

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

Apuesta: Economía solidaria y trabajo digno

PROGRAMA

DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN EN MICRO, PEQUEÑAS Y

MEDIANAS EMPRESAS

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)



**ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara**

PAP 3F09 Gestión del Cambio, del Talento Humano y la Efectividad Organizacional

Diagnóstico de cultura organizacional y sensibilización a los valores de la empresa

PRESENTAN

Programas educativos y Estudiantes

Lic. Administración de Empresa y Emprendimiento. Regina María Palacios Ramírez

Lic. Ingeniera Industrial. Emmanuel Neftalí Ramos Ayala

Lic. Ingeniera Industrial. Silvestre Emmanuel Valle del Castillo

Profesor PAP:

Juan Carlos Flores Organista

Mónica Gudiño Cabrera

Tlaquepaque, Jalisco, 1 de diciembre del 2022

ÍNDICE

Contenido

REPORTE PAP	3
Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional	3
Resumen.....	5
1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional	6
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto	6
1.2 Caracterización de la organización	11
1.3 Identificación de la(s) problemática(s)	13
1.4. Planeación de alternativa(s)	22
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora.....	26
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos.....	36
2. Productos.....	43
3. Reflexión crítica y ética de la experiencia	44
3.1 Sensibilización ante las realidades.....	44
3.2 Aprendizajes logrados.....	46
3.3 Aprendizajes de la retroalimentación de los directivos	48
4. Bibliografía y otros recursos	49

REPORTE PAP

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

Los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) son experiencias socio-profesionales de los alumnos que desde el currículo de su formación universitaria- enfrentan retos, resuelven problemas o innovan una necesidad sociotécnica del entorno, en vinculación (colaboración) (co-participación) con grupos, instituciones, organizaciones o comunidades, en escenarios reales donde comparten saberes.

El PAP, como espacio curricular de formación vinculada, ha logrado integrar el Servicio Social (acorde con las Orientaciones Fundamentales del ITESO), los requisitos de dar cuenta de los saberes y del saber aplicar los mismos al culminar la formación profesional (Opción Terminal), mediante la realización de proyectos profesionales de cara a las necesidades y retos del entorno (Aplicación Profesional).

El PAP es un proceso acotado en el tiempo en que los estudiantes, los beneficiarios externos y los profesores se asocian colaborativamente y en red, en un proyecto, e incursionan en un mundo social, como actores que enfrentan verdaderos problemas y desafíos traducibles en demandas pertinentes y socialmente relevantes. Frente a éstas transfieren experiencia de sus saberes profesionales y demuestran que saben hacer, innovar, co-crear o transformar en distintos campos sociales.

El PAP trata de sembrar en los estudiantes una disposición permanente de encargarse de la realidad con una actitud comprometida y ética frente a las disimetrías sociales. En otras palabras, se trata del reto de “saber y aprender a transformar”.

El Reporte PAP consta de tres componentes:

El primer componente refiere al ciclo participativo del PAP, en donde se documentan las diferentes fases del proyecto y las actividades que tuvieron lugar durante el desarrollo de éste y la valoración de las incidencias en el entorno.

El segundo componente presenta los productos elaborados de acuerdo con su tipología.

El tercer componente es la reflexión crítica y ética de la experiencia, el reconocimiento de las competencias y los aprendizajes profesionales que el estudiante desarrolló en el transcurso de su labor.

Resumen

En este informe se muestra el análisis, trabajo de investigación y sugerencias de implementación estratégica e institucional creados específicamente para el escenario PAP asignado. El PAP 3F09 Gestión del Cambio, del Talento Humano y la Efectividad Organizacional, fue enfocado hacia el análisis del nivel de cultura organizacional del escenario y el enfoque en la vivencia de los valores dentro de la empresa, para su posterior mejora a través de distintas estrategias expuestas a continuación.

A lo largo del periodo escolar otoño 2022 se logró tener un análisis completo y estadísticamente confiable sobre la cultura organizacional. Adicional a ello, se logró la implementación de algunas dinámicas estratégicas para impulsar los valores del escenario que también se verán reflejadas en este informe, además de otras estrategias planteadas para retomarse posteriormente si así se decide en un siguiente PAP.

Los resultados de este estudio se entregaron a la empresa para su análisis y una vez definido el enfoque con el que se decida trabajar, se crearán las estrategias necesarias para atacar los problemas dentro de la empresa enfocados a su cultura organizacional en base a la planeación estratégica que se tenga de la empresa en un corto, mediano y largo plazo.

Nuestro proyecto se basa en atacar los puntos más débiles detectados a través de un análisis contemplando al 100% de los colaboradores relacionados al escenario.

1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional

El PAP es una experiencia de aprendizaje y de contribución social integrada por estudiantes, profesores, actores sociales y responsables de las organizaciones, que de manera colaborativa construye sus conocimientos para dar respuestas a problemáticas de un contexto específico y en un tiempo delimitado. Por tanto, la experiencia PAP supone un proceso en lógica de proyecto, así como de un estilo de trabajo participativo y recíproco entre los involucrados.

1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

Según Werther y Davis (2008):

La cultura de una organización hace referencia a las creencias y valores que comparten los miembros que la integran, a sus costumbres y normas de comportamiento en su clima laboral. El clima laboral tiene una estrecha relación con la motivación, y abarca otros aspectos importantes como la atmósfera laboral entre los trabajadores, que pueden realizar sus actividades en forma individual o en grupos. También define el ambiente de trabajo como agradable o estresante, las relaciones de amistad o de conflicto, el reconocimiento al trabajo realizado, el sentido de pertenencia a la organización o falta de reconocimiento. (p.433)

La cultura organizacional es uno de los recursos más relevantes dentro de todas las organizaciones ya que permite que el personal y los objetivos de la empresa se encuentren alineados pues, cuando la cultura de una empresa es clara, las personas tienen la posibilidad de trabajar con un mismo propósito, lo cual a su vez genera que todo el personal funcione como un equipo.

En este primer apartado se fundamenta la importancia de este recurso en las empresas y la metodología usada por el instrumento de evaluación OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) que permite evaluar seis dimensiones diferentes de la cultura organizacional.

La cultura representa las creencias, ideologías, políticas y prácticas de una organización. Por otra parte, da a los empleados un sentido de dirección y también controla la forma en que se comportan entre sí. Esta cultura se define como una mezcla de valores, creencias, comunicaciones y explicación del comportamiento que proporciona orientación a las personas.

La cultura de una organización se ve afectada por una serie de factores, entre los que se encuentra primero el individuo que trabaja con la organización, ya que los empleados a su manera contribuyen a la cultura del lugar de trabajo. Las actitudes, mentalidades, intereses, percepción e incluso el proceso de pensamiento de los empleados afectan la cultura de la organización pues, si las organizaciones que contratan personas con experiencia en el ejército o la defensa tienden a seguir una cultura estricta en la que todos los empleados cumplen con las pautas y políticas establecidas, provocaría que los empleados apenas llegarán tarde al trabajo. Es la mentalidad de los empleados lo que forma la cultura del lugar. Las organizaciones con una mayoría de jóvenes fomentan la sana competencia en el lugar de trabajo y los empleados siempre están alerta para desempeñarse mejor que sus compañeros de trabajo.

Otro factor de gran relevancia es el sexo del empleado, que también afecta la cultura de la organización. Las organizaciones en las que los empleados masculinos dominan a las contrapartes femeninas siguen una cultura en la que sentarse tarde es una característica normal. Los empleados varones son más agresivos que las mujeres, que son más tolerantes, ordenadas y bondadosas. De igual forma, la naturaleza del negocio también afecta la cultura de la organización, ya que, por ejemplo, las industrias de corretaje de bolsa, los servicios financieros,

la industria bancaria dependen de factores externos como la oferta y la demanda, la capitalización de mercado, las ganancias por acción, etc. Cuando el mercado colapsa, estas industrias no tienen otra opción que despedir a los empleados y eventualmente afectar la cultura del lugar.

Las metas y objetivos son un factor más que afecta a la cultura, pues las estrategias y procedimientos diseñados para lograr los objetivos de la organización también contribuyen a su cultura, por ejemplo, las personas que trabajan con organizaciones gubernamentales se adhieren a las pautas establecidas, pero no siguen un procedimiento de retroalimentación que forme así su cultura. Las industrias de ritmo rápido como la publicidad, las empresas de gestión de eventos esperan que los empleados sean atentos, agresivos e hiperactivos. Los clientes y las partes externas también afectan en determinada medida a la cultura de trabajo del lugar, así como la gerencia y su estilo de manejar a los empleados.

Hay ciertas organizaciones donde la gerencia permite que los empleados tomen sus propias decisiones y les permite participar en la elaboración de la estrategia. En una cultura como tal, los empleados se apegan a su gestión y esperan una asociación a largo plazo con la organización. La gerencia debe respetar a los empleados para evitar una cultura en la que los empleados solo trabajen por dinero y nada más. Tratan a la organización como una mera fuente de ingresos y buscan un cambio en un corto espacio de tiempo.

