



**Universidad Autónoma de Querétaro**

Facultad de Contaduría y Administración

Nombre de la Tesis

La planeación estratégica y su relación con el ambiente organizacional en una compañía  
artística.

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en

Administración con Especialidad en Alta Dirección

Presenta

Héctor Selim Córdoba Rodríguez

Santiago de Querétaro, Qro., febrero de 2021.



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

La planeación estratégica y su relación con el ambiente organizacional en una compañía  
artística

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de  
Maestro en Administración con Área terminal en Alta Dirección

Presenta:

Héctor Selim Córdova Rodríguez

Dirigido por:

M. en A. María Elena Díaz Calzada

Co-dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

M. en A. María Elena Díaz Calzada  
Presidente

Dra. Luisa Leal García  
Secretario

Dr. Martín Vivanco Vargas  
Vocal

Mtro. Francisco Sánchez Rayas  
Suplente

Mtra. Olga Vidal Herrera  
Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Febrero, 2021

México

*Concejo  
Patronal*

## RESUMEN

La presente tesis tuvo como objetivo identificar la relación de la Planeación Estratégica con el Clima Organizacional visualizados como dos elementos sistémicos claves para desarrollar ambientes de aprendizaje en las organizaciones de alto desempeño modernas, partiendo de la premisa de que si los colaboradores tienen una idea clara de sus funciones en la organización y comparten una idea clara sobre la visión, misión y objetivos podrán realizar sus actividades de una forma más armoniosa que impacte positivamente en la efectividad de sus tareas. En cuanto a la metodología, se realizó el estudio descriptivo, de campo y transversal en una compañía artística conformada por 38 personas utilizando un diseño no experimental. Las herramientas utilizadas fueron una investigación documental sobre la información organizacional, misma que tuvo que reforzarse con un cuestionario a 32 de los 38 integrantes de toda la organización de diferentes niveles jerárquicos. Los resultados fueron analizados de manera transversal encontrando que la planeación es fundamental para mejorar el clima organizacional que, a su vez visto de manera sistémica, ayuda al logro de objetivos, sin embargo, para el caso en específico de estudio falta planeación estratégica lo cual influye en que el clima organizacional no es del todo favorable; por ende, entonces, la hipótesis no se comprueba. Se finalizó con recomendaciones generales y un cronograma de actividades que quedó a la disposición de la dirección para su seguimiento y aplicación.

**(Palabras clave:** Clima organizacional, Planeación Estratégica, compañía artística)

**ABSTRACT**

The objective of this thesis was to identify the relationship between Strategic Planning and Organizational Environment visualized as two key systemic elements in order to develop learning environments in modern high-performance organizations. Starting with, if the collaborators have a clear idea of their duties in the organization and if they share a clear idea about the vision, mission, and objectives, then they could perform their activities in a more harmonious way that positively impacts the effectiveness of their tasks. Regarding methodology, a descriptive study, fieldwork, and cross-sectional were made in an artistic company formed by 38 people, using a non-experimental design. A desk research about the organizational information was used as a tool, which got reinforced with the application of a questionnaire to 32 of the 38 members of diverse hierarchical levels from the organization. Results were analyzed transversally, identifying that planning is fundamental for the organizational environment improvement which, analyzed systematically, contributes to goal achievements. Nevertheless, there is a lack of strategic planning for the specific study case, impacting the organizational environment as not totally beneficial; thereby, the hypothesis is unproven. Overall recommendations, along with an activity schedule were made as a conclusion, remaining to the disposal of the management for its tracking and implementation.

**(Keywords:** Organizational environment, Strategic Planning, artistic company)

## **DEDICATORIAS**

Le dedico esta tesis a toda mi familia que siempre está dispuesta a apoyarme.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

### **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a todos mis maestros que con su sabiduría y experiencia puede enriquecer mis conocimientos y romper mis propios paradigmas.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

**ÍNDICE**

|   | <b>Página</b> |
|---|---------------|
| <b>Resumen</b>  | <b>i</b>      |
| <b>Abstract</b>   | <b>ii</b>     |
| <b>Dedicatorias</b>   | <b>iii</b>    |
| <b>Agradecimientos</b>  | <b>iv</b>     |
| <b>Índice</b>   | <b>v</b>      |
| <b>Índice de tablas</b>   | <b>ix</b>     |
| <b>Índice de figuras</b>  | <b>x</b>      |
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b>  | <b>1</b>      |
| <b>2. MARCO TEÓRICO</b>   | <b>4</b>      |
| 2.1. Antecedentes   | 4             |
| 2.1.1. Administración estratégica y proceso administrativo (etapas de la administración). | 4             |
| 2.1.2. Planeación estratégica como parte del PA.  | 5             |
| 2.1.3. Elementos de la PE.  | 6             |
| 2.1.4. Ambiente o clima organizacional.   | 6             |
| 2.1.5. El Desarrollo Organizacional como modelo de investigación e intervención.          | 8             |
| 2.1.6. Etapas del DO.   | 10            |
| 2.1.7. Perspectiva cultural o de direccionamiento del diagnóstico empresarial.            | 11            |

|  |           |
|--|-----------|
| La planeación estratégica y su relación con el ambiente organizacional | vi        |
| 2.1.8. Modelos de diagnóstico de la DO.                                | 12        |
| Investigaciones relacionadas   | 14        |
| 2.2.1. Planeación estratégica.   | 15        |
| 2.2.2. Clima organizacional.   | 17        |
| <b>3. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN</b>                           | <b>20</b> |
| Reseña histórica   | 20        |
| 3.1. Misión  | 21        |
| 3.2. Visión  | 21        |
| 3.3. Valores   | 21        |
| 3.4. Lema  | 21        |
| 3.5. Logotipos   | 22        |
| 3.6. Organigrama y localización organizacional                         | 22        |
| 3.7. Intervenciones en materia de planeación estratégica               | 25        |
| <b>4.1. 4. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN</b>                     | <b>27</b> |
| 4.2. Justificación   | 27        |
| 4.3. Planteamiento del problema  | 28        |
| Objetivos  | 30        |
| 4.3.1. Objetivo general.   | 30        |
| 4.3.2. Objetivos específicos.  | 30        |
| Definición del universo  | 30        |

|  |           |
|--|-----------|
| La planeación estratégica y su relación con el ambiente organizacional | vii       |
| Tamaño y tipo de la muestra  | 31        |
| Definición de variables  | 31        |
| Hipótesis  | 31        |
| 4.5.   |           |
| 4.6. <b>5. METODOLOGÍA</b>   | <b>32</b> |
| 4.7. Diseño del estudio  | 32        |
| Tipo de estudio  | 32        |
| 5.1.   |           |
| 5.2. Instrumentos  | 33        |
| 5.3. 5.3.1. Investigación documental (Inv.Doc.).                       | 33        |
| 5.3.2. Encuesta.   | 35        |
| 5.4. Procedimiento   | 36        |
| 5.5. Procesamiento de la información                                   | 37        |
| <b>6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>                                       | <b>38</b> |
| 6.1.   |           |
| 6.2. Característica de la muestra                                      | 38        |
| 6.3. Resultados de la investigación documental                         | 39        |
| 6.4. Resultados de las encuestas                                       | 44        |
| 6.5.   |           |
| 6.6. Análisis e interpretación de resultados                           | 52        |
| 6.7. Listado general de problemas encontrados                          | 54        |
| Jerarquización de los problemas encontrados                            | 55        |
| Comprobación de la Hipótesis   | 56        |

|  |           |
|--|-----------|
| La planeación estratégica y su relación con el ambiente organizacional | viii      |
| <b>7. PROPUESTAS</b>   | <b>57</b> |
| Descripción de los problemas principales                               | 57        |
| Objetivos, metas e indicadores   | 58        |
| Plan de acción y cronograma de actividades                             | 59        |
| <b>CONCLUSIONES</b>  | <b>60</b> |
| <b>REFERENCIAS</b>   | <b>61</b> |
| <b>APÉNDICE A ABREVIATURAS</b>   | <b>66</b> |
| <b>APÉNDICE B CUESTIONARIO</b>   | <b>67</b> |
| <b>APÉNDICE C CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>                            | <b>72</b> |

Dirección General de Bibliotecas UAQ

**ÍNDICE DE TABLAS**

|   | <b>Página</b> |
|---|---------------|
| Tabla 1 Comparativo del modelo MABVE y el Modelo de diagnóstico Weisbord                          | 13            |
| Tabla 2 Edad promedio de los integrantes de la Compañía Folklórica de la UAQ                      | 38            |
| Tabla 3 Ocupación laboral de los integrantes de la Compañía Folklórica de la UAQ                  | 38            |
| Tabla 4 Conformación de la Compañía Folklórica de la UAQ de acuerdo con el<br>sexo del integrante | 39            |

Dirección General de Bibliotecas UAQ

**ÍNDICE DE FIGURAS**

|   | <b>Página</b> |
|---|---------------|
| Figura 1 Evolución de los logotipos de la Compañía Folklórica de la UAQ   | 22            |
| Figura 2 Organigrama General de la Universidad Autónoma de Querétaro  | 23            |
| Figura 3 Organigrama general del Área de Grupos Representativos de la SEU   | 24            |
| Figura 4 Organigrama de la Compañía Folklórica de la UAQ  | 25            |
| Figura 5 Pregunta 1 ¿Le gusta a usted el trabajo que realiza dentro de la compañía?   | 44            |
| Figura 6 Pregunta 2 ¿Cómo describe usted la relación con sus compañeros pares?<br>(otros bailarines/otros maestros)   | 45            |
| Figura 7 Pregunta 3 ¿Cómo describe usted su relación con sus maestros o directores?   | 45            |
| Figura 8 Pregunta 4 En general, ¿cómo considera el ambiente dentro de las<br>actividades del grupo?   | 46            |
| Figura 9 Pregunta 5 ¿Considera usted que su director o maestro le delega o exigen<br>actividades que no corresponden a su rol dentro de la compañía?          | 46            |
| Figura 10 Pregunta 6 ¿Considera usted que existe integración y confianza entre los<br>miembros de la agrupación?  | 47            |
| Figura 11 Pregunta 7 De su respuesta a la pregunta anterior, ¿cuál cree que sea la<br>razón?  | 47            |
| Figura 12 Pregunta 8 ¿Cuándo existe trabajo extra se ayudan mutuamente?   | 48            |
| Figura 13 Pregunta 9 ¿Le afectan frecuentemente las problemáticas familiares,<br>laborales, sociales, sentimentales en las actividades del grupo?             | 48            |
| Figura 14 Pregunta 10 ¿Ha sufrido molestias corporales o físicas provocadas<br>por estrés o condiciones fuera de las normales en el trabajo de la agrupación? | 49            |

|   |    |
|---|----|
| La planeación estratégica y su relación con el ambiente organizacional  | xi |
| Figura 15 Pregunta 11 Si su respuesta anterior fue positiva, ¿cómo maneja esos acontecimientos?   | 49 |
| Figura 16 Pregunta 12 Cuando finalizan las jornadas de entrenamiento, se siente:  | 50 |
| Figura 17 Pregunta 13 Su opinión sobre las condiciones físicas (limpieza, tamaño, accesibilidad, etc.) en las que realiza sus actividades               | 50 |
| Figura 18 Pregunta 14 En general las actividades que realiza con la agrupación, considera que:  | 51 |
| Figura 19 Pregunta 15 ¿Conoce usted la misión, visión, valores, objetivos y metas institucionales?  | 51 |
| Figura 20 Pregunta 16 ¿Considera que se han llevado a cabo acciones para el cumplimiento de las metas y objetivos y el mejoramiento del nivel escénico? | 52 |

## 1. INTRODUCCIÓN

La Compañía Folklórica de la UAQ es una organización artística adherida a una entidad pública que no persigue fines de lucro. Por tal razón, los participantes que fungen con el rol de bailarines dedican su tiempo de manera honorífica (sin pago) lo que significa un reto para la dirección ya que debe de encontrar maneras muy creativas de mantener el espíritu colaborativo entre sus integrantes y un clima armonioso dentro de la organización para motivar a su gente y evitar su deserción.

