
<b>3</b>	Realiza periódicamente reuniones con el personal para motivar sus habilidades, conocimientos, actitudes, etc.			Sí: 0 No:11	
				SUMA:	
<b>B)</b>	<b>Falta de misión</b>				
<b>1</b>	¿Se tiene por <b>escrito la misión</b> de su empresa?			Sí: 0 No:10	
<b>2</b>	¿Reconoce cuál es el propósito o razón de ser de su empresa?			Sí: 0 No:10	
<b>3</b>	¿Sus empleados y clientes conocen la misión de la empresa?			Sí: 0 No:10	
				SUMA:	
<b>C)</b>	<b>Falta de visión</b>				
<b>1</b>	¿Se tiene por <b>escrito la visión</b> de su empresa?			Sí: 0 No:9	
<b>2</b>	¿Visualiza el estado de su empresa para el siguiente año?			Sí: 0 No:9	
<b>3</b>	¿Comunica a sus empleados y clientes su visión?			Sí: 0 No:9	
				SUMA:	

Continúa...

...Continuación del Autodiagnóstico para aplicación en las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.					
	PREGUNTA	SÍ	NO	VALOR	PUNTAJE
<b>D)</b>	<b>Falta de objetivos</b>				
1	¿Se tienen por escrito los objetivos de las áreas de la empresa?			Sí: 0 No:8	
2	Les ha preguntado a sus empleados sobre los objetivos que pueden cumplirse en su área de trabajo.			Sí: 0 No:8	
3	¿Identifica algunos objetivos anuales para su empresa?			Sí: 0 No:8	
				SUMA:	
<b>E)</b>	<b>Falta de claridad en sus funciones.</b>				
1	¿Los integrantes del equipo de trabajo conocen por escrito qué actividades les corresponden?			Sí: 0 No:7	
2	¿Conoce las funciones de cada área de trabajo de su empresa?			Sí: 0 No:7	
3	Se han presentado conflictos dentro del equipo de trabajo por evadir sus funciones y/o responsabilidades.			Sí:7 No: 0	
				SUMA:	
<b>F)</b>	<b>Conflictos entre dos integrantes por evadir responsabilidades.</b>				
1	¿Algunos de sus empleados tiene una responsabilidad compartida?			Sí:6 No: 0	
2	¿Existe algún conflicto entre dos empleados por su relación de trabajo?			Sí: 0 No:6	
3	¿Entre estos dos empleados existen conflictos debido a que los dos quieren dar las órdenes al grupo de trabajo?			Sí:6 No: 0	
				SUMA:	
<b>G)</b>	<b>Conflictos entre grupos de trabajo.</b>				
1	¿Considera que las relaciones laborales entre los grupos pueden ser mejores?			Sí:5 No: 0	
2	¿Existen diferencias laborales entre los grupos de trabajo que repercuten en su desempeño? Por ejemplo: entre cajeros y vendedores, meseros y área de cocina, repartidores y cajeros, etc.			Sí:5 No: 0	
3	¿Detecta interés de los integrantes del grupo por solucionar el conflicto?			Sí: 0 No:5	
				SUMA:	
Continúa... 					

...Continuación del Autodiagnóstico para aplicación en las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.					
	PREGUNTA	SÍ	NO	VALOR	PUNTAJE
<b>H)</b>	<b>Desempeño deficiente del grupo de trabajo.</b>				
1	¿Las relaciones laborales entre los integrantes de los equipos de trabajo son favorables?			Sí: 0 No:4	
2	¿El desempeño laboral de los integrantes del grupo de trabajo es bueno?			Sí: 0 No:4	
3	¿Existen conflictos laborales entre los integrantes de un grupo de trabajo?			Sí:4 No: 0	
				SUMA:	
<b>I)</b>	<b>Retrasos en la toma de decisiones</b>				
1	El líder toma la mayoría de las decisiones de la empresa.			Sí:3 No: 0	
2	Existe comunicación constante entre los empleados para tomar decisiones.			Sí: 0 No:3	
3	¿Conocen los empleados y el directivo, cuáles son sus responsabilidades?			Sí: 0 No:3	
				SUMA:	
<b>J)</b>	<b>Falta de recompensas</b>				
1	¿Identifica las necesidades de tipo personal, como la edad, estado civil, grado escolar y personas que dependen de sus empleados para saber qué recompensas otorgarles?			Sí: 0 No:2	
2	¿Implementa alguna actividad como recompensa hacia los empleados?			Sí: 0 No:2	
3	¿Reconoce el trabajo de sus empleados frente a todos los integrantes de la organización?			Sí: 0 No:2	
				SUMA:	
<b>K)</b>	<b>Falta de identidad y sentido de pertenencia hacia la empresa</b>				
1	¿La mayoría de sus empleados son quienes ofrecen alguna solución a las problemáticas de su área?			Sí: 0 No:1	
2	¿Tiene <b>por escrito</b> cuales son los valores que forman parte de su empresa?			Sí: 0 No:1	
3	¿Identifica qué forma parte de las tradiciones de su empresa?			Sí: 0 No:1	
				SUMA:	

Una vez que ha contestado el autodiagnóstico, ahora colocará los valores de cada SUMA en la en la Tabla 5.1.



Una vez ordenada de mayor a menor la información, debe tomar en cuenta las siguientes observaciones:

#### **OBSERVACIONES**

- Todas las áreas de oportunidad deberán atenderse por medio de las técnicas de intervención de la Tabla 5.3; siempre y cuando su valor no sea cero.
- En donde el valor sea cero, indica que no es necesario intervenir.
- Las de mayor valor son prioritarias a atender por medio de las técnicas de intervención.

Para identificar qué técnicas de intervención debe utilizar, vaya a la Tabla 5.3 en donde se indica el nombre del área de oportunidad y la técnica recomendada que le corresponde; así como la página en la cual se encuentra.

Por ejemplo si su área de oportunidad de mayor puntaje es falta de misión; entonces la técnica que deberá aplicar es elaboración de la misión y la puede encontrar en la página 109.

**Tabla 5.3. Áreas de oportunidad y técnicas de intervención recomendadas.**

	<b>Área de oportunidad susceptible de mejora</b>	<b>Técnica de intervención recomendada</b>	<b>Núm. de página*</b>
<b>A)</b>	Aplicación de un liderazgo inadecuado	Recomendaciones para un liderazgo participativo	90
<b>B)</b>	Falta de misión	Elaboración de la misión	95
<b>C)</b>	Falta de visión	Elaboración de la visión	99
<b>D)</b>	Falta de objetivos	Formular los objetivos de la empresa	104
<b>E)</b>	Falta de claridad en sus funciones	Análisis de las funciones del puesto de trabajo	108
<b>F)</b>	Conflictos entre dos integrantes por evadir responsabilidades	Negociación de las funciones del puesto de trabajo	111
<b>G)</b>	Conflictos entre grupos	Intervención en dos grupos de trabajo para mejorar la comunicación.	115
<b>H)</b>	Desempeño deficiente del grupo de trabajo	Intervención en un grupo de trabajo para mejorar su desempeño.	119
<b>I)</b>	Retrasos en la toma de decisiones	Diagramas de responsabilidad	123
<b>J)</b>	Falta de recompensas	Otorgar recompensas a los empleados	127
<b>K)</b>	Falta de identidad y sentido de pertenencia hacia la empresa	Análisis de la cultura de la empresa	134

\*Indica el número de página en donde se encuentra la técnica de intervención.

Para la aplicación de las técnicas de intervención resultantes, se propone al directivo seguir un plan de aplicación anual (Ver ejemplo de la Tabla 5.4). Es de señalar que algunas técnicas pueden llevarse a cabo a la par de otras.

En el ejemplo de la Tabla 5.4 se indican los meses en el cual el directivo puede iniciar la técnica y dar seguimiento; así mismo en la columna de observaciones se menciona cuántas veces al año se pueden realizar

**Tabla 5.4. Ejemplo de plan de aplicación de las técnicas de intervención.**

Técnica de intervención recomendadas	PLAN DE APLICACIONES DE LAS TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN												
	Periodo para aplicar las técnicas de intervención												Observaciones
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
Recomendaciones para un liderazgo participativo.					I.1				S.1				Aplicando una vez al año con seguimiento.
Elaboración de la misión.	I.1					S.1							
Elaboración de la visión.	I.1					S.1							
Formular los objetivos de la empresa.	I.1						S.1						
Análisis de las funciones del puesto de trabajo.		I.1					I.2				I.3		Analizando 3 puestos de trabajo diferentes al año.
Negociación de las funciones del puesto de trabajo.		I.1	S.1			I.2	S.2			I.3	S.3		Realizando la negociación de las funciones en 3 puestos de trabajo diferentes.
Intervención en dos grupos de trabajo para mejorar la comunicación.			I.1	S.1				I.2	S.2				Interviniendo en dos pares de grupos diferentes.
Intervención en el grupo de trabajo para mejorar su desempeño.			I.1	S.1				I.2	S.2				Interviniendo en dos grupos diferentes.
Diagramas de responsabilidad.					I.1	S.1				I.2	S.2		Interviniendo en 2 grupos diferentes.
Otorgar recompensas a los empleados.				I.1						S.1			Aplicando una vez al año con seguimiento.
Análisis de la cultura de la empresa.				I.1								S.1	

**SIMBOLOGÍA:** **I:** Inicia la técnica, **S:** seguimiento de la técnica; se incluye un número consecutivo al inicio y seguimiento de cada intervención.

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3 Técnicas de intervenciones.

Las técnicas de intervención que se proponen en esta Guía fueron adecuadas a las necesidades de las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. Estas técnicas derivan de las expuestas por los autores como French y Bell (1996), Cummings (2007) y Guízar (2013).



En cada una de las técnicas se especifica el objetivo, las áreas de oportunidad que aborda, su duración, los materiales a utilizar y las personas que participan. Es de señalar que seis de ellas pueden realizarse una vez al año por el tipo de problemática que atienden; sin embargo se les debe dar seguimiento por lo menos una vez al año, estas son:

- Recomendaciones para un liderazgo participativo.
- Elaboración de la misión.
- Elaboración de la visión.
- Formular los objetivos de la empresa.
- Otorgar recompensas a los empleados.
- Análisis de la cultura de la empresa.

Las otras cinco técnicas deben ser aplicadas cuando el directivo detecte el problema en el puesto de trabajo o dentro de las relaciones del grupo de trabajo, estas son:

- Análisis de las funciones del puesto de trabajo.
- Negociación de las funciones del puesto de trabajo.
- Intervención en dos grupos de trabajo para mejorar la comunicación.
- Intervención en el grupo de trabajo para mejorar su desempeño.
- Diagramas de responsabilidad.

Para identificar el inicio y desarrollo de cada una de las técnicas de intervención se incluye la siguiente simbología en las páginas de este apartado:



Indica el inicio de la sección de una técnica de intervención.



Indica el desarrollo de las actividades de la técnica de intervención.

El orden en el cual se presentan las técnicas de intervención en este apartado es de acuerdo a la importancia de atención de las problemáticas, el cual es el siguiente:

1. Recomendaciones para un liderazgo participativo.
2. Elaboración de la misión.
3. Elaboración de la visión.
4. Formular los objetivos de la empresa.
5. Análisis de las funciones del puesto de trabajo.
6. Negociación de las funciones del puesto de trabajo.
7. Intervención en dos grupos de trabajo para mejorar la comunicación.
8. Intervención en el grupo de trabajo para mejorar su desempeño.
9. Diagramas de responsabilidad.
10. Otorgar recompensas a los empleados.
11. Análisis de la cultura de la empresa.

Las hojas correspondientes a cada técnica están identificadas en el margen superior derecho por una etiqueta de color.



## Recomendaciones para un liderazgo participativo

Las recomendaciones mencionadas en esta sección están dirigidas a los directivos de las empresas para que identifiquen algunos de los Rasgos de los Líderes Eficaces y las Acciones para un Liderazgo Participativo. Se plantean cuestionamientos al directivo para realizar una autoevaluación de su liderazgo.



Las siguientes recomendaciones son una recopilación de autores: Lussier y Achua (2011), Casares (1995), Maxwell (2012), Liderazgo Hoy (2012), Martín (2012), Regader (2014), y Martí (2014) quienes han escrito sobre el liderazgo eficaz y participativo.

**Objetivo de la técnica:** Proporcionarle información al directivo de la empresa sobre Rasgos de los Líderes Eficaces y Acciones para un Liderazgo Participativo, cuestionar su opinión al respecto para que analice su actuar como líder dentro de la empresa.

**Áreas de oportunidad que atiende:**

- Falta de liderazgo dentro de la empresa.
- Acciones de un liderazgo inadecuado dentro de la empresa.

**Duración:**

Una hora.  
Aplicar una vez al año.

**Materiales a necesitar**

- Lápiz
- Libreta de anotaciones

**Participantes:**

El o los directivos de la empresa.



## Desarrollo de las actividades para la técnica un liderazgo participativo

### Rasgos de los Líderes Eficaces y Acciones para un Liderazgo Participativo

En las siguientes páginas se incluye una lista de los Rasgos de los Líderes Eficaces y las Acciones para un Liderazgo Participativo con la finalidad que realice las siguientes actividades que se enlistan.

#### Actividades a realizar

1

Lea cada descripción de la lista de rasgos de los líderes eficaces. Cada rasgo contiene una pregunta, conteste cada pregunta en su libreta de anotaciones.

2

Analice si usted cuenta con algunos de los Rasgos de los Líderes Eficaces, refuerce los rasgos que posee y adopte aquellos que considere que deben ser parte de su estrategia para ejercer un mejor liderazgo en su empresa.

3

Lea las acciones para un liderazgo participativo, identifique qué ha realizado para su empresa y qué puede empezar a implementar. Conteste cada pregunta en su libreta de anotaciones.

### Rasgos de los líderes eficaces



#### Descripción de los rasgos

#### Preguntas para el directivo

##### Dominio del liderazgo

- Sus deseos de ser líder de la empresa le llevan a asumir las responsabilidades que implican dirigir los recursos humanos, materiales y monetarios.
- El directivo se muestra dispuesto a desarrollar sus habilidades de liderazgo.
- Son entusiastas y no claudican.
- No se derrotan ante las problemáticas.
- No son prepotentes.

- ¿Cómo se desempeñaría un colaborador si usted lo presiona para que asuma un puesto diferente a sus labores actuales?
- ¿Es usted líder en su empresa?
- ¿Admite en qué momento alguien más debe dirigir su empresa?
- ¿Ha presentado dificultades con su personal? ¿Cómo la superó?
- ¿Cómo identifica a alguien que abusa de su poder para su beneficio?