Como parte de las herramientas para evaluar la cultura organizacional de una empresa existe la OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) que permite evaluar sus principales elementos, conociendo entonces cómo son y funcionan las cosas dentro de la cultura. Este instrumento está diseñado en forma de cuestionario y las personas lo responden contestando diferentes reactivos dentro de seis dimensiones. Es una herramienta que es considerada muy útil,

funcional y precisa para diagnosticar la situación dentro de la empresa, además de que permite conocer cómo la empresa se encuentra actualmente y cómo les gustaría a los miembros de la organización que funcionara la empresa idealmente. También permite diagnosticar otros aspectos como el desempeño que tienen los empleados, lo cual ha sido comprobado al haber sido aplicado en más de mil empresas.

Este instrumento está compuesto por 6 pasos diferentes, siendo el primer paso identificar la cultura actual que se tiene dentro de la organización, mientras que el paso 2 consiste en que con el mismo instrumento se identifique la cultura que los miembros de la organización consideran que deben continuar desarrollándose para que puedan cumplirse los objetivos. Es sumamente necesario que primero se evalúe la empresa en su estado actual y posteriormente la manera en cómo quisieran que estuviera, además, al momento de contestar la evaluación respecto a cómo se quisiera que esta estuviera se debe tener en consideración un periodo de tiempo de tres a cinco años a partir del momento en que se está contestando la evaluación.

Las seis dimensiones que son evaluadas son: las características dominantes, liderazgo, cohesión, el énfasis estratégico, los criterios de éxito y la gestión de los colaboradores. A lo largo del instrumento de evaluación son dadas una serie de instrucciones que permiten contestarla objetivamente y también para poder crear un perfil sobre la cultura organizacional deseada, además de permitir crear estrategias que permitan alcanzar el cambio cultural deseado y planteado en la evaluación. Una vez completado el instrumento de evaluación se logra tener una imagen de la manera en que opera la organización, pero sobre todo de los valores que están implicados.

Es muy importante entender que esta evaluación debe ser contestada con total honestidad, ya que no hay respuestas correctas ni respuestas incorrectas, pues no hay una cultura

organizacional que exista que sea correcta o incorrecta tampoco, simplemente el objetivo es que se pueda determinar la situación actual e ideal con un diagnóstico preciso para poder desarrollar estrategias que permitan desarrollar esa cultura.

Para que la organización pueda ser calificada es necesario que elija una de las cuatro afirmaciones (en cada una de las seis dimensiones), además de que es posible tener en consideración a distintas áreas de la organización, no es necesario cerrarse solo a calificar una sola área, sobre todo si esta área tiene límites identificables claros. Además, es importante que pueda centrarse en la unidad cultural, ya que este es considerado el objetivo del cambio.

Si la empresa es muy grande no tiene mucho sentido tratar de describir la cultura que esta tiene con este instrumento ya que se volvería un proceso bastante complejo, sobre todo por su tamaño y características. Al momento de contestar la evaluación es importante que se tenga en mente que la empresa evaluada puede estar afectada por una estrategia de cambio.

Cada una de las dimensiones que son evaluadas, como se mencionó con anterioridad, tiene cuatro opciones diferentes de respuestas, y para calificarlas es necesario que los 100 puntos se distribuyan entre cada una de esas opciones, tomando en cuenta la medida en que cada una de las alternativas se aproxime o sea lo más similar a su empresa, el puntaje puede distribuirse de manera distinta, pero el total debe ser de 100 puntos. En el apartado de “ahora” debe calificarse como la empresa se encuentra en la actualidad y en la columna de “Futura/preferida” la manera en cómo se quisiera que fuera la empresa (tomando en cuenta el periodo de tiempo de tres a cinco años). Una vez contestada, se procede a calificar el instrumento con cálculos bastante simples, pues se van sumando primero todas las respuestas A de la columna “Ahora” y se dividen entre 6, y lo mismo se hace con las respuestas B, C y D. Posteriormente, se repite lo

anterior pero esta vez con las respuestas de la columna “Futura/Preferida”, tanto para las de A, B, C y D.

Con las características dominantes es posible determinar los procesos y procedimientos que rigen las acciones de los empleados dentro de la empresa, con el liderazgo se refiere a las personas que coordinan y que están inmersas en la eficiencia y problemáticas de la organización, mientras que con la cohesión se refiere a que las relaciones deben estar caracterizadas por la conformidad, previsibilidad y estabilidad en las relaciones. Con el énfasis estratégico es posible enfatizar la permanencia y la estabilidad existente dentro de la organización y si existe un buen funcionamiento y el criterio de éxito generalmente es percibido por los trabajadores.

Dicho lo anterior, se puede resaltar que hacer uso de esta herramienta es sumamente importante para completar el perfil de cultura organizacional de la empresa y para poder desarrollar una o más estrategias que permitan tener un cambio cultural.

1.2 Caracterización de la organización

La empresa con la que se trabajó en este PAP está dedicada a la comercialización de calzado de moda enfocada especialmente al descanso y cuenta con más de 30 años de funcionamiento. Esta empresa ha crecido al grado de verse en la necesidad de formar un grupo alrededor de ella, que pueda suministrar sus propios insumos y materia prima para continuar con su comercialización de calzado de una manera óptima.

Dentro del grupo de empresas con diferente razón social, nos enfocaremos en una en particular, dicha empresa se dedica exclusivamente a la comercialización de productos. Este grupo de empresas, coexisten dentro del mismo espacio, cada una de ellas cuenta con datos totalmente independientes basándonos en el ambiente laboral, rotación de personal, innovación, procesos operativos y demás. Esto ha ocasionado una especie de competencia entre las empresas

que conforman el grupo, a pesar de que sus actividades son no solo diferentes, sino, complementarias. A pesar de ser empresas complementarias los niveles de innovación, rotación y demás estadísticas son totalmente diferentes una de la otra.

Como grupo, su principal estrategia es obtener las mejores licencias para distribuir productos originales y sus esfuerzos están enfocados a obtener productos de calidad, variedad en diseños y precios competitivos, siempre considerando el bien de nuestra sociedad y el medio ambiente.

La misión de la empresa es ofrecer comodidad y descanso para toda la familia. Buscan lograr la satisfacción plena de los clientes y consumidores; proporcionar bienestar y desarrollo integral a los colaboradores, viviendo sus valores y una cultura con responsabilidad social. Dicha responsabilidad social tiene un enfoque más fuerte hacia la equidad de género y el desarrollo sostenible, reforzado por su sello distintivo ESR¹.

La visión de la empresa es ser la marca líder de pantuflas en México y expandir el mercado a Norteamérica, para lo cual ya tienen distintos proyectos en puerta que les permitirán ampliar su mercado hacia otras fronteras a más tardar en 2025.

La empresa cuenta con licencias autorizadas para distribuir productos oficiales de clientes de la talla de Walt Disney (con varias de sus divisiones), así como canales de venta directos como lo es Liverpool.

La empresa está constituida por el director general seguido del departamento de Comunicación & RSE y debajo de éstos se divide en dos grandes áreas (dirección de administración y operaciones y dirección comercial) las cuales a su vez se dividen en las 4

¹ El Distintivo ESR acredita a la empresa ante empleados, inversionistas, clientes, autoridades y sociedad en general, por asumir voluntaria y públicamente el compromiso de una gestión socialmente responsable, como parte de su cultura y estrategia de negocio.

principales áreas, (administración, operaciones, ventas y diseño y desarrollo), para las que se distribuyen 52 colaboradores en total. El organigrama lo expone como se muestra en la siguiente imagen:

Imagen 1

Organigrama de la empresa



Nota:

1.3 Identificación de la problemática

Para atender e identificar las problemáticas, como equipo, primeramente, necesitamos la aplicación de un instrumento de evaluación de cultura organizacional. La metodología del instrumento se explica de la siguiente manera:

Cameron y Quinn (1985) partieron de un modelo con dos dimensiones opuestas para analizar la cultura organizacional.

La dimensión horizontal (orientación de adentro hacia fuera):

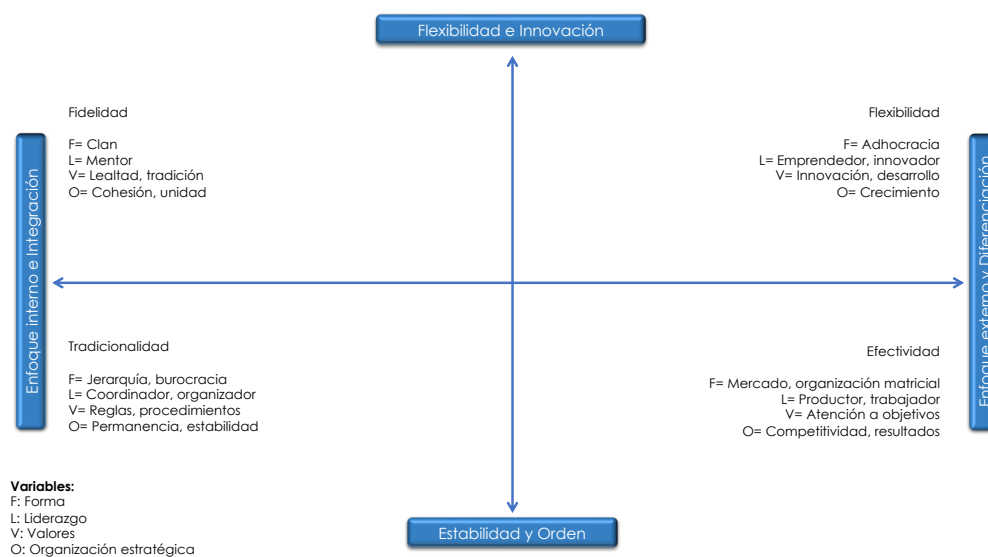
- a) La centrada hacia adentro su orientación es hacia sí misma, busca la estabilidad y el mantenimiento de su propia identidad;
- b) La centrada hacia afuera está orientada a las relaciones con grupos de interés externos (clientes, sociedad, instituciones, socios, por mencionar sólo algunos), tiene su atención hacia la competencia.