Como muchas de las organizaciones artísticas que se forman de manera empírica, es decir, sin conocimientos administrativos o estrategias de administración, la Compañía Folklórica de la UAQ, manifiesta tener las carencias de dirección y liderazgo propias de una Micro o Pequeña empresa (comparado con las organizaciones con fines de lucro), lo que genera que los objetivos de crecimiento, innovación, permanencia en el “mercado”, etc., se puedan ver afectados.

Si a lo anterior se le suma que la industria del entretenimiento y los públicos actuales demandan productos culturales innovadores, se hace indispensable la labor de generar un ambiente de innovación hacia adentro de la organización que pueda hacer frente a las nuevas exigencias de los consumidores. Esa tendencia a la innovación requiere, por tanto, hacer cambios constantes en el direccionamiento de las organizaciones artísticas y para que esos cambios sean recibidos como una oportunidad de mejora y no con resistencia, es necesario mantener un clima armonioso hacia adentro de las organizaciones.

Se pretende con esta investigación dar a conocer el estado real de las acciones que ha tomado esta compañía artística en cuanto a planificación y la inexistencia de los documentos probatorios del trabajo administrativo y ver cómo estas acciones han

influenciado las actitudes y comportamientos de las personas que colaboran en ella, comprobando así la hipótesis de la investigación en la cual se argumenta que la planeación estratégica tiene un efecto favorable sobre el clima organizacional.

La estructura de esta investigación está sustentada en los modelos de diagnóstico de las intervenciones de Desarrollo Organizacional con una perspectiva de direccionamiento o cultural. El estudio tuvo un diseño no experimental, descriptivo, de campo y transversal.

Se consideraron los modelos MABVE y Weisbord como los más aptos para el escrutinio de la información, de los que se aplicaron dos herramientas principales para la recolección de datos. La primera fue la investigación documental, basada en 15 interrogantes, aplicadas directamente a los directivos, enfocadas a políticas y lineamientos en valores éticos, estándares y sistemas, objetivos, análisis y control, como el primer paso para la evaluación de las estrategias directivas. La segunda fue la encuesta aplicada a los miembros de la organización para conocer el impacto de esas estrategias de la dirección en el ambiente organizacional, la cual constó de 16 preguntas y fue aplicada de forma digital a través de un cuestionario en Google forms.

A grandes rasgos, los datos arrojados por ambas herramientas permitieron identificar tres problemáticas principales. Estos focos rojos fueron: Planeación estratégica deficiente, Comunicación Institucional deficiente, y Cultura de Trabajo colaborativo deficiente. En este caso, se comprobó lo opuesto a la hipótesis; la falta de planeación estratégica tiene un impacto negativo en el ambiente organizacional. Este es un hallazgo que permitió generar propuestas de mejora para que en el mediano plazo se pueda invertir la relación negativa de las dos variables de estudio en esta organización.

Como propuesta de mejora ante esta situación, se generaron 3 estrategias de intervención. A nivel directivo, mejorar el proceso administrativo de la organización a través de un acompañamiento para la formulación de un plan estratégico maestro. A nivel operativo, mejorar la comunicación institucional a través de la creación de herramientas impresas y digitales que promuevan los objetivos organizacionales. Por último, Alinear la Cultura Organizacional al plan estratégico de desarrollo para mejorar el ambiente organizacional, a través de talleres, seminarios o conferencias con los integrantes de la organización.

También se espera que las propuestas resultantes puedan servir como modelo de administración constante para esta compañía para que le permita tener conocimiento de sí misma, de su entorno, oportunidades de negocio, descubrir o desarrollar los talentos existentes, mejorar su administración de capital humano, exponenciar procesos creativos e innovadores, generar ventajas competitivas, ampliar sus públicos, entre muchas otras cosas.

## 2. MARCO TEÓRICO

### Antecedentes

#### 2.1.1. *Administración estratégica y proceso administrativo (etapas de la administración).*

2.1.

Como menciona Torres (2015), la planeación estratégica es un término popularizado a mediados del siglo XX como una técnica que pretendía resolver los problemas de las organizaciones a través de la ejecución de estrategias, métodos y técnicas que les permitan su supervivencia e incluso crecimiento y desarrollo en ambientes cada vez más turbulentos y complejos.

Así mismo, dada la importancia de este concepto para la política de negocios o dirección de negocios, ha sido adoptado en el ambiente académico bajo el mismo nombre que *administración estratégica* e incluso *dirección estratégica*.

Sin embargo, lo que sí genera una diferencia importante es la diferenciación entre simple concepto de la Administración y la Administración o planeación estratégica. Algunos autores mencionan que la planeación estratégica es “una herramienta de la planeación que cíclicamente inicia con el planteamiento de los objetivos corporativos, los cuales se alcanzarán por medio de las estrategias, utilizando de la mejor manera los recursos organizacionales para facilitar el proceso de toma de decisiones de la gerencia”.

González (2020) mientras que la administración es un procedimiento simple que comprende 4 a 5 estaciones que permiten a las organizaciones un desarrollo cíclico organizado que les permita desde la concepción y documentación de la idea de negocio hasta la materialización, ejecución y control de sus procesos Hernández y Rodríguez (2011).

Hernández también menciona estos pasos o estaciones en el proceso como el Proceso Administrativo (PA), siendo la etapa de la Planeación el primer paso, sin el cual la organización carecería de estructura y comprensión de su propio funcionamiento. Esta etapa es seguida por la etapa de la Organización, la Dirección y, por último, la de Control.

### ***2.1.2. Planeación estratégica como parte del PA.***

La Planeación Estratégica (PE) o la Estrategia, según Montoya (2009), trasciende mucho más allá que el simple paso de la planeación en el PA, siendo aquella un enfoque más global en el que deben considerarse elementos importantes tanto del ambiente interno como del ambiente externo para mejorar la toma de decisiones en un ambiente de mercado globalizado como el que se vive actualmente. Estos factores “suelen reconocerse los precios de los bienes y servicios, los precios de los insumos y las estructuras de costos (lo cual resulta en un reconocimiento al papel de la tecnología), las preferencias de los consumidores y compradores, y las dotaciones de recursos y capacidades de las firmas, las cuales conducen a un denominado ‘modelo de negocios’”.

Sin embargo, tal planeación a nivel estratégico debe estar fundamentada en una construcción efectiva a nivel interno. Considerar una cimentación fuerte, provee de estabilidad para los proyectos que las organizaciones emprenden y hace sus procesos más robustos. Esa cimentación puede darse con lo que Hernández y Rodríguez (2011) menciona como un marco conceptual para que las organizaciones puedan administrarse y gestionarse, empezando con la proyección impresa de la acción que contesta la pregunta qué y cómo se va a hacer. Dicho en otras palabras. El proceso no arranca sino con la etapa de la planeación.

### **2.1.3. Elementos de la PE.**

Como menciona Hernández y Rodríguez (2011) mediante el estudio del ambiente competitivo en el que se desenvuelve la organización y encontrar así las áreas en las que se desempeñe mejor que sus competidores, es como se puede aspirar a un desarrollo sostenible. Por lo que la Planeación debe permitir que los recursos y competencias se destinen a las actividades que generan mayor valor agregado y cumplan con la estrategia de negocio.

El producto principal de esta etapa y la etapa de organización, es el manual de la organización, que es el documento que pone de manifiesto las ideas de esta etapa. Este debe de contener los siguientes elementos:

- La conceptualización del negocio y la estrategia principal.
- Definición de los objetivos de corto, mediano y largo plazo, así como la definición de la misión, visión, valores, etc.
- Establecimiento de premisas.
- Definición de las políticas generales para planes específicos de área.
- Planes tácticos específicos de área.
- Planes operativos de área.

### **2.1.4. Ambiente o clima organizacional.**

Conociendo el ambiente externo de la organización como lo anteriormente mencionado, es importante también el estudio del ambiente al interior de esta. Es decir, lo relevante a las percepciones y elementos de carácter cognitivo y actitudinal que los actores

organizacionales, colaboradores, elementos humanos, capital humano, etc., desarrolla a través de su experiencia adquirida en las actividades cotidianas (Reyes, 2008).

También llamado clima organizacional, clima laboral o ambiente laboral, será considerado en lo sucesivo como ambiente organizacional para dar cabida al estado de las emociones y comportamientos de cualquier organización, no solamente a aquellas en las que las relaciones de los individuos se rigen por un contrato laboral.

Chiavenato (2007) indica que el ambiente interno está estrechamente ligado al grado de motivación que posea el individuo, así como los aspectos de la organización que desencadenen el grado de motivación y satisfacción entre las personas que lo conforman.

Entre otras ventajas, la planeación *“permite que las personas generen un espíritu de esperanza por un cambio positivo; genera motivación individual y colectiva”* (Hernández y Rodríguez, 2011). De igual manera permite la integración de los recursos humanos y el encausamiento de acciones que reduzcan la incertidumbre, riesgos y resistencias al cambio, así como un efectivo ejercicio mental, fundamental para las organizaciones abiertas al aprendizaje, que permita abrir nuevos horizontes, causas y oportunidades y poder evaluarlos.

Por lo tanto, para la mejora del ambiente organizacional, se necesitan intervenciones que procuren, como lo menciona Robledo (2012):

- Dar oportunidad a los individuos para que funciones como seres humanos y no como “elementos de la producción”
- Apoyo a su autorrealización.
- Que el medio ambiente sea estimuladamente retador para las personas.

- Trato a cada persona como individuo único y diferente en proceso de aprendizaje y crecimiento.
- Un ambiente de honestidad y confianza.
- Fomentar el manejo emocional entre las personas.
- Prevalzca la razón del conocimiento sobre el uso arbitrario de la jerarquía.
- Transformar la competencia entre las personas en cooperativismo.
- Enfoque en los procesos humanos como causas de la consecución de tareas.
- Considerar al hombre como esencialmente bueno, con gran capacidad de ser y trascender.

#### ***2.1.5. El Desarrollo Organizacional como modelo de investigación e intervención.***

Una de las estrategias o guías que se han encontrado más aptas son las intervenciones de Desarrollo Organizacional (DO), que más que una aplicación táctica, e incluso estratégica, es una adopción constante de prácticas de cambio cultural.

