

# **ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL EN MIPYMO'S DEL SUR DE JALISCO: UNA REVISIÓN DESDE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Ezequiel Ramirez Lira, Universidad de Guadalajara, Centro Universitario del Sur  
Ma. Patricia Rivera Espinoza, Universidad de Guadalajara, Centro Universitario del Sur  
Enrique Azpeitia Torres, Universidad de Guadalajara, Centro Universitario del Sur  
Martha Karina Amezcua Luján, Universidad de Guadalajara, Centro Universitario del Sur  
Juan Saúl Barajas Pérez, Universidad de Guadalajara, Centro Universitario del Sur

## **RESUMEN**

*El propósito de la investigación fue analizar los resultados de los diagnósticos e intervenciones organizacionales en micro, pequeñas y medianas organizaciones (MiPyMO's) del sur de Jalisco, e identificar las intervenciones implementadas en la solución de los problemas en una muestra de 70 organizaciones del sur de Jalisco. El trabajo se realizó bajo un diseño de investigación cualitativa fenomenológica, de tipo descriptivo, implementando un método de trabajo grupal de investigación-acción-participativa. Durante la primera fase se identificaron los modelos de Desarrollo Organizacional para el diagnóstico. En la segunda fase se analizaron los resultados del diagnóstico y las propuestas de intervención. La tercera fase fue la implementación del plan de mejora. La cuarta fase fue la evaluación, dependiendo de cada problema. Los resultados obtenidos muestran unas organizaciones con problemas de estructura, comportamiento y liderazgo. En la intervención se encontraron aspectos positivos como: interés de los dueños de las organizaciones por mejorar la calidad laboral de los trabajadores, así como en los aspectos de la organización (productividad, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y manejo del estrés) y negativos, aspectos de la estructura, la satisfacción y motivación en el trabajo, la comunicación organizacional, la percepción del individuo sobre su trabajo y las posibilidades que ofrece el empleo y la organización para satisfacer las necesidades personales. Estos hallazgos sugieren que algunos de los aspectos a resaltar es la resistencia al cambio por parte de los trabajadores y los directivos de las organizaciones.*

**PALABRAS CLAVE:** Modelos de Desarrollo Organizacional, Diagnóstico e Intervención, Plan de Mejora, Evaluación

## **ANALYSIS OF THE DIAGNOSIS AND INTERVENTION IN MIS & MO'S FROM SOUTHERN JALISCO: A REVIEW OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT**

### **ABSTRACT**

*This research analyzes diagnosis and intervention results in micro, small and medium size organizations (MiS&MO'S) from Southern Jalisco. The objective is to identify interventions to be implemented in the solutions of problems. We examine 70 organizations from Southern Jalisco. This study involves a phenomenological qualitative research design. The research is descriptive with a work group method from participatory-action research. During the first phase we identified the organizational development model*

*for diagnosis. In the second phase, the results of diagnosis and intervention proposals were analyzed. The third phase implemented an improvement plan. The fourth phase was to evaluate each problem. The results showed some organizations with structural, behavior and leadership issues. We found positive aspects such as: interest of the owners of organizations to improve the work quality of workers, as well as aspects of the organization (productivity, leadership, communication, teamwork and stress management). We identified negatives such as, structure aspects, satisfaction and motivation at work, organizational communication, and the perception of individuals about their work and how it meets their personal needs. These findings suggest that specific attention should be given to resistance to change by the workers and managers.*

**JEL:** M10, L2

**KEYWORDS:** Organizational Development Models, Diagnosis and Intervention, Improvement Plan, Evaluation

## INTRODUCCIÓN

**E**n un mundo cada vez más globalizado, complejo, cambiante e incierto con preocupación sobre el futuro, con una crisis generalizada en todo los ámbitos, económicos, social y político, donde las organizaciones buscan desarrollar nuevas ideas para fortalecer a las mismas en el cumplimiento de sus objetivos (máximos beneficios, aumento de su producto en el mercado, aumentar la productividad, ser más eficientes, mejorar las relaciones humanas y ser competitivos) con lo cual se potencializa la supervivencia y optimiza las relaciones de la organización con su entorno, estos retos hacen que la empresa desarrolle sus propias estrategias y ponga sus propios recursos para enfrentarse a su contexto (Achrol y Kotler 1999; Barba-Sánchez *et al.*, 2007).

Los responsables de las organizaciones están interesados en mejorarlas a partir de las estrategias que plantea el desarrollo organizacional (DO) ya que éste ayuda a las organizaciones, a incrementar la efectividad de los procesos humanos y sociales tanto de los individuos como de los grupos que ellos forman, facilitando el cumplimiento de las tareas (González, 2004), manteniéndose en un adecuado desempeño organizacional (García *et al.*, 2017). El cambio influyen en la funcionalidad de las organizaciones, principalmente en los trabajadores, éste cambio incluye la parte estructural de las organizaciones, el rediseño de tareas, los métodos de trabajo, la tecnología y el desarrollo de habilidades y actitudes que favorecen el desempeño en el trabajo, por lo cual se han aplicado modelos de diagnóstico e intervención organizacional que agrupan un conjunto de estrategias administrativas, sistematizadas para realizarlas y alcanzar los objetivos planeados. Las organizaciones deben conocer la realidad, saber que no están solos que existen el desarrollo organizacional con la implementación de modelos de gestión, para conocer el diagnóstico situacional, además los consultores con su proceso de intervención así como el cambio estructural de comportamiento que les permitan alcanzar el éxito y lograr la competitividad (Sánchez, 2009), en lo externo que permita tener calidad en sus producto y servicio, el espíritu de trabajo, así como la transparencia de sus recursos financieros. Los principales problemas en las Pymes de todos los sectores es una problemática integral, es decir proviene tanto del entorno (situación económica del país) como interna por una deficiente gestión (Zapata, 2004). A nivel mundial la situación de los países ha llevado al cierre de empresas y al aumento del desempleo, en la Unión Europea supera el 10%, España más del 25% (Martínez *et al.*, 2014). El INEGI (2015), son las Pymes el principal motor de la economía, aportando el 72% de los empleos. Sin embargo, son las que enfrentan problemas de supervivencia principalmente por falta de integración a la innovación cultural, tecnológica, así como en capital humano (Khalique *et al.*, (2011) citado por Lagunes *et al.*, (2016).