La dimensión vertical tiene relación con los modelos de liderazgo que están presentes en la organización, puede haber estilos rígidos o flexibles. Otro enfoque es la dimensión transversal, que está más orientada a la gestión por procesos.

Al combinar estas dimensiones se obtienen los cuatro tipos de cultura propuestos por Cameron y Quinn como se observa en la **imagen 2**: Cultura basada en la confianza y apoyo mutuo; Cultura basada en reglas y procedimientos; Cultura basada en objetivos a alcanzar; Cultura basada en la innovación.” (pp. 23-30).

Imagen 2

Los 4 tipos de cultura según Cameron y Quinn, con sus características principales



Fuente. Cameron, K., Quinn, R. (2006)

Características principales por tipo de cultura:

Cultura de Clan

- Un lugar agradable para trabajar, donde las personas comparten una gran parte de su tiempo y de ellos mismos. Es como una gran familia. Los líderes o cabezas de la organización son considerados como mentores y, tal vez incluso, como figuras parentales.
- La organización se mantiene unida por la lealtad y la tradición.
- El compromiso es alto. Se da importancia a la cohesión y a la moral.
- El éxito se define en términos de la sensibilidad hacia los clientes y a la preocupación por la gente.
- El enfoque a largo plazo está en la competencia, en las acciones, y lograr objetivos y metas cuantificables.
- El éxito se define en términos de la penetración en el mercado, con precios competitivos.
- La organización da énfasis al trabajo en equipo, la participación, y el consenso.

Cultura de Adhocracia

- Se define como una organización dinámica, emprendedora, y como un lugar creativo para trabajar.
- Los líderes se consideran como innovadores y tomadores de riesgo. Lo que mantiene unida a la organización es la experimentación constante y la innovación.
- El énfasis a largo plazo está en el crecimiento y la adquisición de nuevos productos, nuevos procesos, nuevos recursos.
- El éxito significa generar nuevos productos o servicios. Ser líder en cualquiera de estos productos o servicios es importante.
- La empresa alienta la libertad y la iniciativa individual.

Cultura de Burocracia / Jerarquía

- Un lugar formalizado, estructurado y seguro para trabajar.
- Los procedimientos regulan lo que hacen las personas.
- El orgullo de los líderes es ser buenos coordinadores y organizadores.
- Son relevantes la formalidad, las reglas, los procesos y procedimientos.
- En el largo plazo, la preocupación está en la estabilidad y en lograr rendimientos eficientes.
- El éxito se define en términos de la entrega confiable, sin problemas de programación, y a bajo costo.

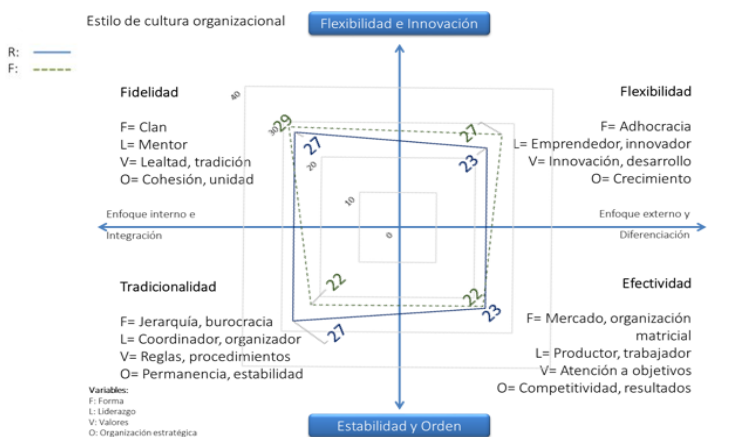
Cultura de Mercado

- La organización está orientada a los resultados.
- La principal preocupación es conseguir que el trabajo esté bien hecho.
- Las personas son competitivas y orientadas al logro de fines específicos.
- Los líderes son dirigentes duros, exigentes, productores y competidores.
- Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en ganar.

Con los resultados obtenidos, se hizo un diagnóstico de la cultura organizacional (CO) general y por áreas para toda la empresa. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento en donde la línea continua representa a la empresa en la actualidad y la línea discontinua nos muestra lo preferido por los colaboradores.

Imagen 3

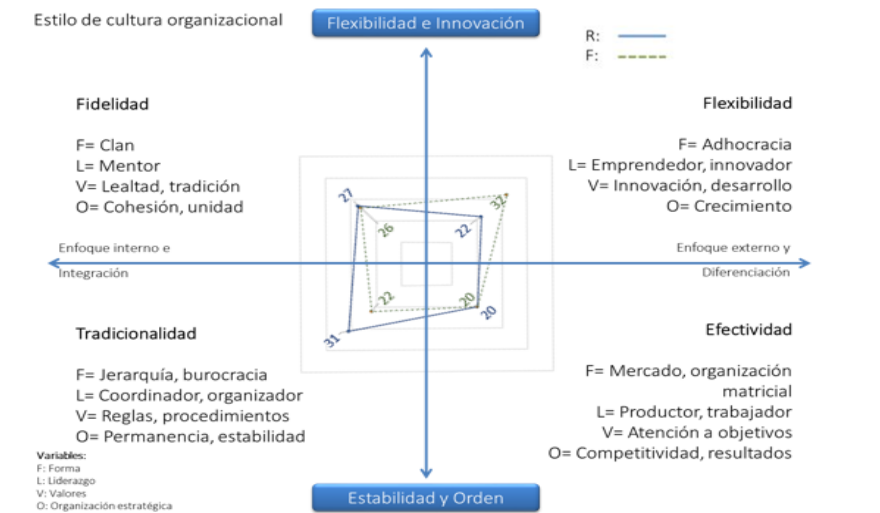
Estilo de CO general.



Nota. La mezcla que se observa en la gráfica general tiene un énfasis para el futuro en dos tipos, la cultura de Clan y de Adhocracia. Fuente. Cameron, K., Quinn, R. (2006)

Imagen 4

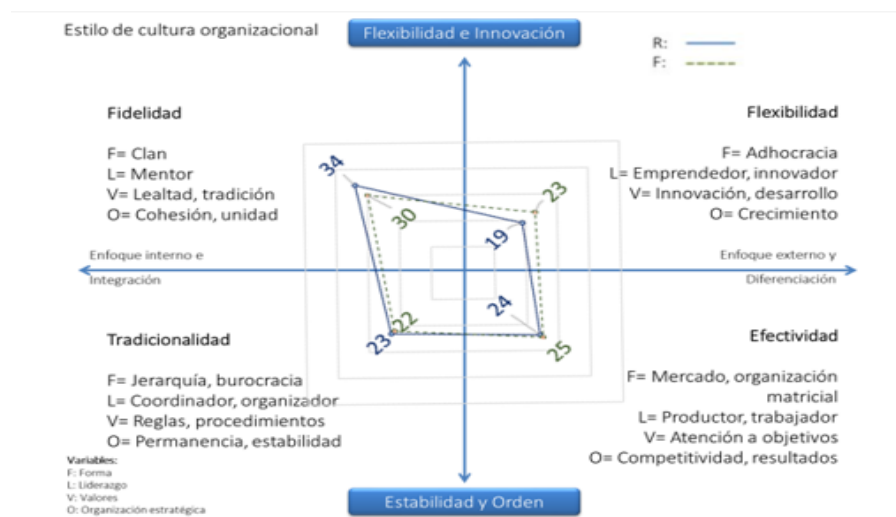
Estilo de CO del departamento de administración.



Nota. Administración presenta una orientación hacia la cultura de adhocracia. Fuente. Cameron, K., Quinn, R. (2006)

Imagen 5

Estilo de CO del departamento de diseño y desarrollo.



Nota: Diseño y desarrollo presenta una orientación hacia la cultura de adhocracia, esto se puede derivar de la parte de innovación que requiere el área. Fuente. Cameron, K., Quinn, R. (2006)

Imagen 6

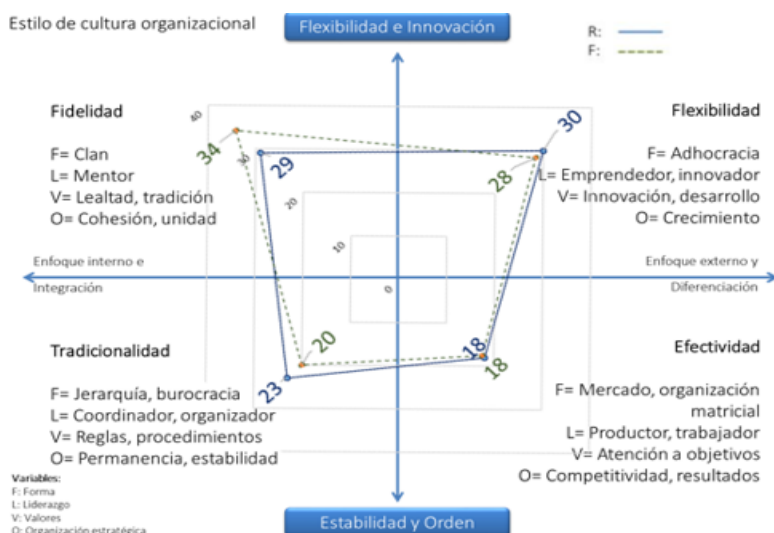
Estilo de CO del departamento de comercial.