Fuente: Elaboración propia con datos de Lussier y Achua (2011)

## Rasgos de los líderes eficaces

Descripción de los rasgos	Preguntas para el directivo
<p data-bbox="326 394 792 449"><b>Integridad y compromiso</b></p> <ul data-bbox="326 474 846 646" style="list-style-type: none"> <li>• Son personas dignas de confianza.</li> <li>• Para que a un líder lo vean como digno de confianza tiene que ser honesto.</li> <li>• Personas comprometidas consigo mismas y sus colaboradores.</li> </ul>	<ul data-bbox="883 474 1419 646" style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Cuál sería la reacción de sus colaboradores si usted los manipula por algún beneficio personal?</li> <li>➤ ¿Cómo define a una persona comprometida con la empresa?</li> </ul>
<p data-bbox="326 661 792 716"><b>Conocimiento</b></p> <ul data-bbox="326 741 846 978" style="list-style-type: none"> <li>• El nivel de conocimiento sobre la empresa es su principal herramienta para razonar en forma crítica, resolver problemas y tomar decisiones.</li> <li>• Saben que al capacitar a su personal generan una forma crítica y creativa de pensar para solucionar los problemas.</li> </ul>	<ul data-bbox="883 766 1419 938" style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Es necesario que usted se capacite para el desarrollo de su empresa?</li> <li>➤ ¿La capacitación genera conocimiento?</li> <li>➤ ¿Le gustaría capacitarse en temas sobre liderazgo?</li> </ul>
<p data-bbox="326 993 792 1047"><b>Flexibilidad</b></p> <ul data-bbox="326 1073 846 1213" style="list-style-type: none"> <li>• Tienen la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones o circunstancias.</li> <li>• Le motivan los cambios que sucedan en la empresa.</li> </ul>	<ul data-bbox="883 1056 1419 1262" style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Qué tan dispuesto está en realizar cambios en su empresa?</li> <li>➤ ¿Implementa herramientas tecnológicas en su empresa?</li> <li>➤ ¿Los cambios generan problemas o son oportunidades para mejorar?</li> </ul>
<p data-bbox="326 1228 792 1283"><b>Sensibilidad hacia los demás</b></p> <ul data-bbox="326 1308 846 1545" style="list-style-type: none"> <li>• Consideran a los integrantes de un grupo como individuos.</li> <li>• Antepone los intereses del grupo sobre los propios.</li> <li>• Comprenden los problemas por los que puede pasar el colaborador.</li> </ul>	<ul data-bbox="883 1375 1419 1484" style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Quiénes conforman su empresa?</li> <li>➤ ¿Está de acuerdo en lo siguiente: “<i>cuanto más se da, más se recibe</i>”?</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos de Lussier y Achua (2011)

## Acciones para en liderazgo participativo



### Planifica para el desarrollo de la empresa

- Solicita la participación de los colaboradores para plantearse metas y objetivos alcanzables.
  - Una vez determinadas las metas y objetivos el directivo establece fechas para las acciones que deben realizarse.
  - Considera los tiempos, las personas que participaran, los recursos financieros y materiales a necesitar.
- ¿Está de acuerdo que *más vale un papel con tinta de color que brillante memoria*? ¿Tiene por escrito sus objetivos?
  - ¿Tiene una relación de los recursos que necesitará para sus planes de este año?

### Motiva y organiza al personal, genera trabajo en equipo

- Les enseña a sus colaboradores, delega funciones, permite acciones para interactuar y mejorar la comunicación en la empresa.
  - Invierte tiempo en sus colaboradores, escuchándolos y tomando en cuenta sus opiniones
  - Su entusiasmo y gusto por el trabajo le ayudan a transmitir a sus colaboradores el interés por participar con la empresa.
- ¿Se siente motivado por el trabajo que realiza en su empresa?
  - ¿Le motiva continuar con el crecimiento de su empresa?
  - ¿Considera que su impulso de motivación es transmitido a sus colaboradores?
  - ¿Qué tanto escucha a sus colaboradores?

### Guía, evalúa y forma a sus colaboradores

Guía a los colaboradores conforme a la visión de la empresa, debe tener presente que la evaluación que realice no sólo califica a sus colaboradores sino también su desempeño como líder. Ayuda a formar mejores personas que valoran sus habilidades en el trabajo.

### Enfocados en los clientes

- Realizan mejoras en su organización para impactar en la preferencia del cliente.
  - Reconocen que la existencia del negocio es a razón de los clientes con los que cuenta.
- ¿Qué tanto conoce usted la preferencia que tienen sus clientes sobre sus productos?
  - ¿Cómo podría conocer la preferencia de sus clientes?
  - ¿Mejorar su liderazgo impactaría en sus clientes, proveedores y colaboradores?

Fuente: Elaboración propia con datos de Regader (2014), Martín (2012), Casares (1995) y Liderazgo Hoy (2012).

## Negocia con clientes, proveedores y colaboradores

- Las acciones del líder para conseguir sus objetivos planteados están vinculadas a saber negociar, convencer, acordar, luchar y hacer todo lo necesario para lograr los resultados.

- ¿Con quienes realiza negociaciones?
- Identifica una negociación de una imposición, ¿Cuál es la diferencia?
- ¿Cuáles son sus ventajas para negociar con los clientes, proveedores y colaboradores?

## Influye en los demás

De acuerdo a (Martí, 2014) se cuenta con tres formas para hacer que un equipo o los colaboradores realicen su trabajo, las cuales son:

1. Autoridad  
2. Poder

Mediante la autoridad y el poder los colaboradores sólo hacen su trabajo pero no con auténtica disposición y entusiasmo.

3. Influencia

La mejor herramienta para lograr que con entusiasmo y convencimiento realicen las tareas los colaboradores, implica:

- ✓ Saber escuchar sus opiniones, sugerencias e ideas para dar a conocer lo importante que es para la empresa y ganar su lealtad.
- ✓ Mediante ejemplos enseñarles lo que se desea que los colaboradores realicen.
- ✓ Valorar a la otra persona, manifestarle lo importante que es.
- ✓ Considerarlos como personas capaces y talentosas para realizar las tareas. Tratarlos con respeto, atención y aprecio.
- ✓ Dotar de un buen ambiente y recursos necesarios para que su rendimiento se expanda.
- ✓ Depositar confianza en los colaboradores, para reconocer en ellos sus habilidades.
- ✓ Guiar con entusiasmo. El líder considera que su trabajo es importante y trascendente por lo tanto impulsa el trabajo de los demás.

Fuente: Elaboración propia con datos de Casares (1995), Maxwell (2012) y Martín (2014).



## Técnica: elaboración de la misión

En esta técnica los integrantes de la familia mayormente involucrados en el desarrollo de la empresa, deberán formular la misión de la empresa. Con la finalidad de establecer la base sobre la que se sustenta la empresa y la importancia que tiene tanto en la familia como en la sociedad. Si usted ya cuenta con su misión escrita pero sus empleados la desconocen es recomendable seguir la técnica.



La técnica es propuesta con base a la técnica de elaboración de la visión de French y Bell (1996).

**Objetivo de la técnica:** Definir cuál es el propósito de la empresa, la razón de ser de ésta, mediante la participación de los integrantes de la familia que laboran dentro de la empresa.

### Áreas de oportunidad que atiende:

- Falta de crecimiento dentro de la empresa.
- Falta de atención a problemas prioritarios de la empresa.

### Duración:

Dos horas.  
Realizar cada fin o inicio de año.

### Materiales a necesitar

- Marcadores o plumones.
- Papel bond o pizarrón.
- Formato 5.1 y Formato 5.2.

### Participantes:

Los integrantes de la familia que laboran dentro de la empresa, máximo 12 personas.



## Desarrollo de las actividades de la técnica:

### Elaboración de la misión

1

El directivo le asigna a cada integrante del grupo el Formato 5.1 para responder de manera escrita.  
Disponen de 20 minutos.

2

Posteriormente cada integrante expone ante el grupo sus respuestas del Formato 5.1.  
Cada integrante dispone de tres minutos.

3

De todos los participantes del grupo se integra un subgrupo con tres o cinco personas que con mayor frecuencia se involucran en las actividades de la empresa, realizarán lo siguiente:

- ✓ Extraerán de las respuestas individuales del grupo la información que considere más relevante para la formulación de la misión y la plasmarán en el Formato 5.2.
  - ✓ Escribirán dos versiones de la misión en el Formato 5.2, considerando la información recabada en el mismo formato. Es importante mencionar que la misión debe estar compuesta de máximo 100 palabras.
- Disponen de 20 minutos.

4

El subgrupo expone ante el grupo los datos del Formato 5.2 y además los dos planteamientos de la misión.  
Disponen de 20 minutos

- ✓ Los integrantes del grupo opinan si es adecuado alguno de los planteamientos del subgrupo, si la mayoría aprueba, se considerará como la misión de la empresa, de lo contrario se realizan los cambios necesarios hasta que la mayoría lo apruebe.

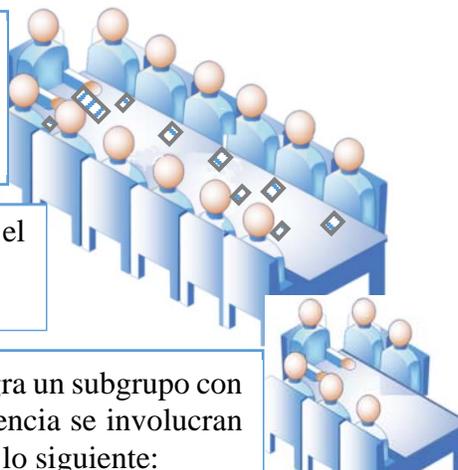
5

En caso de contar con una misión escrita, expóngala ante el grupo, junto con la nueva misión y escuche las opiniones de los participantes, respecto al contenido de cada una.  
Dispone de 25 minutos.

- ✓ Con el grupo determine si se debe complementar la nueva misión con la que ya se tiene escrita.
- ✓ Deben acordar entre todos el contenido de la misión final.

6

Publicar la misión. Debe imprimirla y entregarla a cada integrante del grupo de la familia, además de mantenerla visible en sus instalaciones.



## Formato 5.1 Formulando la misión

Favor de responder de manera concreta y concisa los siguientes cuestionamientos. Su opinión es importante para formular la misión de la empresa.

1. *En relación a los clientes.* ¿Quiénes son los clientes principales de la empresa?  
\_\_\_\_\_
2. *Sobre los productos o servicios que brinda.* ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa que proporciona a sus clientes?  
\_\_\_\_\_
3. *Definir el mercado que atiende y en el cual compite con otras empresas.* ¿Territorialmente a quiénes atiende? o ¿dónde compite la empresa?  
\_\_\_\_\_
4. *En relación a la utilización de la tecnología.* ¿Está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico? \_\_\_\_\_ ¿Es necesaria la tecnología para su desarrollo? \_\_\_\_\_
5. *Existe interés por el crecimiento y rentabilidad de la empresa.* ¿Existe compromiso de los directivos por mantener las finanzas sólidas de la empresa? \_\_\_\_\_
6. *La filosofía de la empresa está basada en los valores de la familia que la dirige y estos se ven reflejados en la empresa.* ¿Cuáles son los valores de la empresa? \_\_\_\_\_
7. *La mayor ventaja que tiene la empresa sobre el resto de sus competidores.* ¿Cuál considera que es la mayor ventaja que tiene la empresa para competir con otras empresas similares? \_\_\_\_\_
8. *Preocupación por la imagen pública.* ¿La empresa colabora con acciones sociales, comunitarias y/o ambientales que de alguna manera proyecta su imagen pública y el apoyo a dichas causas? \_\_\_\_\_
9. *Interés en los empleados.* ¿Son los empleados un factor valioso para la empresa? \_\_\_\_\_
10. De acuerdo las preguntas anteriores, formule la misión de su empresa. Recuerde no debe excederse de 100 palabras. Ver los siguientes ejemplos de misión.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### EJEMPLOS DE MISIÓN

Los siguientes dos ejemplos de misión son de empresas familiares. El número indicado en el párrafo corresponde a la lista anterior.

**La parroquia de Veracruz.** Ser una cadena de restaurantes y cafeterías tradicionales<sup>(2)</sup> que hace sentir al visitante y consumidor<sup>(1 y 3)</sup> la experiencia veracruzana<sup>(6)</sup> a través de su excelente café, comida y ambiente distintivo del vivir veracruzano<sup>(2 y 7)</sup> (La parroquia de Veracruz, 2014).

**Comercial mexicana.** Ser la tienda de autoservicio preferida por el consumidor<sup>(1)</sup> que entregue altos rendimientos a sus inversionistas<sup>(5)</sup>; ser un cliente honesto y respetuoso para sus proveedores<sup>(3 y 6)</sup> y representar una de las mejores ofertas laborales del país<sup>(8 y 9)</sup> (Comercial Mexicana, 2013)

### Formato 5.2 Resumen de las características de la misión

Escribir las palabras más importantes identificadas en los formatos individuales. Es probable que las respuestas de los participantes se repitan, por lo cual únicamente escriba las respuestas diferentes.

Categoría	Respuestas					
Clientes						
Productos o servicios						
Mercados que atiende						
Utilización de la tecnología						
Interés en el crecimiento y la rentabilidad de la empresa						
Filosofía (creencias y valores)						
Su mayor ventaja para competir						
Preocupación por la imagen pública de la empresa						
Interés en los empleados						

**Formule las dos versiones de la misión de la empresa con los datos de este formato:**



## Técnica: Elaboración de la visión

Mediante la técnica para formular la visión de la empresa, el directivo y los empleados expresan cómo visualizan a la empresa en algún tiempo, de acuerdo a los autores French y Bell (1996) la visión puede plantearse para seis meses, un año o hasta cinco años. Para el caso de la técnica que se explicará a continuación se realiza para un año.



La técnica es una adecuación de los autores French y Bell (1996).

**Objetivo de la técnica:** Definir el rumbo que seguirá la empresa en el futuro mediante la participación de todos los que la integran (directivos y colaboradores).

**Áreas de oportunidad que atiende:**

- Falta de visión en la empresa.
- Desconocimiento del rumbo que debe seguir la empresa.

**Duración:**

Dos horas.  
Realizar cada inicio o fin de año.

**Materiales a necesitar:**

- Marcadores o plumones.
- Papel bond o pizarrón.
- Formato 5.3 y Formato 5.4.

**Participantes:**

- Un grupo de trabajo de máximo 12 colaboradores.
- El directivo de la empresa.