Las áreas de oportunidad identificadas en los trabajos diagnósticos realizados en las 70 organizaciones, objeto de análisis de sus diagnósticos e intervenciones, se circunscriben a los aspectos de la estructura, la satisfacción y motivación en el trabajo, la comunicación organizacional, la percepción del individuo sobre su trabajo y las posibilidades que ofrece el empleo y la organización para satisfacer las necesidades

personales. Es decir, la problemática se remite a los ámbitos propios de los individuos y los aspectos del desarrollo organizacional (Patlán, 2017). Por lo que es pertinente preguntarse si la problemática de las organizaciones responde a un modelo basado en el DO que al implementarlo abone a la solución de sus problemáticas a través de procesos de intervención organizacional que contribuyan a los procesos de mejora continua. El objetivo del estudio fue analizar los resultados de los diagnósticos e intervención organizacional en MiPyMO's del sur de Jalisco. El resto de la investigación está organizada de la siguiente manera: en la sección de revisión literaria se presenta una exposición de los trabajos que abarcan el estudio del Desarrollo Organizacional, modelos de desarrollo organizacional relacionados con el cambio estructural, cambios en el comportamiento y cambio en alteraciones estructurales y del comportamiento. En otro apartado, se expone la metodología empleada y posteriormente se presentan los resultados obtenidos. Finalmente, las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

## REVISION LITERARIA

El Desarrollo Organizacional es un proceso dinámico, continuo, contiene una serie de teorías, valores y estrategias, teniendo como base las ciencias comportamentales y encaminadas al cambio planificado de una organización, con el objetivo de incrementar el progreso individual y de mejorar el desempeño de la organización (Pinto, 2012), mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo (González, 2004), así como también del perfeccionamiento y renovación de los aspectos socio técnicos, económicos y administrativos para asegurar la supervivencia de las organizaciones. Existen modelos de cambio para las organizaciones como el que señala Bakker, Oerlemans y Ten Brummelhuis (2013) basándose en el trabajo de Van Strien (1997), en cuatro fases; La primera fase consistió en el análisis de los resultados de los diagnósticos para identificar las áreas de oportunidad detectadas. La segunda fase radicó en la revisión de las propuestas de intervención, tomando como base el diagnóstico, para el cumplimiento del plan de mejora. La tercera fase fue la revisión de la pertinencia de la implementación de la intervención y la evaluación de la misma. Otros modelos están enfocados al comportamiento de los recursos humanos por ejemplo el de seis cajas de Marvin Weisbord, el Contingencia de Lawrence y Lorsch (Peña et al., 2015), otros como el de Hax Majluf enfocado al diagnóstico de la estructura organizacional, la cultura y las estrategias, o el modelo para armar DO IT YOURSELF, el modelo de Kurt y Lewin, otros como el de seis cuadros de French y Bell, o el de cambio planeado de Faria Mello, el tridimensional de Patrick Williams o el tipo Sensing de Leonardo Schiesinger

### Modelos de Diagnóstico Organizacional Más Utilizados en MiPyMO's

Modelo de Seis-Cajas de Marvin Weisbord. El modelo requiere atender dos aspectos el formal y el informal, el primero representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas y el segundo representa la forma en la cual suceden realmente las cosas, es un punto departida para comprender la dinámica de la organización" (French Wendell y Bell 1996), Weisbord propone otro enfoque de diagnóstico orientado al bienestar y a una evaluación del potencial de la acción en el que congrega a todo el sistema, se encauza en el futuro. Lawrence y Lorsch estructuran de la siguiente manera su modelo de diagnóstico y acción: Etapa 1. Diagnóstico. Etapa 2. Planeación de la acción. Etapa 3. Implementación de la acción y Etapa 4. Evaluación (Chiavenato, 1998). Kurt Lewin, en modelos de cambio organizacional, estableció la base de la investigación y los sistemas de acción en este campo, su modelo de los 3 pasos (Lewin, 1951; Burnes, 2004), descongelar, cambiar y recongelar. Modelo de Cambio Organizacional de Fernando de Achilles de Faria Mello. Divide su modelo en fase o etapas de consultoría. La fase de entrada puede considerarse como algo que comienza a acontecer, contacto, contrato, y entrada se funde en una gran fase inicial con multicontactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada" (Guizar, 2002) Modelo de Cambio Organizacional de Wendell L. French y Cecil H. Bell (1996) Para los autores hay tres componentes básicos en todos los programas de cambio organizacional: Diagnóstico, acción y administración del programa.

La intervención en las organizaciones deriva de la calidad de su proceso de implementación, que no depende únicamente del consultor ni de los trabajadores, si no del compromiso de parte de los directivos de las organizaciones. Los modelos de intervención en el ámbito organizacional aportan estrategias para el logro de los objetivos y metas de la organización, se enfocan en tres aspectos: Modelo de desarrollo organizacional relacionado con los cambios estructurales (Cambios en los procedimientos de trabajo; Cambios en los productos; cambio en la organización y cambio en el ambiente de trabajo), este proceso de cambio es para mejorar lo establecidos o para la renovación de la organización, en la cual se mejora la efectividad de la misma, deben de cumplir con los objetivos planeados. México pierde competitividad ante otros países, principalmente, por sus problemas estructurales (Góngora y Madrid, 2010), estos cambios están basados en la forma de pensar de las organizaciones, por lo que se debe de tener una cultura de cambio, hacer las cosas de manera diferente y mejor, teniendo que trabajar con el capital humano con el objetivo de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización.

El modelo de desarrollo organizacional relacionado con cambios en el comportamiento (capacitar, motivar, incentivar al personal), en donde los directivos ejercen una fuerte influencia sobre el comportamiento de la empresa (Astrachan, 1988, citado por Esparza et al., 2010), no solo se busca que el trabajador se capacite únicamente en los procesos del trabajo sino también en buscar su bienestar, tanto para ellos como para la organización (Pascale et al., 2016). Se señala que el personal debe de estar motivado para lograr las metas y objetivos de la empresa y de su persona. Castillo (2012), señala que la organización inicia una relación laboral con el empleado con un grado de entusiasmo, este debería mantenerse o incrementarse a través del tiempo, sin embargo la mayoría de las veces no es así, el trabajo no cumple con las expectativas del trabajador, por lo cual será un elemento que no estará en el futuro de la empresa; no solamente se debe analizar la motivación del personal en el trabajo, existen otros factores que influyen en este proceso como son: la capacitación, la satisfacción y su desempeño, esto puede darle recompensas, que por lo general se busca en forma monetaria.