Hernández y Rodríguez (2008) define el Desarrollo Organizacional como una estrategia de cambio planeado, orientado sobre todo a la transformación de maneras de actuar, hábitos, comportamientos y formas de trabajo en una organización. Esta definición engloba perfectamente que para llevar a las organizaciones a un estado de mejora y desarrollo se debe de abordar aquello que yace implícito en los seres humanos que conforman las organizaciones: sus mapas mentales.

Para hacer cambios transformacionales en las organizaciones, se debe de generar un cambio capaz de motivar a los colaboradores a cambiar su propia cultura, eso es a aprender a desaprender y luego a aprender a aprender nuevamente. El proceso de aprendizaje, por

tanto, está ligado íntimamente a un cambio de conducta, la cual se sustenta en los paradigmas de las personas Hernández y Rodríguez (et al).

El Desarrollo Organizacional no es meramente una serie de acciones, técnicas o pasos superficiales que deban ser implementados a manera de receta de cocina, sino una oportunidad de ser sensibles a los procesos de pensamiento de los participantes. Justamente es eso, cambiar los procesos de pensamiento, no las conductas solamente. Aunque no es una receta de cocina, sí se distinguen las etapas del comportamiento humano al momento de implementar el cambio el proceso de cambio. Estas etapas de la complacencia (hacer como que no pasa nada y que no se necesita un cambio), la negación (la etapa con mayor resistencia al cambio y anarquismo organizacional), la confusión (momento de catarsis y desahogo de los miedos al cambio) y la renovación (momento de iluminación y elevación organizacional), deberán ser comprendidas desde los paradigmas que mueven a las personas a tener comportamientos tanto a favor o en contra del cambio. Sobre todo, enfocándose a los que tienen comportamientos negativos.

Habiendo hecho conciencia de que el enfoque del DO es más bien psico-social, entonces sí se podrá hacer la implementación de procedimientos rígidos para promover el cambio. Estos son el diagnóstico, la evaluación, presentación de estrategias, implementación, evaluación y reformulación de estrategias. Teóricamente habiendo manejado las emociones de las personas, la implementación de la “receta” llevará a una apertura y disposición al cambio y la consecución de los objetivos.

### **2.1.6. Etapas del DO.**

Las estrategias de un cambio planeado son tan diversas como autores han escrito sobre el Desarrollo Organizacional. Sin embargo, en su forma general la estrategia de cambio planeado conserva en todas ellas tres etapas principales que son:

- a. El descongelamiento
- b. La reingeniería o cambio
- c. El aseguramiento o recongelamiento

Estas etapas, pertenecientes tanto al modelo de Kurt Lewin y posteriormente, después de algunas adecuaciones, también de la consultora Reddin y Asociados, las menciona Guizar (2013) como un proceso en el que se empieza por generar un proceso de catarsis o de conflicto controlado en el que se cuestiona la rigidez y efectividad de los procesos y de las conductas para dar paso a un proceso de nuevo aprendizaje en el que con ayuda de cursos, seminarios, talleres, etc., se redirecciona la energía del capital humano en dirección de las mejoras y nuevas metas de la organización. Por último, después de haber adquirido nuevas herramientas, se trabaja para que estos nuevos métodos se integren como parte de la actividad normal de trabajo.

Aún más, autores como Lippit, Watson y Westley o Faria Mello (mencionados en Guizar, et al.), desarrollan etapas más definidas sobre el proceso de cambio planeado empezando después de haber tenido los primeros acercamientos con los directivos o con el cliente con la etapa de diagnóstico, en el que se estudia la población a intervenir a través de diferentes herramientas de recolección de datos. Posteriormente se realiza la evaluación y análisis de los datos recabados para poder conocer el estado actual de la situación a mejorar para poder así hacer la presentación de estrategias y coordinar las actividades de implementación. Finalmente, a manera cíclica se plantea una nueva evaluación para

conocer el impacto de las actividades implementadas y finalmente, de ser necesario, reformular las estrategias y repetir el ciclo hasta obtener los resultados deseados.

### ***2.1.7. Perspectiva cultural o de direccionamiento del diagnóstico empresarial.***

El diagnóstico permite al consultor obtener información vital de la organización a manera de una radiografía para poder generar mayores beneficios en la implementación de estrategias viables y congruentes con los objetivos empresariales.

De las perspectivas que propone Fierro (2007, mencionado en Guizar, 2011), las cuales son financieras, de áreas funcionales, externas y direccionamiento, se habrá de enfocar en esta última, dado su carácter y relevancia en la cultura de la organización.

Según Guizar (et al), este enfoque de diagnóstico busca responder las preguntas sobre la orientación del negocio, basándose en el análisis del estado o existencia de las declaraciones de misión, visión, objetivos, filosofía, creencias y valores, que reflejen fielmente el sueño de los directivos, razón de ser de la organización, importancia de los individuos y el sostenimiento a largo plazo basados en pilares de respeto, ética, solidaridad y responsabilidad social.

Propone también la importancia de la participación de un grupo multidisciplinario conformado por las personas más representativas de cada área o departamento y que tengan relevancia o se vean identificadas con el futuro de la organización de tal forma que sean esas mismas personas las que encuentren las soluciones. Así se asegura de cierta forma la aceptación de las propuestas y su implementación esté garantizada.

### **2.1.8. Modelos de diagnóstico de la DO.**

Existen varios modelos de diagnóstico en materia de consultoría de Desarrollo Organizacional, pero se han escogido los siguientes modelos por su practicidad para ser implementados.

#### **Modelo MABVE**

El Modelo de Administración Basado en Valores Éticos (MABVE) es una propuesta realizada por el Dr. Alfonso Rodríguez Coss (2004) para administrar organizaciones con sentido humanístico. Se realiza una serie de cuestionamientos para analizar el estatus de las bases de la cultura organizacional, misma que define como la base de la estructura administrativa y de la que parten las conductas éticas de los elementos humanos que la conforman.

Se realizan interrogantes que estudian tres importantes áreas:

- Políticas y lineamientos en valores éticos.

Se determina que la calidad y enfoque humanístico de los procesos. Es el primer paso para diagnosticar el tratamiento y comportamiento ético de la organización.

- Estándares y sistemas

Se determina que haya una forma de aseguramiento de la calidad conforme a niveles establecidos por la industria o entorno en la que se encuentra la organización.

- Objetivos, análisis y control

Se determina que haya horizontes claros y compartidos que permitan dirigir a las organizaciones por caminos apropiados y relevantes para todos los elementos que la conforman.

Igualmente, se realiza un escrutinio al nivel de liderazgo de los directivos bajo la primicia de que, sin un liderazgo efectivo, las acciones realizadas al interior de cualquier organización carecen de dirección, efectividad y unidad.

**Modelo de las seis casillas de Weisbord**

“Weisbord considera que para una organización sea exitosa, requiere contar con el óptimo funcionamiento de seis criterios: propósitos, estructura, recompensas, relaciones, mecanismos útiles y liderazgo” (Robledo, 2012). También se menciona un elemento extra como de vital importancia; el entorno, es un factor que también puede moldear la cultura organizacional.

El modelo de las seis casillas de Marvinn Weisbord, descrito anteriormente, complementa al modelo MABVE con elementos importantes para el diagnóstico del estado de la cultura organizacional. En la Tabla 1, se hace un comparativo de las áreas afines entre ambos.

Tabla 1  
*Comparativo del modelo MABVE y el Modelo de diagnóstico Weisbord*

| <b>MODELO MAVBE</b>                         | <b>MODELO WEISBORD</b>                     |
|---|--|
| POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS EN VALORES ÉTICOS. | Liderazgo, Relaciones internas y externas. |
| ESTÁNDARES Y SISTEMAS                       | Mecanismos útiles                          |
| OBJETIVOS, ANÁLISIS Y CONTROL               | Propósitos                                 |
|   | Estructura y Recompensas, Entorno.         |

Fuente: Elaboración propia (2020)

Medina, Gallarzo y Espinoza (2011), desarrollan las variables del método de las seis casillas (Modelo Weisbord) como:

- Propósitos:Cuál es la misión y visión de la organización, cuáles son sus prioridades y servicios y qué está tratando de alcanzar.
- Estructura: En qué forma está distribuida la carga de trabajo, las funciones y las responsabilidades y cómo propicia la comunicación y relaciones entre puestos. Cómo está organizado su organigrama y si es apropiado para las funciones de la organización.
- Relaciones: Cómo es la toma de decisiones y la comunicación al interior y exterior de la organización y cómo están encaminadas al cumplimiento de la misión y visión.
- Recompensas e incentivos: Cómo se reconoce el mérito en la organización.
- Mecanismos útiles: Qué subsistemas y herramientas apoyan a las funciones principales. Si son adecuados los subdepartamentos de apoyo.
- Liderazgo: Elemento clave que une a todos los elementos organizacionales. Quiénes son los líderes de la organización y cómo la dirigen.

## 2.2.

### **Investigaciones relacionadas**

Son varias las investigaciones realizadas en torno a la medición de las variables presentadas en esta investigación y su interrelación tal vez debido a la infinidad de relaciones y efectos que tiene cada una con otras variables participantes en el sistema llamado organización y las dificultades por conceptualizar las variables en función de términos aplicados al comportamiento y participación humana. A continuación, se presentan diversos acercamientos a conceptos similares y/o relacionados.

### 2.2.1. *Planeación estratégica.*

En una investigación documental realizada por Serrato (2019), cuyos resultados fueron publicados en su artículo *Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las pymes en Colombia*, encontró que desde un enfoque contable y administrativo, el concepto de Planeación Estratégica tiene una influencia positiva en la sostenibilidad y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, impactando en su toma de decisiones ya que la planeación involucra “la proyección de la empresa, a través de sus principios, su misión, su visión y sus presupuestos entre otros factores que permiten determinar el por qué y para qué de las compañías”.

Una investigación realizada por Sánchez (2017), plasmada en su tesis de obtención de grado de Maestría titulada *Implementación de la metodología de gestión de proyectos del PMI para proyectos de Desarrollo Tecnológico, durante su etapa de planeación*, encontró que la falta de planeación y control de los proyectos generaban hasta un 25% de desviación del presupuesto original. Las causas encontradas fueron que no se contaba con un modelo de planeación eficaz que permitiera estandarizar la forma de hacer proyectos con técnicas y prácticas innovadoras en un ambiente controlado de acciones preventivas y no correctivas.

Así pues, con los resultados encontrados de las técnicas de planeación implementadas, se esperaba tener impacto en cumplimiento de los requerimientos del cliente, rendimiento financiero y eficacia presupuestal.

Similarmente, Castañeda (2014) en su tesis de grado de Maestría titulada *Planeación estratégica de servicios tecnológicos: caso Lanbama*, enfatiza la importancia de un modelo de planeación estratégica como base de diagnóstico para el análisis de los retos a

superar para un Laboratorio. En este modelo que denomina Modelo heurístico de la investigación, se enfoca en el análisis del ambiente externo e interno de la empresa, así como de los objetivos internos, misión y visión antes del análisis de pertinencia tecnológica de la compañía y la formulación de estrategias de crecimiento y rentabilidad.

