

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE LOS ALTOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



Título:

Cultura organizacional, detonante transformacional en  
Qualities Food

Trabajo recepcional para obtener el Grado de  
Maestra en Administración de Negocios

Presenta:

Irma Leticia Gómez Gómez

Director:

Dra. Gizelle Guadalupe Macías González

Tepatitlán de Morelos, Jalisco, noviembre de 2021

# INDICE

## DISEÑO DEL CASO

I-Justificación.....	4
II- Problema.....	4
III- Objetivo General.....	5
III.I Objetivos específicos.....	5
IV-Método de estudio.....	5
V-Cronograma de actividades.....	6

## SEGUNDA PARTE

V- La cultura organizacional, detonante transformacional en Qualities food.....	7
---	---

## TERCERA PARTE

VI. Nombre del caso.....	16
VII. Sinopsis.....	16
VIII. Público objetivo.....	16
IX- Objetivo de aprendizaje 1.....	17
IX.I Objetivo de aprendizaje 2.....	17
IX.I Objetivo de aprendizaje 3.....	17
X- Plan de enseñanza detallado y análisis del caso.....	17
X.I- Uso del tiempo.....	18
X.II-. Preguntas sugeridas para que el profesor intensifique el debate o la discusión del caso. ....	19
XIII- Marco de referencia sugerido.....	26

XIV -Diseño de pizarra.....30

XV- Diseño del aula de clase para la discusión del caso.....33

**CUARTA PARTE**

XVI-Referencias bibliográficas.....35

# DISEÑO DEL CASO

## I- Justificación:

A medida del crecimiento de las organizaciones y la complejidad del mercado que cada vez se vuelve más incierto, forzando a las empresas a ser cada día más competitivas, los directivos de cada empresa deben tomar acciones estratégicas que los conduzcan al éxito para seguir trascendiendo en el mercado. De modo que es ahí, en el entorno interno de cada organización donde surgen las principales barreras, siendo principalmente el factor humano el detonante, donde destacan los atributos culturales como elemento determinístico directo, afectando o beneficiando la nueva transformación o modificación de procesos o actividades dentro de cada área y puesto de trabajo, considerando que la cultura es aprendida, se modifica o evoluciona con nuestras experiencias y puede ser cambiada en un contexto de aprendizaje organizacional (Álvarez et al., 2017).

Con base al desarrollo e implementación de la metodología 5's en la empresa en la cual actualmente laboro, he analizado un factor bastante fuerte que ha sido una barrera en el proceso de implementación de esta disciplina en la organización, el cual se ha vuelto un reto complejo de manejar y adaptar, siendo el factor humano y su cultura un tope en la ejecución de esta herramienta.

## II- Problema:

La necesidad de ser una empresa productiva y líder en calidad ante un mercado tan competitivo hizo que Qualities food se viera en la necesidad de hacer algunos cambios en sus procesos y actividades que se llevaban a cabo en cada puesto y área, con el fin de aumentar la productividad y el desempeño de estos. Aunque los directivos de la compañía implementaron y diseñaron una metodología de mejora continua que verdaderamente era la alternativa que los conduciría a la contribución del logro de sus objetivos, no se imaginaron que el mayor reto al que se enfrentarían al implementarla sería la influencia que juega la cultura del factor humano.

NOTA: por temas de confidencialidad se optó por cambiar el nombre de la compañía y de sus intérpretes en la narrativa.

### **III-Objetivo General:**

Mostrar a manera de técnica de aprendizaje, el estudio del caso práctico, sobre la importancia que juega la cultura del factor humano en la implementación de nuevas metodologías de trabajo.

#### **III.I-Objetivos específicos:**

- Presentar a manera de narrativa la influencia que tiene la cultura del factor humano ante la implementación de la metodología 5´S.
- Proporcionar los recursos teóricos a través del caso, para que docentes y alumnado, contextualicen en la cultura organizacional, el cambio organizacional y en la metodología 5s, el análisis del caso

### **IV-Método de estudio**

El método de estudio utilizado es el caso para la enseñanza bajo el método Harvard con la técnica de redacción de caso Pigors.

## V-Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	NOV 2020	DIC 2020	ENE 2021	FEB 2021	MAR 2021	ABR 2021	MAY 2021	JUN 2021	JUL 2021
Redacción y revisión del pre-proyecto	•								
Presentación del pre-proyecto		•							
Redacción del caso de estudio			•	•	•				
Revisión de tutor						•			
Modificaciones en caso de estudio (retroalimentación)							•	•	•
Presentación de caso de estudio									•

## **SEGUNDA PARTE**

### **V-La cultura organizacional, detonante transformacional en Qualities food**

Una tarde calurosa, se encontraban Mario Monte Mayor y Graciano Montes de Oca, en un pequeño y fino bar de la zona metropolitana de Monterrey, estaban bebiendo cada uno un delicioso mojito para refrescarse, ante tan sofocante tarde, era un viernes, para ser exactos, 14 de abril de 2017, eran aproximadamente las 5 de la tarde noche de aquel día soleado.

El lugar estaba a su máximo cupo, y aun así, se alcanzaba a percibir que en la mesa número nueve, la que estaba situada a un lado de la puerta de salida, se encontraban dos caballeros sumamente distinguidos, los cuales llamaban la atención por su vestimenta formal y, sobre todo que uno de ellos desde lejos reflejaba en su rostro, como caían las gotas de sudor desde su cabeza con calvicie hasta sus redundantes cachetes centellando con ello un color rojizo en su semblante, vislumbrando calor y bastante estrés.

Mario se encontraba en un estado de estrés, es un hombre cuyo estilo suele ser bastante temperamental e impulsivo. Como si fuese un mal día para él, puesto que su vestimenta era de tonos oscuros, lo cual lo hacía sentirse más sofocado y, por añadidura a tan ajetreado día para ambos, en especial para Mario, pareciera que no era su día, iba de mal en peor, ya que ese día había tenido una tremenda discusión con su subalterno Damián Oropeza, quien, por su falta de retención de información, olvidó organizar la junta mensual directiva; en la cual se hablaría de los aspectos más relevantes del cierre de mes de la compañía, en cuanto a cantidad y volumen en ventas a nivel nacional, para con ello analizar, determinar y ejecutar estrategias que abonen al cumplimiento de la organización.

Por otra parte, se lograba percibir bastante afluencia vehicular en la zona donde se encontraban, y el clima se tornaba más cálido al ir transcurriendo los minutos. El motivo de la reunión en ese lugar era para tocar un tema muy importante de la compañía para la cual estaban trabajando, los dos con puestos a nivel gerencial, cabe mencionar que la organización de la cual se habla se trata de una embutidora y distribuidora de productos cárnicos y lácteos de índole internacional, con presencia principalmente en países como: México, Estados Unidos y la Eurozona.

Aproximadamente 6 meses atrás, la compañía estaba pasando por una mala situación en cuanto a productividad y eficiencia en su personal y en los procesos, esta requería el compromiso de todos los colaboradores a fin de solucionar ese inconveniente. Pero para ello se requería revisar a profundidad el tema y analizar detenidamente los detonantes.