Nota: Comercial prefiere una orientación hacia la cultura de Clan y se pide que se reduzca la burocracia o jerarquía, es decir, menos reglas y procesos rígidos, se solicita más flexibilidad y unión del área. Fuente. Cameron, K., Quinn, R. (2006)

Imagen 7

Estilo de CO del departamento de operaciones.



Nota. Producción percibe la cultura organizacional con énfasis en la cultura de Clan. Fuente. Cameron, K., Quinn, R. (2006)

Se plantearon 2 propuestas (gráfica 1 y gráfica 2) para equilibrar la cultura organizacional en general, pero será importante tomar en cuenta el modelo de negocios futuro de la empresa considerando los proyectos de modernización que se pongan en marcha.

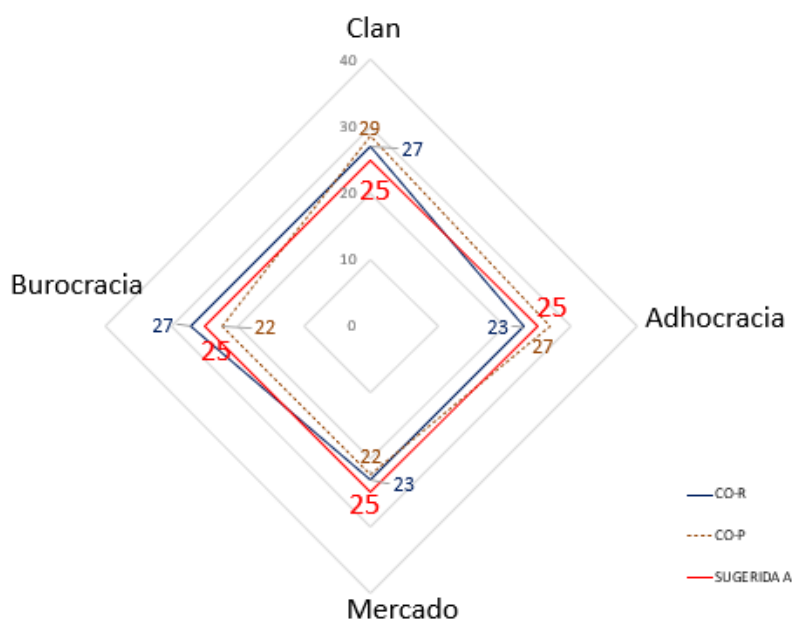
Es importante fortalecer una mezcla que favorezca la cultura de Clan y de Adhocracia, mezcla que es consistente con las preferencias del área administrativa. La idea está, y será necesario aterrizarla por los directivos de la empresa.

Destacando que un cambio de cultura organizacional, no será posible si no se da primero un cambio personal, principalmente del personal de primer nivel, y que éstos apoyen a sus equipos para que ese cambio se vaya dando en ellos (en cascada).

Para lograr una alineación clara, será importante, que el personal –mandos medios y superiores- se formen en habilidades relacionadas con el sello que se le quiera dar a la empresa.

Gráfica 1

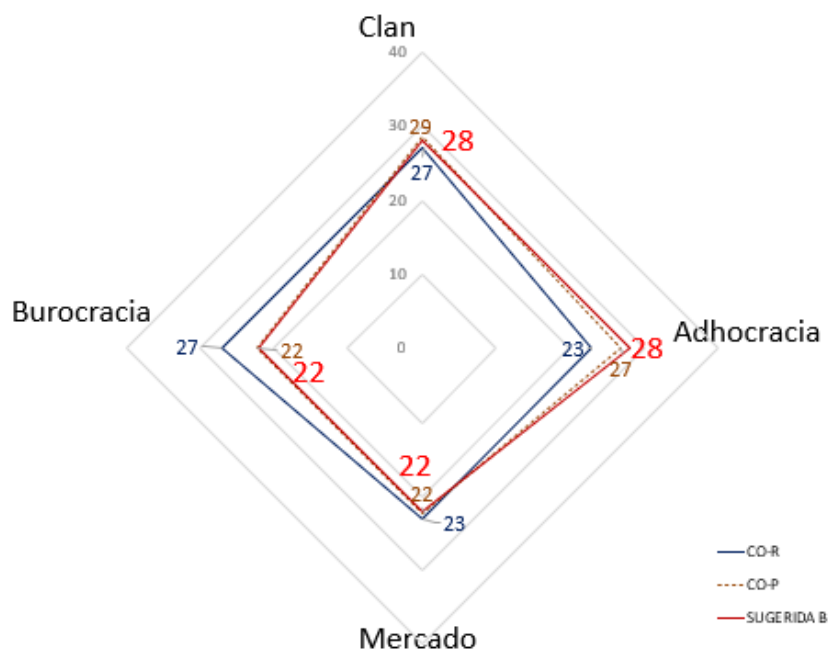
Primera propuesta de ajuste a la CO de la empresa.



Nota: Se plantea un equilibrio entre los 4 distintos tipos de CO.

Gráfica 2

Segunda propuesta de ajuste a la CO de la empresa



Nota: Se plantea un rombo con mayor enfoque a las culturas de clan y adhocracia, reduciendo las áreas de burocracia y mercado para favorecer la integración de grupos de trabajo.

Algunas pistas sobre cada uno de los estilos de cultura organizacional

Para una cultura flexible, innovadora, emprendedora, potenciar habilidades relacionadas con la gestión de la innovación; la gestión del futuro, de una visión potente, inspiradora; la gestión de la mejora continua como un modo de hacer en el día a día.

Para una cultura de mercado, desarrollar habilidades relacionadas con la gestión de los empleados, motivarlos a ser proactivos, a dar un esfuerzo extra y a trabajar de manera enérgica, fomentar una orientación de servicio a los clientes, involucrándolos y superando sus expectativas.

Para favorecer una cultura de clan, potenciar habilidades para la integración de equipos de trabajo eficaces, relaciones interpersonales respetuosas, efectivas, dar retroalimentación de apoyo, escucha activa, manejo y resolución de conflictos por problemas entre personas o grupos y equipos de trabajo; ofrecer oportunidades de desarrollo al personal para fortalecer sus competencias y mejorar su desempeño. Definir las competencias transversales y particulares que deben estar presentes en el personal que labora en la empresa.

Y para una cultura burocrática, desarrollar habilidades para la gestión del personal, ayudar a que tengan claro lo que se espera de ellos, los procesos y procedimientos que deben operar para asegurar un buen desempeño del personal.

Tener una cultura organizacional definida y fuerte, tiene beneficios importantes, como tener sello propio, es decir, una diferenciación clara con relación a otras organizaciones ayudará al total de las personas que integran esta empresa a tener un sentido de identidad muy claro; lo

anterior a su vez favorecerá el compromiso organizacional, tanto de los empleados a la empresa como de la empresa con sus empleados.

Tras presentarles los resultados a los representantes de la empresa y a una parte de dirección, se dejó en sus manos la discusión del perfil que desean tenga la empresa en función a la planeación estratégica que se tenga del grupo en los años próximos. Para definir esto es necesario que se analicen varios aspectos, para los que se requiere de un tiempo pertinente.

Para la planeación y desarrollo del proyecto nos basamos en nuestras dos propuestas anteriores, la planeación de las dinámicas fue en función a estas dos propuestas y a sembrar una base que toca puntos generales pero importantes, para que en cuanto se tenga claro el enfoque que dirección quiere darle a su cultura organizacional se retome y arranque desde una base sólida.

1.4. Planeación de alternativa(s)

Las alternativas a continuación descritas suman entre ellas, una campaña de concientización que abonan a rescatar y vivir los valores que el escenario busca tanto dentro como fuera del trabajo. Todas ellas suman de manera independiente una a la otra, y como resultado, se espera generar una costumbre en la empresa que pueda trabajar de manera perpetua, esto depende de la recepción de dichas actividades.

Queremos lograr resultados similares a los que han conseguido otras empresas del grupo, sin embargo, queremos también distinguirla de las otras empresas, crear y resaltar su propia identidad para generar ese sentido de pertenencia para con la misma empresa.

Para atender las problemáticas anteriormente mencionadas, se abordan las siguientes **dinámicas propuestas** por el equipo PAP:

- 1- Valores al centro** – En la primera fase de esta dinámica se hará un sondeo de cuántos valores de la empresa recuerdan los colaboradores. Para empezar, haremos 3 grupos y cada uno de los integrantes del equipo PAP se encargará de hacer este sondeo con los colaboradores y les recordaremos aquellos valores que no fueron recordados.

En la segunda etapa se repartirá a cada uno de los colaboradores 3 post-its. En uno de ellos deberán escribir 3 de los valores de la empresa con los que se sienten mayormente identificados y en los otros post-its pondrán otros 2 valores de la empresa que sean de su preferencia. Una vez teniendo listos sus post-its deberán resguardar el primero y los otros dos los tendrán que hacer bolita. Nos reuniremos todos de pie y formando un círculo.