Prieto (2013) señala que el talento humano es el recurso más significativo en el funcionamiento de la organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se estancará. García y Forero (2016) en su estudio calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionario de empresa en la ciudad de Bogotá, Colombia señala que la actitud, la motivación y la satisfacción, así como la justicia organizacional son importantes elementos para el proceso de cambio y va a depender desde el punto de vista de cómo lo vivió y comprendió el trabajador. La calidad de vida laboral es un elemento importante que va de la mano con la estructura organizacional de la empresa (García y Forero, 2014). El modelo de desarrollo organizacional está relacionado con alteraciones estructurales y del comportamiento (Liderazgo, conciencia del negocio, oportunidades estratégicas, alta dirección). Páez et al. (2014) señala que el liderazgo es la clave para que las organizaciones se desarrollen con éxito. Una de las tareas de los directivos no es solamente la creación de planes, deben de ver por el desarrollo del pensamiento estratégico de la empresa, tener la capacidad para emprender los cambios que las favorezcan, esa tarea debe estar encaminada al éxito, tener un futuro de posibilidades y logros en la cual se obtengan ventajas competitivas permanentes (Reyes, 2012). Silva (2014) describe a la dirección como algo vital para las organizaciones en la cual se deben utilizar herramientas administrativas para asegurar el cambio, tener una comunicación efectiva y gestionar el conocimiento para lograr la competitividad, definida esta como una característica para proveer infraestructuras básicas, buena formación de recursos humanos, instituciones fuertes y procesos innovadores efectivos.

El liderazgo es una responsabilidad compartida al igual que los objetivos, con la cual se debe de trabajar con un enfoque sistémico, donde todos los integrantes de la empresa se sientan parte de la empresa, la organización debe de ser capaz de adaptarse a los cambios y satisfacer las necesidades de la población a la cual atiende, por lo que deben estar innovando constantemente por lo cual se convierten en organizaciones inteligentes (Garbanzo et al., 2016). Sandoval (2014) analiza el cambio en las organizaciones y señala que los gerentes y dueños de las empresas (empresarios) creen conocer los diversos conceptos del cambio

organizacional como la resistencia al cambio, el manejo del personal, las fases y modelos del cambio, y lo manejan como una actividad cotidiana de la gerencia, que se resuelve con la publicación de la misión, visión y objetivos de la organización, sin embargo, esto no es así (Buno y Keber, 2010). Las empresas deben crear e innovar para poder sobrevivir a este mundo cambiante. Los modelos sustentados en el DO, son la herramienta que auxilian a las organizaciones para la mejora de las mismas y son procedimientos basados en las ciencias del comportamiento para mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones. La evaluación constituye un proceso sistemático, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos de un programa, relacionándolos con las metas propuestas y los recursos movilizados, facilitando la identificación, la recolección y la interpretación de informaciones útiles al encargado de tomar decisiones y a los responsables de la ejecución y gestión de los programas (Abdala, 2009).

## METODOLOGÍA

Las unidades de análisis fueron micro, pequeñas y medianas organizaciones (MiPyMO's) del sur de Jalisco, de acuerdo a la clasificación de INEGI (2014) integradas en los sectores manufactureros (14; 20%); comercio (12; 17%); servicio (32; 45%) y agropecuario (12; 17%) y de gobierno (1) que incluyó a la población de trabajadores de las 70 organizaciones. El diseño metodológico corresponde a una investigación cualitativa fenomenológica documental, transversal y de tipo descriptivo. Se implementaron métodos de trabajo grupal y de investigación-acción-participativa. El levantamiento de los datos se realizó de febrero de 2015, a diciembre de 2016. La estrategia utilizada se caracterizó por el análisis del diagnóstico y las intervenciones, en estas organizaciones. Para la recolección de los datos se utilizaron guías de observación, entrevistas semiestructuradas, e instrumentos ad hoc a los modelos de diagnóstico elegidos, así como grupos focales. La información recolectada estuvo determinada por el modelo de diagnóstico organizacional elegido, con el objeto de establecer el tipo de intervención a desarrollar.

Procedimiento: La primera fase consistió en el análisis de los resultados de los diagnósticos para identificar las áreas de oportunidad detectadas. La segunda fase radicó en la revisión de las propuestas de intervención, tomando como base el diagnóstico, para el cumplimiento del plan de mejora. La tercera fase fue la revisión de la pertinencia de la implementación de la intervención y la evaluación de la misma. La información se analizó con el programa Excel para su análisis estadístico y se utilizó el programa NVIVO para categorizar las respuestas. Los estudios de diagnóstico e intervención se realizaron por equipos de trabajo de los grupos de la carrera de Psicología en Prácticas Profesionales Supervisadas de la Psicología del Trabajo, del Centro Universitario del Sur (CUSur) de la Universidad de Guadalajara; el análisis de la información se efectuó a partir de una base de datos de Excel, donde se identificaron los resultados del diagnóstico y la propuesta de intervención, tomando en cuenta los diversos modelos de diagnóstico sustentados en el DO. La Tabla 1 muestra los modelos de diagnóstico más empleados en las organizaciones del sur de Jalisco.

Tabla 1: Modelos de Diagnóstico Organizacional Más Empleados en las MiPyMO's del Sur de Jalisco

Modelo de Diagnóstico Organizacional	Número de Empresas
Seis cajas de marvin weisbord	20
Contingencia de Lawrence y Lorsch	11
Do it yourself...modelo para armar	6
Seis cuadros de French y Bell	5
Teoría de campo de Kurt Lewin	3
Hax y Majluf	2
Cambio planeado de Faria Mello	2
Tridimensional de patrick williams	2
Tipo sensing de leonardo schiesinger	2

*En esta tabla se muestran en la primera columna los modelos de Desarrollo Organizacional usados en las organizaciones para el diagnóstico de las organizaciones del sur de Jalisco, en la columna dos se especifica el número de empresas que utilizaron ese modelo para detectar la problemática.*

En el trabajo de diagnóstico de cuatro organizaciones no se identificó la utilización de un modelo, mientras que los siguientes modelos fueron utilizados solo en una ocasión en el resto de las organizaciones: Cumming y Worley, diagnóstico de clima laboral, de Daniel Denison, 7s de Mckinsey, Porter y Lawler, Socio-Técnico de Tavistock, modificación de la Conducta Organizacional, Universalia de Evaluación Organizacional e Institucional (Modelo EOI), Modelo de Diagnóstico Colegial, Burke y Litwin y el SERVQUAL. En el Tabla 2 se analizan las variables utilizadas en esta investigación.