Graciano sutilmente trataba de conversar con su amigo Mario, pero este, aún se encontraba consternado, y no estaba muy centrado en lo que Graciano le estaba contando, no lograba hacerlo entrar en razón, eso se debía a los acontecimientos que le habían sucedido en el transcurso del día. Parecía que Mario quería tirar todo por la borda, a raíz de aquel mal día para él.

Mario, estaba más concentrado en las actividades que llevaba en su área, que no se daba cuenta lo que estaba aconteciendo en su entorno y la afectación que vendría con ello.

Entre bebida y bebida, Mario lograba al fin, poner atención a lo que Graciano le estaba comentando y, en ese momento los dos se miran a los ojos y comienzan a dialogar, profundizando en sus análisis y reflexiones. Es cuando Graciano advierte a Mario que había áreas de oportunidad que podían ser tomadas en cuenta para lograr sacar adelante la empresa.

Sin embargo, a fin de poder captar y retener lo que le trataba de decir Graciano, Mario debía de estar más pendiente y revisar los procesos de cada área para entrar en contexto y al fin encontrar una solución a las consecuencias que se avecinaban.

En el marco de la reflexión que estaban haciendo Mario y Graciano en su reunión, lograron advertir que, si incorporaban una filosofía de calidad total y mejora continua, podían darle más aliento a la organización para sacarla adelante frente a los problemas que estaba atravesando.

Por otro lado, Graciano le hace saber a Mario que uno de los puntos principales a tratar era el impulsar el desarrollo de talento y potencial humano de los colaboradores con motivo de elevar la productividad y la eficiencia con que se utilizan los recursos de la empresa, a fin de seguir siendo competitiva y convertirse en clase mundial en un determinado tiempo.

### **La posibilidad del cambio**



Sin embargo, tanto Graciano como Mario sabían que no resultaría nada fácil implementar una nueva filosofía dentro de la compañía, pero por sus años de experiencia como colaboradores de la empresa y los roles que desempeñaban cada uno dentro de la misma, tenían la certeza que al adoptar una filosofía orientada hacia la calidad esto tendría una incidencia directa en aumentar los beneficios en todas las áreas de la organización...

No obstante, para poder adoptar una técnica de cambio tenían que decidir que era realmente lo que se necesitaba cambiar en la organización e identificar los elementos que estaban impidiendo el logro de la efectividad y productividad, y ver si realmente la aplicación de esa disciplina abonaría con mejorar su estructura organizacional, en cuanto a: tecnología, procesos y sus recursos humanos.

Mientras tanto, Mario reflexionaba sobre los procesos que se llevan a cabo en las áreas, específicamente en almacén y revisando los indicadores que representaba. Esta área había registrado atrasos en el armado y entrega de pedidos en un 35% en 2016.

Mientras tanto el sector registraba ingresos mayores en un 8%. Lo cual representaba que la demanda de los productos de la compañía incrementaba un ritmo constante y ahí fue donde Mario se percató que la demanda de los productos en especial cárnicos podía aumentar o desplomarse rápidamente si no se tomaban acciones.

Mario se dirigió al área de producción para descartar algún error en el núcleo de las operaciones de esta área. Con el objetivo de diagnosticar algún problema, mandó llamar al jefe de producción Gilberto Lozano quien ya contaba con 14 años al frente de ese puesto, conocido por ser una persona importante por su desarrollo y desempeño laboral, al acudir Gilberto al llamado comenzaron a revisar las máquinas, los procesos y la materia prima a fin de detectar alguna anomalía y que esa revisión les permitiera obtener resultados fiables e interpretarlos correctamente.

La compañía no podía esperar más tiempo para mantener su crecimiento y dar respuesta oportuna a las demandas de producto del mercado que en ese momento se estaban dando. Por lo cual Mario se ve en la necesidad de hacerle saber a Graciano que solo podían disponer de una semana para hacer el estudio de la problemática que los aquejaba, tenían el tiempo

encima. De esto dependía la capacidad de producción para responder a las demandas de mercado...

Por otra parte, si no se tomaban acciones en un corto plazo, las ventas decaerían y la competencia podía adentrarse en su mercado y con sus clientes.

Las máquinas se encontraban en perfectas condiciones, la materia prima por igual, así que Mario se percató se requerían modificar los métodos y los procedimientos que llevaba a cabo el recurso humano en las actividades.

Se perdía tiempo en el desplazamiento que hacían los trabajadores para buscar material y las herramientas que eran necesarios para llevar a cabo las actividades, en ocasiones el material no tenía un área asignada y los responsables de hacer el uso de material no lo dejaban siempre en el mismo lugar, lo cual atrasaba la operación y los procesos.

De la misma manera en que Mario se dio a la tarea de revisar y analizar el área de almacén que en su caso era el más imprescindible puesto que, de la respuesta oportuna que se tuviera de esta área, dependerían las ventas. Graciano se dio a la tarea de revisar las demás áreas de la empresa como: el área comercial, administración, logística, mercadotecnia. Donde comenzó a acercarse con el personal responsable de cada área, tratando de revisar el flujo de trabajo de cada área.

Al adentrarse más en cada área, observaba detenidamente al personal, el espacio de trabajo y la manera en que realizaban sus funciones. Comenzaba a percibir que las áreas tenían situadas en los archiveros, escritorios, así como en el piso; objetos obsoletos, exceso de material de oficina y herramientas de trabajo las cuales solo saturaban los espacios y demoraban el trabajo y las actividades.

A diferencia de la higiene y limpieza que se tenía en el área de almacén, las áreas que había diagnosticado Graciano se encontraban deterioradas y desordenadas.

Al llegar el día siguiente, Mario y Graciano como siempre, llegaron muy temprano a su oficina a continuar con sus rutinas de altos directivos, además de dar continuidad al diagnóstico en el que estaban trabajando, no antes sin reunirse como amigos que eran y se tomaron un café juntos, observando el paisaje que los rodeaba y alegrándoles el día que

comenzaba. Disfrutando la panorámica espectacular desde un décimo piso donde lograban ver la ciudad de Monterrey en toda su viva luz y color.

Las oficinas de Mariano y Graciano contaban con el privilegio de tener un ambiente muy agradable para los negocios y el manejo de situaciones estresantes, pese a que el clima en esa ciudad es bastante cálido, las instalaciones son ideales, para tomarlas como salas de descanso o esparcimiento.

Sin embargo, les tomó una semana revisar y analizar los elementos que entorpecían los procesos, por lo que reunieron todas las observaciones que tuvieron cada uno y de las cuales prepararon por su parte en formatos a manera de diagnóstico.

Al terminar la semana tendrían la reunión para tratar los puntos a resolver, una vez identificados los factores implícitos en el análisis, en el transcurso de su reunión de ese mismo día acordaron que era necesario un cambio, el cual requería de tres fases: la preparación, implementación y el seguimiento, pero... eso no era todo, este cambio implicaba la renovación y optimización de las relaciones internas. El cambio al que ellos recurrieron fue al de implementar la metodología 5s.

No obstante, les tomó aproximadamente un par de semanas para poder elaborar la propuesta y definirla, esto con la finalidad de presentarla ante la junta de accionistas y así poder dar pauta a la planeación y diseño de ésta.

