

APLICACIÓN DEL DESARROLLO Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LA CAFETERÍA CHINANTLA

Jessica Isabel Rodríguez-Martínez^{1,2}, José Antonio Hernández Contreras¹, María Concepción Conde Serrano¹, Adriana Román Beltrán¹, Ángel Daniel Uscanga Díaz¹

Universidad del Papaloapan¹, Campus Tuxtepec, Oaxaca, México.

Estudiante de la Universidad de Guanajuato², Doctorado en Gestión y Economía de las Organizaciones, Campús Marfil, Guanajuato.

jrodriguez@unpa.edu.mx

RESUMEN

En el mundo empresarial, se han manifestado continuamente cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos que afectan directamente a las empresas de cualquier región. Debido a estos cambios las empresas deben adaptarse para permanecer de forma competitiva en el mercado, por lo que es necesario utilizar herramientas que permitan evaluar el desempeño, localizar áreas de oportunidad y conocer el panorama general de la empresa; principalmente cuando se habla de Mipymes, ya que han sido unas de las más afectadas por los cambios de los últimos tiempos. Para comprender los distintos procesos por los que atraviesan las organizaciones, alcanzar su desarrollo y responder a las demandas del entorno es necesario recurrir al Desarrollo Organizacional (DO), ya que es un conjunto de estrategias y cambios planificados, que fomentan el funcionamiento y crecimiento de la organización; para esto es necesario utilizar el diagnóstico organizacional, puesto que 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, viendo de forma objetiva la situación real de la empresa. Esta investigación se trata de un estudio de caso. El objetivo general fue conocer la situación actual de la Cafetería la Chinantla a través de un diagnóstico, mediante la aplicación de una encuesta a los trabajadores con el fin de identificar áreas de oportunidad y elaborar propuestas para la mejora organizacional. El instrumento utilizado es un cuestionario tipo Likert, compuesto por 30 ítems, distribuidos en cinco variables: objetivos, recompensas, liderazgo, actitud al cambio y estrés. Se realizó un análisis de distribución de frecuencias. Dentro de los resultados se encontró que en la variable objetivos la mayoría de los empleados mencionaron conocer los objetivos de la empresa, pero no todos los miembros están familiarizados con su aplicación. En lo referente a recompensas los miembros de la organización percibieron de buena manera el reconocimiento que se otorga por el trabajo realizado y consideraron que la relación trabajo-recompensa se cubre de manera satisfactoria. En la variable liderazgo la percepción de los trabajadores fue que la autoridad está cumpliendo su rol de líder y de guía, apoyándolos y encaminando el trabajo hacia a la eficiencia. En la variable actitud al cambio se observó que no existe resistencia al cambio, ya que se toman en cuenta las opiniones para hacer mejoras. En la variable estrés los empleados opinaron que las actividades se realizan de buena manera, que la carga de trabajo no es pesada y está debidamente diferenciada y distribuida, lo que permite que las actividades se realicen en tiempo y forma, aunque destacaron que las actividades suelen ser monótonas. Como parte de las conclusiones se sugiere trabajar en que todos los empleados conozcan los objetivos de la empresa y puedan crear un sentido de compromiso para alcanzarlos, esto a través de la aplicación de una intervención en la administración de recursos humanos para mejorar la administración y ésta sea más sólida y organizada para alcanzar mejores estándares de venta y posicionamiento comercial.

INTRODUCCIÓN

Los continuos cambios a los que se enfrentan las organizaciones hacen que éstas desarrollen mecanismos para adaptarse y permanecer de forma competitiva en el mercado, así que es necesario que cuenten herramientas para evaluar el desempeño, localizar áreas de oportunidad y conocer la situación real del negocio y bajo éste sentido puede ayudar el Desarrollo Organizacional (DO), ya que es un conjunto de estrategias y cambios planificados, que fomentan el funcionamiento y crecimiento de la organización.