Así mismo, concluye que una debida planeación y, consecuentemente, una formulación de estrategias pertinentes para la empresa, tiene como beneficios, mejora de la infraestructura, generar ventajas competitivas, cobertura y expansión de mercados, refuerza el plan de negocios, entre muchos otros.

Por otra parte, Herrera (2017) propone que la Planeación es una etapa fundamental en la capitalización del conocimiento, que a su vez funcione como una estrategia de cambio organizacional. En su tesis titulada *La capitalización del conocimiento como estrategia para el cambio organizacional Caso de estudio: Empresa de mantenimiento industrial*, enfatiza las carencias organizacionales de las Micro y Pequeñas empresas derivadas de la naturaleza de su conformación y la falta de planeación.

Entre esas carencias, menciona, se encuentra la falta de formulación de objetivos, metas, estrategias de capacitación, manejo del clima laboral, desarrollo de procesos, entre otros, que ocasionan estancamiento comercial. Expone pues la importancia de regresar al punto cero, para definir los objetivos corporativos y tener una mejor administración de recursos enfocados al logro de metas que permita las condiciones ambientales aptas para el cambio organizacional y a su vez el desarrollo eficaz de conocimiento y su capitalización, es decir, mayor rentabilidad.

También, Bran, Valencia y Palacios (2020) en el artículo titulado *Retos en planeación estratégica del mercadeo para organizaciones del sector salud*, mencionan la importancia

de la correcta toma de decisiones soportada por la planeación estratégica para generar niveles deseables de productividad y competitividad.

### **2.2.2. *Clima organizacional.***

Aguado (2020) dentro de su investigación de tesis titulada *Impacto del Clima Laboral en el Compromiso Organizacional en una Empresa de Comercio Exterior*, destaca la vital importancia del factor humano en el logro de objetivos institucionales a través de la percepción de los colaboradores y su actitud hacia las actividades cotidianas en la organización ya que este puede generar vínculos u obstáculos. Encontró como resultados después de una investigación cuantitativa y descriptiva que el clima laboral en el que la comunicación, la fidelidad de los colaboradores, certeza de crecimiento, sentido de autonomía, entre otros, han beneficiado al sentido de pertenencia y al nivel de compromiso dentro de la organización en la que queda abierta para futuras investigaciones el impacto en la rentabilidad de su negocio.

Por su parte, Martínez (2020) analiza con el título *Clima laboral como un factor influyente en la productividad de una empresa de tratamientos térmicos*. En esta investigación propuesta para obtener el grado de Maestra en Administración, describe problemas institucionales como la baja productividad, paros de producción, ausentismo, robos, entre otros, que se manifiestan a causa de la falta de compromiso por parte de los empleados derivada de un proceso lento de desatención hacia sus necesidades personales y la falta de acción de la dirección.

Con un cálculo del índice de correlación de .85 encontró que el clima laboral tiene un efecto favorable en la productividad. Esto es, los empleados que tienen una opinión

positiva de la organización aportan proactivamente a la productividad de la empresa. Siendo el caso contrario, los empleados menos productivos no sienten compromiso con esta debido a la carencia de planes de trabajo destinados a mejorar sus condiciones laborales, retribuciones salariales injustas, poco involucramiento en los logros y en la planificación de sus actividades, entre otras, concluyendo en la importancia del factor humano en los objetivos institucionales.

En cuanto a la satisfacción laboral, cuyo impacto es favorable en la consecución de logros en las organizaciones, Soria, Pedraza y Bernal (2019) mencionan en su artículo *El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior*, que la experimentación de un ambiente organizacional inadecuado puede generar bajos niveles de productividad, conflictos laborales, desinterés o bajos niveles emocionales y en general insatisfacción por parte de los empleados.

Encontraron que, en la institución de educación superior analizada, las dimensiones del clima organizacional que más coadyuvan al incremento de satisfacción laboral fueron el afecto y el apoyo propiciados por el fomento a las relaciones interpersonales sanas y la definición clara de las funciones que cada persona debe desempeñar y la calidad de los estándares de desempeño con los que los evalúan. También hacen visible la importancia de expandir este tipo de estudios en organizaciones públicas para estudiar la existencia de diferencias significativas entre este tipo de organizaciones y las privadas.

En ese sentido, Pedraza (2020), en su artículo *El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas*, encuestó trabajadores que ofrecían servicios en instituciones privadas y públicas para conocer que la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral es diferente dependiendo de la naturaleza de los ingresos de la organización.

Expone que, en las empresas del sector privado, los empleados otorgan mayor valor a los niveles de medición de estándares e identidad como factores que afectan su satisfacción laboral a diferencia de los factores de apoyo y afecto, que dicho sea de paso, son considerados factores de estudio innecesarios por parte de la dirección de una empresa al dar por sentado que al recibir un salario por su servicio, el trabajador se comprometerá con los resultados y el desempeño organizacional. Sin embargo, menciona la importancia de no soslayar el estudio y la atención a estos aspectos intangibles ya que puede ser contraproducente para las organizaciones ya que todas logran los resultados institucionales a través de sus trabajadores o colaboradores.

Dirección General de Bibliotecas UAO

### 3. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

#### Reseña histórica

Esta agrupación tiene sus orígenes como Grupo de Danzas Autóctonas y Tradicionales del estado de Querétaro (GDATQ) formado en 1966 en el Instituto de Bellas Artes de la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) bajo la dirección de la maestra María Elena Cisneros.

En el año de 1975 toma la dirección del grupo la Maestra Aurora Zúñiga Sánchez, alumna fundadora y actual directora honorífica. En el año 2006, se crea en la Secretaría de Extensión Universitaria el Grupo de Danza Folclórica Representativo de la Universidad Autónoma de Querétaro (GDFRUAQ) bajo la dirección artística de la Mtra. María Dolores Zúñiga Sánchez y la dirección musical de la Mtra. María del Socorro López Salas.

A partir del año 2019, ambas agrupaciones se fusionan para traer de regreso a nuestra Alma Máter a una de las agrupaciones universitarias con mayor antigüedad y trayectoria del Estado, quedando bajo la dirección general de la Mtra. Dolores Zúñiga y adoptando el nombre de Compañía Folklórica de la Universidad Autónoma de Querétaro. Sus espectáculos han sido difundidos en congresos, ferias y festivales nacionales e internacionales en el Estado de Querétaro, gran parte de la República Mexicana, en Europa, Asia y prácticamente todo el continente americano, abonando así a la proyección e identidad de esta Universidad y del Estado de Querétaro.

Este año 2020, siendo el grupo de mayor antigüedad y trayectoria de la región, cumple 54 años ininterrumpidos de difundir el arte por medio de la danza.

### **Misión**

Enaltecer la identidad queretana en México y el mundo.

3.2.

### **Visión**

Ser una de las mejores compañías folklóricas del mundo que muestra la cultura

3.3. mexicana y queretana con alta calidad escénica.

### **Valores**

3.4.

- Cordialidad: somos atentos con todas las personas sin importar clases sociales, preferencias o jerarquías.

- Respeto: Mostramos aceptación a los diferentes puntos de vista y opiniones. Buscamos siempre una relación ganar-ganar.

- Compromiso: Cumplimos nuestros acuerdos tanto verbales como escritos con nuestros clientes, patrocinadores, aliados y con nosotros mismos.

- Disposición: Estamos siempre dispuestos a atender de la mejor manera las necesidades de todos y ser cooperativos.

- Disciplina: Somos ordenados, puntuales y respetuosos. Esfuerzo y entrega: Damos el extra en todo lo que hacemos.

3.5.

### **Lema**

“Cultivando el arte por medio de la danza”

### Logotipos

Figura 1 Evolución de los logotipos de la Compañía Folklórica de la UAQ



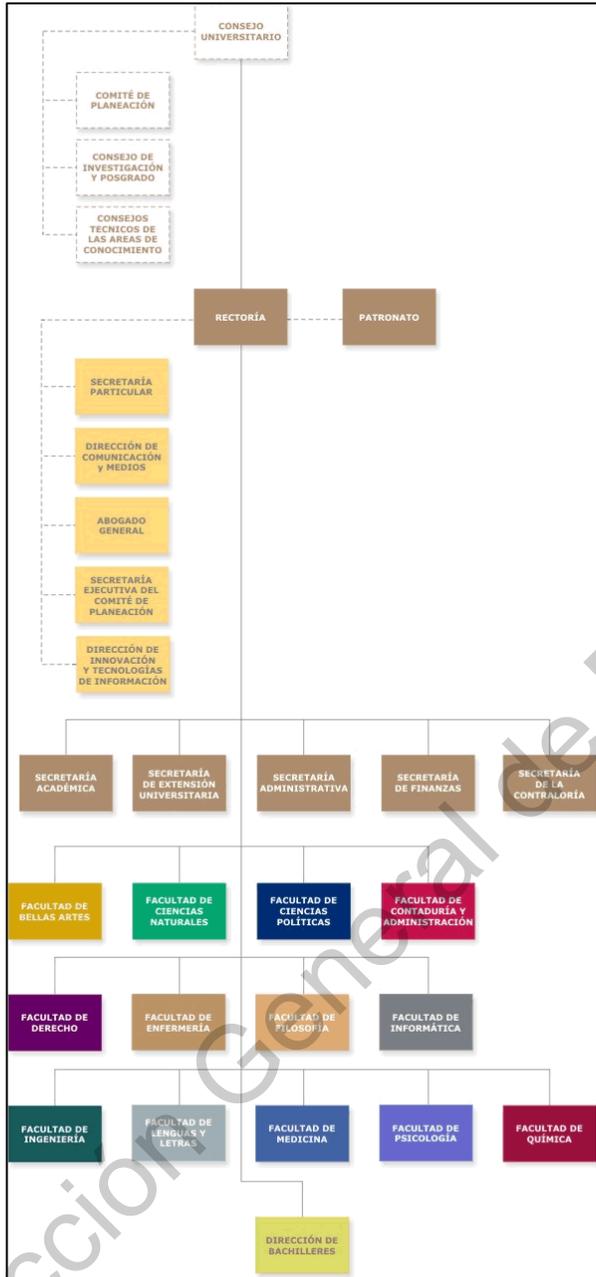
Fuente: Elaboración propia (2020)

### Organigrama y localización organizacional

3.7.

A continuación, se muestra la localización estructural de la Secretaría de Extensión Universitaria (SEU) dentro del organigrama de la UAQ.