De tal manera que, al transcurso de esos días que fueron agotadores, de jornadas extenuantes, más largas de lo normal ¡noches de intenso trabajo! en las que Mario como responsable de la empresa y Graciano como su vicepresidente, lograron finalmente aterrizar las ideas a su nuevo plan y propuesta para sacar adelante la empresa.

Por lo que, a la semana posterior de haber presentado la propuesta, y al ser esta aprobada, Mario y Graciano como parte de la dirección decidieron implementar el cambio de manera unilateral, anunciándolo a sus subalternos.

De tal manera que, Mario y Graciano consideraron que aplicando esta filosofía de las 5'S podían aumentar el estímulo de los estándares de calidad en los procesos productivos, a manera que facilitarían a sus colaboradores desarrollar una mayor apropiación y desempeño frente a las normas y patrones que se esperaban de ellos.

Fue en el mes de octubre de 2017, cuando dieron banderazo a la implementación de esta herramienta. La metodología era bastante práctica y fácil de emplear ya que se utiliza para facilitar las dinámicas de trabajo, en donde se mejora el uso de los espacios de trabajo, la higiene, organización y sobre todo las normas y dinámicas de convivencia dentro de la compañía.

La metodología 5s es una filosofía de trabajo acentuada por la cultura japonesa. (Gómez & Huaira 2016). La cual se centra en dar orden y sentido a las dinámicas de trabajo ocupándose de las situaciones de desorganización. Donde los resultados son recomendables para cualquier tipo de empresa, y el enfoque es experimentar un cambio positivo en la cultura de trabajo.

La metodología 5's la cual está fundamentada en cinco principios (Gómez & Huaira 2016).

1-**Seiri** significa organizar: Se basa en el uso eficiente de los recursos materiales, es decir la empresa o los responsables de cada área de trabajo deben evaluar de manera profunda para saber que es necesario y que no, es decir, te ayuda a remover todos los objetos u artículos innecesarios de las áreas de trabajo.

2-**Seiton** significa orden: Se caracteriza por situar las cosas necesarias, ubicándolas en un solo lugar. Ayuda a evitar los movimientos innecesarios considerados desperdicios en buscar algún artículo.

Asimismo, ubicar los artículos en un lugar claramente visible y con el acceso más fácil posible. Lo cual abona a que los miembros del equipo que no hayan trabajado en esa área rápidamente encuentren con facilidad lo que necesiten. Así que quien tome el objeto lo puede regresar y colocar en su lugar, sin verse en la necesidad de estarlo buscando y sin tener que abandonar su área de trabajo para buscarlo.

Otra ventaja de este paso es que en el momento que se pierda una herramienta, se notara de manera inmediata y los colaboradores podrán revisar su área de trabajo visualmente antes de retirarse al final de su jornada.

Sin duda alguna, cuando las cosas no se encontraban en un mismo lugar eso provocaba que aumentará la complejidad del trabajo. Por lo que Mario y Graciano decidieron que esta

metodología sería lo que en esos momentos necesitaba la compañía para mejorar los tiempos de respuesta y el dinamismo de trabajo.

**3-Seiso:** significa limpieza y esta fase ayuda a suprimir la suciedad, donde las áreas de trabajo (salas, áreas comunes, escritorios y demás zonas de trabajo) se deben mantener lo más impecables posibles. Ejemplo los colaboradores de almacén deben asegurarse de que las cámaras de refrigeración y los pisos estén limpios (reduciendo riesgos de resbalones y caídas), así como también la maquinaria debe estar libre de suciedad (minimizando los riesgos de accidentes y el desgaste de las máquinas. El operador de las máquinas puede con mayor facilidad detectar oportunamente si las máquinas presentan algún desperfecto y con ello brindarle soporte a tiempo.

En pocas palabras, esta fase deriva en mejoras en las relaciones interpersonales y la conservación de equipos y áreas de trabajo.

**4-Seiketsu:** se basa en la etapa de estandarización y sirve para mantener todo lo que se ha logrado en las tres primeras fases, esta práctica sirve para prevenir que haya variaciones y causen errores y defectos. Trata de normalizar las conductas que se desarrollan en las fases anteriores hasta convertirlas en hábitos y que estos se conviertan en parte de la filosofía de trabajo de los subalternos.

**5-Shitsuke:** esta es la etapa final, Gómez & Huaira (2016) que consiste en mantener la práctica en el tiempo de lo que se trabajó en las fases anteriores. En esta parte es donde la disciplina se observa como un valor esencial para el desempeño de los cuatro factores anteriores y de la cual su monitoreo derivara en diferentes mejoras para el dinamismo de trabajo de la empresa y del personal.

Se llegaba el gran día en que todos los colaboradores debían echar andar el proyecto fase por fase, Mario y Graciano prepararon la puesta en marcha de este nuevo proyecto, más nunca se percataron en la oposición que manifestaron los colaboradores, les resultó difícil cambiar sus hábitos anteriores y adaptarse a este cambio que los directivos pretendían instaurar en la compañía. Provocando un choque en la forma de trabajar de los empleados.

Diagnosticaron el factor que estaba entorpeciendo los procesos, más nunca definieron los objetivos a los que se enfrentarían, en este caso al capital humano y no se adentraron en la

manera en cómo gestionarlo donde el personal se convirtió en un problema y no precisamente en mejoras.

Se percibía en los espacios de trabajo un ambiente tenso, el personal tenía bastante estrés, ya que solo se enfocaban en el tiempo que los llevaría implementar las fases y no en los beneficios que vendrían de estas.

Además de estrés, había desmotivación en el personal, ya que generaba incertidumbre entre los empleados puesto que se les hacía una pérdida de tiempo aplicar la metodología.

Los accionistas comenzaban a preguntarle a los directivos de la compañía acerca de la rentabilidad y la implementación de la filosofía, en la cual Mario y Graciano no podían dar una respuesta positiva a lo que se les preguntaba.

La demanda de los productos de Qualities food seguía a la alza, sin embargo, el área de almacén seguía demorando cada vez en el armado y entrega de pedidos, esto hacía que cada vez aumentara la preocupación de los directivos.

Por consiguiente, en el transcurso de su reunión de ese mismo día con los accionistas quienes no se fueron satisfechos al enterarse que no se estaban llevando a cabo las fases de implementación por el personal, en cuestión de minutos Graciano realizó una llamada telefónica, con suma importancia, dirigiéndose a su compadre Juan Iturralde, el motivo de esa llamada era para solicitarle el contacto del consultor, quien era bastante conocido por varias empresas de talla internacional ya que se ha encargado de detectar las barreras que influyen en la transformación cultural de las organizaciones.

Después de esa llamada telefónica, la conversación entre Mario y Graciano se tornaba cada vez más alentadora e interesante, tanto que pasaron horas inadvertidas.

Se encontraban tan concentrados y entusiasmados en su diálogo, que ese viernes que parecía interminable para ambos por lo ocurrido en la mañana con los accionistas, así que el tiempo les paso volando. Cuando quisieron darse cuenta, era más tarde de lo esperado, Graciano volteó a ver su reloj de mano... y al percatarse, estaban pensando en el regaño que iban a recibir de las esposas.

Más tarde, al llegar al calor de sus hogares, sin probar la cena que sus esposas habían preparado, se fueron directamente a sus habitaciones con la intención de descansar, ya que dentro de pocas horas comenzarían un nuevo día, una nueva oportunidad para la acción de su proyecto.