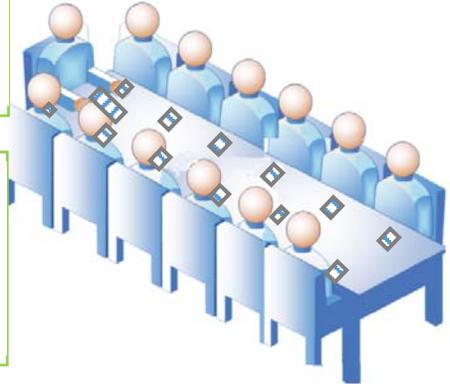
## Desarrollo de las actividades de la técnica:

### Elaboración de la visión

1

El directivo le asigna a cada integrante del grupo el Formato 5.3 para contestarlo de manera escrita.

- ✓ En este formato mencionaran las características que les gustaría ver en la organización dentro de un año a partir de ahora.  
Dispone de 14 minutos.



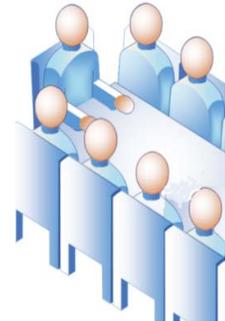
2

Posteriormente cada integrante expone ante el grupo sus respuestas del Formato 5.3.  
Cada integrante dispone de tres minutos.

3

De todos los participantes del grupo se integra un subgrupo con tres o cinco personas que con mayor frecuencia se involucran en las actividades de la empresa y realizan lo siguiente:

- ✓ Extraerán de las respuestas individuales del grupo la información que consideren más relevante para la formulación de la visión y plasmarla en el Formato 5.4.
- ✓ Escribirán dos versiones de la visión de la empresa en el Formato 5.4 con la información recabada en el mismo formato. Es importante recordar que la visión debe estar compuesta por menos de 100 palabras.  
Disponen de 30 minutos.



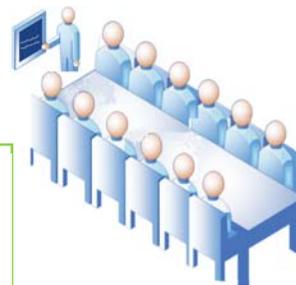
Continúa en la sig.  
página.

4

El subgrupo expone ante el grupo los datos del Formato 5.4 y las dos versiones de la visión.

- ✓ Los integrantes del grupo exponen sus opiniones respecto a la exposición del subgrupo.
- ✓ Entre todo el grupo elijen una versión de la visión o formulan con sus opiniones la nueva visión de la empresa.

Disponen de 20 minutos.



5

En caso de contar con una visión escrita, el directivo debe exponerla ante el grupo, junto con la nueva visión.

- ✓ Escuche las opiniones de los participantes, respecto al contenido de cada una de las visiones.
- ✓ Con el grupo determine si se debe complementar la nueva visión con la que ya se tiene escrita.
- ✓ Deben acordar entre todos la versión final de la visión.

Dispone de 20 minutos.

- ✓ Si la cantidad de personas que integran la empresa es mayor a 12 debe realizar otra sesión con el resto de los trabajadores y analizar los resultados de las sesiones para formular una única visión con la opinión de todos.

6

Publicar la visión. Debe imprimirla y entregarla a cada integrante del grupo, además de mantenerla visible en sus instalaciones.



### Formato 5.3 Formulando la visión

**Favor de responder a los siguientes cuestionamientos. Su opinión es importante para el desarrollo de esta organización.**

1. Respecto a los productos o servicios que la empresa brinda, me gustaría que tuvieran las siguientes características para el siguiente año:

---

*Ejemplos: Un producto de calidad, novedoso, de temporada (mencionar como cuáles serían), etc.*

2. Considero que en el siguiente año nuestra relación con los clientes debe ser:

---

*Ejemplo: más atenta, cordial, amable, escuchar sus sugerencias, fortalecer la lealtad del cliente, dar atención inmediata, etc.*

3. La relación con los proveedores de la empresa durante el siguiente año debe ser:

---

*Ejemplo: atenta, de respeto, con amabilidad, frecuente, etc.*

4. Para mejorar el desempeño de los empleados de la empresa, los directivos deben realizar las siguientes acciones:

---

*Ejemplo: Capacitación al personal, evaluar los sueldos y salarios, buscar incentivos, etc.*

5. Para contar con un buen líder que dirija la empresa, esta persona podría hacer las siguientes actividades para el crecimiento de la empresa:

---

*Ejemplo: Indicarles cómo se desarrolla las tareas, motivar a sus empleados, dar atención a sus problemáticas y escuchar sus observaciones, etc.*

Los siguientes dos ejemplos de visión son de empresas familiares. El número indicado en el párrafo corresponde a la lista del Formato 5.4

### EJEMPLOS DE VISIÓN

**La parroquia de Veracruz.** Ser embajadores de la tradición veracruzana<sup>(1)</sup> en constante crecimiento con una fuerte presencia en México y en el extranjero<sup>(2)</sup>, enfocados en la continua satisfacción de nuestros clientes<sup>(2)</sup> (La parroquia de Veracruz, 2014).

**Comercial Mexicana.** Ser la cadena de tiendas de autoservicio<sup>(1)</sup>, con total cobertura nacional, que ofrezca al mercado la mejor opción de compra por su relación precio, surtido, trato y calidad<sup>(2)</sup>. Todo esto a través de valores institucionales como la honestidad, la gratitud, la autenticidad, el servicio y la superación<sup>(3 y4)</sup> (Comercial Mexicana, 2013).

#### Formato 5.4 Resumen de las características de la visión

Escribir las palabras más importantes identificadas en los formatos individuales. Es probable que las respuestas de los participantes se repitan, por lo cual únicamente escriba las respuestas diferentes.

Categoría	Respuestas				
1. Productos					
2. Relaciones con los clientes					
3. Relaciones con los proveedores					
4. Prácticas para mejorar el desempeño de los empleados					
5. Liderazgo del directivo					
Planteamiento de la Visión 1.					
Planteamiento de la Visión 2.					



## Técnica: formular los objetivos de la empresa

La empresa debe contar con objetivos que le ayuden a cumplir su misión y además dirigirse en el rumbo de su visión. Para la elaboración de estos objetivos se debe contar con la participación de los directivos de la empresa y de los empleados que trabajan en las diversas áreas. Para el caso de esta técnica se incluye la participación del personal del área de comercialización (encargados de la compra-venta de productos), recursos humanos y administración (directivos).



La técnica originalmente es llamada como red de objetivos de Guízar (2013).

**Objetivo de la técnica:** Formular objetivos para las áreas de comercialización, recursos humanos y administración afines a las expectativas de los colaboradores con base a su experiencia y con la dirección de la visión y misión de la empresa.

**Áreas de oportunidad que atiende:**

- Falta de culminación de los trabajos o tareas emprendidas.

**Duración:**

Dos horas y media.  
Una vez al año.

**Materiales a necesitar:**

- Pizarrón o papel bond.
- Formato 5.5.

**Participantes:**

- El directivo
- Un grupo de máximo 16 personas, formado por encargados de área o personal.



## Desarrollo de las actividades de la técnica: Formular los objetivos de la empresa

- 1 Convocar a reunión a los directivos y encargados del área, como ventas, compras, tesorería, almacén, intendencia, administrativos, recursos humanos, etc.
- 2 Explicar al grupo en qué consiste el planteamiento de los objetivos y sus características. Considere la siguiente información.  
Dispone de 30 minutos.



### ¿Qué considerar para el planteamiento de objetivos?

✓ Guízar (2013) recomienda que los objetivos cuenten con las siguientes



### ¿Cómo escribir objetivos para su empresa?

De acuerdo a González y Ganaza (2013) los objetivos deben ser redactados considerando lo siguiente:

Su escritura debe iniciar con un *verbo en infinitivo*, ya que cada uno establece una acción que se debe lograr en cierto tiempo.

Los verbos en infinitivo son todos aquellos que terminan en ar, er o ir. Ejemplos: Incrementar, suministrar, capacitar, realizar, crecer, elaborar, planear, distinguir, etc.

*Deben proponer un solo resultado clave a lograr.* Por ejemplo ventas totales de la empresa o de un producto, tareas concretas o específicas, etc.

Cuantificarlo. Se debe mencionar en qué cantidad o porcentaje se busca lograr el objetivo, si se requiere ya que no todos los objetivos presentan esta característica.

Delimitarlo espacial y temporalmente (Indicar el periodo o plazo de ejecución). Es indispensable mencionar cuándo o en qué periodo se realizará.

Ejemplo: Incrementar un 10% las ventas de este año.



Continúa en la sig. Página.

- 3 Agrupar al personal convocado en tres áreas: comercialización, personal y administración. Ver Tabla 5.5.
 
- 4 Cada grupo deberá formular sus objetivos. Utilice el Formato 5.5. Dispone de 25 minutos.
 
- 5 Un representante de cada grupo expone los objetivos de su área. Cada uno dispone de 15 minutos.
 

En este paso los integrantes del grupo pueden aclarar sus dudas respecto a los objetivos de los otros grupos y además empatar algunos de ellos que ya sean mencionados.


- 6 En caso de que ya se tengan por escrito los objetivos de la empresa, el directivo debe exponerlos ante el grupo para escuchar su opinión y acordar entre todos si se deben complementar a los nuevos objetivos. Dispone de 30 minutos.
 

De ser así, cada área complementará sus objetivos.
- 7 Para cumplir los objetivos planteados cada grupo deberá anotar sus compromisos en el Formato 5.5. Dispone de 20 minutos.
- 8 Se establece una fecha de reunión en el siguiente mes para la revisión del avance de los objetivos y compromisos planteados de las áreas establecidas.

Conforme se vayan cumpliendo los objetivos iniciales, el directivo y las áreas establecidas deberán preparar nuevos objetivos a cumplir en un periodo de tiempo.

**Tabla 5.5. Áreas de la empresa para organizar al personal y plantear objetivos.**

Organice al personal en los siguientes grupos:		
Comercialización	Personal	Administración
Encargado de ventas	Jefe de personal	Directivo
Encargado de compras	Encargado de nómina	
Tesorero	Supervisor de personal	
Repartidor	Intendencia	
Encargado de atención a clientes		
Encargado de almacén		

### Formato 5.5 Red de objetivos por área de la empresa

Redactar los objetivos del área al que pertenece de acuerdo a la clasificación de la Tabla 5.5, mencionar a qué área satisface y cuáles son las áreas involucradas.

**NOMBRE DEL ÁREA:** \_\_\_\_\_

Objetivo	Área a la que satisface	Áreas involucradas	Fecha de cumplimiento del objetivo

Formule sus compromisos como responsable de área a la que pertenece para cumplir los objetivos establecidos.

Compromiso para cumplir cada objetivo de su área	Fecha para evaluar el avance comprometido	Responsable

Fecha de la próxima reunión con las cuatro área para revisión de avances: \_\_\_\_\_

### EJEMPLOS DE OBJETIVOS

#### Objetivos del área de Comercialización

- Incrementar un 10% las ventas de este año.
- Suministrar en tiempo los productos al área de ventas.
- Disminuir la cantidad de productos rezagados del almacén de manera semanal.

#### Objetivos del área de Administración

- Realizar los presupuestos de cada área.
- Planear la ejecución de actividades para este año.
- Informar la situación financiera de la empresa a los directivos.

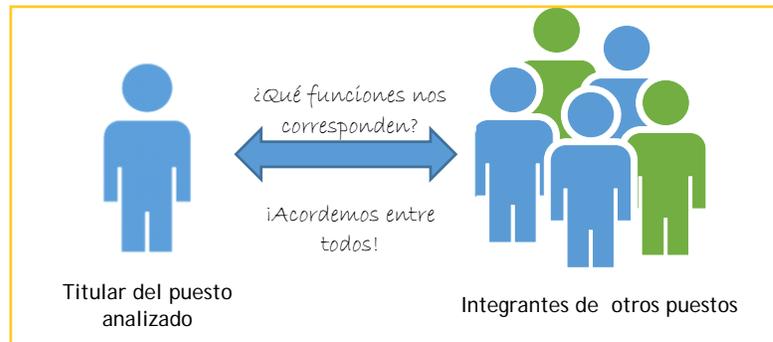
#### Objetivos del área de Personal

- Capacitar al personal de todas las áreas durante el primer semestre del año.
- Mantener actualizado los registros de nómina de pagos.
- Registrar las entradas y salidas de los empleados.



## Técnica: análisis de las funciones de un puesto de trabajo

En esta técnica tanto el titular del puesto que se analizará como los integrantes de otros puestos de la empresa, acuerdan entre ellos las funciones y obligaciones que le corresponde hacer a la persona que ocupa el puesto analizado.



La técnica originalmente es conocida como Análisis del rol de los autores French y Bell (1996).

**Objetivo de la técnica:** Aclarar las funciones y las obligaciones que le corresponden al puesto de trabajo analizado y a otros puestos con los que se relaciona, con la finalidad de mejorar su desempeño.

### Áreas de oportunidad que atiende:

- Confusión de las actividades del puesto.
- Conflictos entre compañeros de trabajo por falta de claridad en sus funciones.

### Duración:

Una hora y media.  
Aplicar al identificar el problema.

### Materiales a necesitar

- Pizarrón o papel bond.
- Libreta para anotaciones.
- Formato 5.6.

### Participantes:

- Integrante del puesto analizado.
- Integrantes de otros puestos relacionados con el analizado.
- Directivo de la empresa



## Desarrollo de las actividades de la técnica: análisis de las funciones de un puesto de trabajo

1

El directivo de la empresa se reúne con el titular del puesto de trabajo para analizar sus funciones. Dispone de 30 minutos.

El análisis del puesto de trabajo lo realizan respondiendo a los siguientes cuestionamientos:



- Definir el lugar que ocupa el puesto de trabajo en la empresa. ¿Quién es su jefe inmediato? y ¿A quiénes les da órdenes? (Apoyarse en el organigrama si cuenta con él).
- ¿Cuáles son las obligaciones de la persona que ocupa este puesto?
- ¿Cuál es la importancia del puesto y en qué contribuye al desarrollo de la empresa?

2

Con las respuestas del punto 1, realizar una reunión con el titular del puesto y los integrantes de otros puestos que se involucran con las tareas del puesto analizado. En esta reunión llevar a cabo lo siguiente:

- ✓ Realizar las tres actividades que se mencionan a continuación con el grupo. Cada actividad dura 10 minutos.
- ✓ Al término de cada actividad se le debe preguntar al grupo si está de acuerdo con lo que se expone, lo que se busca es definir entre todos las funciones del puesto. Dispone de 5 minutos.