Tabla 2: Operacionalización de las Variables de Desarrollo Organizacional

Nombre	Definición	Unidad de Medición
Cambios estructurales	Son originados por la Alta Gerencia y varían de acuerdo con el entorno, el ambiente de trabajo, la estructura y la tecnología que utilicen, están orientados hacia objetivos de la empresa.	Cambios en los procedimientos de trabajo; cambios en los productos; cambio en la organización y cambio en el ambiente de trabajo
Cambios en el comportamiento	Es importante para la resolución de conflictos transformándolos en colaboración y mejoramiento de la escucha.	Capacitar, motivar e incentivar al personal
Alteraciones estructurales y del comportamiento	Se debe contar con Directivos de alto desempeño y con recursos acordes con la necesidad de la organización.	Liderazgo, conciencia del negocio, oportunidades estratégicas, alta dirección

*En esta tabla se describe la operacionalización de las variables relacionadas con el objeto de estudio de esta investigación, en la primera columna están las variables, en este caso son tres, en la segunda columna es la definición de cada una de las variables y en la tercera columna es lo que se está midiendo.*

## RESULTADOS

En la Tabla 3 se señala los cambios encontrados en las empresas en el sur de Jalisco. Al analizar el resultado del diagnóstico se encontró que el 28.6% de las empresas analizadas presentan problemas en lo referente a cambios estructurales (Cambios en los procedimientos de trabajo; Cambios en los productos; cambio en la organización y cambio en el ambiente de trabajo), encontrándose: Cambios en el comportamiento (capacitar, motivar, incentivar al personal) identificados en un 57% de las organizaciones analizadas en este estudio. El capital humano es el componente fundamental en el desarrollo de las organizaciones, crea vínculos personales y de trabajo con el demás personal para ser creativos, innovadores, ellos proporcionan la estructura para el desempeño de la organización, estas deben de ser impulsadas por la gestión (Garbanzo, 2016), los directivos en las organizaciones deben de tener esa capacidad de dirigir los conocimientos que tiene cada uno de su personal y encaminarlos a logro de los objetivos de la organización. Modelo de desarrollo organizacional relacionado con alteraciones estructurales y del comportamiento (Liderazgo, conciencia del negocio, oportunidades estratégicas, alta dirección), un 7% de las empresas se encuentran con este diagnóstico

Tabla 3: Porcentaje en los Cambios en la Estructura, en el Comportamiento y en la Alteración Estructural y del Comportamiento en las MiPyMO's del Sur de Jalisco

Cambios Estructurales	Cambios en el Comportamiento	Cambio en Alteraciones Estructurales y del Comportamiento
28.6%	63.4%	7.7%

*En esta tabla se muestran los porcentajes encontrados en las organizaciones del Sur de Jalisco, el cambio en el comportamiento es el de mayor porcentaje (motivación, incentivos etcétera) los cambios en la estructura es el porcentaje intermedio y el más bajo es el cambio en alteraciones estructurales y del comportamiento.*

En la Tabla 4 se especifica el modelo de desarrollo organizacional relacionado con cambios en la estructura. Dificultad en la interacción entre departamentos, en la productividad, no poseen una dirección estratégica, intervención en adaptabilidad y misión. Las organizaciones tienen complicaciones en la orientación al

cambio, difícilmente se prestan para crear modificaciones en sus procesos y dinámica de trabajo. Se visualiza que los aspectos que requieren mayor atención de acuerdo al análisis realizado son la resistencia al cambio y la continua capacitación del personal, con la finalidad de generar mejoras y tener alternativas innovadoras a su cliente. Falta de estructuración de la filosofía organizacional para fortalecer el ámbito competitivo de la organización, los participantes no conocen ni muestran interés en conocer los objetivos de la misma ni formar parte de ella, tienen una falta de integración y compromiso de los trabajadores con la organización, o en su caso conflictos entre familiares, en las organizaciones identificadas como familiares. No existe misión, visión, metas, organigrama y descripción de puestos, establecidos por escrito, nada formal, por lo tanto, los empleados los desconocen, considerándose de esta manera que las funciones y responsabilidades de los mismos, que cumplen dentro de la organización, no son llevadas a cabo con base en una misma visión, sino que cada uno de ellos hace suposiciones de lo que la empresa busca y es mediante esto que sus acciones van dirigidas. La realización del organigrama les permitió tener estructura en la relación a quién dirigirse en cualquier situación, se elaboró un manual de descripción y perfil de puestos, se logró la identificación y sentido de pertenencia a la organización y motivación, es la percepción del trabajador, el menciona como él lo ve y comprende (García y Forero 2016). (García y Forero, 2014) también señalan el proceso de estructura, como la calidad de vida laboral es un elemento importante que va de la mano con la estructura organizacional de la empresa.

Tabla 4: Modelo de DO Relacionado Con Cambios Estructural en las MiPyMO's del Sur de Jalisco

Acciones	Actividades
Diagnóstico	Identificar los resultados de la entrevista, los principales problemas son: Falta de identidad filosófica de la empresa, falta en la estructuración orgánica, resistencia al cambio, baja productividad y cambio en el producto, ambiente laboral y seguridad.
Intervención	Actividades encaminadas a mejorar el clima organizacional a través de un plan de intervención mediante talleres enfocado al conocimiento de la filosofía organizacional que genere un conocimiento y comprensión de la misión, visión, metas y objetivos de la organización Realizar manual de puestos o generales de organización para darle formalidad a la estructura de la empresa, así como los valores a los empleados y responsabilidad para mantener el cambio organizacional, Introducción a la empresa a la incubadora de negocios del Centro Universitario del SUR de la Universidad de Guadalajara. Implementar un periódico mural que muestre la filosofía de la empresa, carteles y charlas informativas dentro del área de trabajo, así mismo trabajo en equipo, orientación al cambio, liderazgo y calidad de vida. Se utilizaron técnicas grupales y didácticas que hicieron partícipes a los miembros de la organización presentes en conjunto con las facilitadoras de la información. Creación e implementación de formatos para el reclutamiento, selección, evaluación de desempeño y un formato para la descripción de puestos, así como un manual que contenga las medidas de prevención de riesgos. Siendo los temas del curso, los siguientes: Conociendo mi organización. Filosofía organizacional y rol de desempeño laboral.
Implementación de la intervención	Se monitoreó el proceso durante cuatro meses sobre las propuestas de intervención, con el fin de llevar a cabo lo planeado en las organizaciones, por lo cual se realizaron evaluaciones al personal directivo y operativo, a través de encuestas a los empleados ya que estas proveen una forma efectiva de monitoreo, la intervención fue continua en la cual se comprobaba el aprendizaje en la capacitación, así también se identificó lo que hace falta para corregir o actualizar a la brevedad. Identificar la implementación de los manuales y los conocimientos que han adquirido de estos, con el fin de identificar si se logró el objetivo de la intervención. La mayoría de los trabajadores mostró gran interés hacia las dinámicas y talleres realizados, mostraron menos resistencia a los futuros cambios de la estructura y dinámica de la organización.
Evaluación	El interés en los dueños de la organización se vio reflejado en las actividades llevadas a cabo, hubo modificación en las actitudes ya que se reflejó la integración del cliente interno en el trabajo en equipo a la empresa, mejoramiento en los niveles de calidad de vida, incremento de la productividad.