Así pues, comenzaron no solo a adecuar la filosofía Japonesa de acuerdo a los procesos y objetivos de Qualities food, sino que también junto con el consultor, Luciano Dicardi, experto en la estructura, diseño e implementación de esta metodología, quien es reconocido por su desempeño en otras empresas de la misma talla que Qualities food, quien después de hacer su análisis a la empresa, les hizo una observación bastante puntual; donde resalto que a fin de poder implementar un cambio en la organización no solo era importante modificar o cambiar los procesos sino que también el factor humano jugaba una pieza importante en la transición del cambio de éste, dentro de la organización.

Posteriormente añadió estos puntos para el proceso de cambio:

- 1-El personal necesita tiempo para poder comprender y comprometerse con el cambio.
- 2-Se requieren varios pasos para preparar al personal para el cambio y así mismo, ayudar a enfrentarse a él, utilizando feedback.
- 3- Debieron de consultar e informar de los pequeños logros que se obtendrían como resultado y de igual manera los problemas que van surgiendo en el proceso.

## **TERCERA PARTE**

### **VI-Cultura organizacional, detonante transformacional en Qualities Food**

Este caso describe la situación de la empresa Qualities Food en momentos de la implementación de la metodología japonesa 5´S para incrementar la productividad de la empresa, donde se podrá observar los factores que intervienen en el desarrollo del proyecto y la toma de decisiones para ejecutar las acciones oportunas que contribuyen al cumplimiento del proyecto.

### **VII-Sinopsis**

La necesidad de ser una empresa líder en calidad y productividad ante un mercado tan competitivo hizo que Qualities food se viera en la necesidad de hacer algunos cambios en sus procesos y actividades que se llevaban a cabo en cada puesto y área, con el fin de aumentar la productividad y el desempeño de estos. Aunque los directivos de la compañía implementaron y diseñaron una metodología de mejora continua que verdaderamente era la alternativa que los conduciría a la contribución del logro de sus objetivos, no se imaginaron que el mayor reto al que se enfrentarían al implementarla sería la influencia que juega la cultura del factor humano.

NOTA: por temas de confidencialidad se optó por cambiar el nombre de la compañía y de sus intérpretes en la narrativa.

### **VIII-Público objetivo:**

En el presente caso el público objetivo es a nivel universitario, en específico del área de ciencias económicas administrativas con conocimientos previos en proporción a las técnicas y herramientas en teorías como: liderazgo y motivación, comportamiento organizacional, cultura organizacional, las cuales sirven para una correcta organización, dirección y control del recurso humano.



## **IX-Objetivo de aprendizaje 1:**

El alumno identificara los momentos estratégicos del comportamiento de los colaboradores de la empresa Qualities food durante el transcurso del desarrollo e implementación de la metodología 5s, con la intención de que los estudiantes contextualicen conceptos como: cultura organizacional, cambio organizacional, liderazgo, factor humano.

**IX.I-Objetivo de aprendizaje 2:** El estudiante identificara las etapas del proceso de cambio en la empresa y el comportamiento de los colaboradores en el lapso de transición de la forma en que hacían su trabajo a la gestión de la implementación de la metodología 5s y la manera en que se trabajara.

**IX.II-Objetivo de aprendizaje 3:** A través de la nota de enseñanza y la narrativa del caso, el docente y los estudiantes podrán referenciar la teoría para que sus argumentos favorezcan el análisis del caso.

## **X-Plan de enseñanza detallado y análisis del caso**

En seguida, se presenta el plan de enseñanza sugerido para el uso del caso en el salón de clase. Estas sugerencias pueden considerarse por parte del docente que disponga del caso, a manera de alcanzar los propósitos expuestos en este caso. No obstante, dado que, este caso puede comprender diversas temáticas en el campo del conocimiento de los negocios, la gerencia, la administración, las organizaciones, el comportamiento organizacional. Es posible adaptar el plan de enseñanza a estas especificaciones.

**X.I - Uso del tiempo.** El caso ha sido diseñado para ser discutido en un tiempo de 90 minutos.

Las sugerencias de uso de este tiempo son las siguientes:

<b>Tiempo</b>	<b>En que se usa</b>
<b>15 minutos</b>	El profesor hace una introducción del caso (el cuál ha sido previamente leído por cada estudiante) recordando los objetivos de enseñanza que se persiguen.
<b>30 minutos</b>	El profesor abre discusión utilizando técnicas de mayéutica, permite que los estudiantes entre ellos debatan, el profesor toma nota y solo interviene para mantener el curso adecuado de la discusión en caso de que las temáticas se estén desviando. Se sugiere que el profesor abra discusión con las siguientes preguntas: ¿Qué estrategia de liderazgo recomendarías que se tomaran durante el proceso de implementación? ¿Cómo calificas el comportamiento del líder y de los colaboradores del equipo líder? ¿Qué hayas hecho tú para mantener la motivación entre tus colaboradores?
<b>20 minutos</b>	EL profesor interviene para hacer las acotaciones respectivas y mantener el curso de la discusión por el camino correcto de acuerdo con los objetivos de enseñanza deseados.
<b>15 minutos</b>	El profesor abre de nuevo la discusión para que los estudiantes vayan cerrando el caso y llegando a sus conclusiones.
<b>10 minutos</b>	El profesor cierra la discusión del caso haciendo las apreciaciones correspondientes según las notas de clase y de discusión expuestas por los participantes.

## **X.II.- PREGUNTAS SUGERIDAS PARA QUE EL PROFESOR INTENSIFIQUE EL DEBATE O LA DISCUSIÓN DEL CASO.**

- 1.- ¿Cuáles consideras que son los aspectos fundamentales en el transcurso del caso?
- 2- ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentó la empresa durante la implementación del proyecto?
- 3- ¿La coordinación de trabajo entre los líderes fue la correcta?
- 4- ¿Qué habilidades y capacidades muestran los líderes?
- 5- ¿Qué factores consideras que fueron los detonantes?
- 6- ¿Cuál crees que sea la experiencia en la gestión del desarrollo de nuevos proyectos?
- 7- ¿Cuáles actitudes o comportamientos influyen para que se puedan ejecutar las acciones de los líderes?
- 8- ¿Cuáles son los puntos que consideras que deben mejorar? ¿Por qué? ¿Para qué?
- 9- ¿Si tu estuvieras a cargo de un proyecto similar que aspectos valorarías para que tuviera éxito adecuado y oportuno el proyecto?

Existe una gran diversidad de maneras de desarrollar el caso, sin embargo, en el protocolo de la escuela de Negocios de Harvard se sugiere por parte del profesor Roland Christensen tener en consideración los siguientes aspectos:

El dominio de las preguntas es uno de los sellos distintivos de la enseñanza de métodos de casos. El profesor de escuela y maestro preeminente C. Roland Christensen de Harvard Business consideró el arte de cuestionar tan importante que una vez describió la enseñanza del método del caso como “el arte de hacer la pregunta correcta, del estudiante correcto, en el momento correcto y de la manera correcta”. Las preguntas “correctas” promueven aprendizaje y descubrimiento, despertar el interés de los estudiantes y generar debates dinámicos.