El DO es tanto un campo profesional de acción social como un área de investigación científica. La práctica del DO cubre un amplio espectro de actividades, con variaciones aparentemente infinitas

sobre ellas. De manera similar, el estudio del DO aborda una amplia gama de temas, incluidos los efectos del cambio, los métodos de cambio organizacional y los factores que influyen en el éxito del DO (Cummings y Worley, 2009). En este trabajo se busca conocer la situación de una cafetería de la Ciudad de Tuxtepec, Oaxaca, para lo cual es necesario utilizar el diagnóstico organizacional, puesto que 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, viendo de forma objetiva la situación real de la empresa.

TEORÍA

Con el propósito de comprender los distintos procesos por los que atraviesan las organizaciones para alcanzar su desarrollo organizativo, y responder así a las demandas emergentes del entorno podemos basarnos en el Desarrollo Organizacional, ya que éste puede ayudar a lograr la mejora de las organizaciones. El Desarrollo Organizacional (DO), es un conjunto de estrategias y cambios planificados de una empresa, en donde el pilar principal es el elemento humano. Este debe estar acompañado de herramientas, prácticas y objetivos, los cuales van a ayudar a equilibrar la calidad de vida y el sentido de pertenencia, así como alinear los objetivos de la empresa y de los colaboradores para aumentar su productividad. Se trata de fomentar el funcionamiento y crecimiento de la organización (Irene, 2022).

También el DO es una aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y el refuerzo planificado de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización, para mejorar la efectividad de una organización (Cummings y Worley, 2009).

Sin embargo, al pensar en una definición acorde a los tiempos actuales se puede decir que el DO es el proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011). Una vez analizadas las diferentes definiciones se puede observar que existen tres elementos fundamentales en el desarrollo organizacional: diagnóstico, acción y administración del programa.

De acuerdo a Cummings y Worley (2009) el proceso del DO consta de ocho etapas: 1) Entrada y contratación, 2) Diagnóstico Organizacional, 3) Diagnóstico grupal e individual, 4) Obtención y análisis de la información diagnóstica, 5) Retroalimentación, 6) Diseño de intervenciones, 7) Dirección y administración del cambio y 8) Evaluación e institucionalización de las Intervenciones del Desarrollo Organizacional.

El DO es un proceso que considera importantes las relaciones personales y profesionales, cómo se desarrollan, en qué contextos y cuáles son los factores que benefician o perjudican a la estructura organizacional, dentro de este proceso se necesita una herramienta que ayude a identificar y a resolver los problemas presentes en una organización para después convertir estos problemas en situaciones más favorables para la empresa. Una de estas herramientas es el diagnóstico organizacional, el cual es la etapa de consultoría en la que se describe, sin evaluarse, la situación actual de una persona, de un grupo o de una organización, puesto que el diagnóstico permite ver de forma objetiva la situación real de la empresa (Lawrence y Lorsch, 1973; citado en Kaplan, Cruz, González y Yocupicio, 2011). Cuando se habla del diagnóstico se hace énfasis en que es un análisis procesal donde se examinan todas las áreas que contempla una empresa en particular para llegar a estudiarlas con profundidad, para resolver situaciones que ponen en peligro el buen funcionamiento de la misma (Guízar, 2013; Vidal, 2004).

Para realizar un diagnóstico correcto sobre una organización, el consultor en DO debe apoyarse en la información reunida mediante diversas herramientas. La recolección de datos consiste en obtener información de diferentes áreas de la organización. El análisis posterior de los datos se realiza para organizar y examinar la información recopilada y contestar a las interrogantes que surgen respecto a los diversos procesos de la organización (comunicación, actividades, funciones de los miembros del grupo, liderazgo, autoridad, etc.). Esta información permite descubrir las causas de los problemas organizacionales, así como identificar pautas para el desarrollo futuro de la empresa. Después se procede a retroalimentar a los miembros del grupo gerencial con la información obtenida y a continuación se transmite a los demás integrantes de la empresa. La retroalimentación involucra a administradores y empleados, quienes de manera activa interpretan los datos y realizan las acciones consecuentes (Guízar, 2013).