ACTIVIDAD 1. El titular del puesto expone ante el grupo sus obligaciones definidas en la reunión anterior.



ACTIVIDAD 2. El titular del puesto expone las funciones que espera que desarrollen los otros puestos involucrados en sus tareas.



ACTIVIDAD 3. Los integrantes de otros puestos involucrados exponen las actividades y funciones que esperan que realice el titular en su puesto de trabajo.



¡Definir entre todos las funciones del puesto!

Continúa en la sig. página.

3

El titular del puesto analizado realizará el perfil del puesto con los datos generados de la reunión anterior, apoyarse en el Formato 5.6. Dispone de 15 minutos.

El perfil del puesto debe ser difundido en la empresa para conocimiento de los demás.

**Formato 5.6 Perfil del puesto de trabajo**

Escriba la información generada de las actividades realizadas en la técnica de intervención análisis de las funciones de un puesto de trabajo.

Nombre del puesto:

Finalidad del puesto de trabajo:

Obligaciones del puesto de trabajo:

Actividades que desempeña el titular del puesto:

Obligaciones del puesto de trabajo con otros puestos:

Obligación	Puesto relacionado



## Técnica: negociación de las funciones del puesto de trabajo

La técnica puede ser utilizada cuando existan conflictos entre dos trabajadores de la empresa por la confusión en la delimitación de sus funciones o por adoptar conductas inapropiadas que obstaculicen su trabajo.



La técnica originalmente es conocida como negociación del rol de los autores French y Bell (1996).

**Objetivo de la técnica:** Mejorar el desempeño de los integrantes de la empresa, mediante la negociación de sus actividades o conductas entre quienes presenten algún conflicto por la relación de trabajo.

**Áreas de oportunidad que atiende:**

- Conflictos entre dos integrantes de la empresa por imposición de tareas.
- Tareas mal realizadas por evadir responsabilidad compartida.
- Mala ejecución de las actividades del puesto.

**Duración:**

Una hora  
Aplicar al identificar el problema.

**Materiales a necesitar**

- Formato 5.7.
- Formato 5.8

**Participantes:**

- Dos integrantes de la empresa que presenten algún conflicto por la relación de trabajo.
- El directivo de la empresa.



## Desarrollo de las actividades de la técnica: negociación de las funciones del puesto de trabajo

1

Realizar una reunión entre el directivo de la empresa y los dos integrantes de la empresa que presenten algún conflicto por la relación de trabajo.

Realizar las siguientes actividades en la reunión:

**ACTIVIDAD 1.** Los dos integrantes responden las preguntas del Formato 5.7 para diagnosticar el problema que presentan. Al terminar de responder los dos integrantes intercambian sus respuestas.  
Disponen de 20 minutos.

**ACTIVIDAD 2.** Cada integrante lee las respuestas e inicia el proceso de negociación de las funciones y actitudes que cada uno solicita. Esta negociación debe ser moderada por el directivo de la empresa.  
Disponen de 20 minutos.



**ACTIVIDAD 3.** El directivo debe escribir en una minuta los acuerdos generados por la negociación, apoyarse en el Formato 5.8.  
Disponen de 20 minutos.

2

El directivo de la empresa debe realizar una reunión de seguimiento un mes después de aplicar la técnica, para conocer el estado de los integrantes y sus avances respecto a las negociaciones.

### Formato 5.7 Diagnóstico del problema entre dos personas

Lea los siguientes planteamientos y conteste cada pregunta para posteriormente aclarar con su compañero de trabajo sobre sus funciones y conductas.

- ¿Qué le gustaría que la otra persona pudiera cambiar en cuanto a su conducta y funciones?

---

---

---

---

---

- ¿Qué tipo de conductas le gustaría que moderara la otra persona para evitar conflictos?

---

---

---

---

---

- ¿Qué le agrada de la otra persona que no les gustaría que cambiara en cuanto a su conducta y funciones?

---

---

---

---

---

---

---

### Formato 5.8 Minuta de reunión de la negociación de las funciones

Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, siendo las \_\_\_\_\_ horas del día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, reunidos los siguientes integrantes de la empresa:

Nombre del integrante	Puesto
	Directivo de la empresa
Integrante 1 de la empresa	
Integrante 2 de la empresa	

Con la finalidad de realizar un análisis de las funciones del puesto que desempeñan los dos integrantes antes mencionados y establecer por escrito las nuevas funciones y compromisos para realizar cambios en su conducta y contribuir en el buen desempeño de las tareas en la organización.

Las actividades que se desarrollaron en esta reunión fueron las siguientes:

1. Diagnosticar el problema. Cada integrante expuso por escrito sus inquietudes respecto a las funciones y conductas que no le permiten un mejor desempeño.
2. Intercambiaron sus escritos entre ellos para su análisis y negociación de sus funciones y conductas que cada uno estaría disponible a cambiar.
3. Finalmente se establecieron los siguientes acuerdos entre los dos integrantes:

Cambios del integrante 1	Cambios del integrante 2

Es importante señalar que esta actividad es con la finalidad de mejorar las conductas y funciones del puesto de trabajo y no invadir su privacidad sentimental de los involucrados.

Se da por concluida la presente reunión a las \_\_\_\_\_ horas del mismo día de su inicio.

FIRMAN

\_\_\_\_\_  
Integrante 1 de la  
empresa

\_\_\_\_\_  
Integrante 2 de la  
empresa

\_\_\_\_\_  
Directivo de la empresa



## Técnica: intervención en dos grupos de trabajo para mejorar su comunicación

En esta técnica los integrantes de dos o más grupos de trabajo de la empresa tienen la oportunidad de aclarar los malos entendidos y la falta de comunicación que exista entre ellos para mejorar su relación de trabajo. Además de valorar sus funciones y actitudes que adoptan ante el otro grupo, que obstaculizan su buen desempeño.



La técnica originalmente es conocida como Intervenciones intergrupo para la formación de equipos, propuesta por los autores French y Bell (1996).

**Objetivo de la técnica:** Intervenir en los grupos de la empresa que presenten algún conflicto para mejorar la comunicación entre ellos, disminuir los malos entendidos y obtener un mejor desempeño en sus tareas asignadas.

**Áreas de oportunidad que atiende:**

- Malas relaciones de trabajo entre los grupos de la empresa.
- Malos entendidos y falta de comunicación entre los grupos de trabajo.

**Duración:**

Una hora y media  
Aplicar al identificar el problema.

**Materiales a necesitar**

- Formato 5.9.
- Hojas blancas.
- Dos espacios acondicionados con 10 sillas cada uno y una mesa.
- Libreta para anotaciones.

**Participantes:**

- Directivo de la empresa.
- Dos grupos de máximo 10 integrantes con disposición a arreglar sus conflictos.



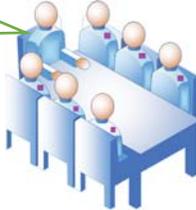
## Desarrollo de las actividades de la técnica: Intervención en grupos de trabajo para mejorar su comunicación

1

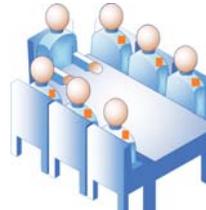
Cada grupo se ubica en uno de los lugares acondicionado con las sillas.

Se identificará a un grupo como A y al otro como grupo B.

*¿Cuáles son nuestras actitudes que afectan la relación de trabajo?*



GRUPO A



GRUPO B

El directivo le indica a cada uno de los grupos las siguientes actividades que deberán realizar de manera independiente.  
Disponen de 20 minutos.

**ACTIVIDAD 1:** Escribir cómo es el otro grupo que no permite que el grupo se desempeñe adecuadamente en sus tareas, debe mencionar:

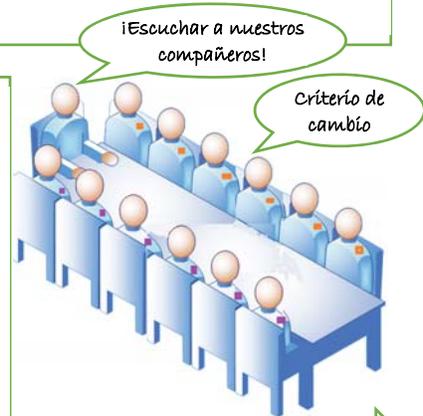
- ✓ ¿Qué actitudes les desagradan de ellos que impide un buen desarrollo del equipo?

**ACTIVIDAD 2.** Escriban en una lista lo que el otro grupo podría decir de ustedes en relación a la pregunta anterior (traten de predecir lo que dirá el otro grupo de su grupo).

2

Los grupos se reúnen para compartir la información de las listas escritas. De manera que cada uno leerá el contenido de sus dos listas.  
Disponen de 30 minutos.

- ✓ El directivo debe indicarle a los equipos que durante la lectura de las listas únicamente se permiten preguntas de aclaración sin entrar a debate, lo principal es escuchar al otro grupo.
- ✓ Mientras escuchan a sus compañeros el grupo debe estar abierto a generar un cambio en lo que solicite el otro grupo.
- ✓ Cada grupo deberá analizar y comprender lo que comenta el otro grupo.



Continúa en la sig. página.

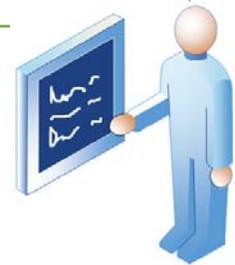
3

Una vez terminada la lectura los integrantes de cada grupo analizaran de manera independiente lo que ha comentado el otro grupo, de tal forma que les permita plantear entre ellos que cambios pueden hacer en su conducta. Disponen de 20 minutos.

4

Entre los dos grupos realizan una lista de los problemas que consideren deberán resolver entre los dos grupos. Disponen de 20 minutos.

Se recomienda que la lista se escriba en un pizarrón o papel bond. Apoyarse en el Formato 5.9. Los acuerdos se establecerán en el mismo formato.



5

Realizar una reunión de seguimiento un mes después de aplicar la técnica con los líderes del grupo para conocer el avance de las acciones establecidas

**Formato 5.9 Lista de problemáticas a resolver por los dos grupos.**

Entre los dos grupos definir sus problemáticas a resolver, las acciones a realizar y el responsable de verificar que se lleven a cabo en la fecha establecida, con la finalidad de mejorar la comunicación entre los grupos.

<b>Prioridad</b>	<b>Problemáticas a resolver</b>	<b>¿Cómo podemos solucionarlo? (acciones a realizar)</b>	<b>Responsable de la acción a realizar</b>	<b>Fecha para realizar la acción</b>



## Técnica: intervención en un grupo de trabajo para mejorar su desempeño.

Los integrantes de un grupo de trabajo exponen sus problemáticas internas para analizarlas y plantearse acciones que les ayuden a mejorar su desempeño en las tareas asignadas.



La técnica originalmente es llamada Junta de formación de equipo del grupo formal de French y Bell (1996).

**Objetivo de la técnica:** Conocer las problemáticas internas de un grupo de trabajo para eliminar conductas disfuncionales que afectan su desempeño.

### Áreas de oportunidad que atiende:

- Bajo desempeño de las tareas.
- Conflictos internos en un grupo de trabajo.

### Duración:

Dos horas y media.  
Aplicar al identificar el problema.

### Materiales a necesitar:

- Marcadores o plumones.
- Libreta para tomar anotaciones
- Formato 5.10 y Formato 5.11.

### Participantes:

- Líderes o representantes de grupos.
- Un grupo de trabajo de máximo 10 colaboradores.
- El directivo de la empresa.



## Desarrollo de las actividades de la técnica:

### Intervención en un grupo de trabajo para mejorar su desempeño

1

El directivo debe entrevistar a cada uno de los integrantes del grupo, con la finalidad de conocer sus problemáticas. Apoyarse en el Formato 5.10, el cual contiene la guía de la entrevista. La duración de la entrevista por integrante es de 10 minutos.



- ✓ Al terminar las entrevistas el directivo deberá anotar las problemáticas que exponga cada integrante del grupo, apoyarse en el Formato 5.11. Dispone de 20 minutos.

2

El directivo convoca a una reunión a todos los integrantes del grupo, incluyendo a los líderes o representantes.

- ✓ Solicitar el apoyo de algún colaborador para tomar las notas de la reunión



3

El directivo expone ante el grupo los resultados de las entrevistas, concentrados en el Formato 5.11. Así mismo se desarrollará lo siguiente:

- ✓ Los integrantes del grupo podrán participar y exponer sus puntos de vista respecto a las problemáticas; entre el grupo acordarán si es necesario agregar alguna otra problemática.
- ✓ Entre todos los integrantes del grupo deben acordar cuáles son los problemas de máxima prioridad a atender.
- ✓ El grupo definirá que actividad o acciones pueden realizar para mejorar la situación problema que presentan. Disponen de 30 minutos.

4

Un mes después de aplicar la técnica el directivo debe convocar a una reunión de seguimiento para determinar si se realizaron las acciones establecidas y si estas tuvieron o no los efectos deseados.

**Formato 5.10 Preguntas para la entrevista de la técnica de Intervención en un grupo de trabajo para mejorar su desempeño.**

**Objetivo de la entrevista.** Conocer las percepciones del entrevistado respecto a la integración de su equipo de trabajo para mejorar su desempeño.

**Presentación**

Dar la bienvenida al integrante del grupo e informarle del objetivo de la entrevista.

**Desarrollo**

Formularle las siguientes preguntas de manera verbal. Tome sus anotaciones.

Como grupo de trabajo de la empresa:

1. ¿Cómo podrían desempeñar mejor su trabajo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. ¿Cuáles son los puntos fuertes del grupo de trabajo al que pertenece? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿Cuáles son los problemas más recurrentes que presenta el grupo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. ¿Cómo piensa usted que funciona el grupo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. ¿Cuáles son los obstáculos que se interponen para un mejor desempeño del grupo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre los integrantes del grupo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. ¿Qué oportunidades debe aprovechar el grupo de trabajo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Es importante que el directivo aclare que los datos que proporcionará el entrevistado; se considerarán como confidenciales.