Las preguntas en sí mismas no pueden existir de forma aislada, sino que forman parte de la tríada básica de preguntando, escuchando y respondiendo. Hacer una pregunta implica escuchar activamente y una respuesta reflexiva, a menudo en forma de otra pregunta que fomente el seguimiento. Una buena pregunta tiene en cuenta la audiencia específica (¿Cuáles son las necesidades, intereses y habilidades de los estudiantes?).

Las metas pedagógicas de la clase requieren un análisis es por ello que se deben plantear las siguientes preguntas ejemplo: ¿Cuáles son los objetivos clave de aprendizaje? Y ¿el contenido y el plan de clase? ¿Qué características del caso son relevantes, sorprendentes, confusas, etc.?, ¿Cómo se secuencia el material?). Que sirvan para fomentar el debate o solicite recomendaciones para la acción, una pregunta es más efectiva cuando se ajusta a las necesidades de un contexto de clase específico y ayuda a guiar a los estudiantes de manera individual y colectiva hacia el descubrimiento de su aprendizaje.

Este documento proporciona ejemplos de preguntas que se han encontrado particularmente en varios escenarios que ocurren comúnmente durante una discusión de método de caso. Están organizadas en cuatro categorías que reflejan las formas principales en que se establece una discusión y donde la persona líder usa sus preguntas, con base en estos elementos:

**X.II.I- Comenzar una discusión de fases:** Enmarcar el enfoque de los estudiantes al caso al pedir evaluación, diagnóstico o recomendación de un curso de acción.

**X.II.II- Seguimiento:** Respuesta a los comentarios de los estudiantes mediante sondeos para obtener más profundidad (perforación abajo), abriendo la discusión a más participantes (moviéndose lateralmente) o solicitando generalización / reflexión / síntesis (vinculación).

**X.II.III- Transición:** Unir la fase actual con el siguiente bloque de discusión, que incluye verificar la comprensión del alumno antes de continuar.

**X.II.-IV- Manejo de desafíos especiales:** Responder a las contribuciones de los estudiantes que tienen el potencial para descarrillar la discusión, como cuando un comentario es tangencial, largo, incorrecto, confuso, inapropiado u ofensivo.

Ahora bien, se señalan a detalle lo que comprende cada una de estas categorías con el objetivo de hacer más efectivo el abordaje del análisis del caso.

### **X.II.II.I-Comenzando un punto de discusión**

Al comienzo de una discusión use preguntas que involucran evaluación, diagnóstico o la recomendación / acción tiende a ser más efectiva para estimular el aprendizaje que la

Pregunta puramente descriptiva, preguntas como “¿cuál es la situación? O ¿cuáles son los problemas?”.

### **Evaluación.**

- ¿Qué tan importante fue la formación del equipo líder?
- ¿Qué tan involucrados están los líderes de la empresa en el desarrollo e implementación de la metodología?
- ¿Cuál es el comportamiento de los colaboradores?
- ¿Qué se estaba arriesgando en el proyecto?

### **Diagnóstico**

- ¿Cuál es el reto más importante que enfrenta la empresa?
- ¿Por qué la empresa Qualities food tardó un poco más de lo esperado en desempeñarse bien?
- ¿Cuál crees que sea la causa que provocó que los colaboradores se resistieran los cambios?

### **Recomendación / acción.**

¿Qué recomendarías a las empresas que pasarán por cambios similares a Qualities food?

¿Qué recomendación harías a Qualities food ante un nuevo desafío?

¿Cuál crees que sería el inicio de un plan de acción para la implementación de un proyecto de este alcance?

## **X.II.II.II- Seguimiento**

Los seguimientos a los comentarios de los estudiantes incluyen sondeo para mayor profundidad, abriendo la discusión a más participantes, o pidiendo generalización / reflexión / síntesis. Los instructores deben considerar eso. Los seguimientos son necesarios para guiar la discusión y desafiar a los estudiantes, las intervenciones excesivas pueden conducir a intercambios centrados en el instructor, concentradores.

### **Fomentar una mayor profundidad de análisis.**

Se puede lograr una mayor profundidad de análisis a través de sondeos generales y preguntas que exploran supuestos y condiciones de contorno.

### **Preguntas /sondeo general**

- ¿Por qué?
- ¿Podrías explicar a detalle tu argumento?
- ¿Cómo llegaste a esa conclusión?
- ¿En algún momento el caso lo menciona
- ¿Cómo interpretas esa información?
- ¿En qué te apoyarías para interpretar tu comentario?
- ¿Por qué es importante?
- ¿Qué podría pasar?
- ¿Qué implicaciones tendría?

### **Supuestos subyacentes y condiciones de contorno**

¿Cuáles argumentos te llevaron a respaldar tu análisis?

¿Hasta qué punto la empresa se preocupó del comportamiento del capital humano?

¿Si Mario o Graciano como líderes hubieran tomado otras medidas el resultado sería el mismo?

### **Para abrir la discusión a otros estudiantes**

Aunque el instructor puede llamar a otro estudiante sin responder en absoluto al comentario anterior, A menudo es útil proporcionar alguna orientación para el contribuyente posterior. Es particularmente útil para indicar si el próximo alumno debe responder directamente al comentario anterior o no.

### **Respondiendo al comentario anterior**

Las preguntas pueden ir precedidas de declaraciones enmarcas como:

- ¿Estás de acuerdo con lo que comenta tu compañero?
- ¿Hay otros puntos que debemos considerar?

## **Ampliando la discusión**

¿Alguien más difiere de la perspectiva del caso que nos acaba de comentar su compañero?

¿Cuál es su postura respecto al caso?

## **Fomentar la generalización, la reflexión o la síntesis**

Los instructores pueden ayudar a los estudiantes a integrar nuevos conceptos y profundizar en las conclusiones desafiándolos a vincular los aprendizajes clave a cuestiones o experiencias gerenciales más amplias de sus propias vidas.

¿En qué otras compañías se aplicarán las mismas acciones de este caso?

¿Qué aprendizaje te deja este caso?

¿Cuál fue el elemento más importante que consideras del caso?

## **X.II.II.III- Transición**

Las transiciones suelen ir precedidas de dos tipos de preguntas: (I) preguntas de verificación de comprensión que invitan a preguntas o pensamientos finales, y (II) formular preguntas que vinculen el punto actual con el nuevo.

¿Antes de terminar hay algún comentario más para abordar?

¿Todos están satisfechos con lo que se concluyó durante la clase?

## **X.II.II.IV- Manejo de desafíos especiales**

Hay una variedad de contribuciones estudiantiles que pueden crear desafíos para el liderazgo en la discusión. Los ejemplos incluyen comentarios tangenciales, no secuenciales, largos, complejos y/o confusos. Para los instructores también puede resultarle difícil saber cuál es la mejor manera de responder a respuestas incorrectas o el uso de ofensivas o lenguaje inapropiado por un estudiante. En muchos de estos casos, puede ser difícil dirigir o reenfocar el comentario sin interrumpir al alumno. Para captar la atención del alumno y reducir la probabilidad de causar ofensa o vergüenza, es útil comenzar la respuesta haciendo contacto visual, diciendo nombre del alumno, y ofrecer una observación de neutral a complementaria

como “eso es una interesante perspectiva” estás planteando algunos problemas importantes “o” te escucho decir que (...).