La tabla ilustra las acciones realizadas en las organizaciones en la parte de cambios estructurales, en la columna uno en esta están las cuatro fases: Diagnóstico, intervención, implementación de la intervención y evaluación, en la segunda columna se describe cada actividad desarrollada para resolver la problemática encontrada

En la Tabla 5, se señala la problemática encontrada en la aplicación del modelo de desarrollo organizacional relacionado con cambios en el comportamiento (capacitar, motivar, incentivar al personal). Los principales problemas encontrados en las empresas investigadas son: falta de comunicación, en el cual se identifica que no existe comunicación entre el equipo de trabajo lo que ocasiona que no se realicen bien las actividades, entre el personal y los departamentos por lo que trae como consecuencia que los trabajadores se confundan en la realización de las tareas. Por último, se identificó también una falta de retroalimentación, los empleados no reciben información de los procesos de evaluación y su desempeño por lo que crea confusión, a veces la información no es clara por parte de los directivos hacia el personal, por lo que este no se desempeña bien en sus labores lo que provoca dificultades de retraso en las actividades, así como disgustos y malos entendidos entre los empleados y las distintas áreas de las organizaciones. Marchiori (2010) señala que la comunicación es la base para la organización, es una interacción humana, que crea oportunidades para el proceso de mejora en la empresa. En las empresas los mismos individuos son los ejecutores de la función comunicativa, por lo cual los problemas se originan por una falta de buenas relaciones, clima laboral conflictivo, y sobre todo desconfianza.

El capital humano es el componente fundamental en el desarrollo de las organizaciones, crea vínculos personales y de trabajo con el demás personal para ser creativos, innovadores, ellos proporcionan la estructura para el desempeño de la organización, estas deben de ser impulsadas por la gestión (Garbanzo, 2016), los directivos en las organizaciones deben de tener esa capacidad de dirigir los conocimientos que tiene cada uno de su personal y encaminarlos al logro de los objetivos de la organización. García y Forero (2016) señalan que propiciar un ambiente laboral es importante para cualquier organización ya que el talento humano es la que mueve cualquier proceso y el desarrollo de la misma, fortaleciendo el progreso continuo tanto de los empleados como de la organización, los trabajadores tienen comportamientos y actitudes que influyen dentro de la organización, por lo cual es necesario que estas deben de estar ajustadas dentro de la empresa para que la calidad de vida laboral del empleado sea optima (Nair, 2013).

El gerente es el responsable de desarrollar y emplear esta herramienta de comunicación entre las diferentes áreas de trabajo y de estas a los trabajadores, de ambos lados, como una estrategia de entablar relaciones saludables y productivas que, en el ámbito de las organizaciones, contribuyen a sostener el sentido de pertenencia y todos aquellos componentes que optimizan los procesos productivos (Bermúdez y Gonzáles, 2011, citado por Ruiz y Sallandt, 2012), este señala que el éxito de la empresa moderna depende fundamentalmente de la capacidad comunicativa del gerente y de cómo este asume un rol educativo y formativo con su personal para motivar el desempeño laboral.

El ambiente de trabajo no motiva al personal y no logra la satisfacción, pero tampoco existe la recompensa, sin embargo, Mendoza (2007) señala lo contrario que, si no existe motivación ni satisfacción del equipo, el uso de recompensa subsana dicha carencia (García y Forero, 2014). El trabajador percibe que no es valorado por la organización, este reconocimiento no se da por que no evalúan el desempeño de los trabajadores, ni existe capacitación constante, no existe un trato justo por parte de la organización y de sus jefes inmediatos, lo que se aprecia como injusticia, lo que impide que se valore adecuadamente las contribuciones del trabajador y dificulta que pueda obtener recursos extras (Cropanzano et al., 2001). Si no existe esa promoción los trabajadores no sienten esa satisfacción laboral (Gallardo, 2012. Peña et al., 2015). Se desconoce qué es lo que motiva a cada uno de ellos, lo que conlleva a que todos no puedan satisfacer y encontrar una motivación, además se encontró que en algunos empleados existe la creencia de minusvalía por su trabajo, así como bajos salarios, este es un factor de insatisfacción (Peña et al., 2015).

Tabla 5: Modelo de DO Relacionado Con Cambios en el Comportamiento en las MiPyMO's del Sur de Jalisco

Acciones	Actividades
Diagnóstico	Identificar los resultados de la entrevista, los principales problemas son: comunicación, motivación capacitación, incentivos, trabajo en equipo, actitud y estrés.
Intervención	Implementación de dinámicas encaminadas a resolver distintas problemáticas tales como comunicación interna, hacer énfasis en el trabajo en equipo, solución de conflictos, en la cual se fomente la relación entre trabajadores, cursos de motivación e incentivos para reconocer el esfuerzo de los trabajadores. curso-taller socio laboral y de capacitación de comunicación en el departamento, integrando a los mandos directivos. El curso se basó en: como expresar lo que siento y pienso, la confianza en sí mismos, la importancia de comunicar, como comunicar, para que comunicar, el cual tiene como objetivo ampliar el conocimiento de los trabajadores sobre la importancia de una eficiente comunicación organizacional dentro de la empresa. Motivación: se implementa un programa de capacitación cuyo contenido es educativo: se trabajó en la modificación de actitudes negativas para aumentar la motivación. Realizar reuniones periódicas para conocer la satisfacción y motivación de los empleados, reuniones periódicas de información entre jefes y trabajadores, para abarcar las áreas de orientación al cambio, usó de buzón de quejas y sugerencias de forma anónima. Rotación: Se aconseja que los turnos queden fijos, para que el trabajador pueda organizar su vida. Se propone analizar el aumento del salario o en su defecto la generación de bonos como motivador para los empleados que realizan labores en el turno nocturno. Seguridad: Como propuesta de intervención se propuso realizar un curso-taller de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo con el objetivo de reducir el número de accidentes laborales en la empresa y el estrés.
Implementación de la intervención	Se monitoreó el proceso durante cuatro meses sobre las propuestas de intervención, con el fin de llevar a cabo lo planeado en las organizaciones, por lo cual se realizaron evaluaciones al personal directivo y operativo, a través de encuestas a los empleados ya que estas proveen una forma efectiva de monitoreo, la intervención fue continua en la cual se comprobaba el aprendizaje en la capacitación, así también se identificó lo que hace falta para corregir o actualizar a la brevedad.
Evaluación	La empresa cuenta con una cultura fuerte, en las áreas de oportunidad que se intervino se obtuvo buen resultado en cuanto a la comunicación, es necesario se siga fomentando las habilidades sociales y el carácter adecuado de liderazgo. En algunas empresas no se logró cumplir el objetivo de motivar al personal. Los participantes quedaron satisfechos con su participación y mencionan haber aprovechado los temas, implementándolos en su trabajo diario. De esta manera, se logró el objetivo planteado, mejora percibida por los gerentes en un 40%. La empresa identificó sus fallas y reconoció la importancia de incentivar a sus trabajadores, se mejoró la relación entre trabajadores, se revaloraron la faceta de salarios, reflejando satisfacción de los trabajadores del mando operativo.