Figura 2 Organigrama General de la Universidad Autónoma de Querétaro



Fuente: Secretaría de Extensión Universitaria de la UAQ, (2018)

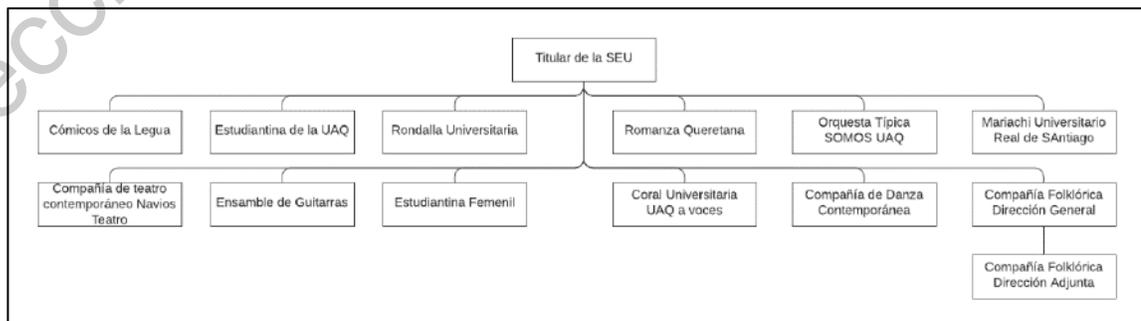
La SEU es la Secretaría más grande de la universidad con 9 áreas funcionales que se enlistan a continuación:

- Dirección de Innovación y Creatividad Cultural
- Dirección de Vinculación Social
- Dirección General de Bibliotecas
- Dirección de Vinculación con el Sector Productivo
- Coordinación de Educación Continua
- Coordinación de Creación de Contenidos
- Coordinación del Fondo Editorial Universitario
- Coordinación de Librería Universitaria
- Grupos Culturales Representativos

Se excluye el organigrama en este documento por cuestiones tanto de relevancia como de espacio.

A continuación, se incluye el organigrama del área de Grupos representativos. En este se puede observar que los grupos representativos reportan directamente al titular de la SEU y que no existe un coordinador de esta área.

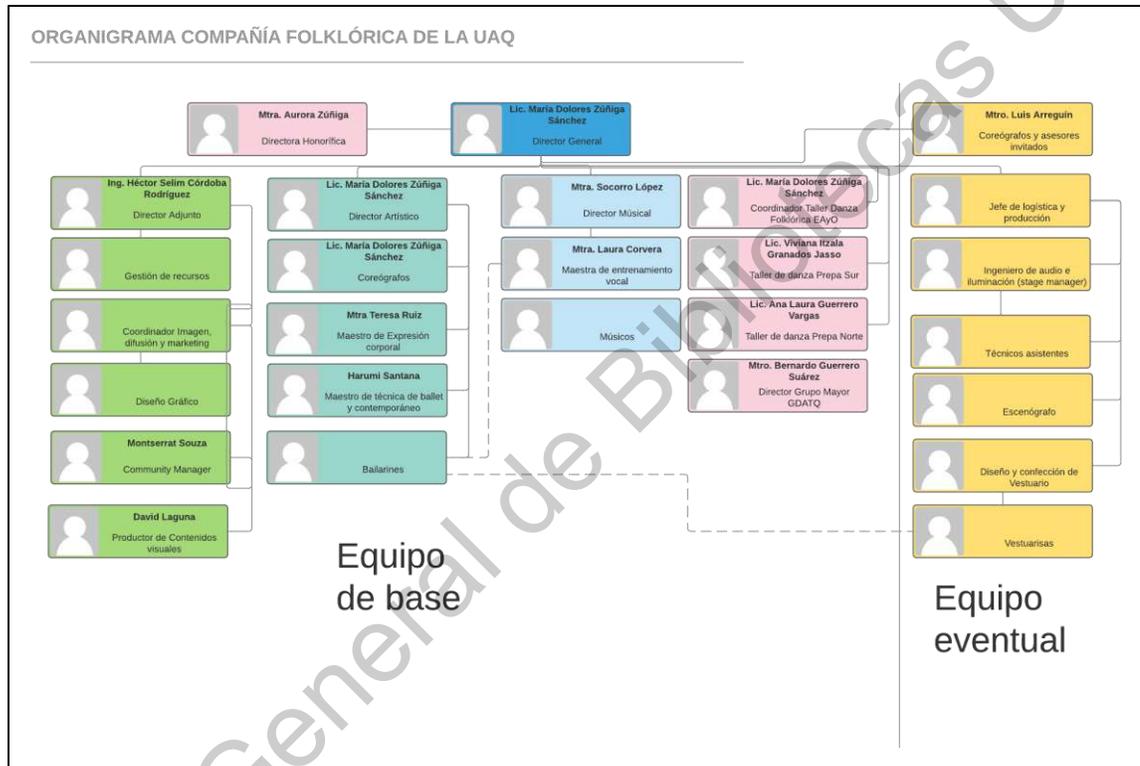
Figura 3 Organigrama general del Área de Grupos Representativos de la SEU



Fuente: Elaboración propia (2020)

Por último, se muestra el organigrama de la Compañía Folklórica de la UAQ, mismo que fue incluyendo en el proyecto anual 2020 de la Compañía en noviembre de 2019.

Figura 4 Organigrama de la Compañía Folklórica de la UAQ



Fuente: Compañía Folklórica de la UAQ (2020)

3.8.

### Intervenciones en materia de planeación estratégica

La Compañía Folklórica es una organización que surge y se mantiene como una opción extracurricular o informal, por decirlo de alguna manera, en la que las personas que han colaborado con su tiempo y esfuerzo a través de los años, lo han hecho de manera honorífica y por afición. Esto generó que al correr de sus años de existencia nunca se visualizara generar un plan de desarrollo como una organización formal. No fue sino hasta

el año 2017 que se decide generar un proyecto de crecimiento en el que se pudieron enunciar las declaraciones de misión y visión y plantear objetivos específicos de crecimiento, estableciendo tres directrices generales que se mantienen hasta la actualidad: formación, producción y proyección. Para cada directriz se establecieron diferentes metas anuales que cambian año con año y que sirven para presentar la solicitud de presupuesto anual durante el mes de noviembre de cada año. A principios del año 2020, se estableció contacto con la Facultad de Psicología con el fin de iniciar un programa de Servicio Social con los alumnos de último grado con el objetivo de que alguno de ellos se integrara como instructor emocional o coach para resolver problemáticas de resistencia al cambio que se enunciarán más adelante en la sección de problemáticas. Este acercamiento no tuvo seguimiento a causa del paro de actividades de la UAQ que se suscitó por la pandemia mundial del virus Sars-Cov-2.

#### 4. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

##### Justificación

4.1. Bajo la perspectiva sistémica, el éxito o la rentabilidad de un negocio, la consecución de logros, el compromiso con la organización, el incremento de la productividad o, cualesquiera que sean las metas para la organización, están ligados al establecimiento de las premisas básicas del emprendimiento.

Establecer primero lo primero y tener una idea clara de qué se quiere lograr, cómo, con qué, quiénes, para quién, etc., generan en las personas un sentido de pertenencia y entusiasmo para contribuir incluso más allá de solo realizar sus labores a cambio de una paga justa; incluso puede llegar a considerarse el trabajo como una oportunidad de desarrollo personal. Aún más, las organizaciones de alto desempeño modernas, establecen sus objetivos en ese aspecto; más allá de utilizar a las personas como un medio para lograr la abundancia, visualizan la abundancia económica como el medio para lograr la autorealización de sus colaboradores. Prosperidad económica para la prosperidad personal, nunca al revés.

Sin embargo, para poder lograr lo antes señalado, es importante empezar por un punto de apalancamiento del sistema. El liderazgo y el esclarecimiento de una misión, una visión nítida y los medios para lograrla, significan el primer eslabón y un punto de apoyo para “echar a andar” la rueda. Es primordial la evaluación de esos elementos antes buscar aisladamente áreas de oportunidad de manera aislada.

### **Planteamiento del problema**

A fin de entender la problemática a partir de la cual surge el presente estudio, es necesario contextualizarlo recapitulando los cambios históricos clave de la Compañía Folklórica.

- 4.2. La Compañía Folklórica de la UAQ tiene sus orígenes en el Grupo de Danzas Autóctonas y Tradicionales de Querétaro (GDATQ) que nació en el año de 1966 en el Instituto de Bellas Artes, hoy Facultad de Bellas Artes de la UAQ. Fue considerado un grupo representativo de la UAQ a la par de la Estudiantina y los Cómicos de la Legua, los cuales son grupos contemporáneos. Para el año de 1986 se vuelve un grupo independiente. En el año de 2007, se crea el Grupo de Danza Folklórica Representativo de la UAQ (GDFRUAQ) en la Secretaría de Extensión Universitaria, siendo la agrupación que representa a la UAQ en la disciplina de danza folklórica. Su directora era también coreógrafa y directora artística del GDATQ. Al inicio trabajaron de forma separada; cada quién sus espacios, sus bailarines y su producción. Por la necesidad, las agrupaciones se fueron fusionando a tal grado que llegó el momento en que los bailarines, la producción y el espacio de ensayos fue el mismo, tomando compromisos (presentaciones artísticas) como GDFRUAQ en eventos de la UAQ y como GDATQ en eventos de forma independiente.

Otra situación importante a observar es que como “ballet folklórico”, a pesar de que sus espectáculos que representan principalmente el folklor queretano están fundamentados en una investigación de más de 40 años, sigue utilizando el mismo formato escénico que todas las agrupaciones del gremio. Este formato se ha vuelto un estereotipo de la danza folklórica.

En los últimos años, se ha planteado la posibilidad de cambiar el formato escénico de la agrupación y la estructura organizacional para elevar la calidad de la agrupación, por lo que se han tomado las siguientes acciones para lograrlo.

- Inclusión de clases y entrenamientos complementarios en técnica corporal, actuación, canto y música, maquillaje, etc.
- Inclusión de nuevos puestos de colaboradores como lo son community manager, dirección musical, entre otros.
- Estructuración organizacional: redacción de misión, visión, valores, objetivos, metas, indicadores, etc.
- Cambio de concepto e imagen a Compañía Folklórica de la UAQ y campaña de difusión del nuevo concepto de agrupación.
- Nuevos esquemas de producción escénica con nuevos conceptos. Se plantean nuevos productos culturales que significan un reto escénico mayor en cuanto a exigencia del talento artístico y a la producción.

Sin embargo, estas acciones no han sido ejecutadas con una planeación previa, sino conforme han surgido necesidades de desarrollo de la agrupación. Lo anterior ha llevado a una serie de resistencias al cambio que han provocado un ambiente de conflicto percibido entre los colaboradores, lo que genera la pregunta de la presente investigación.

¿Qué relación tiene la planeación estratégica con el ambiente organizacional en una compañía artística?

### **Objetivos**

A continuación, se enumeran los objetivos generales y específicos de la presente investigación.

4.3.

#### **4.3.1. Objetivo general.**

Identificar la relación de la planeación estratégica con el ambiente organizacional en una compañía artística.

#### **4.3.2. Objetivos específicos.**

- Definir las características de la planeación estratégica
- Definir las características del ambiente organizacional.

4.4.

### **Definición del universo**

La Compañía Folklórica está conformada por 31 bailarines, 4 profesores de disciplinas auxiliares, 1 directora general y coreógrafa, 1 director adjunto (que también forma parte del cuerpo de baile) y 1 directora honorífica e investigadora, haciendo un total de 38 integrantes.