Una vez estando todos en círculo, lo que haremos será aventar los papeles que hicimos bolita hacia el centro y ya que todos lo hayan hecho, cada uno de los colaboradores deberá recoger 2 papeles del centro y abrirlos, leerlo y acercarse con la persona a la que ellos creen o consideren que es un valor que lo identifica y se lo deberá pegar en la espalda.

Al final se hará una reflexión sobre el contraste de los valores que ellos detectaron en sí mismos al inicio y cómo los perciben sus demás compañeros y se hará una invitación a seguir practicando los valores que los identifica a cada uno y trabajar en los que se ha encontrado un área de oportunidad.

- 2- Difusión de valores** – Estrategia innovadora que busca sacarle provecho a las redes sociales para difundir el cómo se están viviendo los valores de la empresa, con ejemplos de la vida cotidiana y con videos quincenales en los que se resalte el valor mediante alguna anécdota o situación vivida. Esto será compartido dentro de un grupo de

WhatsApp autorizado por el escenario y se le dará continuidad a partir de ahí buscando contagiar a todos.

Para esta actividad se elegirá cada 15 días a un colaborador de la empresa de manera aleatoria para grabar un video en el que nos haga saber el cómo vive en su día a día alguno de los valores de la empresa. La idea es que se aborden todos los valores sin repetirlos y una vez que se hayan cubierto los 8 valores, en ese entonces se podrá repetir cada valor las veces que sea necesaria hasta que la empresa lo decida.

Se iniciará con los líderes de la empresa y posteriormente se turnará un video de personal administrativo y uno de personal operativo. Dichos videos se compartirán de manera quincenal por medio de un grupo de difusión con el que la empresa ya cuenta.

- 3- **Todos Ganan** - Actividad de integración que mediante una dinámica de Invertir/Vender y al estar dividido en equipos busca fomentar la honestidad y da la pauta a ver desde un panorama colectivo para con el bien común. Esta actividad consta de 4 equipos y de un periodo de 40 min aproximadamente.

El facilitador coordina al personal para tener 4 equipos, repartidos entre diferentes áreas, para eso se deja que se sienten de un inicio con quien quieran. Se empieza la dinámica exponiendo que sólo deben de seguir las instrucciones, decidiendo si invierten o compran por cada ronda. Por cada ronda el facilitador anota el resultado en un formato de Excel y los presenta al grupo.

Transcurre así por varias rondas, se marcan algunas especiales en las que se dan puntos dobles o triples a decisión del facilitador

Se le dan oportunidades a los líderes de grupo de ponerse de acuerdo para salvar que todos generen ganancia, aunque se les siembra la duda sobre una posible traición entre sus compañeros

Se terminan las rondas y el facilitador da una conclusión sobre la importancia del que todos tienen que sobrevivir.

- 4- **Kahoot** - Cuestionario interactivo donde habrá preguntas sobre los valores de la empresa, las dinámicas realizadas y demás, el objetivo realmente es premiar al final del cuestionario a quienes hayan sido los más destacados en estas preguntas, reconociendo así el compromiso para con la cultura organizacional de la empresa y motivando a los demás a seguir este ejemplo.

Se darán una serie de preguntas donde a los colaboradores se le presentarán las diferentes definiciones de los valores de la empresa y tendrán que identificar cual definición es el valor que corresponde.

- 5- **Mentimeter** – Un mapa mental interactivo que se actualiza y resalta las palabras (en este caso valores) que más se repitan dentro de una serie de respuestas que los colaboradores den. Esto será una actividad de cierre donde agradeceremos la apertura y podremos hacer hincapié a lo que ellos mismos resaltan después de los meses trabajados, invitándolos a seguir por el mismo camino.

Para el **primer escenario** se planea tener al personal administrativo en la sala de juntas para la actividad. En la pantalla se proyectará el código QR y el código de acceso a la plataforma para que el personal acceda y pueda dar sus respuestas a las preguntas proyectadas en la pantalla.

Para el **segundo escenario** se solicitará al área de operaciones en el comedor y el equipo PAP dará las indicaciones y ayudará a la captura de las respuestas del personal operativo.

Dentro del cronograma del proyecto, estas actividades se ven reflejadas de la siguiente manera:

Imagen 8

Cronograma de actividades

		SEPTIEMBRE						OCTUBRE						NOVIEMBRE						DIC							
		SEM 5		SEM 6		SEM 7		SEM 8		SEM 9		SEM 10		SEM 11		SEM 12		SEM 13		SEM 14		SEM 15		SEM 16			
		13	15	20	22	27	29	4	6	11	13	18	20	25	27	1	3	8	10	15	17	22	24	29	1		
DIAGNÓSTICO																											
	Preparar y organizar instrumentos		P																								
	Aplicar el instrumento de acuerdo al plan acordado		P																								
	Capturar instrumentos en hoja de Excel			P																							
	Elaborar gráficas de resultados			P																							
	Describir gráficas de resultados				P																						
	Presentar resultados del instrumento							P																			
CAMPAÑA DE DIFUSIÓN DE VALORES																											
	Valores al centro (Post-it)							P																			
	Crear grupo de difusión									P																	
	Difusión de valores vía redes sociales											P		P				P		P							
	Todos ganan											P				P											
	Kahoot Opción múltiple																	P									
	Menti "El valor mas reconocido"																			P							

Nota: Elaboración propia (2022)

1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

Aplicación del Instrumento

Para la aplicación del instrumento de diagnóstico se citó a los colaboradores en un recinto con un proyector para poder exponer el objetivo y la metodología del instrumento. La estrategia que seguimos fue el dividir en dos partes la población de la empresa, para tener una mejor disposición de asesorar a quien lo necesitara.

Imagen 9

Explicación del método del Instrumento de Diagnóstico de Cameron y Quinn



La aplicación del instrumento constaba en repartir 100 puntos entre 4 enunciados diferentes según el nivel con el que se identifiquen con cada uno de ellos. Para nosotros y por políticas del mismo instrumento era muy importante tener la certeza que la suma del cómo reparten los puntos sea correcta, dado que, si no es así, la aplicación se anula. La aplicación fue a 56 colaboradores, incluyendo operadores y administrativos.

La recopilación de datos fue dividida por área, lo que nos permitió obtener resultados filtrados y generales, con esto, nos marca la pauta del cómo debemos de abordar a cada una de las áreas según los resultados obtenidos como se muestra en el punto 1.3 de este documento.

Valores al centro

Dinámica cuyo objetivo es introducir al personal a lo que serán los conceptos en los niveles que manejaremos en las próximas dinámicas. Esta actividad funge como una recopilación de lo que se entiende como valores, cuales y cómo aplicamos los valores de la empresa.

Para esta dinámica es necesario contar con:

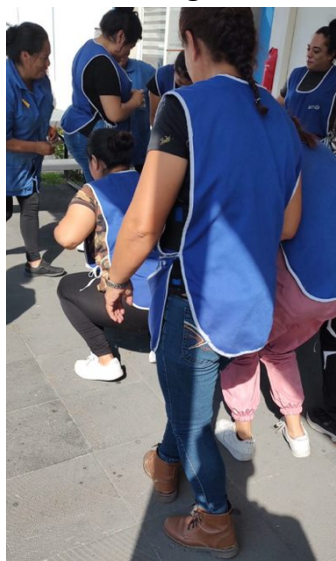
- Post-its
- Pluma/Lápiz (por operador)

- Cinta adhesiva

La actividad se divide en dos etapas, la primera, consta de una recopilación de datos, la segunda refuerza la influencia que los valores tienen en nuestro día a día. Para esta actividad dividimos al personal en tres equipos, los cuales serían comandados por cada uno de nosotros. Lo primero que abordamos en estos equipos fue la definición de valores y el cómo los aplicamos en el día a día, reforzamos la memoria de los operadores y revivimos la importancia que estos tienen en una buena cultura organizacional.

Imagen 10

Personal recogiendo los valores del centro



En la segunda etapa los facilitadores les pedirán a los colaboradores que escriban los tres valores que más los definan en un post-it por cada valor. Posterior a esto, escribirán siguiendo el mismo formato otros tres valores, pero esta vez relacionados a la empresa como tal. Tirarán estos últimos tres valores al centro y procederán a recogerlos para dárselo a la persona que consideren representa más ese valor, sin embargo, hay que dárselo de manera indirecta, pues esta persona no puede descubrir lo que los demás perciben

de él/ella hasta la parte de la reflexión final, para ello se utiliza la cinta adhesiva y se pega en la espalda del colaborador.

Para concluir con la dinámica se descubren los valores que les fueron pegaron en la espalda y lo valioso aquí es hacer la referencia de los valores que creo tener con los que mis compañeros creen que tengo, esto sirve desde más de un punto, pues refuerza también la importancia que tienen los valores de la empresa en uno mismo y el impacto que tienen en lo que la empresa busca transmitir a través de sus empleados. El efecto que buscamos provocar es algo similar a lo que se conoce como la ventana de Johari².