La tabla ilustra las acciones realizadas en las organizaciones en la parte de cambios de comportamiento, en la columna uno en esta están las cuatro fases: Diagnóstico, intervención, implementación de la intervención y evaluación, en la segunda columna se describe cada actividad desarrollada para resolver la problemática encontrada

La organización está dispuesta a invertir en la capacitación de sus trabajadores ya que reconoce que es un elemento central para la organización (Pascale et al., 2016). Aunque la satisfacción es una forma de responder de forma favorable o desfavorable a personas u objetos del entorno (Navarro et al., 2010). Uno de los factores que influye en la satisfacción laboral es el clima laboral (Ahmed, Khan y But, 2012). Manosalvas et al. (2015) en su estudio no encontró esa relación entre estas dos variables. Si el trabajador está satisfecho o insatisfecho debe continuar en esa organización, debido a las pocas oportunidades que existen en la región de trabajo y a la situación económica de la región o del país.

Al mismo tiempo que presenta un desgaste o estrés, Osorio y Cárdenas (2017), señalan que el estrés laboral se ha asociado a la demanda-control laboral, recompensa-esfuerzo y modos de afrontamiento individual. La rotación, lo analiza Loyola (2014), en el área de ventas o de turnos se encontró un índice de rotación de personal del 15.6 % anualmente es decir está por encima de lo normal. Según Hernández et al. (2013) una rotación de personal sana es de 5 % y 6%, por lo contrario, cuando existe índice de rotación elevado, el cual es el caso de algunas organizaciones, las consecuencias de ese alto índice se traducen en tiempo y costo, así como liderazgo y recompensas. Delgado et al. (2017) señala que las causas que dan origen al tema de rotación laboral en las organizaciones son multifactoriales. Costos que además dependen del tiempo de adaptación del nuevo personal a las dinámicas trabajo. Lo que trae como consecuencia falta de productividad y eficiencia de grupo (Chaparro et al., 2015). Los trabajadores señalan que entre los mismos trabajadores tiene un pésimo comportamiento con sus compañeros o con los directivos (gritos, discusiones

y enfrentamientos con la autoridad) no respetan a los directivos o no saben cómo comportarse (principalmente en restaurantes) y los directivos no dicen nada ni los reprenden por no tener problemas, lo que crea una mala imagen y lo señalan como un problema de esta área, así como no presentarse a trabajar los lunes por estar en estado alcohólico los trabajadores, esta actitud es continua, existen estudios sobre este punto (García et al., 2011) .

El modelo de desarrollo organizacional relacionado con alteraciones estructurales y del comportamiento (Liderazgo, conciencia del negocio, oportunidades estratégicas, alta dirección), entre los principales problemas identificados esta: el liderazgo por parte del gerente o directivos, sin embargo no se analizó como se asume el rol de líder en la empresa ya que para tener un puesto directivo y tener liderazgo se necesita preparación, entrenamiento, delegar tareas, conducir a la gente, habilidades interpersonales y emocionales, sobre todo capacidad de escuchar. La comunicación es una cultura de la empresa que el líder debe de tomar con seriedad ya que muchas veces no se dan cuenta del impacto de su comportamiento sobre los trabajadores y estos sobre la productividad, se debe tener cuidado no solo lo que expresa con palabras, sino lo que trasmite con sus acciones (Sadler, 2003), en algunas empresas los que tienen el liderazgo de conducir a la empresa ascendieron sin tener las competencias conductuales, a veces es por ser amigos o por ser parientes como en muchos casos de estas empresas analizadas. Encontrando un bajo nivel de liderazgo en los directivos, no comparten conocimiento, experiencia, e ideas y documentos (Duran y Castañeda, 2015), ausencia de toma de decisiones y por tanto de administración de recursos humanos (Tabla 6).

Tabla 6: Modelo de DO Relacionado Con Cambios en la Estructura y Comportamiento (Liderazgo) en las MiPyMO's en Empresas del Sur de Jalisco

Acciones	Actividades
Diagnóstico	Identificar los resultados de la entrevista, el principal problema es el Liderazgo.
Intervención	Curso de capacitación en relaciones publicas al mando directivo. Se realizaron manuales de capacitación para el liderazgo, tratando los temas 1. Estilo de liderazgo 2. Habilidades de liderazgo para un mejor desarrollo de la organización 3. Aprendiendo a ser líder 4. Importancia del líder dentro de la organización 5. Capacitación para la comunicación asertiva para mando operativo y directivo y un manual de curso para el afrontamiento del estrés laboral, tratando los temas 1. Entrenamiento de asertividad 2. Trabajo en equipo 3. Desarrollo de hábitos saludables.
Implementación de la intervención	Se monitoreó el proceso durante cuatro meses sobre las propuestas de intervención, con el fin de llevar a cabo lo planeado en las organizaciones, por lo cual se realizaron evaluaciones al personal directivo y operativo, a través de encuestas a los empleados ya que estas proveen una forma efectiva de monitoreo, la intervención fue continua en la cual se comprobaba el aprendizaje en la capacitación, así también se identificó lo que hace falta para corregir o actualizar a la brevedad.
Evaluación	Incremento de la productividad a partir de la implementación de talleres de estilo de liderazgo, planeamiento estratégico: comunicación, trabajo en grupo y habilidades de afrontamiento al estrés. En algunas empresas se obtuvo un liderazgo estable, dándole dirección a las metas, estructurar las funciones y cumplimiento de objetivos, disminuir pérdidas del producto y clientes, consolidar el compromiso y sentido de pertenencia, se aumentó la cartera de clientes, existe un mejor ambiente laboral, el supervisor atiende de manera eficaz, sin embargo, no en todas las empresas se logró tener este resultado.

*La tabla ilustra las acciones realizadas en las organizaciones en la parte de cambios estructurales y de comportamiento principalmente falta de liderazgo, en la columna uno en esta están las cuatro fases: Diagnostico, intervención, implementación de la intervención y evaluación, en la segunda columna se describe cada actividad desarrollada para resolver la problemática encontrada.*

Conlleva deficiencias en falta de comunicación jefe-empleado, falta de descripción de puestos y poca resolución de conflictos y rotación de personal, por lo que identifican que no hay una cultura orientada a la calidad de vida en el trabajo y para el trabajo en equipo, lo que trae consigo que se afecte de manera económica a la organización. Existen múltiples factores que no es tan fácil resolver de las organizaciones a corto plazo, en algunos casos son producidos por los directivos o superiores que inciden en los trabajadores, el estilo de dirección debe estar encaminado a favorecer los comportamientos positivos del capital humano en la organización (Patlán et al., 2010).