**Formato 5.11 Problemáticas identificadas en las entrevistas de la técnica intervención en un grupo de trabajo para mejorar su desempeño**

**Escriba las problemáticas identificadas. Con el grupo asigne la prioridad de su atención, defina las actividades o acciones a realizar, el responsable que deberá llevarlas a cabo y la fecha de realización.**

<b>Problemáticas</b>	<b>Prioridad</b>	<b>¿Qué acciones realizar?</b>	<b>¿Quién lo realizará?</b>	<b>¿Cuándo se realizará?</b>



## Técnica: diagramas de responsabilidad

Se recomienda aplicar esta técnica para aclarar el grado de responsabilidad e involucramiento de los integrantes de un equipo de trabajo en sus tareas asignadas, con la finalidad de disminuir el retraso en la toma de decisiones.



La técnica propuesta fue elaborada con base a la técnica llamada diagramas de responsabilidad de French y Bell (1996).

**Objetivo de la técnica:** Definir el grado de responsabilidad o de involucramiento de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo en sus tareas para evitar el retraso en la toma de decisiones y tener una mayor claridad en sus responsabilidades.

**Áreas de oportunidad que atiende:**

- Desconocimiento de las responsabilidades.
- Retraso en la solución de problemas.

**Duración:**

Una hora y media  
Aplicar al identificar inconformidades de los colaboradores.

**Materiales a necesitar:**

- Formato 5.12.
- Tablas 5.6, 5.7 y 5.8

**Participantes:**

- Un grupo de trabajo de máximo 12 colaboradores.
- El directivo de la empresa



## Desarrollo de las actividades de la técnica: diagramas de responsabilidad

1

El directivo se reúne con el representante del equipo de trabajo para analizar las diversas responsabilidades de sus integrantes. Desarrollarán las siguientes actividades para el análisis de las responsabilidades:  
Disponen de 40 minutos.



El directivo debe identificar los grados de responsabilidad que pueden tener los colaboradores (Ver Tabla 5.6 y Tabla 5.7) así mismo tomar en cuenta las consideraciones para aplicar esta técnica (Tabla 5.8).

ACTIVIDAD 1. El directivo deberá preguntarle al representante del equipo:

- ¿Cuáles son las tareas que realiza el equipo? y ¿Quiénes participan para cumplir las tareas? Anotar la información en el Formato 5.12.

ACTIVIDAD 2. El directivo le debe explicar el contenido de la Tabla 5.6. En esta tabla se indican los cinco grados de responsabilidad o involucramiento que puede tener cada integrante del equipo en las diferentes tareas.

ACTIVIDAD 3. Preguntarle al representante del equipo:

- ¿Cuál es el grado de responsabilidad o involucramiento de los integrantes del equipo en cada una de las tareas? Anotar en el Formato 5.12 (Ver ejemplo en la Tabla 5.7).

2

El directivo debe convocar a una reunión con los demás integrantes del equipo para acordar entre todos sobre la información proporcionada por el representante del equipo mediante las actividades anteriores.

3

El directivo les explicará a los colaboradores la dinámica que se realizó con el representante del equipo. Así mismo explicará a todos el contenido de la Tabla 5.6. Dispone de 10 minutos.

4

El directivo expondrá en un pizarrón las responsabilidades identificadas con el representante del equipo, mencionadas en el Formato 5.12.  
Dispone de 10 minutos.



✓ Los integrantes del grupo podrán participar y exponer sus puntos de vista respecto a las responsabilidades, además se podrán agregar otras responsabilidades que identifiquen los integrantes del grupo o hacer cambios en los cuales todos estén de acuerdo.  
Disponen de 15 minutos.

5

El directivo debe analizar la información recabada de esta dinámica para establecer en un documento las responsabilidades de los integrantes del grupo. Debe entregarles a los involucrados una copia de este documento.  
Dispone de 15 minutos.

**Tabla 5.6. Grados de responsabilidad o involucramiento en las tareas.**

Grado de responsabilidad	Descripción
Responsabilidad (R)	Corresponde a quien debe iniciar la acción con el fin de asegurarse que se lleve a cabo. <u>Ejemplo:</u> un cajero que realiza el corte de caja.
Aprobación, o rechazo (vetar) (A-V).	Su función es optar por aprobar o rechazar (vetar) la acción o decisión. <u>Ejemplo:</u> El jefe del cajero que debe revisar el corte de caja, podrá aprobar o rechazar el reporte del corte.
Apoyo (A).	Proporcionar el apoyo logístico y los recursos para el aspecto particular. <u>Ejemplo:</u> El cajero podrá apoyarse de algún vendedor para el conteo del dinero, sin ser responsabilidad del vendedor.
Informar (I)	Debe estar informado y, por inferencia, no puede influir. <u>Ejemplo:</u> El cajero puede informarle al directivo del área de ventas sobre el corte de caja, sin embargo no puede influir.
No se involucra en la decisión (-)	Su intervención no se requiere para la toma de decisiones de la tarea. <u>Ejemplo:</u> El personal de intendencia u otra persona que no debe intervenir.

Fuente: elaboración propia con datos de French y Bell (1996, p.192)

**Tabla 5.7. Ejemplo del diagrama de responsabilidades.**

Tipos de decisiones o acciones	Persona 1	Persona 2	Persona 3
<b>Decisión 1.</b> <i>Ejemplo: Realizar descuentos en ciertas mercancías</i>	R	A	
<b>Decisión 2.</b> <i>Ejemplo Confirmar fecha de entrega de un pedido al cliente.</i>	-	R	I

**Tabla 5.8. Consideraciones para aplicar la técnica diagramas de responsabilidad.**

<p>Debe tomar en cuenta estas consideraciones al momento de aplicar la técnica de diagramas de responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar la responsabilidad sólo a una persona.</li> <li>• Evitar que haya demasiadas personas con una función de aprobación-veto sobre un aspecto.</li> <li>• Si una persona está involucrada en la función de aprobación-veto en la mayor parte de las decisiones, esa persona podría atrasar el desarrollo de las tareas.</li> <li>• La función de apoyo es decisiva. Esta persona debe dedicar recursos y producir algo que después usará la persona responsable de la actividad.</li> <li>• El directivo debe aclarar la importancia de cada uno de los empleados en sus puestos para que al momento de asignar las letras del grado de responsabilidad o involucramiento en las actividades y puestos, sea mejor aceptada.</li> <li>• Esta técnica permitirá visualizar la cantidad de actividades que recaen en cada una de las personas, si las letras se repiten continuamente en una persona entonces se puede aplicar la técnica Análisis de las funciones del puesto de trabajo.</li> </ul>
---

Fuente: Tomado de French y Bell (1996).

### Formato 5.12 Diagrama de Responsabilidad de un equipo de trabajo

Identifique las tareas o acciones que lleva a cabo el grupo de trabajo. Identifique a las personas que participan en estas tareas o acciones y asígneles su grado de responsabilidad o de involucramiento de acuerdo a la Tabla 5.6.

**Nombre del área de trabajo al que pertenece el equipo:** \_\_\_\_\_

¿Cuáles son las tareas o acciones que realiza el equipo?	¿Quiénes participan? y ¿Cuál es su grado de responsabilidad?											
	Persona 1	Persona 2	Persona 3	Persona 4	Persona 5	Persona 6	Persona 7	Persona 8	Persona 9	Persona 10	Persona 11	Persona 12



## Técnica: otorgar recompensas a los empleados

La técnica que a continuación se presenta propone a los directivos de las empresas otorgar dos tipos de recompensas: morales y económicas, con la finalidad de mejorar el desempeño de sus empleados y el interés por el desarrollo de sus tareas asignadas.



La técnica es una propuesta de elaboración propia, con información de Werther y Davis (2008).

**Objetivo de la técnica:** Identificar las necesidades de los colaboradores para ofrecerles recompensas que impulsen su desarrollo y el de la empresa.

**Áreas de oportunidad que atiende:**

- Apatía de los trabajadores con la empresa.
- Falta de motivación en el personal para el logro de sus tareas.

**Duración:**

Una hora y media  
Aplicar una vez al año.

**Materiales a necesitar:**

- Formato 5.13, Formato 5.14 y Formato 5.15
- Tabla 5.9 y Tabla 5.10

**Participantes:**

- Un grupo de trabajo de máximo 15 colaboradores.
- El directivo de la empresa



## Desarrollo de las actividades de la técnica:

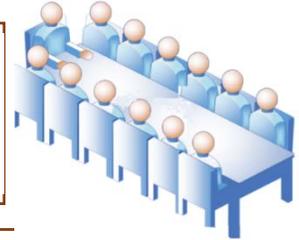
### Otorgar recompensas a los empleados

1

El directivo convoca a una reunión con todos los colaboradores.

2

Le asigna a cada colaborador el Formato 5.13 para conocer sus necesidades y sugerencias, respecto a las recompensas que necesiten.  
Dispone de 30 minutos.



3

El directivo debe organizar la información y escribir en el Formato 5.14 las propuestas de las recompensas mencionadas por los colaboradores, únicamente aquellas que la empresa pueda otorgar.

Dispone de 30 minutos.

Se incluye en la Tabla 5.9 y 5.10 una lista de los tipos de recompensas morales y económicas que puede otorgar a sus colaboradores.

4

Del Formato 5.14 el directivo elegirá los tipos de recompensas que son posibles asignar a sus colaboradores durante un periodo determinado, por ejemplo en un año. En el Formato 5.15 escribirá las recompensas a asignar por cada colaborador.

Dispone de 10 minutos.

5

El directivo se reúne con sus colaboradores para hacerles entrega del Formato 5.15, les debe explicar que de acuerdo a un análisis realizado la empresa se encuentra en la disposición de otorgar las recompensas listadas en dicho formato.

Disponen de 20 minutos.

6

El directivo debe incluir en su presupuesto anual los recursos que se necesitaran para otorgar las recompensas a los colaboradores.

**Formato 5.13      Sugerencias de los empleados respecto a las recompensas que podría otorgar la empresa.**

**Con la finalidad de conocer su opinión respecto a las recompensas o incentivos que le gustaría que la empresa le otorgara, se le solicita de la manera más atenta contestar las siguientes preguntas:**

Las sugerencias que usted indique, son importantes para conocer sus necesidades; sin embargo el otorgar alguna de ellas depende de la situación financiera en la que se encuentre la empresa y a la valoración de los directivos.

**Nombre completo:**

**Edad:**

**Grado escolar:**

**Estado civil:**

**Fecha en qué ingresó a la empresa:**

**Personas que dependen de usted (mencionar la edad de dichas personas y su escolaridad):** \_\_\_\_\_

**PREGUNTAS.** En la Pregunta 1 mencione opciones que impliquen recursos monetarios y otros que no necesariamente deben ser monetarios.

En la pregunta 2 indique la forma en cómo podrán obtener dichas recompensas.

**1. ¿Qué le gustaría que la empresa le otorgara como recompensa o incentivo para aumentar su desempeño en el trabajo?**

**2. ¿De qué manera considera que usted puede obtener las recompensas o incentivos que mencionó en la pregunta 1?**


**Formato 5.14 Lista de recompensas que podría otorgar la empresa.**

En el siguiente formato el directivo deberá detallar la información proporcionada por los empleados del Formato 5.13.

**Fecha de elaboración:**

Nombre de la recompensa	¿Quiénes participan?	Parámetros ¿Qué debe cumplir el empleado para otorgarle la recompensa?	Cobertura
			¿Dónde y cómo se entregarán o aplicarán las recompensas?

**Tabla 5.9. Sugerencias de recompensas morales a los empleados.**

<b>Es importante señalar que las recompensas morales son otorgadas como un agradecimiento a los empleados por su trabajo y no como una transacción de favores o monetaria.</b>	
<b>Recompensas Morales</b>	<b>Descripción</b>
Estabilidad en su grupo de trabajo.	Manténgase al pendiente de que en los grupos de trabajo se cuenta con una buena relación laboral
Estabilidad en su cargo de trabajo.	Observe que si es un excelente empleado puede otorgarle contratos por tiempo indefinido.
Convivencias sociales (En fechas festivas o alguna otra fecha).	Puede programar reuniones sociales en donde participen los empleados junto con sus familiares y los directivos de la empresa. En estas reuniones debe realizar alguna dinámica en la que se involucren todos los empleados.
Participación en la toma de decisiones e independencia y autonomía.	Considere que las ideas y sugerencias que aporten los empleados y sean tomadas en cuenta son un estímulo a su trabajo.
Reuniones periódicas para escuchar sus opiniones.	Establezca un día cada 2 o 3 semanas para reunirse con sus empleados por lo menos 40 min., para escuchar sus opiniones, de esta manera usted no sólo demuestra interés en sus labores sino además en las personas.
Reconocimiento y felicitaciones públicas (individualmente, por grupo o área de la empresa).	Establezca parámetros para ser otorgados. Por ejemplo por cumplir cierta cantidad de años laborando en la empresa, por algún logro o aportación a la empresa, etc.
Felicitaciones el día de su cumpleaños de manera personal.	Además de felicitarle le puede otorgar algún obsequio relacionado o no a los productos o servicios que maneja la empresa
Genere alguna tradición para eventos simbólicos o festejos.	Por ejemplo la fundación de la empresa, alguna festividad nacional, la forma de celebrar el cumpleaños u otras.
Establezca horarios flexibles.	Para algunas empresas no repercute el hecho que un empleado desfase su horario de entrada y salida. Por ejemplo si su jornada es de 8 a 16 Hrs., podría ingresar de 9 a 17 Hrs.
Establezca un día para salir más temprano.	No necesariamente debe ser la mitad de la jornada, puede considerar entre 1 y 3 horas antes de lo normal.
Establezca un día para que los empleados vistan de manera informal (sin el uniforme de la empresa).	Para asignar el día podría dar opción a sus empleados para elegir el día de la semana.
Preocuparse por la familia de los empleados. Establezca una plática sobre su familia.	Establezca recompensas que no sólo lleguen de manera directa a sus empleados sino además a su familia por ejemplo el día del niño, día de las madres, navidad, entre otros, para otorgar algún obsequio.
Oportunidad de aprender, desarrollar y avanzar como empleado.	De oportunidad a sus empleados para capacitarse. O bien capacítese en algún tema de interés para todos y comparta con ellos la información.

Fuente: Elaboración propia con datos de Werther y Davis (2008, p.396-402), Williamson (2015, párr. 1) y Equilibrio Laboral (2015, párr. 6-10).