Imagen 11

Personal con los valores que detectan en ellos sus compañeros



Imagen 12

Aplicación de dinámica Valores al centro

² Creada en 1955 por los psicólogos estadounidenses Joseph Luft y Harrington Ingham, la Ventana de Johari es un modelo de autoconocimiento que tiene como objetivo demostrar gráficamente la interacción entre nuestra propia percepción y la forma como las demás personas nos ven



Todos ganan

Para la aplicación de esta dinámica se citó a los colaboradores del área administrativa en una sala de juntas, de manera que no hubiera tantas distracciones con el ruido exterior y, además, se pudiera estar cómodamente discutiendo en equipo mientras se proyecta.

En esta dinámica fue necesario requerir de un proyector, una computadora, un formato de suma en Excel, además de 5 juegos de hojas, los cuáles se componen de la siguiente manera:

1. Posibles combinaciones
2. Formato de registro
3. Letrero de Invertir
4. Letrero de Vender

Imagen 13

Explicación de la dinámica a realizar “TODOS GANAN”



Esta dinámica tiene como objetivo invitar a la reflexión sobre lo que significa realmente ganar, resaltar la naturaleza del ambiente laboral en que nos encontramos, y experimentar los valores de la empresa de manera sorpresiva, de modo que resaltemos la importancia que tienen en nuestras decisiones del día a día.

El facilitador coordina al personal para tener 4 equipos, repartidos entre diferentes áreas, para eso se deja que se sienten de un inicio con quien quieran. Se empieza la dinámica exponiendo que sólo deben de seguir las instrucciones, decidiendo si invierten o compran por cada ronda. Por cada ronda el facilitador anota el resultado en un formato de Excel y los presenta al grupo.

Transcurre así por varias rondas, se marcan algunas especiales en las que se dan puntos dobles o triples a decisión del facilitador. Se le dan oportunidades a los líderes de grupo de ponerse de acuerdo para salvar que todos generen ganancia, aunque se les siembra la duda sobre una posible traición entre sus compañeros.

Se terminan las rondas y el facilitador da una conclusión sobre la importancia del que todos tienen que sobrevivir.

Aplicación de videos de difusión de valores

El objetivo es que mediante videos quincenales con personas aleatorias y no repetidas refuercen un valor de la empresa explicando cómo es que lo aplicaron en su vida cotidiana o en el ámbito profesional de esta manera se busca que refuercen la practicidad de los valores mediante la visualización de videos en donde destacan estos valores. Con esto, se busca que los operadores se sientan más identificados con los valores y los relacionen más con sus actividades diarias.

Imagen 14

Foro de grabación de videos



El facilitador le explica al participante en turno la finalidad de la dinámica. Posteriormente se hacen algunos ejemplos. Se deja que el participante ensaye un poco al respecto. Se graba el video y finalmente se da el tiempo para difundirlo.

Imagen 15

Preparación del set para grabación.



Realizando estas dinámicas nos enfrentamos ante obstáculos como el que las personas se sentían más o menos seguras, y por ende necesitaban ensayar más o menos. Esto mermaba un poco el tiempo del cuál disponíamos, sin embargo, se hicieron varias grabaciones durante varios días para dejar un pequeño stock que le permita a la empresa seguir difundiendo los videos aún después de haber concluido el PAP.

Imagen 16

Explicación de lo que se busca transmitir con el video con el segundo participante



Kahoot y Mentimeter

Dos actividades planeadas para ser de cierre, que permitan una última reflexión en los colaboradores y mostrar desde un punto de vista privado, el avance que se tuvo a lo largo de las semanas a través de las dinámicas anteriores. Su objetivo es que mediante una serie de preguntas interactivas los colaboradores se dieran cuenta de lo que han aprendido, por otra parte, mediante una encuesta, que la empresa se percate del impacto que hemos dejado en ellos.

Para estas actividades fue necesario contar con un proyector, una computadora y los dos ejercicios concluidos, además de que cada colaborador debía contar con un dispositivo móvil que le permitiera acceder a estas actividades. Al final se logró implementar la primera actividad a 10 personas, mientras que la segunda alcanzó un total de 32 colaboradores entre el área administrativa y operativa.

Estas dos actividades fueron efectuadas el mismo día por disponibilidad del personal y los recursos necesarios, primero, se realizó el Kahoot, que sólo iba a aplicarse al personal administrativo; posteriormente se aplicó el Mentí, tanto al personal administrativo como al operativo, ya que esta era una encuesta mucho más breve y de esta manera la disposición de tiempo no sería problema.

Imagen 17

Aplicación de Kahoot al área administrativa



Aplicación de Mentí al área operativa



El facilitador proyectaría el Kahoot en la sala de juntas, explicaría cómo sería la dinámica y daría un tiempo a todos los presentes para cualquier duda o imprevisto que surgiera. Para el Mentí sólo fue necesario contar con dos dispositivos móviles, pues bajamos directo a piso para aplicar la encuesta de uno por uno al personal administrativo disponible.

Al término del Kahoot los resultados quedan disponibles y son proyectados al instante, por otra parte, en el Mentí los resultados fueron expuestos a una representante de la empresa, pues era necesario contar con todas las encuestas posibles antes de vaciarlo a los gráficos.

Imagen 19

Resultados de Mentimeter del área administrativa

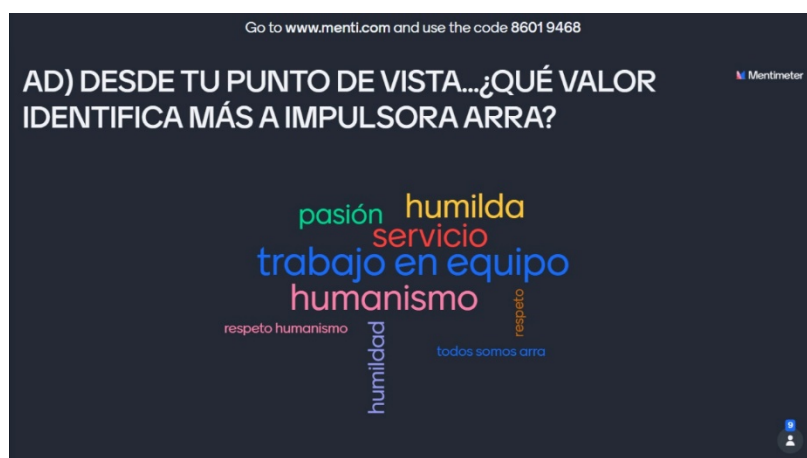
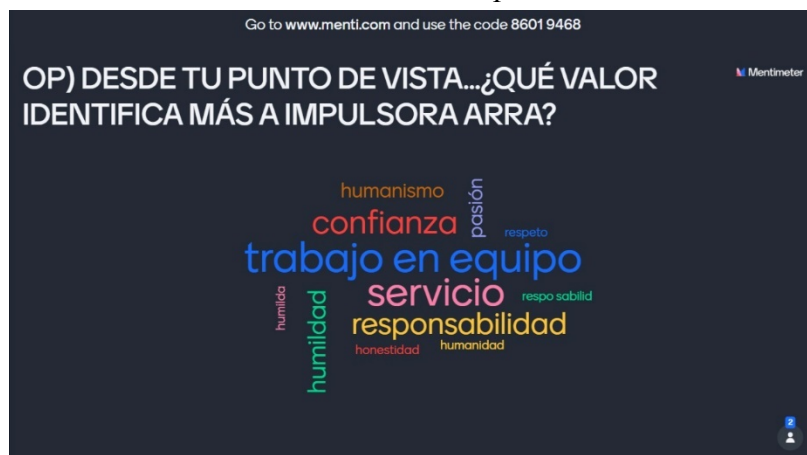


Imagen 20

Resultados de Mentimeter del área operativa



1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

Aplicación del instrumento

Gran parte de nuestros entregables se derivaron justamente de esta aplicación del instrumento. Fue gratificante notar cómo es que algo con preguntas tan simples nos puede arrojar una cantidad enorme de información, es una gran manera de escuchar al personal de manera indirecta, aunque sincera, y funcionó como tal.

Fue nuestro primer acercamiento realmente con el personal con el que trabajaríamos el resto del semestre, nos conocieron y escucharon, desde ese momento a muchos les convenció la idea que buscábamos y a otros quizás no tanto, pues era perceptible el entusiasmo que cada colaborador le ponía a la actividad.

Al momento de la aplicación, nos percatamos que no acudió un área entera, por lo que no se les aplicó a todas las personas que esperábamos y hubo que considerar esto a la hora de capturar los resultados, además de una reprogramación en el cronograma para reaplicar el instrumento, pero esta vez con el área restante. Al momento de la captura y la rectificación de sumas y datos del encuestado, hubo que cuadrar una encuesta pues olvidamos revisar que el área a la cual pertenecen fuera escrita, tuvimos que hacer una relación con el listado de los

colaboradores y las áreas ya registradas para encontrar a cuál pertenecía esta encuesta. Fuera de ello, no hubo mayor contratiempo con las herramientas y materiales que requeríamos, pues contamos con apoyo de la misma empresa, y al final nada ocasionó un estrés fuera de lo esperado.

Valores al Centro

Logramos reforzar la importancia de los valores, mediante la cercanía que tuvimos con los colaboradores fue que nos percatamos de lo mucho o poco que tienen presentes los valores de la empresa, cada persona le daba una importancia diferente.

El objetivo de la dinámica sí se cumplió, superó nuestras expectativas el cómo se desarrollaron los colaboradores y adoptaron la dinámica. Las reacciones que se generaron cuando contrastaron sus resultados con los que sus compañeros les pusieron fue la esperada, fue a través de esto y de su satisfacción que notaron de manera consciente el efecto que causa reconocer y vivir estos valores tanto en la vida personal como en la profesional.