Los bailarines son jóvenes y adultos de entre 19 y 40 años en su mayoría estudiantes activos de alguna facultad universitaria, aunque también hay estudiantes egresados y personas externas que se unen a esta agrupación en para realizar esta disciplina en sus ratos libres. Todos los bailarines son voluntarios que no reciben un sueldo por entrenar y bailar.

Los profesores de las disciplinas auxiliares son profesionistas en disciplinas dancísticas que refuerzan la técnica corporal para elevar la calidad escénica de la agrupación. Dos de ellos están contratados por la Secretaría de Extensión Universitaria y las clases que dan a la Compañía están dentro de su carga horaria. Los otros dos profesores, tienen un contrato como asimilados a salarios.

Tanto la dirección general, como la dirección adjunta, tienen una contratación de base adscrita a la Secretaría de Extensión Universitaria.

#### **Tamaño y tipo de la muestra**

- 4.5. Se trata de una muestra no probabilística constituida por 32 personas. Se eligió el tipo de prueba no probabilística por conveniencia de acuerdo con las características, recursos y tiempo destinado a la presente investigación.

4.6.

#### **Definición de variables**

Variable Independiente (causa): Planeación Estratégica

Variable Dependiente (efecto): Ambiente Organizacional

4.7.

#### **Hipótesis**

La planeación estratégica tiene un efecto favorable en el ambiente organizacional en una compañía artística.

## 5. METODOLOGÍA

### Diseño del estudio

5.1. La presente investigación presenta un diseño no experimental, el cual, en Balluerka Lasa (2002), se define como un tipo de estudio que tiene como propósito el análisis de procesos de cambio y de las relaciones de distintas variables del fenómeno sin manipularlas o en condiciones de escaso control.

Por su parte, Hernández Sampieri (2006), menciona que este tipo de estudios tiene como objetivo observar los fenómenos ya existentes tal como se dan en su contexto natural, recolectar información sin hacer variar de manera intencional las variables dependientes para ver su efecto en las variables independientes para después analizarla.

También menciona que una de las ventajas de este tipo de estudio es la posibilidad de generalizar los resultados a otros individuos o situaciones comunes, dado que se formulan las variables de manera hipotética y esto le otorga mayor validez externa.

5.2.

### Tipo de estudio

El presente estudio es descriptivo, de campo y transversal.

En primera instancia, un estudio descriptivo se define, según Hernández Sampieri (2006), como un alcance en el que se pretende solamente describir las características de un objeto de estudio de acuerdo a variables previamente establecidas, no necesariamente estudiar cómo se relacionan. Los datos que se recolectan sobre los componentes, variables o dimensiones del fenómeno servirán para definir sus características, propiedades, perfiles o rasgos y establecer las tendencias de un grupo o población.

Por otro lado, Martínez (2012) define un estudio de campo cuando se orienta en la búsqueda de información del tema a estudiar en el lugar y tiempo donde sucede el fenómeno natural o social a analizar. Así mismo, para este tipo de estudio es necesario el análisis documental para evitar planteamientos no fundamentados y duplicidad de trabajos.

Así mismo, Pérez (2020) define que la transversalidad de un estudio sucede cuando pretendemos hacer una única recolección de datos para después analizarlos, en cuyo caso, los resultados obtenidos serán válidos para explicar la situación del fenómeno de estudio en el momento específico de la recolección.

### **Instrumentos**

#### **5.3.**

A continuación, se describen los instrumentos de diagnóstico utilizados en la presente investigación, en particular, el cuestionario fue validado por pares y experto.

##### **5.3.1. Investigación documental (Inv.Doc.).**

En primera instancia, se recurrió a los directivos de la organización para hacer una revisión de la documentación oficial concentrada en el plan estratégico. Basado en el modelo MABVE, de manera presencial, se realizaron las siguientes interrogantes que tienen por objetivo evaluar las acciones encaminadas al cambio cultural basado en un modelo de administración con valores éticos, buscando también obtener evidencia documental que avalara las respuestas dadas.

- Políticas y lineamientos en valores éticos.

.1 ¿Existen documentos que den orientación filosófica, dirección o lineamientos en la solución de dilemas éticos, conflicto de intereses, explicación detallada sobre las políticas de la empresa?

.2 ¿El personal de la organización y el público en general, que tienen que ver con la empresa, saben de la existencia de documentos sobre la visión, misión, código de ética y políticas generales y específicas de la organización?

.3 ¿Los documentos existentes en relación a la filosofía y políticas de la empresa corresponden al estado actual de la ciencia, la tecnología, a las leyes y convenciones nacionales e internacionales de la materia?

- Estándar y sistemas

.1 ¿Existen sistemas, mecanismos, rúbricas, bitácoras, que permitan comunicar, evaluar y medir resultados e identificar qué está bien hecho y qué no?

.2 ¿Se trabajan con dichos sistemas y estándares, es decir, son usados diariamente?

.3 ¿Son estos sistemas o estándares de un alto nivel comparados con otras organizaciones a nivel nacional e internacional?

.4 ¿Dichos estándares son claramente entendidos por el personal de la organización?

- Objetivos, análisis y control.

.1 ¿Existen registros y análisis de los resultados a través del tiempo?

.2 ¿Existen políticas sobre reconocimientos?

.3 ¿Existen informes del estado actual del clima organizacional?

- .4 ¿Hay análisis comparativos de los registros o informes anuales?
- .5 ¿Se expresa con claridad y oportunamente las metas establecidas?

Adicionalmente se generaron las siguientes interrogantes que plantea el modelo de diagnóstico Weisbord para complementar los rubros que no cubre el modelo MABVE.

1. ¿La estructura de la organización es la adecuada al tipo de retos por afrontar?
2. ¿Cuáles son las principales relaciones que han fortalecido o sostenido las actividades de la organización?
3. ¿Cuáles son las funciones de apoyo que han sostenido las actividades de la organización?

### **5.3.2. Encuesta.**

Después de hacer el análisis del estatus de la planeación estratégica con los directivos en el instrumento anterior, surgió la necesidad de estudiar el impacto de dicha planeación en el ambiente organizacional y la percepción de los miembros de la organización en cuanto a los siguientes rubros:

- Ambiente organizacional
- Estrategias directivas
- Comunicación institucional

Se decidió realizar una encuesta, en vez de las técnicas de entrevista u observación, por la practicidad para hacer un estudio de manera digital a distancia, debido a que, por las restricciones de distanciamiento social y confinamiento, no se estaban realizando actividades presenciales.

Esta encuesta fue realizada de forma digital en la plataforma Google Forms y dado que el número total de integrantes de la agrupación es pequeño, les fue enviado el link a todos los integrantes para contestarla a través de un mensaje de WhatsApp en el chat grupal, en el caso de los bailarines, y de manera personal, en el caso de los profesores auxiliares y directivos. El número total de respuestas obtenidas fue 32 de 38.

La vista oficial del cuestionario puede ser observado en el siguiente vínculo:

<https://forms.gle/ZgwFmqbK6TfQdzSPA>

El cuestionario está desglosado en el Apéndice B, en la sección correspondiente.

### **Procedimiento**

#### **5.4.**

Etapas:

1. Autorización para realizar el estudio, por parte de las autoridades de la empresa en el entendido de que la información sería confidencial.
2. Revisión de documentos de la empresa: manuales, sistemas, procesos, entre otros.
3. Elaboración del marco teórico y estructura de la tesis
4. Elaboración y validación del instrumento (cuestionario)
5. Aplicación del cuestionario a la población de estudio en el lugar de trabajo
6. Presentación de resultados y conclusiones.

### **Procesamiento de la información**

Captura de la información en hoja de excel. Aplicación de estadística descriptiva

(frecuencias relativas y absolutas) para la elaboración de los gráficos y presentación de

- 5.5. los mismos en porcentajes

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## 6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Característica de la muestra

Los datos demográficos sobre los integrantes de la compañía fueron tomados de la base de datos proporcionada por la dirección. Se tomó en cuenta presentar las variables de los bailarines solamente, dado que ellos conforman el grueso de la compañía y en los que un cambio en el ambiente organizacional significaría mayor impacto.

Como se puede observar en la Tabla 2, la edad promedio de los integrantes de la compañía es de 25 años. Sin embargo, la media es de 23.5 años y se cuenta con una moda de 19 años.

Tabla 2  
*Edad promedio de los integrantes de la Compañía Folklórica de la UAQ*

| <b>EDAD</b>    |           |
|----------------|-----------|
| <b>Media</b>   | 25 años   |
| <b>Mediana</b> | 23.5 años |
| <b>Moda</b>    | 19 años   |

Fuente: Elaboración propia (2020)

La Tabla 3, muestra que el 57.68% de los integrantes son trabajadores o profesionistas a los que las actividades en la agrupación no les significan una actividad principal. Por otro lado, el 42.30% de los integrantes estudia algún programa educativo a nivel medio superior y superior, calculado a partir de las edades mencionadas en la Tabla 2.

Tabla 3  
*Ocupación laboral de los integrantes de la Compañía Folklórica de la UAQ*

| <b>OCUPACIÓN PRINCIPAL</b>           | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------------------------|-------------------|
| <b>Estudiantes</b>                   | 42.30%            |
| <b>Trabajadores o profesionistas</b> | 57.69%            |

Fuente: Elaboración propia (2020)

La edad está estrechamente ligada a las expectativas de los integrantes de la agrupación. Por un lado, al 54.54% los miembros más jóvenes que están por debajo de la mediana y

que además todavía son estudiantes, esta actividad les ayuda a adquirir herramientas emocionales e intelectuales y complementan sus actividades profesionales; tal vez por el hecho de que todavía se siguen formando. Comparado con los integrantes más grandes, que están por arriba de la mediana y que además ya son trabajadores o profesionistas, es un 55.55% quien acepta que esta actividad ayuda a su auto realización; tal vez por el hecho de que ya son profesionistas y ahora buscan satisfacer otras necesidades.

Tabla 4  
*Conformación de la Compañía Folklórica de la UAQ de acuerdo con el sexo del integrante*

| <b>SEXO</b>    | <b>Cantidad</b> | <b>Observaciones</b>                       |
|----------------|-----------------|--|
| <b>Mujeres</b> | 18              | Corresponden al 69.23% del cuerpo de baile |
| <b>Hombres</b> | 8               | Corresponden al 30.76% del cuerpo de baile |

Fuente: Elaboración propia (2020)

El 37.5% de los hombres encuestados mencionan ser afectos por los problemas personales en la ejecución de las actividades de la agrupación. En el caso de las mujeres, este porcentaje aumenta al 61.11% lo cual podría deberse a la situación actual sobre el trato a las mujeres. Al ser las mujeres el 69.23% de la conformación de la agrupación, como menciona la Tabla 4, es importante su salud emocional para poder generar una

6.2. cultura organizacional sana orientada a la equidad de género e inclusividad de grupos vulnerables.

### **Resultados de la investigación documental**

A continuación, se enlistan las respuestas de las interrogantes antes mencionadas que posteriormente serán interpretadas en la sección 6.4

- Políticas y lineamientos en valores éticos.