Los instrumentos más utilizados para recabar información son: cuestionarios, entrevistas, observación, información documental, grupos de enfoque, conversación informal con el jefe, collage y dibujos. De entre éstos instrumentos el más utilizado es el cuestionario, ya que su contenido tiene por objeto descubrir hechos y opiniones, y reunir datos objetivos y cuantificables; por ello, deben estar integrados con preguntas orientadas a aclarar el objetivo que persigue el diagnóstico. Los cuestionarios son un importante recurso para detectar sentimientos, es decir, lo que está “bajo la superficie” y no es fácil descubrir (Guízar, 2013).

MÉTODO

Esta investigación se trata de un estudio de caso. El trabajo se realizó en una de las sucursales de la cafetería Chinantla en Tuxtepec, Oaxaca. Este es un negocio local, que tiene como concepto representar los sabores de la región en sus bebidas.

El objetivo general fue conocer la situación actual de la Cafetería la Chinantla a través de un diagnóstico, mediante la aplicación de una encuesta a los trabajadores con el fin de identificar áreas de oportunidad y elaborar propuestas para la mejora organizacional.

Para este trabajo de investigación el instrumento se aplicó a cinco empleados, que son todos los trabajadores que componen la plantilla de la Cafetería Chinantla.

El instrumento utilizado fue un cuestionario compuesto por 30 ítems, distribuidos en cinco variables: objetivos, recompensas, liderazgo, actitud al cambio y estrés. Los ítems se diseñaron de acuerdo a una escala tipo Likert con cuatro opciones de respuesta, que son: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo (a cada respuesta se le asignó una puntuación, que va de uno a cuatro puntos, respectivamente). Para el análisis de datos se realizó un análisis de distribución de frecuencias, cada promedio obtenido tuvo un valor, siendo uno el punto más satisfactorio y cuatro el menos satisfactorio. Una vez obtenidos los promedios, se pasaron a porcentajes para mostrar de forma clara el impacto de la respuesta en cada uno de los ítems.

RESULTADOS

Una vez analizados los datos se encontró que de manera general las variables liderazgo, recompensas y objetivos fueron bien evaluadas por los empleados participantes, sin embargo, queda claro que cada ítem de las diferentes variables recibió una ponderación diferente, a continuación, se presentan los resultados por ítem para cada una de las variables analizadas en el trabajo:

En la variable objetivo se observó que el 60% de los participantes está Totalmente de acuerdo en que conocen claramente los objetivos de la organización; el 80% dijo que conocen las estrategias que implementa la organización, también el 80% comentó estar de acuerdo en que conocen claramente la misión de la organización; así mismo el 80% conoce la visión que persigue la organización, así como (el mismo personaje) también está de acuerdo en que las prioridades de la organización son conocidas por los trabajadores y el 60% está de acuerdo en que se sienten incluidos en la elaboración de las metas de la organización (Gráfica 1).



Gráfica 1. Resultados por ítem de la variable objetivo

En los resultados de la variable recompensas el 40% de los empleados dijo estar totalmente de acuerdo en que tienen claro lo que se espera de ellos en la organización (otro 40% sólo está de acuerdo); el 80% mencionó que las actividades que realiza dentro de la empresa ofrecen la oportunidad de crecer profesionalmente, el 60% comentó estar totalmente de acuerdo en que el salario que recibe es proporcional a las actividades que desempeña, el 60% se encuentra de acuerdo en que la organización le brinda el apoyo para crecer personalmente; el 40% está totalmente de acuerdo en que la organización le ofrece otros beneficios además de salario y en éste mismo ítem otro 40% de los participantes sólo está de acuerdo; por último, en esta variable el 60% de los empleados mencionó que en el último mes ha recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo (Gráfica 2).