### **Comentarios no secuenciales**

- ¿Cómo relacionas tu aporte con lo que se estaba comentado anteriormente?
- ¿Podemos primero resolver el planteamiento del caso y posteriormente examinamos tu comentario?

### **Comentarios largos y divagantes**

¿Estás planteando una serie de problemas? Centrémonos en lo esencial del caso.

Le escucho decir un planteamiento diferente ¿Están todos de acuerdo con esta aportación?

### **Comentarios complejos o confusos**

¿Cómo explicarías eso a alguien que no está familiarizado con los términos teóricos para una mejor comprensión?

Solo quiero asegurarme de que entiendo tu argumento. ¿Estás diciendo...?

### **Respuestas incorrectas**

Las respuestas incorrectas pueden provenir de una falta de preparación, confusión legítima u otras causas, como preguntas ambiguas o falta de dirección clara. Para comentarios incorrectos que contienen menores imprecisiones que no son centrales para la discusión, a menudo es apropiado que el instructor responda con una corrección suave, el análisis defectuoso o incompleto puede servir como una oportunidad de aprendizaje para el estudiante y la clase. Idealmente, el instructor (I) No abandonará al estudiante, (II) No confundirá a otros estudiantes dejando que las respuestas incorrectas pasen sin respuesta, (III) Abordan el motivo de la percepción errónea, no solo la percepción errónea en sí misma. Cuando sea posible, el instructor debe guiar al estudiante o sus compañeros de clase a corregir el error.

¿En qué parte del caso encontraste eso?"

¿Podrías explicarnos cómo se te ocurrió eso?



## **Lenguaje ofensivo o inapropiado**

Suena como si tuvieras una reacción negativa ¿Le gustaría tomar otra oportunidad para reformular su comentario?

Espera un momento. ¿Quieres intentarlo de nuevo? “en lenguaje menos colorido”

## **X.II.III- Diseño de clase**

El diseño de la clase está formado por cuatro elementos como: estructura, apertura, discusión liderazgo y por último el cierre de la discusión, donde se pretende integrar de una manera más clara los fundamentos que conducirán al análisis del caso.

### **X.II.II.III.I-Estructura**

¿Qué temas o piezas de análisis deberían cubrirse durante la discusión?

¿Cómo secuenciar las fases de discusión y cuánto tiempo debería dedicarse a cada una?

¿Cuál es la lógica subyacente a cada transición de una fase a otra?

### **X.II.II.III.II-Apertura**

¿Qué pregunta inicial se hará para introducir la discusión? ¿Por qué esa pregunta?

¿Cuál es la razón detrás de su pregunta inicial?

¿Cómo espera que surja la discusión después de la respuesta inicial de la pregunta?

### **X.II.II.III.III-Discusión liderazgo**

¿Qué preguntas de seguimiento dentro de cada fase motivarán a los estudiantes a pensar más allá de sus contribuciones iniciales?

¿Cómo incorporarás los antecedentes de los estudiantes en la discusión?

¿Cómo podría estimular a los estudiantes a pensar más allá de esta clase y desarrollar ideas a través de enlaces entre clases, módulos y cursos?

### **X.II.II.III.IV-Cierre de la discusión**

¿Cómo planea cerrar la discusión en clase? ¿Por qué?

¿Cuáles son los riesgos de proporcionar demasiado cierre al final de esta clase?

¿Demasiado poco?

### **XIII.- MARCO DE REFERENCIA SUGERIDO**

El presente marco teórico de referencia sugerido precisa los factores y conceptos clave que fueron determinantes en el desarrollo del caso.

#### **a-La cultura**

La cultura forma parte esencial en la sociedad, en todos los ámbitos a través de varios panoramas tales como el ente: social, antropológico y humanista.

Sin embargo, partiendo de la concepción de Cántu (2000): se define la “cultura como el patrón por medio del cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a la actividad de este”. Donde resalta que la cultura es móvil y dinámica, puesto que se modifica en función a los retos que enfrentan los grupos.

Igualmente sugiere una visión constructivista, considerando que la cultura es aprendida, se modifica o evoluciona con nuestras experiencias y puede ser cambiada en un contexto de aprendizaje organizacional (Álvarez et al., 2017).

Así también la cultura es parte de lo cotidiano. De acuerdo con De la Garza (2014) se puede definir la cultura como propia del hombre que vive en colectividad, no de manera biológica sino, de estructura en donde se contemplan disposiciones que rigen a una comunidad, formando patrones de comportamientos y conductas cambiantes y los cuales ayudan a enfrentar retos y que de alguna manera ejercer un sentido de identidad y puede ser compartido a través de: costumbres, valores, creencias, conocimientos, rituales, formas de comunicación simbólica, que se crean tradición y se transmiten generacionalmente.

Al mencionar estas concepciones se observa claramente que el determinante que influye en la cultura es el desarrollo del comportamiento humano por medio de diversos entes, como actitudes o actividades que el ser humano va adquiriendo y efectuando en el transcurso del tiempo, siendo aspectos relevantes, debido a que forman parte de la identidad de cada persona o grupo, Por consiguiente, se parte a idealizar lo que es la cultura organizacional

Asimismo, la cultura se encuentra inmersa en las organizaciones de forma gerencial y académica demostrando con ello ser pieza clave en el desempeño operacional y psicosocial. Asimismo, en ocasiones no se vislumbra que existen fronteras en la cultura y pueden pasar

desapercibidas, ya que en ocasiones no son visibles, aun estando impregnado de la cultura, sea lingüística, nacional, empresarial, étnica o familiar. (Garza 2014).

No obstante, la cultura se contempla en la sociedad a través de varios panoramas y en las organizaciones de forma gerencial y académica demostrando con ello ser pieza clave en el desempeño operacional y psicosocial. Asimismo, se conforma por distintas concepciones viéndolo del lado humanista se basa a través de las manifestaciones más altas del espíritu y la creatividad humana; entendiéndose como las actividades del intelecto humano artísticas, esculturas, obras literarias, de teatro y cine entre otros (Austin, 2000).

Por otro lado, la conceptualización de la cultura en la antropología haciendo referencia a una manera peculiar de vida, que comprende la manera de interrelacionarse las personas entre sí o entre grupos humanos o periodos en donde se puede apreciar y analizar diversos elementos que la integran tales como. Costumbres, normas y formas de pensamiento (Austin, 2000).

Así también desde el enfoque sociológico se deriva de las fases que conllevan al desarrollo cultural de un pueblo o un país, dando como resultado a un ascenso intelectual, caracterizado por la suma de conocimientos compartidos por una sociedad ó un universo entero, incorporando todas las artes, áreas de conocimiento y sobre todo las ciencias humanas. Todas ellas han sido utilizadas primordialmente por agentes de gobierno, política y la planificación cuando pretenden poner en marcha planes o proyectos que incentiven la cultura de una sociedad o nación (Austin, 2000).

Al mencionar estas tres concepciones se puede analizar claramente que el determinante que influye en la cultura a través de estas concepciones es el desarrollo del comportamiento humano por medio de diversos entes, como actitudes o actividades que el ser humano va adquiriendo y efectuando en el transcurso del tiempo.