1.1 ¿Existen documentos que den orientación filosófica, dirección o lineamientos en la solución de dilemas éticos, conflicto de intereses, explicación detallada sobre las políticas de la empresa?

R: Se acaba de redactar el reglamento interno para grupos representativos. Es de manera muy general para el actuar de los directores y personal contratado por la Secretaría de Extensión Universitaria, pero no aplica de manera específica a los miembros de la agrupación que son voluntarios. Tampoco se ha socializado tal información.

1.2 ¿El personal de la organización y el público en general, que tienen que ver con la empresa, saben de la existencia de documentos sobre la visión, misión, código de ética y políticas generales y específicas de la organización?

R: Se ha creado esta información. Se presentó de manera interna a los miembros de la agrupación a finales de 2019, pero no está publicado de manera que esté al alcance de los miembros. En cuanto a la disponibilidad pública, se quedó pausado la creación del sitio web para publicitar a la Compañía, en el que se piensa publicar esta información.

1.3 ¿Los documentos existentes en relación a la filosofía y políticas de la empresa corresponden al estado actual de la ciencia, la tecnología, a las leyes y convenciones nacionales e internacionales de la materia?

R: No se ha hecho nunca un comparativo del estado del arte con otras Compañías ni a nivel regional, ni nacional, ni internacional.

- Estándar y sistemas

1.4 ¿Existen sistemas, mecanismos, rúbricas, bitácoras, que permitan comunicar, evaluar y medir resultados e identificar qué está bien hecho y qué no?

R: No existen.

1.5 ¿Se trabajan con dichos sistemas y estándares, es decir, son usados diariamente?

R: No, porque no existen.

1.6 ¿Son estos sistemas o estándares de un alto nivel comparados con otras organizaciones a nivel nacional e internacional?

R: No, nunca se ha hecho un estudio comparativo.

1.7 ¿Dichos estándares son claramente entendidos por el personal de la organización?

R: Al no haber comparativos ni estándares redactados, no se siguen de forma institucional. Se sigue un trabajo empírico (lo que el director piensa que está bien)

- Objetivos, análisis y control.

1.8 ¿Existen registros y análisis de los resultados a través del tiempo?

R: Existen informes de actividades anuales, pero no están disponibles de manera pública.

1.9 ¿Existen políticas sobre reconocimientos?

R: No existe un protocolo para reconocimiento al mérito.

1.10 ¿Existen informes del estado actual del clima organizacional?

R: No de manera formal. La directora general se dedicó a entrevistar de manera individual a cada miembro para conocer su percepción sobre el ambiente y las actividades de la agrupación, pero no se hizo ningún informe.

1.11 ¿Hay análisis comparativos de los registros o informes anuales?

R: No los hay.

1.12 ¿Se expresa con claridad y oportunamente las metas establecidas?

R: A principio de año se informa sobre las actividades que se realizarán durante el año, pero no están a la disposición de los miembros en todo momento para su consulta, salvo por una especie de agenda que se publica en el grupo de Facebook. Este plan no contiene indicadores de desempeño.

Adicionalmente se generaron las siguientes interrogantes para complementar los rubros que cubre el modelo Weisbord, pero no el modelo MABVE.

2. ¿La estructura de la organización es la adecuada al tipo de retos por afrontar?

R: Se está trabajando por financiar nuevos puestos para seguir las estrategias planteadas a principios de año que son Formación, Producción y Proyección. Se contrató por honorarios a los entrenadores. Se hace colaboración con la directora del Mariachi Universitario para que funja como directora musical de la Compañía. Falta la contratación de personal para cubrir áreas básicas de la Compañía, pero se pueden contratar por proyectos. De momento, funciona de manera eficiente la estructura del organigrama actual.

3. ¿Cuáles son las principales relaciones que han fortalecido o sostenido las actividades de la organización?

R: De manera interna existe apoyo por parte de los otros departamentos de la UAQ como: Dirección de Innovación y Creatividad Cultural, Dirección de Medios de Comunicación, Dirección de Transferencia del Conocimiento, Facultad de Ciencias Políticas, Escuela de Bachilleres, Oficina del Abogado General, los otros grupos representativos.

De manera externa existe buena colaboración con la Secretaría de Cultura del Estado de Querétaro y la Secretaría de Turismo del Estado de Querétaro y la Secretaría de Turismo del Municipio de Querétaro. Falta vinculación con el sector productivo y el gremio de la industria del entretenimiento.

4. ¿Cuáles son las funciones de apoyo que han sostenido las actividades de la organización?

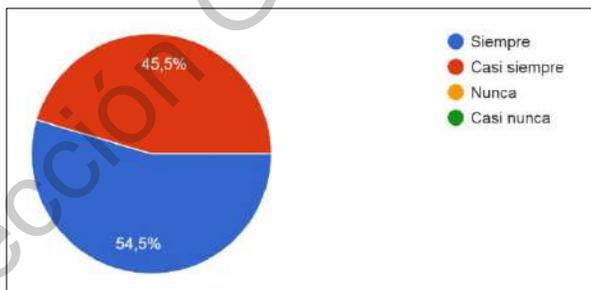
R: La agrupación se apoya de los sistemas financieros de la UAQ (Secretaría de Finanzas y área administrativa propia de la SEU). Utiliza también la plataforma de formación de la Coordinación de Educación Continua (Cursos y Diplomados y Escuela de Artes y Oficios) y la Dirección de Vinculación Social, ambas pertenecientes a la SEU.

### Resultados de las encuestas

6.3. A continuación, se enumeran los resultados de las encuestas realizadas.

En la figura 4 se puede apreciar que el 45.5% de los integrantes de la Compañía no siempre tienen agrado por las actividades que realizan, lo cual representa casi la mitad de los colaboradores. Esta representa un área de oportunidad para la mejora en cuanto al compromiso institucional.

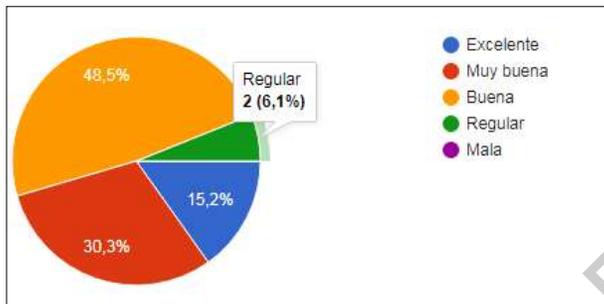
Figura 5 Pregunta 1 ¿Le gusta a usted el trabajo que realiza dentro de la compañía?



Fuente: Elaboración propia (2020)

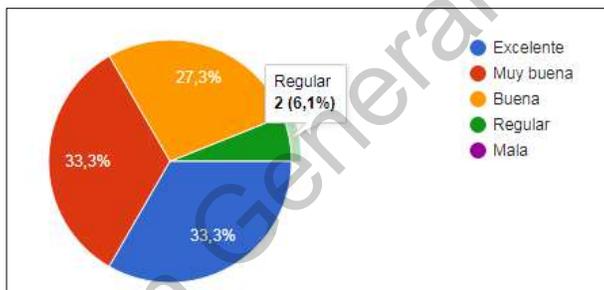
Las figuras 5 y 6 establecen una ventaja para la organización. El 93.9% de los integrantes manifiesta una relación de buena a excelente tanto con sus compañeros pares (otros bailarines o maestros) como entre bailarines y maestros. Esto permite en las organizaciones un ambiente laboral armonioso, apto para el buen desarrollo de las actividades y consecución de logros

*Figura 6* Pregunta 2 ¿Cómo describe usted la relación con sus compañeros pares? (otros bailarines/otros maestros)



Fuente: Elaboración propia (2020)

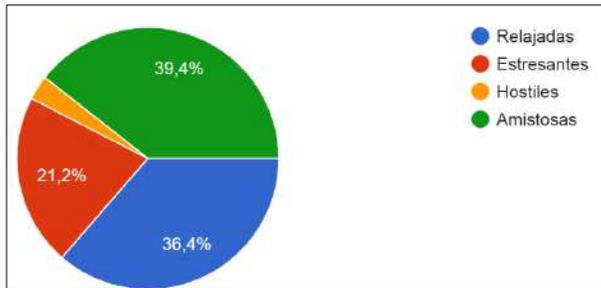
*Figura 7* Pregunta 3 ¿Cómo describe usted su relación con sus maestros o directores?



Fuente: Elaboración propia (2020)

En la figura 7 aparece otra área de oportunidad. El 24.2 % considera el ambiente dentro de las actividades como estresantes y hostiles, lo que representa un foco rojo dado que esto puede generar actitudes de resistencia que se puedan diseminar entre los demás integrantes.

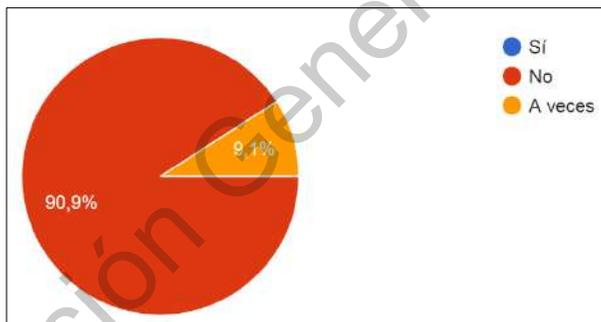
*Figura 8* Pregunta 4 En general, ¿cómo considera el ambiente dentro de las actividades del grupo?



Fuente: Elaboración propia (2020)

Afortunadamente, como se puede apreciar en la figura 8, el 90.9% de los integrantes considera que las actividades que realiza sí están relacionadas con el rol que juegan dentro de la Compañía. Solo un 9.1% considera que no, lo que representa un porcentaje bajo al que aparentemente puede darse solución.

*Figura 9* Pregunta 5 ¿Considera usted que su director o maestro le delega o exigen actividades que no corresponden a su rol dentro de la compañía?

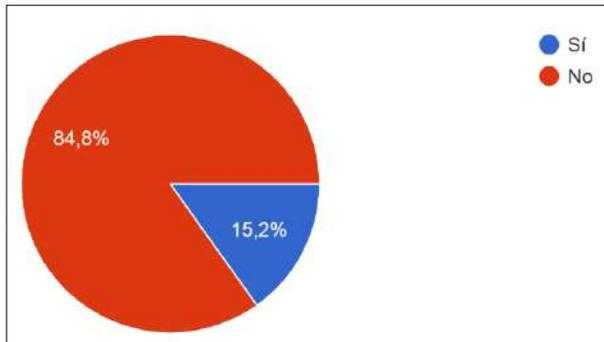


Fuente: Elaboración propia (2020)

Las siguientes figuras, representan tal vez el mayor foco rojo de los resultados. En la figura 9 se evidencia que el 84.8% de los integrantes considera que no existe integración y confianza entre los miembros de la organización. Esto puede dar paso a serios problemas y que el logro de los objetivos y metas no se realice. Por su parte, en la figura 10 un 33.3%

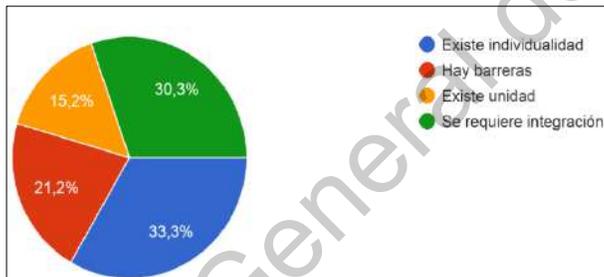
de los integrantes argumentan que no hay integración y confianza a causa del individualismo y un 21.2% argumentan que existen barreras para la integración y confianza entre los integrantes.