Gráfica 2. Resultados por ítem de la variable recompensas

Al analizar la variable liderazgo, se encontró que el 40% de los participantes está totalmente de acuerdo y el otro 60% está de acuerdo en que el jefe inmediato toma en consideración las iniciativas de los miembros de la organización, también en los mismos porcentajes que el ítem anterior, opinaron que el jefe inmediato acepta de buena manera la retroalimentación, el 60% está totalmente de acuerdo en que se sienten motivados por el jefe inmediato (y el 40% restante está de acuerdo); de la misma forma el 60% mencionó estar totalmente de acuerdo en que reciben retroalimentación en lugar de ser señalados (el 40% restante está de acuerdo con él ítem); el 40% de los empleados dijo estar totalmente de acuerdo en que el jefe inmediato ejerce influencia sobre otros, los dirige y guía hacia el logro de los objetivos y otro 40% también está de acuerdo en este enunciado; y el 100% de los participantes comentó que el jefe inmediato es capaz de tomar las mejores decisiones para la organización (Gráfica 3).



Gráfica 3. Resultados por ítem de la variable liderazgo

La variable actitud de cambio fue de las peores evaluadas durante este trabajo, ya que los diferentes ítems obtuvieron valoraciones menos favorables que los de las otras escalas; el 40% de los participantes mencionó estar en desacuerdo en que la organización es resistente al cambio (otro 40% dijo estar totalmente en desacuerdo con éste ítem), el 60% dijo estar de acuerdo en que todo se realiza siempre de la misma forma sin probar nuevos métodos, respuesta que contrasta con el otro 40% de las opiniones, ya que estos mencionan estar totalmente en desacuerdo, lo que contrapone las diversas opiniones de los empleados; el 60% comentó estar totalmente en desacuerdo en que existe incertidumbre al aplicar algo nuevo a la organización; además el 60% está en desacuerdo en que no se aceptan sugerencias y comentarios positivos por parte de los clientes; el 60% de los empleados dijo estar totalmente en desacuerdo en que no se aceptan sugerencias y comentarios positivos por parte de los miembros de la organización y en último ítem de ésta escala también hubo opiniones diferentes entre los empleados, ya que el 40% está de acuerdo en que hay muchos pretextos al momento de tomar una decisión, mientras otro 40% está totalmente en desacuerdo y considera que si se toman las decisiones de manera adecuada (gráfica 4).



Gráfica 4. Resultados por ítem de la variable actitud de cambio

La variable estrés es la última que se analizó en este estudio y fue la variable con resultados menos positivos que las anteriores. El 60% de los empleados mencionó estar en desacuerdo con la cantidad de trabajo que se le ha asignado; el 80% dijo estar en desacuerdo con su trabajo, pues lo considera repetitivo y monótono, bajo esta línea el 60% también está en desacuerdo con la cantidad de descansos para relajarse entre la jornada de trabajo que tienen asignada; además el 60% comentó estar en desacuerdo también cuando se habla de presión en el trabajo, es decir consideran que se sienten presionados al realizar sus actividades, el 40% está en desacuerdo (y otro 40% totalmente en desacuerdo) con los equipos de trabajo, puesto que consideran que el equipo de trabajo se encuentra desorganizado, mientras que el 100% está totalmente en desacuerdo con la forma de dirigir, ya que no tienen claro hacia donde se dirige la organización y eso les causa incertidumbre (Gráfica 5).



Gráfica 5. Resultados por ítem de la variable estrés

La gráfica final muestra la valuación que los empleados participantes hicieron para cada una de las escalas analizadas; se observó que la variable mejor valorada fue liderazgo, seguida por recompensas y objetivo, mientras que las valuadas de peor manera fueron actitud de cambio y estrés; lo que indica que son los puntos en los que debe mejorar la organización, claro resaltando y promoviendo todas las cosas que se han hecho bien hasta el momento; es necesario que se trabajen en acciones que fortalezcan de manera interna la actitud al cambio y la forma en como los empleados están tratando el estrés (Gráfica 6).