Todos ganan

Las reacciones al momento y posterior a la dinámica fueron las esperadas. Tras concluir con la reflexión logramos percatarnos que el mensaje había sido bien recibido, pues la discusión entre equipos no se hizo esperar, y esto es un hincapié muy importante para que posteriormente se logre una reflexión individual.

Las sensaciones cuando el personal se estaba retirando eran bastante relajadas, en confianza y se percibía una mayor credibilidad sobre el trabajo que estábamos haciendo. Tal fue la satisfacción que se convencieron de querer aplicarlo a todo el resto de personal (operaciones), ya que en un principio no estaban disponibles.

Comentarios como “Esta actividad llegó en un momento perfecto para la empresa” fueron los que más sonaron por parte de dirección.

Difusión de valores

Resultó ser más de lo que esperábamos, pues contamos con el apoyo de dos áreas que nos facilitaron y maximizaron todo el proceso, comunicación y audiovisuales. Esto permitió utilizar las redes de difusión ya existentes y oficiales de la empresa, en vez de crear nosotros el canal de difusión, esto nos permitió expandir de una mucho mejor manera los videos. Además, el equipo audiovisual nos apoyó para grabar los videos de manera que el contenido tuviera desde el principio un impacto visual y auditivo mucho mayor, también con toques profesionales como la edición y el logo de la empresa contribuyeron a que esta dinámica superara nuestras expectativas.

La reacción de los primeros en aparecer en los videos fue bastante diferente uno del otro, había quienes tenían mucha seguridad para hablar frente a una cámara, y otros que tenían que elaborar hasta un guion para sentirse más seguros. La actividad esta diseñada para que no tome más de 15 min en lo que se graba, salvo una vez, nos mantuvimos dentro del rango. Los comentarios que nos han hecho llegar han sido muy buenos, pues hubo gente que se enteró más de la vida personal de su compañero con el que lleva años trabajando y esto provoca vivir con mayor fuerza el humanismo. Por mismos comentarios del jefe de producción, se percibe una mayor empatía con el otro a partir de que se empezó a implementar la actividad.

Kahoot y Mentimeter

Se reforzaron los conceptos que veníamos manejando a lo largo del semestre. Esta actividad se empleó a manera de cierre y funcionó como tal. Se aplicó al área administrativa una

encuesta interactiva (Kahoot) cuyos resultados permitieron al personal percatarse de lo mucho que habían recorrido junto con nosotros desde que empezamos la intervención.

La parte que se aplicó tanto a personal administrativo como operativo (Mentimeter) logró su cometido al mostrar bajo la percepción de los mismos colaboradores de todos los niveles cuál es el orden de prioridad en el que se perciben los valores dentro de la empresa. Hubo que adaptarnos al momento de aplicar el ejercicio, pues habíamos planeado que se citaría a los operadores en un lugar, sin embargo, por carga laboral eso no fue posible, lo que nos ofrecieron fue acceso al piso de producción y de uno en uno fuimos pasándoles el ejercicio para que lo respondieran en el mismo celular y de esta manera sacar la actividad adelante.

Al momento de exponer los resultados a los directivos tuvimos la oportunidad de hacer un cierre en el que buscamos que la empresa se percatara de la perspectiva que tienen sus colaboradores.

A manera de concentrar lo planeado, lo ejecutado y los resultados obtenidos, se presente la siguiente tabla **(1)**.

Tabla 1*Tabla de trabajo*

Sesión	¿Qué se planeó?	¿Qué se hizo?	Resultados
Sesión 2 Presentación del instrumento	Se planeó una entrevista con las personas encargadas para hacerles conocer cómo funcionaba el instrumento	Se presentó el instrumento y se habló de las reglas para aplicarlo, así como revisar la logística para la fecha de la aplicación	Se definió el lugar y la fecha para aplicar el instrumento.
Sesión 3 Aplicación del instrumento	Se planeó aplicar el instrumento en el área del comedor en 2 grupos para tener mayor control y supervisar los resultados del instrumento durante la aplicación.	Se aplicó el instrumento en 2 grupos para tener el mayor control y no tener que anular ningún instrumento por errores de aplicación	Se obtuvo la respuesta de 56 colaboradores y ningún instrumento tuvo que ser anulado, se tuvo el 100% de la participación de la empresa
Sesión 4 y 5 Vacío de información e interpretación de resultados del diagnóstico de Cultura Organizacional (CO)	Se planeó vaciar la información obtenida en los instrumentos al formato en Excel e interpretar los resultados	Nos dividimos los instrumentos y se vació la información en un formato compartido en Excel y nuestra asesora PAP hizo la interpretación de las gráficas de manera general y por área y se trabajó en la presentación ejecutiva para entregar los resultados del diagnóstico de CO a la empresa	Se obtuvieron los resultados del instrumento en Excel y la presentación en PowerPoint para entregar a la empresa
Sesión 6 Presentación de resultados	Se planeó presentar los resultados a los directivos y al área de Recursos Humanos	Se presentaron los resultados del diagnóstico al director de la empresa y al personal de Recursos Humanos y se habló las actividades y dinámicas a realizar a lo largo del semestre dentro de la empresa	Se planeó la logística para las actividades y se acordó en que los resultados presentados los analizarían a profundidad los directivos para alinearlos a su estrategia de negocio

Sesión 6 Dinámica valores al centro	Se planeó la primera dinámica con el personal operativo	Solamente se pudo realizar el primer parte de la actividad debido al poco tiempo que se disponía para el personal operativo	Se tuvo el primer acercamiento con el personal operativo y se analizaron los valores de la empresa
Sesión 7 2da parte dinámica valores al centro y creación del grupo de difusión	Se planeo realizar la 2da parte de la dinámica “valores al centro” y hacer un grupo de WhatsApp o grupo de difusión para comunicar los videos planeados en el proyecto “difusión de valores”	Se realizó la segunda parte de la dinámica “valores al centro” y ya que, el área de “comunicación” de la empresa contaba con un grupo de difusión para comunicación interna, se nos agregó al grupo a todo el equipo PAP para poder compartir nuestros comunicados	Se obtuvo mayor participación del personal operativo. Se nos agregó al grupo de difusión de la empresa al equipo PAP.
Sesión 8 Primera grabación de video para proyecto “difusión de valores” y dinámica “Todos ganan”	Se planeó grabar el primer video para difusión en redes sociales con uno de los líderes de área y hacer la segunda dinámica con el personal administrativo “Todos ganan”	Se hizo la primera grabación del video con el valor de la pasión y posteriormente se llevó a cabo la dinámica “Todos ganan”	Se obtuvo el primer video con edición y se difundió al día siguiente vía WhatsApp. Se realizó una concientización sobre los valores de honestidad, confianza y trabajo en equipo al finalizar la dinámica “Todos ganan”
Sesión 9 Segunda grabación de video para proyecto “difusión de valores” y dinámica “Todos ganan” para personal operativo	Se planeó la segunda grabación de video con el jefe de operaciones y repetir la dinámica “Todos ganan” con personal operativo	Se hizo la grabación del video con el valor del trabajo en equipo y la dinámica con el personal operativo se pospuso una semana debido a la carga de trabajo de la empresa por producción para el buen fin	Se obtuvo el segundo video del jefe de operaciones resaltando el valor de trabajo en equipo

Sesión 10 Dinámica “Todos ganan” con personal operativo	Se planeó repetir la dinámica “Todos ganan” con personal operativo	Se pospuso la dinámica una vez más por alta demanda de producción Se aprovechó el tiempo para realizar la grabación de 2 videos más para el proyecto “Difusión de valores”	Se obtuvieron 2 videos más grabados, uno de personal operativo y uno de personal administrativo
Sesión 11 Dinámica “Todos ganan” con personal operativo y Kahoot con personal administrativo	Se planeó realizar la dinámica “Todos ganan” con personal operativo y hacer el Kahoot con el personal administrativo	Se canceló la dinámica “Todos ganan” y el Kahoot se pospuso una semana más por cuestiones internas de la empresa Se empezó a trabajar en el reporte ejecutivo para la empresa	Se obtuvo la primera parte del reporte ejecutivo.
Sesión 12 Kahoot y Mentimeter	Se planeó realizar el Kahoot con personal administrativo y el Mentimeter con todo el personal de la empresa	Se realizó el Kahoot y el Mentimeter solo con 10 personas del personal administrativo y posteriormente se hizo el Mentimeter con personal operativo	Se obtuvo un reforzamiento final de los valores con el personal operativo y se obtuvieron las respuestas del personal sobre el valor que más se vive en la empresa. En ambas áreas el valor más reconocido fue el trabajo en equipo (imágenes 19 y 20)

1. Productos

Tabla 2

Tabla de Productos Entregados

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
Diagnóstico de Cultura Organizacional	Documento cuya finalidad es permitir acceder a la captura y los resultados de la aplicación del instrumento de cultura organizacional de manera numérica.
Presentación del diagnóstico	Permite el acceso a gráficos, interpretaciones y conclusiones que se realizaron tras el análisis del diagnóstico de cultura organizacional.
Reporte de Mentimeter	Muestra los resultados de la aplicación de la encuesta de manera digital, resaltando la opción más seleccionada al centro.
Presentación de resumen de la intervención	Mostrar el trabajo realizado a lo largo de la intervención, empezando por las partes introductorias, resaltando las dinámicas con su debido objetivo, los análisis y las interpretaciones a manera de conclusión.
Reporte ejecutivo	Tiene una introducción, un desarrollo y una conclusión de lo que fue nuestra intervención, El objetivo es darle a la empresa acceso a información más detallada sobre todo lo que se realizó durante la intervención desde un punto de vista más técnico y fundamentado.