En el 47.14% de las empresas el plan de intervención no pudo ser concretado debido a la resistencia que se presentó por parte del encargado de la organización, las personas del área de administración mostraron resistencia para asistir a los talleres. No se cumplieron los objetivos de las actividades para la motivación de los trabajadores; lo cual lleva a entender que existen elementos que no se profundizaron, o no se direccionaron adecuadamente, por lo cual se requiere investigar más en cada problema presentado, desplegar procesos más adecuados que considere la organización junto con los expertos en Psicología Organizacional. El estudio contribuye a identificar en las MiPyMO's el proceso de cambio para mejorar el desarrollo de la vida de las organizaciones, para la renovación de las mismas, en las cuales se busca la mejora desde la perspectiva de la efectividad y eficiencia. Los resultados obtenidos en el estudio son coincidentes con los análisis hechos en otros proyectos de investigación, las coincidencias fundamentales estriban en que el trabajo del diagnóstico se realiza desde la perspectiva sistémica y el enfoque centrado en las personas.

## CONCLUSIONES

El objetivo del estudio fue analizar los resultados de los diagnósticos e intervención organizacional en MiPyMO's del sur de Jalisco. En el diagnóstico: el mayor problema encontrado fue cambio en el comportamiento con un 63.4%, con la intervención se logró que los trabajadores participaran en talleres y actividades para dar solución a sus problemáticas y un cambio en su forma de actuar en las organizaciones, en el cambio estructural de 28.6%, se logró realizar cambios a través de manuales de procedimiento, cambios en la alteraciones estructurales y del comportamiento 7.7%, no se logró un cambio significativo, sin embargo no hubo interés por parte de los directivos de cambiar, poniendo los interés personales por encima de los de la organización. Las implementaciones de estos cambios requieren de distintos procesos a considerar como: compromiso de ambas partes directivos y personal, diagnosticar problemas organizacionales, saber comunicar las tareas y el compromiso de la organización, en la implementación, se debe de contar con el compromiso de los directivos para poner en práctica el plan de acción y tomar decisiones para reducir los aspectos negativos que afectan a la organización. El cambio en las organizaciones es muy complejo debido a que existen varios intereses personales sobre los objetivos de la empresa, estos cambios deberían estar impulsados principalmente por la motivación de la organización, lo que se vaya a implementar debe estar bien entendido por ambas partes para poder lograr el objetivo de la intervención. El liderazgo de los directivos requiere estar articulado entre los dueños, el líder y los trabajadores, para que la organización cuente con una cultura de competitividad de forma permanente y a futuro por los cambios constantes a nivel mundial, se debe de invertir en la capacitación del capital humano, evitando la constante rotación y estrés laboral, se debe poner un esfuerzo por ambas partes para responder en forma eficaz ante las transformaciones que la sociedad demanda de ellas.

*Limitaciones:* Falta de disposición de los propietarios, administradores, gerentes o directivos para participar en los talleres para beneficio de la propia organización, no logrando el objetivo planeado de la intervención, por no haber un compromiso por parte de los directivos o del personal

*Futuras Líneas de Investigación:* En este tema se sugiere analizar los diferentes estilos de liderazgo y se recomienda seguir con una línea de investigación de psicología organizacional positiva y demostrar el efecto de las intervenciones en el personal y en la organización.

## REFERENCIAS

Abdala, E. (2009). La evaluación de los programas de capacitación laboral para jóvenes en Sudamérica. Pap. poblac vol.15 no.59 Toluca.

Achrol, R.S. y A. Kotler, (2005). Entrepreneurship, agglomeration and technological change. Small Business Economics, vol. 24, 323-334.

- Ahmed, N., Khan, M., & But, F. (2012). A Comparative Study of Organizational Climate and Job Satisfaction in Public, Private and Foreign Banks. *Asian Social Science*, 8 (4), 259-267.
- Bakker, A.B., Oerlemans, W.G.M., y Ten Brummelhuis, L.L. (2013). Becoming fully engaged in the workplace: What individuals and organizations can do to foster work engagement. En R.J. Burke & C.L. Cooper (Eds.). *The fulfilling workplace: The organization's role in achieving individual and organizational health*. UK: Gower
- Barba, S. V., Martínez, R., M.P. y Jiménez Z., A.I., (2007) Drivers, benefits and challenges of ICT adoption by small and medium sized enterprises (SMEs): a literature review. *Problems and Perspectives in Management*, vol. 5(1), 103-114.
- Buono, A. F. y Kerber, K. W. (2010). Intervention and organizational change: Building organizational change capacity. *EBS Review*, (27), 9–21.
- Burner, B (2005). Complexity and organizational change *International Journal of Management. Reviews*. 7 (2) pp. 73-90
- Castillo, C. R. C (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones. Red Tercer Milenio S.C.
- Chaparro Rintha, D. T., Guzmán Rodríguez, A. L., Naizaque Pérez, L. J., del Pilar Ortiz Figueroa, S., & Jiménez Barbosa, W. G. (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. *Universitas Odontológica*, 34(72), 75-82.
- Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill. Pág. 678-681
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J. & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 1-113.
- Delgado, LL. S., López, T. V. G. y Moreno, M. L. R. (2017) Impacto del clima organizacional en la rotación del personal: evidencia en sector desarrollo de software. *Revista Internacional Administración y Finanzas*. Vol. 10, No. 1, 2017, 49-61
- Duran, G. M. G., y Castañeda, Z. D. I. (2015). Relación entre el liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana*. 18 (1): 135-147
- Esparza, A.J. L., García, P. de L. D. y Duréndez, G. G. A (2010) La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica. *Revista Investigación y ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*. Número 47, 13-20
- French, W. y Bell, C. H (1996). *Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Pearson Educación.
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2016) Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación* 40(1), 67-87
- García M., Rojas M., y Díaz S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas Perspectivas en Psicología*, (1) 7, 2-1