**Tabla 5.10. Sugerencias de recompensas económicas a los empleados.**

En el siguiente listado se describe cada una de las recompensas que impactan en la economía de la empresa, no se establecen parámetros ni porcentajes de asignación, debido a que esto debe ser valorado por los directivos de la empresa de manera particular. Recuerde los datos que requiera de sus empleados los obtendrá en pláticas con ellos.	
<b>Recompensas Económicas</b>	<b>Descripción</b>
Día libre independientemente del calendario.	Asignar un día conmemorativo para las tradiciones religiosas o cívicas.
Ausencias con o sin goce de sueldo.	Determinar las razones por las cuales se puede ausentar; por ejemplo: nacimiento de hijos, fallecimiento de familiares, accidentes, otros.
Formación de equipos deportivos, apoyos en uniformes.	Fomentar el deporte entre los empleados, impulsa el trabajo de equipo, la confianza y organización. Determinar algún apoyo para uniformes.
Apoyo en la educación.	Para los empleados que se encuentren estudiando, podría considerar algún tipo de apoyo para que asuma el compromiso tanto con sus estudios como con el trabajo.
Recompensa basada en las ventas de manera individual o por área de la empresa.	Puede determinar un porcentaje del total de las ventas realizadas en un periodo, siempre que estas vayan en aumento en comparación con el periodo anterior.
Recompensa por experiencia y conocimiento.	Se le asigna una recompensa al empleado por sus conocimientos especializados o bien por su esfuerzo que ha realizado para adquirir destrezas y conocimientos que contribuyen a su puesto de trabajo.
Recompensas por disminución de costos.	Motivar a sus empleados para que aporten ideas que conduzcan a reducir costos y participar de los ahorros logrados.
Días de enfermedad y compensaciones por salud. (Días de permiso).	Asignar 2 o 3 días al año para ausentarse por alguna situación de salud u otra situación de manera no justificada, independiente de sus días de vacaciones.
Servicio de cafetería y/o comedor.	Ofrecer servicio de alimentos para los empleados, sobre todo en horarios continuos, de esta manera se respeta la jornada y no se interrumpe más del tiempo permitido si se desplaza a su hogar o algún otro lugar.
Ayuda educativa a hijos de los empleados.	Puede asignar una beca a los hijos de madres o padres solteros o a familias de escasos recursos.
Préstamos a bajos intereses.	Determinar montos y porcentajes de intereses para préstamos a empleados por su antigüedad y/o confianza.
Sistema de participación de utilidades.	Por Ley se asigna un porcentaje de utilidades para los empleados; sin embargo puede considerar un porcentaje adicional en caso de que las utilidades incrementaran respecto al año anterior.
Fondo de ahorro de los empleados.	En él los empleados aportan un porcentaje de su sueldo y la empresa otro porcentaje adicional, estos porcentajes pueden ser menos del 10%.

Fuente: Elaboración propia con datos de Münch (2012, p.73) y Werther y Davis (2008, p. 396-402).

**Formato 5.15 Recompensas que ofrece la empresa a sus empleados.**

**En el siguiente formato se exponen las recompensas que la empresa le ofrece.**

**Nombre completo:**

**Edad:**

**Grado escolar:**

**Estado civil:**

**Fecha en qué ingresó a la empresa:**

**Recompensas que le ofrece la empresa**



## Técnica: análisis cultural de la empresa

Toda empresa u organización desde su formación va integrando factores como los valores y aspectos físicos que forman parte su cultura; de esta manera las empresas ya establecidas tienen definida su cultura, la cual la reflejan hacia la población en general.

En esta sección se analizarán estos factores de la cultura de la empresa de acuerdo a French y Bell (1996): artefactos, valores y supuesto (los supuestos hacen referencia a lo que se dice acerca de la empresa).



La técnica originalmente es llamada como análisis cultural de Schein de los autores French y Bell (1996),

**Objetivo de la técnica:** Conocer la identidad de la empresa de acuerdo a los valores, aspectos físicos y suposiciones de la organización. Fomentar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa.

**Áreas de oportunidad que atiende:**

- Falta de identidad y sentido de pertenencia hacia la empresa.

**Duración:**

Tres horas.  
Aplicar una vez al año.

**Materiales a necesitar:**

- Contar con su misión, visión y objetivos.
- Tabla 5.11, Formatos 5.16 y Formato 5.17.

**Participantes:**

- El directivo.
- Encargados de área máximo 16 personas.



## Desarrollo de las actividades de la técnica: Análisis cultural de la empresa

1

El directivo deberá leer y analizar la información proporcionada en la Tabla 5.11. Debido a que posteriormente les explicará a sus colaboradores ¿Qué es la cultura? y ¿Cuáles son sus elementos?  
Dispone de 30 minutos.

2

El directivo debe exponer ante el grupo de empleados los elementos que identifique que forman parte de la cultura de su empresa, posteriormente les solicitará su apoyo para que identifiquen otros elementos.  
Dispone de 20 minutos.



3

El directivo les asigna a los integrantes del grupo el Formato 5.16 para mencionar los artefactos, valores y los supuestos que identifiquen dentro de la empresa.  
Disponen de 20 minutos.



4

Para resumir las repuestas del Formato 5.16 el directivo les solicitará a los participantes conformar grupos de 4 personas.



A estos grupos el directivo les asignará el Formato 5.17 para resumir las respuestas y agregar otras características que ellos identifiquen, mencionarán cuáles de los artefactos, valores y supuestos culturales deben o no cambiarse para el desarrollo de la empresa, propondrán actividades para realizar los cambios necesarios en las características de la cultura de la empresa.  
Disponen de 30 minutos.

Continúa en la sig.  
página.

5

Un integrante de cada grupo conformado expone los resultados del Formato 5.17.  
Cada uno dispone de 7 minutos.



En la exposición el grupo debe realizar preguntas y debatir para establecer si es necesario realizar los cambios en los elementos de la cultura que se mencionan en el Formato 5.17.

Asignar tres minutos por persona para la participación en el debate. Máximo participan 10 personas.

El directivo debe tomar notas al respecto.

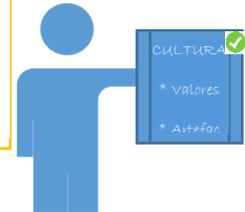
6

De manera independiente el directivo debe generar un documento con la información de la técnica realizada para darla a conocer a los integrantes de la empresa. En este documento expondrá los componentes de la cultura de la empresa.



Destacará la participación de los colaboradores y su importancia para la formación de la cultura dentro de la empresa.

Dispone de 25 minutos.



7

Realizar a los dos meses de la aplicación de la técnica una reunión de seguimiento por los cambios convenidos (reunión de 30 minutos).

**Tabla 5.11. Definición de cultura y sus elementos.**

<p><b>¿Qué es la cultura y cuáles son sus elementos que se deben identificar y reforzar en la empresa?</b></p>	
<p><b>Cultura</b></p>	<p><i>La Cultura son supuestos que han funcionado tan bien que son considerados válidos y que por lo tanto, se enseñan a nuevos miembros del grupo como la forma indicada de percibir los problemas, de analizarlos y sentirlos, tomado de Stoner, Freeman, y Gilbert (1996, p. 200)</i></p> <p><b>EJEMPLOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar la bienvenida a nuestros clientes al momento de ingresar al negocio.</li> <li>• Llevar el registro de las entradas y salidas de recursos monetarios en libretas como se realiza desde el inicio de las actividades de la empresa.</li> </ul>
<p style="background-color: #92d050; color: white; padding: 5px;"><b>Elementos de la cultura: Artefactos, Valores y Supuestos</b></p> 	
<p><b>ARTEFACTOS</b></p> <p>Son las cosas que se pueden observar, escuchar y sentir al momento de conocer algún grupo u organización nueva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se incluyen los productos, servicios e incluso conductas de los integrantes del grupo.</li> <li>• Además los colores que identifiquen a la empresa, logotipo, eslogan, construcciones, responsabilidad con el medio ambiente, vestimenta, tipo de deporte, etc.</li> </ul> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p><i>Ejemplos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El equipo de futbol Cruz Azul, su color oficial es el azul y el blanco.</li> <li>▪ Su tipo y color de uniforme que se use en la empresa. Si todos usan el uniforme.</li> </ul> </div>	
<p><b>VALORES</b></p> <p>Son las razones que se usan para explicar la forma en que se hacen las cosas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La misión, visión y objetivos de la empresa.</li> <li>• Las normas y reglamentos que existan en la empresa</li> <li>• La seguridad, limpieza y orden en toda la empresa.</li> <li>• Disciplina y puntualidad de los colaboradores en sus labores.</li> </ul> <div style="float: right; text-align: center;">  </div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p><i>Ejemplos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En los negocios al momento de entrar a su local, te saludan y te invitan a pasar a ver sus productos.</li> <li>▪ Son acatadas las normas o reglas por todos los colaboradores, incluyendo los directivos.</li> <li>▪ Existen convivencias que refuerzan la unión de los colaboradores. Como celebrar alguna fecha especial o cumpleaños de los colaboradores o directivos.</li> </ul> </div>	
<p><b>SUPUESTOS</b></p> <p>Son las ideas o creencias que dan por hecho los miembros de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La forma en cómo los colaboradores de la empresa se ven ante los trabajadores de otras empresas similares.</li> <li>• Las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconsistentes que se dan por hecho para la organización.</li> </ul> <div style="margin-top: 10px;">  <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-left: 20px;"> <p><i>Ejemplos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta empresa se destaca por el esmero en la atención a sus clientes.</li> <li>• En esta empresa siempre está limpio todo.</li> <li>• En esta empresa la atención a sus clientes es inmediata.</li> </ul> </div> </div>	

Fuente: Elaboración propia con datos de (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1996, p. 200-202)

**Formato 5.16 Análisis de la cultura de la empresa.**

**Conteste los siguientes planteamientos.**

**¿Qué considera que es la cultura?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Mencionar los aspectos correspondientes a la cultura de la empresa**

<b>Artefactos</b>	<b>Valores</b>	<b>Supuestos</b>

**Formato 5.17 Resumen de los elementos de la cultura de la empresa**

**En el pizarrón o papel bond escriba el resumen de las respuestas de los demás integrantes del grupo para exponer ante el grupo.**

<b>Elementos de la cultura</b>	<b>Debe o no cambiar</b>	<b>¿Qué actividades deben realizarse para cambiar?</b>	<b>¿Quién es el responsable de vigilar el cambio?</b>
<b>Artefactos</b>			
<b>Valores</b>			
<b>Supuestos</b>			

## CONCLUSIONES DE LA GUÍA

La propuesta de implementar las técnicas de intervención del DO en las empresas familiares es con la finalidad de contribuir a la eficiencia de la organización tomando en cuenta al factor humano como el recurso más importante para las organizaciones.

Las técnicas de intervención del DO generan el trabajo en equipo que debe realizarse en las organizaciones, por medio de ellas los empleados participan y dan su opinión respecto a las áreas de oportunidad con las que cuenta la empresa. Por lo cual se consideró que para PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, representan una herramienta de apoyo que principalmente atiende las problemáticas generadas por la relación de trabajo.

Por la dinámica con la que se desarrollan las empresas familiares deben adoptar este tipo de herramientas que les ayuda a fortalecer sus recursos humanos y la relación entre la familia y la empresa. Debido a que las empresas familiares en México presentan un alto riesgo de desaparición; más del 70% desaparece en los primeros tres años de vida (KPMG, 2013).

En el planteamiento de esta guía se consideró la importancia que tienen las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca; ya que son generadoras de empleo y promueven la economía de la región; además de tomar en cuenta algunas de las ventajas de la empresa familiar para adoptar este tipo de herramientas; las cuales son: un alto compromiso de los directivos, la vocación y su visión de crecimiento para su empresa (Belausteguigoitia, 2012). De esta manera con la guía propuesta los directivos tendrán un mayor acercamiento a su personal para la búsqueda de alternativas que atiendan sus áreas de oportunidad.

## GLOSARIO

**Áreas de oportunidad.** Son aquellas relacionadas con las problemáticas que presentan las personas en la organización y que son susceptibles de intervención por medio del DO (French y Bell, 1996).

**Autodiagnóstico.** Auto: *propio o por uno mismo (RAE, 2015)* y Diagnóstico: *es el proceso de averiguar cómo funciona la empresa en el momento actual (Audirac et al, 1994, p. 89)*. Por lo cual en esta guía se indica como el proceso por el cual el directivo de la empresa averigua cómo funciona la empresa en el momento actual.

**Cultura.** *La Cultura son supuestos que han funcionado tan bien que son considerados válidos y que por lo tanto, se enseñan a nuevos miembros del grupo como la forma indicada de percibir los problemas, de analizarlos y sentirlos (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1996, p. 200)*.

**Desarrollo Organizacional (DO).** El DO es una herramienta que apoya el cambio organizado en las empresas, atiende toda gama de “problemas de las personas” en las organizaciones generadas por su relación de trabajo (French y Bell, 1996, p.2).

**Identidad.** La identidad de una organización está definida por sus manifestaciones culturales, mismas que la hacen única y diferente a las demás, está fundada en los principios y valores básicos de la organización (Garzón, 2005, p. 84).

**Líder.** Es un guía y un conductor de personas y grupos humanos que tienen la habilidad de enseñar rumbos y crecer con ellos con tal seguridad y convencimiento, que los seguidores abrazan y hacen propios esos ideales y metas (Casares, 1997, p.111).

**Liderazgo.** Es la dimensión que explica la forma en que se ejerce el mando o la autoridad sobre otros para alcanzar un objetivo determinado (Belausteguigoitia, 2012).

**Misión.** Indica el propósito que distingue a una empresa de otra similar, responde a la pregunta *¿Cuál es nuestro negocio?* o bien *¿Cuál es su razón de ser de la empresa?* (David, 2013, p.45).

**Objetivo.** Son *los resultados finales de una actividad planeada*, están orientados a la acción; ya que para su escritura deben iniciar con un verbo en infinitivo, establecen lo que se logrará en cierto tiempo. El logro de los objetivos empresariales da como resultado el cumplimiento de la misión de la organización (Wheelen y David, 2013, p. 19).

**Organización:** *es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta y a fin de alcanzar un objetivo común* (Chiavenato, 2011).

**Técnicas de intervención.** Son un proceso establecido para generar el cambio en la organización, en ellas se explica paso a paso la forma en la cual se pueden implementar (French y Bell, 1996 y Guízar, 2013).

**Visión.** Expresa qué será en el futuro de la empresa, debe responder a la pregunta: *¿en qué queremos convertirnos?* David (2013, p. 45).

## CONCLUSIONES

El DO es una herramienta que se enfoca a generar cambios en la organización con la participación del factor humano. Una de sus características más importantes es que introduce el *cambio planeado*, el cual consiste en aplicar técnicas de intervención para mejorar las relaciones de las personas en las organizaciones (French y Bell, 1996).