3. Reflexión crítica y ética de la experiencia

El RPAP tiene también como propósito documentar la reflexión sobre los aprendizajes en sus múltiples dimensiones, las implicaciones éticas y los aportes sociales del proyecto para compartir una comprensión crítica y amplia de las problemáticas en las que se intervino.

3.1 Sensibilización ante las realidades

Regina Palacios Ramírez

Uno de los principales retos que se tuvo en este PAP fue cambiar y unir como tal, al personal de producción y hacer conscientes de los valores de la empresa y como ponerlos en práctica para que el clima laboral sea más ameno. Una de las dinámicas que les quedó más marcada en el área administrativa fue la de todos ganan, trata de como cada equipo tenía que decidir si vendían o invertían la posibilidad de que nadie perdiera, ahí se resaltó si cada líder de equipo cumplía lo que acordaba con los otros líderes ahí resultó mucho los valores de cada área administrativa y los directivos si tomaron cartas sobre el asunto. Lo que me agrado de todas estas dinámicas es que dejamos más que un aprendizaje si no una enseñanza y lo más importante las reflexiones personales

Emmanuel Neftalí Ramos Ayala

La oportunidad de acercamiento que tuvimos con el personal de todos los niveles en definitiva nos abrió la perspectiva con la que llegamos en un inicio. Nos dimos cuenta de cómo un mismo acto es interpretado de diferentes maneras según el contexto en que te encuentres. La realidad a la que se enfrenta el personal de producción es bastante distinta a la que es para el área administrativa.

A menudo mientras efectuábamos las dinámicas y tocábamos temas importantes sobre los valores, tuvimos la oportunidad de escuchar distintas problemáticas a las que se enfrentaban en

ámbitos tanto profesionales como personales. Esto me hizo ver que estábamos teniendo un impacto más allá del que beneficiaba a la empresa, pues algo terminaba por influir en el personal que tenían la confianza para expresarse con nosotros.

Desde la perspectiva de mi carrera se sabe que el activo más valioso para cualquier empresa es su personal, el sentimiento que esta situación generaba en mí se relaciona más con la esperanza de que se sintieran escuchados y generar un cambio en beneficio de todos. Realmente fue algo bastante gratificante sentir esa cercanía con las personas a medida que las dinámicas iban avanzando.

Uno de nuestros principales aportes a través de las dinámicas en el ámbito social fue precisamente el tratar de cerrar la brecha entre personal administrativo y de operaciones a través de una actividad que la empresa puede volver permanente y permite a todos empatizar conociendo más del otro.

Silvestre Emmanuel Valle del Castillo

Tuvimos la oportunidad de compartir momentos tanto con el personal administrativo como con el personal de operaciones y es interesante el saber y conocer cómo perciben cada situación los colaboradores en cada nivel de la empresa pues, aunque trabajan bajo la misma razón social, el ambiente se vive de manera diferente para cada área al igual que los valores y la forma en que los interpretan.

Algo en lo que ambas áreas coincidieron fue en que el valor que mayormente identifica y se vive dentro de la empresa es el valor del trabajo en equipo y desde mi punto de vista enfocado a mi carrera y lo que me ha tocado vivir es que en las empresas lo más importante es el trabajo en equipo pues si no existe este valor, es difícil poder obtener los resultados esperados para que

una organización pueda seguir operando pero también es importante recalcar el valor del respeto pues si no existe respeto en el lugar de trabajo es difícil poder hacer que el equipo funcione.

Creo que al final de nuestra intervención gracias a las dinámicas y actividades propuestas pudimos lograr concientizar al personal sobre el vivir los valores que distinguen a la empresa y no solo practicarlos dentro de la institución sino también fuera de ella, con sus familias y en cualquier contexto en el que se desenvuelvan.

3.2 Aprendizajes logrados

Regina Palacios Ramírez

Este proyecto me enseñó hacer tolerante y ser más unida con mi equipo y sobre todo a dar a conocer lo bueno de cada persona y apoyarla hasta el final, se vivieron diferentes eventos de frustración, desesperación y confusión, pero gracias a que todos los apoyamos pudimos tomar buena decisión de como manejar los diferentes eventos. La interacción con el personal me gustó mucho y darme cuenta de algunos conflictos que se viven en la empresa y como eso me puede ayudar a tomar decisiones en la futura empresa en la que trabaje.

Emmanuel Neftalí Ramos Ayala

A lo largo de esta experiencia nos enfrentamos a diferentes problemáticas, emociones y sorpresas, a todas ellas tuvimos que hacerles frente de distintas maneras, aprendiendo y corrigiendo en el transcurso sobre nuestras propias decisiones.

Las primeras impresiones fueron claves para la apertura que logramos con los empresarios, tuvimos que poner en práctica la manera en que nos dirigimos y exponemos ante personal directivo, gracias a ello mantuvimos muy buena relación a lo largo del proyecto. Estas primeras impresiones también hicieron en mí, pues yo ya conocía a la empresa de un proyecto

anterior hace tiempo, y definitivamente, el volver a esta empresa con una madurez y experiencia diferentes hizo que me sorprendiera gratamente de lo que es la empresa hoy en día.

El manejo de personal fue otro de los aspectos que tuvimos que poner en práctica a lo largo de este proyecto, pues para realizar cada una de las dinámicas dispusimos de diferentes áreas y cantidades de personal, ese fue uno de las principales problemáticas, pues pocas veces tuvimos la oportunidad de repetir grupo, ante esto lo que aprendimos fue a adaptar nuestras actividades para la cantidad de personas que nos confirmaban asistirían un día antes, nos volvimos más flexibles y la dinámica de las actividades lo confirmaban.

En lo personal, crecí en aspectos de comunicación entre mis compañeros, mi asesora y los empresarios. Cada uno de nosotros tenía distintas perspectivas por nuestra experiencia, aprender a escucharnos para sacar el mayor provecho de cada uno de nosotros fue esencial para potenciar el resultado del proyecto. Claro que me enfrenté a ideas diferentes, aprender a ceder en algunos aspectos fue esencial para mantener una buena relación en el trabajo de equipo.

Silvestre Emmanuel Valle del Castillo

Durante nuestra intervención en el escenario tuvimos algunos problemas debido a que se acercaba la temporada alta para la empresa por el tipo de giro y, por ende, hubo varios cambios en las fechas para aplicación de las dinámicas a los que nos tuvimos que ajustar para poder cumplir con el objetivo de nuestra intervención.

En varias ocasiones me tocó estar al frente del grupo para realizar las dinámicas lo que para mí representó un reto pues usualmente soy un tanto introvertido, pero esto me obligó a desenvolverme un poco más y tener la confianza que me hacía falta para poder estar al frente de un grupo.

En cuanto a los aprendizajes que me dejó este proyecto aprendí la importancia de tener un enfoque, en crear una buena cultura organizacional en el ambiente laboral, al hacer que cada colaborador se sienta parte de la institución para poder obtener mejores resultados, pues si el personal se siente identificado con la empresa, velará también por su crecimiento y en caso contrario, hará todo lo posible por llevar a la compañía a un estado de caos.

3.3 Aprendizajes de la retroalimentación de los directivos

Uno de los objetivos del proyecto es acercarnos a escenarios donde hacer prácticas traigan consigo experiencia a distintos niveles y magnitudes, entre más variado, más enriquecedor es el aprendizaje, sin duda, por esa parte no queda nada corta esta experiencia y es parte de lo que nos hicieron hincapié los directivos.

Fueron comentarios bastante positivos sobre el trabajo realizado, resaltaron la comodidad con la que trabajaron con nosotros y los paradigmas que quitaron sobre lo que se pensaba de la intervención que estaríamos teniendo. Parte de la retroalimentación de los directivos fue enfocada en el aprovechamiento de aprendizaje que se tiene ante las frustraciones a las que nos enfrentamos a lo largo del camino, pues hubo momentos en los que la carga laboral y los espacios asignados para las dinámicas no eran compatibles, y ante eso había que reaccionar.

Al final de cuentas estos acercamientos a empresas son precisamente para eso, para tener una probada de lo que se vive en el mundo laboral día a día, nunca es experiencia suficiente y ante esto nos llevamos el aprendizaje de no solamente ser más flexibles con nuestra planeación, sino a ver estos imprevistos como parte del día a día para que no se conviertan en una frustración mayor.

4. Bibliografía y otros recursos

Cameron, K., Quinn, R. (2006) Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework. The Jossey-Bass. Business & Management Series. (pág. 23-30).

Chuk, F. (2018) Aplicación de un modelo para determinar la cultura organizacional en un sistema educativo. I.C. Investigación.

Denison, D.R. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: Wiley.

Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982). Corporate cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Co.

Werther, W. B. y Davis, K. (2008) Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas. McGRAW-HILL / Interamericana editores, S.A. de C.V.