- García, M., y Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142.
- García, R. M. y Forero, A. C. (2016) Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia *Acta Colombiana de Psicología*. 19 (1): 79-90
- García, V. M. del R., Hernández, G. T. J, Eleazar González, V. E., Polo, J. S. D. (2017) Asociación del clima organizacional y la Satisfacción laboral en empresas de Servicios. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. Vol. 10, No. 1, 2017, 37-48
- Guizar, M.R. (2002) *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. México. McGraw-Hill. Pág. 34
- González, L. A. L (2004) *Intervención en el desarrollo organizacional en una empresa de artículos de hierro forjado*. Tesis UANL.
- Góngora, B. G. Madrid, G. A. (2010) El apoyo a la innovación de la PyME en México. Un estudio exploratorio. *Revista Investigación y ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*. Número 47, 13-20
- Hernández, Y. Hernández, G. y Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Revista Historia y Comunicación Social* Vol. 18. N° Esp. pp 837-863
- INEGI (2014). *Censo Económico 2014 Micro, pequeña, mediana y gran empresa Estratificación de los establecimientos*. México.
- INEGI (2015). Banco de información económica. Obtenidos de tasa de desocupación total trimestral según entidad federativa. <http://www.inegi.org.mx/bie/cuadrosestadisticos>
- Lagunes, D. P., Soto, M. A y Zúñiga, A. S. (2016) Desarrollo de la capacidad de absorción mediante prácticas de gestión del conocimiento en PYMES alimentarias del sector manufacturero. *Strategy, Technology & Society*. Vol. 3. 69-94
- Lewin, F. K (1951) *Theory in Social Science*. Harper, New York.
- Loyola Rojas, J. P. (2014). *Diseño de un plan para disminuir la rotación de vendedoras en una empresa de retail*. Tesis de Licenciatura. Universidad de Chile. Obtenido 2 de junio de 2016, Web site: [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116157/cf-loyola\\_jr.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116157/cf-loyola_jr.pdf?sequence=1)
- Manosalvas V. C., Manosalvas V. L., & Quintero, J. N. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *Ad-Minister*, (26), 5-15.
- Marchiori, M. (2010). ¿Por qué hoy en día precisamos cultura organizacional? Una perspectiva de comunicación única en el área posmoderna. *Diálogos de la Comunicación*, 80, (abr.-jun.). Santiago de Cali: Felafacs.
- Martínez-Tur, V. Moliner, C. Ramos, J. Luque, O y Gracia, E (2014) Calidad y bienestar en organizaciones de servicio: el papel del clima de servicio y la justicia organizacional. *Papeles del Psicólogo* Vol. 35(2), pp. 99-106

Mendoza, I. (2007). Perfil liderazgo transformacional de gerentes de venta de una empresa química-farmacéutica de clase mundial en México. XI Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C., Jalisco, México.

Nair, S. (2013). A study on the effect of quality of work life (QWL) on organizational citizenship behaviour (OCB) - With Special reference to College Teachers in Thrissur District, Kerala . Integral Review- A Journal of Management. 6(1), 34-46.

Navarro, et al (2010). Satisfacción Laboral evocada por los profesionales de la construcción en la comunidad Valenciana. Revista de la construcción. Vol. 9. No 1. Pp 6-7

Osorio, J. E., Cárdenas, N. L. (2017). Estrés laboral: estudio de revisión. Revista Diversitas - Perspectivas En Psicología - Vol. 13, No. 1, pp 81- 90

Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M y Bohórquez, S. (2014). Un estudio de caso sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 76 pp 22-43

Pascale M. Le Blanc y Wido G.M. Oerlemans (2016) Amplificación en el trabajo: construyendo una fuerza de trabajo sostenible a través de intervenciones individuales de psicología positiva. Papeles del Psicólogo / Psychologist Papers, 2016. Vol. 37(3), pp. 185-191

Patlán, P. J., Navarrete, Z. D. M., García, V. M. del R. (2010). El lado oscuro de las organizaciones: efectos negativos en el factor humano Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, vol. 9, núm. 34, julio-diciembre, 2010, pp. 71-86

Peña, C. M. C., Díaz, D. M. G. y Carrillo, P. A (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. RIAF. Vol. 8 No. 1 pp 39-51

Pinto, C. M. E (2012) Desarrollo Organizacional. Red tercer milenio S. C.

Prieto, B. P. G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Trabajo de grado para optar al Título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad.

Universidad De Medellín Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas Especialización Gestión Humana Y Productividad Cohorte. Colombia

Reyes, O (2012) Planeación estratégica para alta dirección. E.E.U.U. Palibre.

Ruiz, R.M. y Sallandt, U. (2012) Cultura organizacional y educativa: Un sincretismo para el éxito empresarial Ingeniería Industrial n.º 30, pp. 123-141

Sadler, P. (2003). Leadership and organizational Learning. En Easterby-Smith, M. y Lyles, M. (2003). The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Oxford: Blackwell Publishing.

Sánchez, A. G (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. Anales de documentación, No. 12, 235-254

Sandoval Duque J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. Estudios Gerenciales 30 (2014) 162–171

Silva, P. L. Y. (2014). El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del Conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas Fundamentales para asegurar la competitividad de las Organizaciones. Tesis. Universidad Militar Nueva Granada Facultad De Ciencias Económicas Especialización en Alta Gerencia Bogotá.

Zapata, G. E. E (20014) Las PyMes y sus problemáticas empresariales. Análisis de casos. Revista escuela de Administración de Negocios. No. 52, 119- 135

## BIOGRAFIA

Ezequiel Ramírez Lira, es Doctor en Desarrollo Humano por la Universidad del Valle de Atemajac. Profesor Investigador Titular de Tiempo Completo, adscrito a la Maestría en Administración de Negocios y a la Maestría y Doctorado en Psicología del Centro Universitario del Sur de la Universidad de Guadalajara (UdeG), ubicado en Av. Enrique Arreola Silva # 883, c.p. 49000. Ciudad Guzmán, Jalisco, México. Cultiva la línea de Empresa y productividad, cuenta con reconocimiento de PRODEP. Correo electrónico ezequielr@cusur.udg.mx

Ma. Patricia Rivera Espinoza, es Doctora en Ciencias por la Universidad de Colima. Profesora Investigadora Titular de Tiempo Completo, adscrita al Departamento de Sociedad y Economía del Centro Universitario del Sur de la Universidad de Guadalajara (UdeG), ubicado en Av. Enrique Arreola Silva # 883, c.p. 49000. Ciudad Guzmán, Jalisco, México. Cultiva la línea de investigación de empresa y productividad, cuenta con reconocimiento PRODEP. Correo electrónico patricia@cusur.udg.mx

Enrique Roberto Azpeitia Torres, es Doctorante en Ciencias de la Administración por la Universidad del Valle de Atemajac. Profesor del Departamento de Sociedad y Economía del Centro Universitario del Sur de la Universidad de Guadalajara (UdeG), Cultiva la línea de investigación de empresa y productividad, perfil PRODEP. Correo electrónico enriquea@cusur.udg.mx.

Martha Karina Amezcua Luján, Dra. en Estudios Fiscales por el Universidad de Guadalajara. Profesor Investigador del Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas en el Centro Universitario del Sur (CUSur) de la Universidad de Guadalajara (UdeG), perfil PRODEP. Profesor en la Facultad de Telemática de la Universidad de Colima (UCOL), karina\_amezcua@ucol.mx.

Juan Saúl Barajas Pérez, Mtro. en Ciencias en Manejo Agroecológico de Plagas y Enfermedades por el Centro de Desarrollo de Productos Bióticos del Instituto Politécnico Nacional. Profesor Investigador del Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas en el Centro Universitario del Sur (CUSur) de la Universidad de Guadalajara (UdeG), perfil PRODEP juan.barajas@cusur.udg.mx.