La propuesta de implementar herramientas como el DO en las empresas familiares es con la finalidad de contribuir a la eficiencia de la organización, fortalecer no sólo los recursos técnicos sino principalmente los recursos humanos; ya que por tratarse de este tipo de empresa muchas veces sus relaciones laborales se ven afectadas por problemáticas derivadas de sus lazos familiares; el DO les permite trabajar en equipo con todos los integrantes de la empresa para la búsqueda de soluciones.

Algunas de las ventajas de las empresas familiares como el alto compromiso de los directivos, la visión a largo plazo y la vocación (Belausteguigoitia, 2012) permiten que los directivos se vean interesados en utilizar herramientas que promuevan su crecimiento y cambio en la organización para perdurar en el mercado; ya que muchas de ellas son la fuente de empleo de toda una familia.

En el caso de los empresarios que han participado en las prácticas de consultoría realizadas por la UTM han mostrado sus inquietudes por utilizar estas herramientas, ésta es una de las razones primordiales por la cual se planteó la investigación, para realizar una guía que les permita implementar el DO tanto a empresas que hayan o no participado en un ejercicio de consultoría de la UTM. Para elaborar dicha guía y cumplir con el objetivo general de la investigación, se dio respuesta a los objetivos específicos.

En relación al primer objetivo específico, que fue identificar las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca,

que han participado en los ejercicios de consultoría realizados por la UTM durante el periodo de 2007 a 2013. Se identificó que fueron 40 empresas participantes, 30 de ellas son de tipo familiar; de las cuales 19 (63.3%) pertenecen al sector servicios y por la cantidad de empleados se consideran pequeñas. Las otras 11 (36.7%) pertenecen al sector comercio y ocho de ellas son pequeñas y tres son medianas.

Las áreas de oportunidad más frecuentes detectadas en las empresas participantes de los ejercicios de consultoría realizados por la UTM (susceptibles de mejora a través de las técnicas de intervención que forman parte del DO), fueron: la aplicación de un liderazgo inadecuado (15.6%), delimitación de funciones (11.5%), conflictos intergrupo (11.5%), la falta de misión, visión, objetivos (8.3%), falta de recompensas (7.8%), falta de identidad y sentido de pertenencia (6.3%), desempeño deficiente de equipo (5.2%) y retrasos en la toma de decisiones (5.2%). Con estos resultados se cubrió el planteamiento del segundo objetivo, el cual fue identificar las áreas de oportunidad más frecuentes.

El tercer objetivo fue identificar las técnicas de intervención que contribuyeran a mejorar las áreas de oportunidad detectadas en el segundo objetivo. Las técnicas identificadas corresponden a las de intervenciones de equipo, conciliatorias intergrupo, globales y estructurales. Para el caso de las intervenciones de equipo se propuso utilizar cinco técnicas, las cuales son: análisis de las funciones, negociación de las funciones, visión, junta de formación de equipo del grupo formal y diagramas de responsabilidad de los autores French y Bell (1996).

De las intervenciones conciliatorias intergrupo, se utilizó la técnica intergrupo para la formación de equipos y como parte de las intervenciones globales se propuso la técnica análisis cultural de Schein, ambas técnicas corresponden a los autores French y Bell

(1996); se propuso una de las metodologías para la aplicación de la APO llamada red de objetivos del autor Guízar (2013).

Para cubrir el cuarto objetivo se explicó en el quinto capítulo cada una de las técnicas seleccionadas con las adecuaciones necesarias a las características de las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. Con la finalidad que los directivos puedan realizar la aplicación de las técnicas.

El último objetivo específico fue presentar la guía ante los directivos y enriquecerla a partir de sus observaciones y comentarios. En esta actividad los directivos evaluaron la funcionalidad de la guía y los resultados de esta evaluación fueron favorables; ya que expresaron que es una herramienta sencilla, práctica, clara, acorde al tamaño de las empresas y lo necesariamente teórica para explicar su aplicación. Dichas características cumplen con lo solicitado por los directivos que participaron en el sondeo realizado. Finalmente los directivos indicaron que para utilizarla no se requiere de estudios especializados y señalaron que por medio de la guía sí es posible poner en práctica el DO.

Con la guía propuesta los directivos de las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, contarán con un material accesible acorde a las necesidades de su empresa en la cual les indica paso a paso, por medio de las técnicas de intervención, la forma en cómo atender sus áreas de oportunidad identificadas en el autodiagnóstico y; así generar un cambio en su organización que favorezca su desarrollo y permanencia.

De esta manera es posible contribuir a la eficiencia de la organización; mediante una mejor administración de los recursos humanos y además representa un ahorro en el aspecto financiero; ya que los directivos podrán hacer uso de ella para mejorar el desempeño de su empresa sin pagar los honorarios de un consultor para su aplicación.

## REFERENCIAS

- Álvarez, M. G. (2010). *Manual de planeación estratégica*. México D.F.: Panorama.
- Arias, F. (2012). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Audirac, C. (2013). *Desarrollo Organizacional y consultoría*. México: Trillas.
- Audirac, C., Estavillo, V., Domínguez, A., López, M., & Puerta, L. (1994). *ABC Del Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- Barradas, Espinosa, & Reyes. (2011). *Problemática de las empresas familiares en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, detectada a partir de la vinculación universidad-empresa*. México: Ponencia presentada en el Coloquio Regional de Investigación de Posgrado "Administración y gestión empresarias" en la Universidad Internacional, Cuernavaca Morelos, 21 de mayo de 2011.
- Beckhard, R. (1969). *Desarrollo Organizacional.- Estrategias y Modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas Familiares dinámica, equilibrio y consolidación*. (3°.ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Bradford, D., & Warner, B. (2005). *Reinventing Organization Development, New approaches to change in organizations*. San Francisco, California, EU: Pfeiffer. Recuperado el 19 de Marzo de 2014, de <http://books.google.com.mx/books?id=C5Uj7hFqmSwC&printsec=frontcover&dq=Reinventing+Organization+Development:+New+Approaches+to+Change+in+Organizations&hl=es-419&sa=X&ei=D2MqU6TRIKGQ2QW09YGIBQ&ved=0CC4Q6wEwAA#v=onepage&q=Reinventing%20Organization%20Devel>
- Camus, G. d. (2001). *Administración integral de la empresa*. México: Trillas.
- Casares, D. (1995). *Liderazgo. Capacidades para dirigir*. México D.F.: SDN.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de la organización*. México.: Mc Graw Hill.
- Cole, D. (2005). *Desarrollo Organizacional y Desarrollo Ejecutivo*. Buenos Aires, Argentina: Nobuko.
- Comercial Mexicana. (2013). *Comercial Mexicana*. Recuperado el 25 de Enero de 2015, de [http://www.comercialmexicana.com.mx/comercialMexicana/cm/Acerca\\_Home.html](http://www.comercialmexicana.com.mx/comercialMexicana/cm/Acerca_Home.html)
- CONDUSEF. (2011). *Las PYMES en México. Comportamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2015, de [http://www.condusef.gob.mx/PDF-s/Comunicados/2011/com48\\_MEDIOS\\_CREDITO\\_EMPRESARIAL.pdf](http://www.condusef.gob.mx/PDF-s/Comunicados/2011/com48_MEDIOS_CREDITO_EMPRESARIAL.pdf)
- Cummings, T. G. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. (8°.ed.). México: Thomson.

- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- DENUE. (2014). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Recuperado el 3 de Febrero de 2016, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/>
- El empleo. (2014). *El sentido de pertenencia en la organización*. Recuperado el 15 de diciembre de 2014 de [http://www.empleo.com/colombia/mundo\\_empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacin-n-/6585356](http://www.empleo.com/colombia/mundo_empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacin-n-/6585356)
- Equilibrio Laboral. (2015). *Equilibrio Laboral personas para PYMES eficientes*. Recuperado el 15 de diciembre de 2015 de <http://www.equilibriolaboral.cl/index.php/liderazgo/174-motivacion-10-incentivos-no-monetarios>
- French, W., & Bell, C. H. (1996). *Desarrollo Organizacional*. (5°.ed.). México: Pearson Educación.
- Garzón, M. A. (2005). *Desarrollo organizacional y cambio planeado*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Gil-Monte, P. (2014). *Manual de psicología aplicada al trabajo y a la prevención de los riesgos laborales*. Madrid, España: Pirámide.
- González, F., & Ganaza, J. (2013). *Principios y fundamentos de gestión de empresas*. Madrid, España: Pirámide.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones*. México: Mc graw hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5°. ed.). México: Mc Graw Hill.
- INADEM. (2014). *Instituto Nacional del Emprendedor*. Recuperado el 30 de octubre de 2014 de <https://www.inadem.gob.mx/index.php/que-es-inadem>
- INEGI. (2014). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/>
- Koontz, H., Weihrich, H., Hill, C., & Jones, G. (1997). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill.
- KPMG. (2013). *Empresas familiares en México: el desafío de crecer, madurar y permanecer*. México. Recuperado el 18 de junio de 2014 de [http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA\\_DE\\_PRENSA/EMPRESAS\\_FAMILIARES/Empresas%20familiares\\_130913.pdf](http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf)
- La parroquia de Veracruz. (2014). *La parroquia de Veracruz*. Recuperado el 20 de diciembre de 2015 de <http://laparroquiaveracruz.com/>
- Liderazgo Hoy. (2012). *Liderazgo Hoy*. Recuperado el 19 de Enero de 2014, de Los 9 rasgos del “Liderazgo Auténtico” de Jack Welch: <http://www.liderazgohoy.com/los-9-rasgos-del-liderazgo-autentico-de-jack-welch/>
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Edo. de México: Cengage Learning.

- Margulies, N., & Anthony, R. (1974). *Desarrollo organizacional: valores, proceso y tecnología*. México: Diana.
- Martí, E. (Dirección). (2014). *Ocho poderosas herramientas de Influencia* [Película]. Recuperado el 19 de Enero de 2014, de <http://www.herramientasdeinfluencia.com/>
- Martín, V. (2012). *Retos directivos. Liderazgo empresarial*. Recuperado el 25 de Enero de 2014, de Rasgos comunes en los líderes hoy: [http://retos-directivos.eae.es/criterio\\_personal/rasgos-comunes-en-los-lideres-hoy/](http://retos-directivos.eae.es/criterio_personal/rasgos-comunes-en-los-lideres-hoy/)
- Maxwell, J. (2012). *Sígueme*. México: V&R.
- McLean, G. (2006). *Organization Development: Principles, Processes, Performanc*. San Francisco, California, E.U: Berrett-Koehler Publishers. Recuperado el 1 octubre de 2014 <http://books.google.com.mx/books?id=Fxex99VOU20C&printsec=frontcover&dq=organization+development&hl=es-419&sa=X&ei=JDseU5SgJoXI2gWJ24GgCg&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=organization%20development&f=false>
- Mello, F. A. (2001). *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*. México: Limusa.
- Mercado, S. (2009). *Administración de Pequeñas y medianas empresas (estrategias de crecimiento)*. México: PAC.
- México. (2015). *Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa*.
- Montalván, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana.
- Morales, J. A., & Velandia, N. (1999). *Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Colombia: McGRAW-HILL Interamericana S. A.
- Münch, L. (2011). *Administración, proceso administrativo, clave del éxito empresarial*. México: Pearson Educación.
- Münch, L. (2012). *Administración de capital humano. La gestión del activo más valioso de la organización*. México: Trillas.
- Pacheco, Z. (23 de Febrero de 2013). *Diagnóstico de necesidades de capacitación de las MIPYMES de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca*. Huajuapán de León, Oax.: Tesis de Maestría. Universidad Tecnológica de la Mixteca, Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oax.
- Pavón, L. (2010). *Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009)*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Obtenido de <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5205/lc13238e.pdf?sequence=1>
- RAE. (2015). *Real Academia Española*. Recuperado el 1 de Junio de 2014, de <http://lema.rae.es>
- Regader, B. (2014). *Psicología y mente*. Recuperado el 25 de Enero de 2014, de <http://psicologiaymente.net/los-10-rasgos-de-personalidad-de-un-lider/>
- Renolds, J. (1996). *Liderazgo estratégico*. México: Panorama.

- Reza, J. C. (2011). *El gerente efectivo: Los fundamentos de la administración, el trabajo en equipo y el liderazgo*. México: Panorama.
- Rodríguez, J. (2002). *Administración de Pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage Learning.
- Rosales, P. (2011). *La palabra*. Recuperado el 19 de noviembre de 2014 de <http://esp.mexico.com/lapalabra/index.php?method=una&idarticulo=44596>
- Sánchez-Crespo, A., & Sánchez, A. (2005). *La empresa familiar: Manual para empresarios*. Madrid España: Deusto.
- SE. (2014). *Secretaría de Economía*. Recuperado el 17 de septiembre de 2015 de <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6616-las-pymes-generan-siete-de-cada-10-empleos-formales-en-el-pais>
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México: Pearson Education.
- Trevinyo-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson.
- Valero, A. E. (2012). *Dirección estratégica de la Empresa Familiar. Claves para lograr la armonía familiar y la sustentabilidad de la empresa*. México D.F: Panorama.
- Vértice. (2008). *Dirección de recursos humanos*. España: Vértice.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México D.F., México.: McGraw-Hill Interamericana.
- Wheelen, T., & David, H. J. (2013). *administración estratégica y política de negocios. Hacia la sostenibilidad global*. Colombia: Pearson.
- Williamson, M. (2015). *Catalogs.com*. Recuperado el 21 de octubre de 2015 de <http://www.catalogs.com/info/b2b/non-monetary-rewards-in-the-workplace.html>

## APÉNDICE 1

### PYMES FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL Y DE SERVICIOS PARTICIPANTES EN LOS EJERCICIOS DE CONSULTORÍA REALIZADOS POR LA UTM

NO.	NOMBRE DE LA EMPRESA	NO.	NOMBRE DE LA EMPRESA
1	Abarrotes la Gloria	16	Mariscos Victor's
2	Abarrotes Riher	17	Panadería la Espiga de Oro
3	Abarrotes Wilcon	18	Panadería la Flor de Huajuapán
4	Agencia de la Cervecería Grupo Modelo	19	Pastelería Gloria's
5	Atlantic Pizza	20	Pasticel
6	Chumbia, la casa del taco	21	Policlínica del Hombre y la Mujer
7	Copias Acuario	22	Radiodifusora La primera
8	Dulcería Lupita	23	Restaurante Bugambilias
9	Farmacias San Jorge	24	Restaurante Itacate
10	Ferretería Ferrepega	25	Restaurante Las Palmas
11	Hospital Santa Fe	26	Servicios Turísticos Lázaro Cárdenas
12	Hotel Casa Blanca	27	Sitio de Taxis 23 de julio
13	Hotel García Peral	28	Suburban Cuauhtémoc
14	Ingeniería Integral	29	Supermercado de básicos
15	Lexus pizza	30	Transportes de Pasajes Atonaltzin