## **b-El cambio organizacional**

El cambio organizacional para Espinosa & Giménez (2006) implica renovar y optimizar las relaciones internas, también requiere la modificación de variables como las relaciones de autoridad –responsabilidad, así mismo en los sistemas o canales de comunicación, flujos de trabajo y las dimensiones ya sean pequeñas o grandes de la conformación de equipos de trabajo.

Es por ello, que se dice que “el cambio organizacional es una transformación planificada, sistemática e iterativa en los procesos de la organización para adaptarse a la inestabilidad del entorno y garantizar la mejora continua en su gestión” (Perez et al., 2017).

Sin embargo, por su parte Campas et al. (2020). Comentan que una forma de realizar un cambio organizacional exitoso es planearlo, para ello además de utilizar métodos sistemáticos o métodos de gestión, debe haber involucramiento en la planificación e implementación donde se comuniquen los cambios y de la misma manera se inculque el compromiso de los miembros de la organización.

No obstante, podemos percibir a través de este caso que los procesos de cambio que buscan diferenciación competitiva, reconocen al cambio en la estructura y en la cultura como factores que podrían influenciar en el diseño de una configuración particular en las organizaciones y con ello lograr un impacto satisfactorio en cuanto al desempeño y que a su vez pudieran fungir de manera contraria en donde se revelarían como impedimentos poderosos para lograr el cambio de acuerdo a Campas et al. (2020).

### **c-Factor humano**

La importancia del factor humano es primordial en cualquier organización ya que a través del aprovechamiento del desarrollo pleno de los colaboradores (individuos) en lo intelectual, emocional y ético impulsa el logro de sus objetivos tanto personales como laborales, para Espinosa & Giménez (2006) “cambiar al personal puede exigir la regeneración de las políticas y procedimientos de reclutamiento y selección, actividades de entrenamiento y desarrollo, sistemas de recompensa y los sistemas de comunicación, creencias, valores, funciones y actitudes de los empleados”

### **d-Desarrollo del factor humano**

Se contempla el conjunto de políticas y actividades, bajo el concepto del desarrollo de factor humano que en el seno de la organización se llevan a cabo con el fin de identificar y mejorar las competencias de los colaboradores, asimismo, su grado de satisfacción y compromiso con la organización. Por ejemplo: “Las personas son el motor para que las organizaciones puedan adaptarse a las nuevas exigencias de todo tipo, es decir: competitivas, tecnológicas, económicas y sociales” (Comorera 2011).

Para que una empresa contribuya con eficiencia a sus obligaciones con los empleados, accionistas y la sociedad, “sus directivos deben generar una relación entre la organización y sus trabajadores que satisfaga las necesidades siempre cambiantes de ambas partes” (Trujillo, & Vargas 2017). En donde puedan desarrollar sus habilidades y respondan a las necesidades de la empresa en la cual, los colaboradores desempeñan de manera formidable las actividades que se les encomiendan en su sitio de trabajo.

### **e- Metodología 5S**

Es una herramienta de origen japonés y define prácticas de mejoras en orden y limpieza, a la vez que crea estándares en procesos eficaces y eficientes. “Al mejorar efectivamente las áreas de trabajo, eleva la productividad de los procesos empresariales” (Gómez & Huaira 2016).

Las 5S son cinco principios japoneses cuyos nombres comienzan por S y que van todos en la misma dirección:

- Seiri: Clasificación
- Seiton: Organizar
- Seiso: Limpieza
- Seiketsu: Estandarizar
- Shitsuke: Disciplina

En la actualidad esta metodología no solo es aplicable a un área específica donde existen diversos materiales e insumos, sino que también “sea utilizada para un mantenimiento integral de toda la empresa donde los actores responsables son los que deben de ejecutar y mantener su aplicación” como lo señalan Gómez & Domínguez (2018) logrando con ello traer grandes beneficios a la organización tales como: reducción de accidentes laborales, reducción de costos por mantenimiento, reducción de tiempos muertos en encontrar herramientas de trabajo, reducción de costos por inventario.

## XIV- DISEÑO DE PIZARRA

En este apartado el autor del caso sugiere como el profesor debe hacer uso de la pizarra como lo divide en secciones ordenadas y secuenciales para mantener el hilo conductor de la discusión.

<b>1. Hechos relevantes.</b>	<b>2. Problemática que plantea el caso.</b>		<b>5. Aprendizajes obtenidos.</b>
	<b>3. Situaciones críticas.</b>	<b>4. Alternativas de solución.</b>	

A continuación, se detallan los elementos a considerar por parte del Profesor y el alumnado mismo que abonara a secuenciar por etapas la discusión en torno al caso. Para ello se presenta un ejemplo sencillo de una situación que puede aplicar en cada elemento como se muestra en el cuadro anterior.

Se utiliza el alumno x, el alumno y, y el alumno z con el fin de explicar de una manera más concisa las situaciones o posturas que se pretenden obtener en el análisis del caso.

**1-Hechos relevantes:** el profesor escribirá los hechos clave del caso por medio de las aportaciones de los alumnos, estos hechos deberán de ser visibles para todos.

Ejemplo:

\*En el área de almacén se registraron atrasos en el armado y entrega de pedidos en un 35% en 2016. Este ejemplo es tomado de la narrativa del caso Qualities food.

**2- Problemática que plantea el caso:** una vez recabados los datos el alumnado deberá identificar de manera clara la problemática que aborda la narrativa. Y junto con el profesor plasmarla ya sea que utilicen algún instrumento metodológico como lo es: diagrama de causa-efecto, diagrama de flujo, diagrama de comportamiento, escritura de ideas etc....es decir, para tener un análisis más concreto y en donde se utilice la herramienta para describir cada segmento en el cual se especifiquen o especifique el problema.

Ejemplo:

\*La compañía Qualities food aproximadamente 6 meses atrás estaba pasando por una mala situación en cuanto a productividad y eficiencia en su personal y en los procesos.

**3- Situaciones críticas:** los miembros del grupo que participen en la sesión deberán expresar sus aportaciones críticas respecto al caso presentado, en donde se podrán fortalecer las aportaciones de cada alumno con las retroalimentaciones de los argumentos que se generen por parte de estos y en donde enmarquen de manera amplia el problema.

Ejemplo: El alumno X da su argumento acerca de las situaciones cruciales del caso: Lo que hicieron Mario y Graciano fue bastante acertado ya que vieron en la necesidad de seguir siendo una empresa líder en el mercado, aunque fue un reto sumamente complejo el hecho de manejar y adaptar el factor humano en la implementación de la metodología 5'S.

**4- Alternativas de solución:** los alumnos deberán de generar opciones o posibles rutas a seguir esto con la finalidad de hacer cambios a las situaciones que generan inconformidad en el caso. Sus aportaciones deberán estar fortalecidas con argumentos sólidos ya sea que estén referencias en lecturas sustentadas o en experiencias pasadas.