Gráfica 6. Concentrado de puntuaciones por escala analizada

CONCLUSIONES

Este estudio muestra que hay muchas cosas que dentro del negocio se están haciendo bien, dentro de la variable liderazgo, que fue la mejor evaluada, los empleados opinaron que consideran que la autoridad está cumpliendo su rol de líder y de guía, apoyándolos y encaminando el trabajo hacia la eficacia, lo cual puede deberse a que como son pocos empleados el dueño puede estar pendiente de las actividades que se realizan y guiar a todos en la forma en la que deben desempeñarse las actividades; en cuanto a la variable recompensas los miembros de la organización perciben de buena manera el reconocimiento recibido por el trabajo que realizan, puesto que consideran que la relación trabajo-recompensa se está cubriendo de manera satisfactoria. Mientras que en la variable objetivo se pudo apreciar que los colaboradores de la organización sí conocen los objetivos de la empresa y

de manera general se puede decir que están familiarizados con ellos y la forma en la que deben cumplirse. Lo que indica que sí se tiene marcado hacia donde se quiere llevar al negocio en un futuro. Por otro lado, los resultados de la variable actitud al cambio indican que es necesario hacer ajustes y tomar en cuenta las opiniones de clientes y personal para realizar mejoras en el negocio y mejorar su eficiencia, así como también se deben establecer acciones que favorezcan la aceptación al cambio. También es necesario que se establezcan acciones que ayuden a los colaboradores a gestionar de manera adecuada el estrés, ya que en esta variable se encontraron opiniones totalmente divididas entre los trabajadores, lo que indica que la organización va por buen camino, pero aún tiene que trabajar en sus áreas de oportunidad y establece estrategias para mejorarlas, y aunque gran parte de los colaboradores mencionan que la carga de trabajo es equilibrada y pueden realizar sus funciones se destaca que las actividades suelen ser monótonas y eso no les agrada mucho.

Para la organización es esencial trabajar en que todos los empleados conozcan los objetivos de la empresa y puedan crear un sentido de compromiso para alcanzarlos, esto a través de la aplicación de una intervención en la administración de recursos humanos para mejorar la administración y ésta sea más sólida y organizada para alcanzar mejores estándares de venta y posicionamiento comercial.

BIBLIOGRAFÍA

1. Audirac, C. (2000). Desarrollo Organizacional. Trillas.
2. Cummings, T. y Worley, C. (2009). Desarrollo y cambio organizacional. Cenage Learning.
3. Escudero Macluf, J., Delfín Beltran, L.A., Arano Chávez, R.M. (2014). El desarrollo Organizacional y la Resistencia al Cambio en las Organizaciones. *Ciencia Administrativa*, 1, (1), pp. 1-9. Recuperado de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>
4. Garzón Castrillón, M.A. (2005). El desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado. Centro Editorial Universidad del Rosario.
5. Guízar Montúfar, R. (2013). Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones. Mc Graw Hill.
6. Hernández Palomino, J.A., Gallarzo, M., y Espinoza Medina J.J. (2011). Desarrollo Organizacional. Enfoque Latinoamericano. Pearson educación.
7. Irene. (2023). Qué es el desarrollo organizacional y por qué es importante en las empresas. Factorial blog. <https://factorial.mx/blog/desarrollo-organizacional/>
8. Kaplan Navarro, J.C., Cruz Mendivil, M.C. González Barajas, M.T. y Yocupicio Torres, J.R. (2011). Diagnóstico Organizacional aplicado a una sociedad de productores agrícolas. El Buzón de Pacioli, 74, (1). Pp- 1-23
9. Molina, H. (2000). El Desarrollo Organizacional como Facilitador del Cambio. *Estudios Gerenciales*, 6, (77), pp. 13-25. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-5923200000400001&script=sci_abstract&lng=en
10. Pinto Cristiani, M.A. (2012). Desarrollo Organizacional. Red Tercer Milenio.
11. Vidal, E. (2004). Diagnóstico organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Bogotá Ed. Ecoe.