## APÉNDICE 2

### INFORMACIÓN DE PRÁCTICAS DE CONSULTORÍA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL REALIZADAS POR LA UTM DURANTE EL PERIODO DE 2007-2013

NO	FECHA DEL ESTUDIO	PERFIL DEL EMPRESARIO	GENERACIÓN A CARGO DE LA DIRECCIÓN	SECTOR AL QUE PERTENECE: (1)COMERCIAL/ (2)SERVICIOS	NÚMERO DE EMPLEADOS (DURANTE EL ESTUDIO)
1	2007	Nivel primaria	2	1	11
2	2007	Administración	3	2	30
3	2007	Administración	2	2	20
4	2007	Licenciatura en comunicación	1	2	20
5	2007	Nivel preparatoria	1	2	22
6	2008	Administración	1	2	27
7	2008	Nivel secundaria	1	2	20
8	2008	Licenciado en gastronomía	1	2	11
9	2008	Nivel preparatoria	2	1	25
10	2009	Administración	1	1	25
11	2009	Administración	2	1	100
12	2009	Nivel secundaria	2	1	14
13	2009	Nivel primaria	1	1	50
14	2010	Nivel secundaria	2	1	12
15	2010	Administración	2	1	38
16	2010	Médico Veterinario Zootecnista	1	2	11
17	2010	Administración	2	1	20
18	2011	Administración	1	2	21
19	2011	Médico	1	2	11
20	2011	Ingeniería civil	1	2	17
21	2011	Ingeniería civil	1	2	22
22	2011	Médico	1	2	25
23	2012	Administración	1	2	23
24	2012	Nivel primaria	2	2	12
25	2012	Nivel secundaria	2	1	11
26	2012	Nivel primaria	2	1	15
27	2013	Nivel secundaria	2	2	24
28	2013	Nivel secundaria	1	2	11
29	2013	Nivel preparatoria	2	2	22
30	2013	Ingeniería en sistemas	2	2	11

**APÉNDICE 3**  
**RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN**  
**PARA TRABAJO DE TESIS**  
**SONDEO**

**PRESENTACIÓN**

Presentación ante el directivo de la empresa que participo en los ejercicios de consultoría de DO, realizada por los alumnos del último semestre de la Licenciatura en Ciencias Empresariales de la UTM, durante el periodo de 2007-2013.

**DESARROLLO**

El sondeo se realiza con la finalidad conocer su opinión sobre la utilidad de una guía para implementar técnicas de intervención del DO para mejorar las principales problemáticas detectadas en las PYMES del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Dar paso a las preguntas formuladas.

**FORMATO DE APLICACIÓN.**

En la siguiente página se presenta el formato utilizado en el sondeo.

**FORMATO DE SONDEO PARA LOS DIRECTIVOS DE LAS PYMES DEL  
SECTOR COMERCIAL Y DE SERVICIOS DE LA CIUDAD DE HUAJUAPAN  
DE LEÓN OAXACA.**

**Nombre de la empresa:** \_\_\_\_\_

**Nombre del propietario o directivo:** \_\_\_\_\_

**Ubicación de la empresa:** \_\_\_\_\_

**Sector al que pertenece:** \_\_\_\_\_ **Número de trabajadores:** \_\_\_\_\_

**Perfil del entrevistado (último grado de estudio):** \_\_\_\_\_

1. ¿Le fue útil el ejercicio de consultoría? \_\_\_\_\_ ¿Por qué?
  
2. ¿Le gustaría darle continuidad a las técnicas de intervención del Desarrollo Organizacional?
  
3. ¿Qué le haría falta para continuar aplicando las técnicas del Desarrollo Organizacional?
  
4. ¿Le sería útil una guía donde le explicaran cada una de estas técnicas?
  
5. ¿Qué características debe tener esta guía?

#### APÉNDICE 4

#### PYMES FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL Y DE SERVICIOS PARTICIPANTES EN EL SONDEO REALIZADO DEL 15 AL 27 DE ENERO DE 2014

NO.	FECHA DEL SONDEO	NOMBRE DE LA EMPRESA	NOMBRE DEL DIRECTIVO	NIVEL DE ESTUDIOS	UBICACIÓN DE LA EMPRESA
1	15/01/2014	Hotel García Peral	Irma Vázquez Martínez	Licenciatura en Ciencias Empresariales	Heroico Colegio Militar 1, Centro. Hca. Cd. de Huajuapán de León, Oax.
2	17/01/2014	Pastichel	Arq. Vicente Francisco Martínez Cruz	Arquitecto	Calle Porfirio Díaz 3, Centro, Hca. Cd. de Huajuapán de León, Oax.
3	18/01/2014	Dulcería Lupita	Genaro Valdemar Cruz Guzmán	Primaria	Casimiro Ramírez 7, Centro. Hca. Cd. de Huajuapán de León, Oax.
4	21/01/2014	Restaurante Bugambilias	MVZ. Juan Bautista Cuevas	Médico Veterinario Zootecnista	Reforma 17, Centro. Hca. Cd. de Huajuapán de León, Oax.
5	20/01/2014	Restaurante Las Palmas	Lic. Gastronomía Alfonso Pérez	Licenciatura en Gastronomía	Carr. 2 de Abril 209. Col. Antonio de León. Hca. Cd. De Huajuapán de León, Oax.
6	23/01/2014	Chumbia, la casa del taco	Ángel Othón González	Secundaria	Trujano No. 14, altos, Col. Centro. Hca. Cd. De Huajuapán de León.
7	23/01/2014	Panadería la Flor de Huajuapán	Aquilino García López	Primaria	Indio de Nuyoo 46, Col. Centro. Hca. Cd. De Huajuapán de León.
8	25/01/2014	Copias Acuario	Aron Ramírez	Licenciatura en Ciencias Empresariales	Balderas, Col. Centro. Hca. Cd. de Huajuapán de León.
9	26/01/2014	Restaurante Itacate	Ing. Carlos Sánchez Mancilla	Ingeniero en Sistemas de Información	Porfirio Díaz 4, Col. Centro. Hca. Cd. de Huajuapán de León.
10	27/01/2014	Pastelería Gloria´s	Gloria Mercedes Oropeza Vázquez	Licenciatura en Administración	Allende 10. Col. Centro. Hca. Cd. de Huajuapán de León.

## APÉNDICE 5

### ENCUESTA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DO EN PYMES FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL Y DE SERVICIOS DE LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA

**Objetivo:** Evaluar la funcionalidad de la guía propuesta con los directivos de las empresas que participaron en los ejercicios de consultoría de DO, realizada por los alumnos del último semestre de la Licenciatura en Ciencias Empresariales de la UTM, durante el periodo de 2007-2013.

#### **Procedimiento**

1. Localizar al directivo de la empresa.
2. Solicitar una cita de 30 minutos con el directivo.  
En la cita:
  3. Saludo y presentación.
  4. Explicar el objetivo de la encuesta.
  5. Hacer entrega de la guía y formato de evaluación de la misma.
  6. Solicitarle que revise la guía de manera general.
  7. Evaluar la primera sección.
  8. Solicitar al directivo contestar el autodiagnóstico.
  9. Evaluar la segunda sección de la guía.
  10. Solicitar al directivo leer una de las técnicas de intervención que obtuvo como resultado de la aplicación del autodiagnóstico.
  11. Evaluar la técnica del paso anterior (tercera sección).
  12. Solicitar al directivo dar respuestas a las preguntas generales.
  13. Fin de la actividad. Agradecer al empresario su participación, hacer hincapié que a partir de esta evaluación se realizarán las mejoras correspondientes a la guía con la finalidad de que sea accesible utilizarla.

En la siguiente página se presenta el formato para la evaluación de la guía.

**Formato para la evaluación de la guía para la implementación del DO en PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.**

**Nombre de la empresa:** \_\_\_\_\_

**Nombre del directivo:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Lea los siguientes cuestionamientos e indique su respuesta mediante una X.

<b>APARTADO 1.</b>				
En este apartado usted evaluará la primera sección de la guía, titulada: Fundamentos del DO y sus etapas.				
1. ¿Es claro el texto que ha leído?				
<b>Sí</b>		<b>No</b>		
<i>¿Por qué?</i>				
2. ¿En qué porcentaje le fue comprensible el texto?				
<b>40%</b>	<b>60%</b>	<b>80%</b>	<b>90%</b>	<b>100%</b>
<i>¿Por qué?</i>				
3. ¿Desconoce alguna palabra escrita en el texto?				
<b>Sí</b>		<b>No</b>		
<i>¿Cuál?:</i> _____				

<b>APARTADO 2.</b>				
En este apartado usted evaluará la segunda sección de la guía, titulada: Autodiagnóstico en las PYMES familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.				
4. Considera que las instrucciones para la aplicación del autodiagnóstico son claras y comprensibles para contestarlo.				
<b>Sí</b>		<b>No</b>		
<i>¿Por qué?</i>				
5. ¿Son claras las preguntas del autodiagnóstico?				
<b>Sí</b>		<b>No</b>		
<i>¿Por qué?</i>				
6. ¿Desconoce alguna palabra del texto?				
<b>Sí</b>		<b>No</b>		
<i>¿Cuál?:</i> _____				
7. ¿Pudo identificar qué técnica de intervención debe usar primero?				
<b>Sí</b>		<b>No</b>		
<i>¿Cuál?</i>				
8. ¿Considera que es práctico el documento del autodiagnóstico?				
<b>Sí</b>		<b>No</b>		
<i>¿Por qué?</i>				

<b>APARTADO 3.</b>				
En este apartado usted evaluará una de las técnicas de intervención que se indican en la guía, correspondiente a la tercera sección.				
Escriba el nombre de la técnica de intervención que se le ha asignado evaluar:				
_____				
9. ¿Considera que el tiempo asignado para cada actividad de la técnica de intervención es suficiente?				
Sí			No	
¿Por qué?				
10. ¿La explicación de cada paso es claro?				
Sí			No	
¿Por qué?				
11. ¿En qué porcentaje le fue comprensible la técnica?				
40%	60%	80%	90%	100%
¿Por qué?				
12. ¿Desconoce alguna palabra escrita en el texto?				
Sí			No	
¿Cuál?: _____				
13. ¿Le es práctico seguir los pasos de la técnica?				
Sí			No	
¿Por qué?				

<b>PREGUNTAS GENERALES</b>				
14. ¿Considera que la guía en general es sencilla?				
Sí			No	
¿Por qué?				
15. ¿Considera que la guía en general es práctica?				
Sí			No	
¿Por qué?				
16. ¿Qué tan teórica le parece la guía?				
40%	60%	80%	90%	100%
¿Por qué?				
17. ¿Qué tan clara le parece la guía?				
40%	60%	80%	90%	100%
¿Por qué?				
18. ¿Considera que se adecua al tamaño de su empresa?				
Sí			No	
¿Por qué?				
19. ¿Considera que otros empresarios podrían utilizar esta guía?				
Sí			No	
¿Por qué?				
20. ¿Cree que se necesitan estudios especializados para poner en práctica esta guía?				
Sí			No	
¿Por qué?				
21. ¿Usted considera que con esta guía podría poner en práctica el DO?				
Sí			No	
¿Por qué?				

**APÉNDICE 6**  
**PYMES FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL Y DE SERVICIOS PARTICIPANTES EN**  
**LA EVALUACIÓN DE LA GUÍA PROPUESTA REALIZADA DEL 22 DE ENERO AL 5 DE**  
**FEBEREO DE 2016**

NO.	FECHA DEL SONDEO	NOMBRE DE LA EMPRESA	NOMBRE DEL DIRECTIVO ENTREVISTADO	DIRECCIÓN	TÉCNICA QUE EVALUÓ
1	27/01/2016	Restaurante Las Palmas	Lic. Liz Benet Luna Hernández	Carr. 2 de Abril 209, Col. Antonio de León. Hca. Cd. De Huajuapam de León, Oax.	Recomendaciones para un liderazgo participativo
2	22/01/2016	Papelería Royal	Glenda García Calero	Calle Madero 3-A, Col. Centro. Hca. Cd. de Huajuapam de León Oax.	Elaboración de la misión
3	25/01/2016	Restaurante Bugambilias	MVZ. Juan Bautista Cuevas	Reforma 17, Centro. Hca. Cd. de Huajuapam de León, Oax.	Elaboración de la visión
4	22/01/2016	Pastichel	Arq. Vicente Francisco Martínez Cruz	Porfirio Díaz 3, Colonia Centro. Hca. Cd. De Huajuapam de León, Oax.	Formular los objetivos de la empresa
5	26/01/2016	Restaurante Itacate	Ing. Carlos Sánchez Mancilla	Porfirio Díaz 4, Col. Centro. Hca. Cd. De Huajuapam de León.	Análisis de las funciones del puesto de trabajo
6	26/01/2016	Mariscos Victor's	Edgar Misael Pacheco	Calle 5 de febrero No. 29, Col. Centro. Hca. Cd. De Huajuapam de León.	Negociación de las funciones del puesto de trabajo
7	26/01/2016	Mariscos Victor's	Edgar Misael Pacheco	Calle 5 de febrero No. 29, Col. Centro. Hca. Cd. De Huajuapam de León.	Intervención en dos grupos de trabajo para mejorar la comunicación.
8	05/02/2016	Panadería la Flor de Huajuapam	Aquilino García López	Indio de Nuyoo 46, Col. Centro. Hca. Cd. De Huajuapam de León.	Intervención en un grupo de trabajo para mejorar su desempeño.
9	22/01/2016	Café Internet 953.	Victor Manuel Pacheco Hernández	Calle Balderas No.5, Col. Centro. Hca. Cd. De Huajuapam de León.	Diagramas de responsabilidad
10	27/01/2016	Copias Acuario	Aron Ramírez	Balderas, Col. Centro. Hca. Cd. De Huajuapam de León.	Otorgar recompensas a los empleados
11	26/01/2016	Restaurante Itacate	Ing. Carlos Sánchez Mancilla	Porfirio Díaz 4, Col. Centro. Hca. Cd. De Huajuapam de León.	Análisis de la cultura de la empresa
12	05/02/2016	Pastelería el sueño de papá	Berlin Martínez Ortiz	Cuahutemoc 12, Col. Centro. Hca. Cd. De Huajuapam de León.	Elaboración de la misión