El alumno Y comenta desde su postura: “abonando al comentario que hizo mi compañero X “considero que hubiera resultado más fácil desde un principio haber contemplado el impacto que pudiera ocasionar la cultura de los colaboradores al momento de llevar a cabo la implementación, así también lo refiero como lo comentan los autores: Campas et al. (2020) donde mencionan que “la parte del involucramiento en la planificación e implementación resulta bastante favorable para que se comuniquen los cambios y de la misma manera se inculque el compromiso de los miembros de la organización”, trayendo consigo resultados positivos a la organización”

**5- Aprendizajes obtenidos:** ya abordados de manera precisa los cuatro puntos anteriores, es necesario que los miembros del grupo expresen los aprendizajes o enseñanzas que les dejó el análisis de este caso y que este aprendizaje no solo sirva en el aula de clase, sino que fomente el desarrollo de las habilidades y destrezas que deben tomar en cuenta para tomar decisiones importantes dentro del sector empresarial en que se desempeñen.

Ejemplo: Alumno Z, Las organizaciones buscan la manera de seguir siendo competitivas y ser longevas, sin embargo, en ocasiones no toman en cuenta los factores internos que pueden potencializar para cumplir sus objetivos el estar al frente de una empresa es necesario tomar en cuenta todos los factores que se interrelacionan con la organización, ya sea que estos sean internos o externos y de los cuales debemos de tomar la misma importancia en tanto a personal, tecnología, capital, recursos sociales etc....

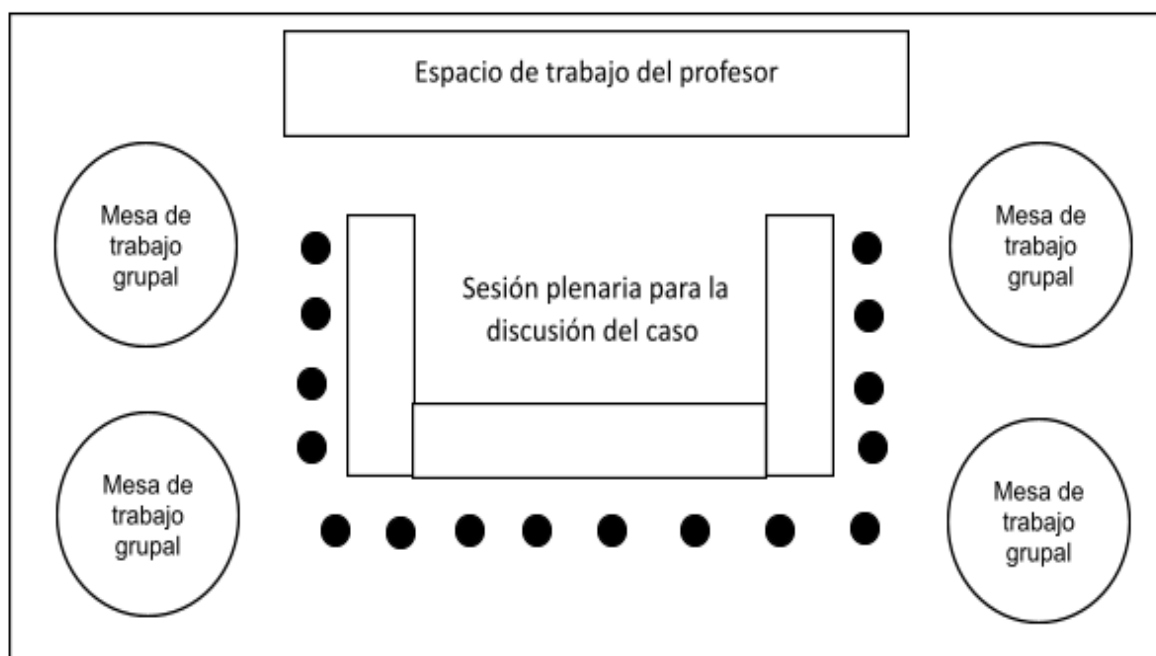
**6- Conclusiones:** la conclusión a la que llegaron los alumnos de manera concreta deberá retomar los puntos principales en los que se demuestren como solucionaron el problema, con el objetivo de que aporten conocimiento en forma de comentario donde se ponga en práctica lo comprendido del caso.

Ejemplo: para contrarrestar las barreras que puedan surgir en el transcurso de la implementación de una metodología o de alguna transformación o modificación en los procesos, es necesario considerar de manera importante planificar el desarrollo del factor humano con anterioridad al cambio con la finalidad de adaptar al personal a los cambios y que estos puedan colaborar de manera recíproca y eficaz en el desempeño de actividades.



## XV- DISEÑO DEL AULA DE CLASE PARA LA DISCUSIÓN DEL CASO

Teniendo en cuanto la temática del caso, se sugiere al profesor que use este caso de enseñanza, que el aula de clase este diseñado como se muestra en la imagen del cuadro inferior de la siguiente manera:



Esto con la finalidad de que el diseño del aula induzca a un efecto positivo en el alumnado en cuanto a sus procesos cognitivos de análisis y emocionales que incentivan a obtener mejores resultados en la productividad del estudio de caso.

**Espacio de trabajo del profesor:** El profesor debe de estar al frente del aula de clase ya que es quien se encargará de guiar al alumnado en la secuencia del estudio del caso. Dando la introducción al caso y abriendo el tema de discusión hacia el alumnado.

**Mesa de trabajo grupal:** Habrá cuatro mesas de trabajo grupal 2 de lado derecho y 2 de lado izquierdo, donde el grupo se distribuirá equitativamente lo cual facilita el previo análisis de lectura del caso en equipos de alumnos.

**Sesión plenaria para la discusión del caso:** Este espacio es para que una que el profesor abra el debate y los alumnos puedan debatir y argumentar entre ellos.

## CUARTA PARTE

### XVI.- Referencias

- Álvarez, A. T. V., Córdova, T. D. P., & Lascano, M. E. C. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional cultura–cambio–forma–fuerza. Revista Científica Hermes.
- Austin, T. (2000). Para comprender el concepto de cultura. UNAP Educación y desarrollo.
- Cantú, H. (2000). Desarrollo de una cultura de calidad. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill, S.A.
- Campas, M. S. S., Álvarez-Medina, M. T., & del Carmen Vásquez-Torres, M. (2020). La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa. Ciencia, Economía y Negocios.
- Comorera, V. O., Vilà, M. P. C., Cuevas, C. A. D., Rodríguez-Serrano, J. C., Nuez, R. T., & Lorenzo, J. T. (2011). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.
- Espinosa, A. Q., & Giménez, A. O. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. Revista de empresa.
- Garza, M. (2014) La empresa familiar. Su cultura organizacional. Facultad de Comercio y Administración de Tampico, Cuerpo Académico “Cultura y Desarrollo de la Empresa”.
- Goffee, R. y Jones, G. (2001): El Carácter Organizacional. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios. Ediciones Granica. Barcelona.

- Gómez Kou, J. M., & Domínguez Lozada, D. A. (2018). Tesis. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/34221>
- Gómez, O. T., Ángeles, F. T., & Huaira, E. M. (2016). Aplicación de las 5S para mejorar la percepción de cultura de calidad en microempresas de confecciones textiles en el Cono Norte de Lima. *Industrial data*.
- Mendoza Esparza, R. M. (2017). La cultura y los valores organizacionales como factores de supervivencia en las empresas familiares caso Aguascalientes.
- Trujillo, M. G. S., & Vargas, M. D. L. E. G. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et technica*.
- Perez, L; Vilarino, C. & Ronda, G. (2017) El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ing. Ind.*