*Figura 10* Pregunta 6 ¿Considera usted que existe integración y confianza entre los miembros de la agrupación?



Fuente: Elaboración propia (2020)

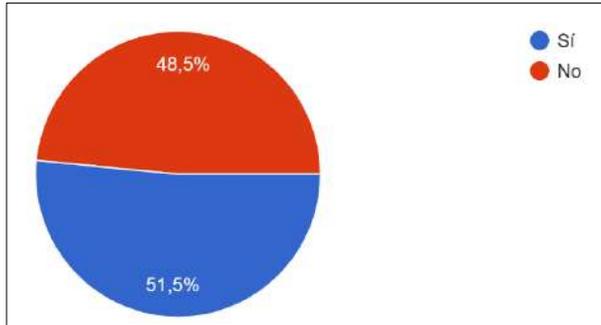
*Figura 11* Pregunta 7 De su respuesta a la pregunta anterior, ¿cuál cree que sea la razón?



Fuente: Elaboración propia (2020)

La figura 11 también representa un aspecto de mejora importante. El 48.5% de los integrantes considera que no hay apoyo mutuo cuando hay responsabilidad de llevar a cabo trabajo extraordinario.

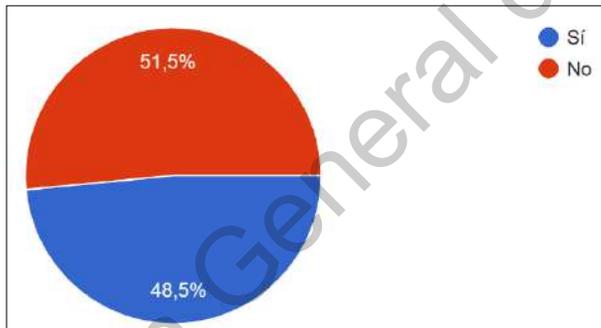
*Figura 12* Pregunta 8 ¿Cuándo existe trabajo extra se ayudan mutuamente?



Fuente: Elaboración propia (2020)

Además del trabajo colaborativo, como se demuestra en la figura 12, un 51.5% de los integrantes se ve afectado en sus actividades en la organización por problemas personales. Esto puede dar paso a reducir la efectividad con la que realizan sus labores.

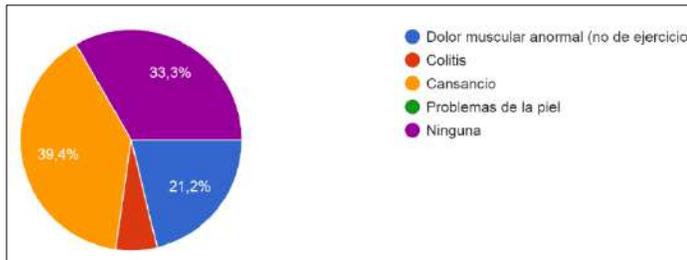
*Figura 13* Pregunta 9 ¿Le afectan frecuentemente las problemáticas familiares, laborales, sociales, sentimentales en las actividades del grupo?



Fuente: Elaboración propia (2020)

La figura 13 exhibe que un 30.4% de los integrantes sufre de agotamiento por las actividades de la agrupación, mientras que en un 21.2% se han manifestado dolores musculares que no son atribuibles a las normales. Esto representa un área de oportunidad para mejorar las condiciones en las que se llevan a cabo las actividades de la organización.

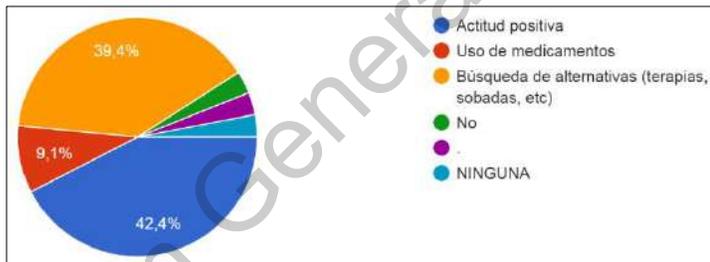
*Figura 14* Pregunta 10 ¿Ha sufrido molestias corporales o físicas provocadas por estrés o condiciones fuera de las normales en el trabajo de la agrupación?



Fuente: Elaboración propia (2020)

Sin embargo, como lo muestra la Figura 14, solo el 39.4% asume que ha buscado alternativas para reducir sus padecimientos mientras que el 9.1% ha recurrido al consumo de medicamentos. El 42.4% de los integrantes asume que conservando una actitud positiva es el método para reducir sus aflicciones.

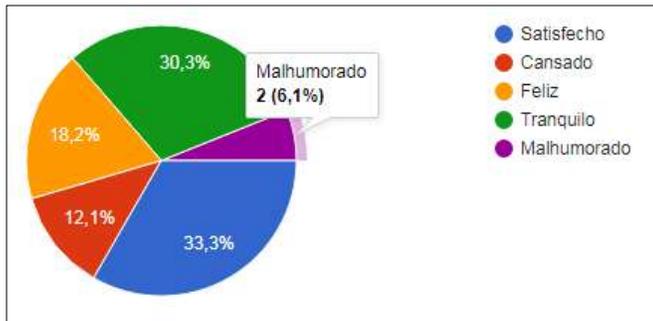
*Figura 15* Pregunta 11 Si su respuesta anterior fue positiva, ¿cómo maneja esos acontecimientos?



Fuente: Elaboración propia (2020)

La figura 15 expone que el 33.3% termina sus actividades en la agrupación sintiéndose satisfecho. Un 30.3% se manifiesta tranquilo, mientras que un 18.2% termina sus actividades de manera feliz. Sin embargo, un 12.1% y un 6.1% manifiestan sentirse cansados y malhumorados al término de sus actividades.

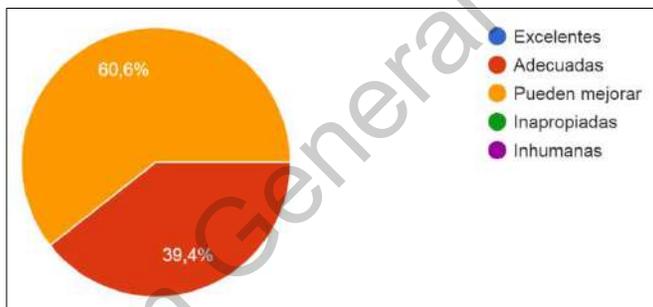
Figura 16 Pregunta 12 Cuando finalizan las jornadas de entrenamiento, se siente:



Fuente: Elaboración propia (2020)

Por su parte, la figura 16 muestra que un 60.6% piensa que las condiciones físicas del lugar donde realizan sus actividades pueden mejorar. Una mejora en la infraestructura puede llevar a mejoras tanto físicas como emocionales en los colaboradores.

Figura 17 Pregunta 13 Su opinión sobre las condiciones físicas (limpieza, tamaño, accesibilidad, etc.) en las que realiza sus actividades



Fuente: Elaboración propia (2020)

A pesar de las áreas de oportunidad para mejorar las condiciones de los colaboradores, en la figura 17 se puede observar que un 54.5% visualizan sus actividades como una oportunidad de autorealización. Un 27.3% admite que le ayudan a adquirir herramientas emocionales y un 12.1% admite que complementa sus actividades profesionales con las

actividades de la agrupación. Solo un 6.1% menciona que estas actividades son prescindibles para su rutina diaria.

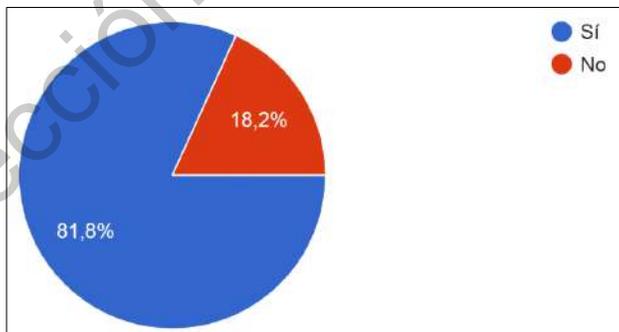
Figura 18 Pregunta 14 En general las actividades que realiza con la agrupación, considera que:



Fuente: Elaboración propia (2020)

En la figura 18, un 81.8% de los integrantes admite conocer las primicias organizacionales como la misión, visión, objetivos, etc. Sin embargo, aún queda en duda de que lo que admiten conocer tenga congruencia con los datos reales o qué consideran ellos que es la visión, misión y objetivos.

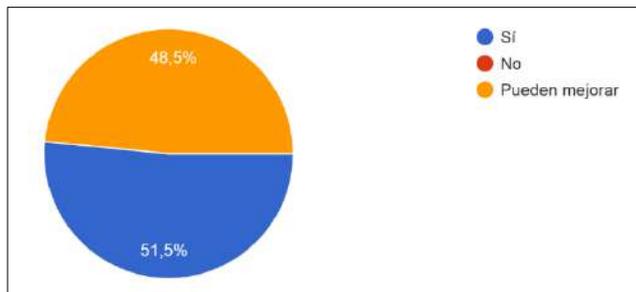
Figura 19 Pregunta 15 ¿Conoce usted la misión, visión, valores, objetivos y metas institucionales?



Fuente: Elaboración propia (2020)

La figura 19 muestra que el 48.5% de los integrantes opinan que las acciones de la dirección pueden mejorar. Sin embargo, el 51.5% parece estar conforme que las actividades llevadas a cabo. Esto significa que hay oportunidades de llevar a cabo acciones de mejora en beneficio de la organización.

*Figura 20* Pregunta 16 ¿Considera que se han llevado a cabo acciones para el cumplimiento de las metas y objetivos y el mejoramiento del nivel escénico?



Fuente: Elaboración propia (2020)

#### 6.4. Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo con lo encontrado en la investigación documental con los directivos y la información arrojada por la encuesta a los miembros de la agrupación, se puede decir lo siguiente:

- Estructura organizacional y planeación estratégica: Deben de plantearse estándares e indicadores de calidad basados en los estándares internacionales de las academias y las compañías escénicas más reconocidas en el gremio de la danza popular o folklórica (de la sección 2 de la Inv. Doc.). Si bien, la compañía todavía no alcanza el nivel de esos estándares, le servirán como meta para organizar su trabajo anual y la redacción y consecución de sus objetivos. Esos estándares le permitirán también reorganizar de la manera más adecuada su estructura orgánica (sección 4 de la Inv. Doc.) para hacerla más robusta o esbelta (contratar personal o subcontratar puestos)

según vaya siendo la necesidad y poder asignar de manera clara las funciones de cada miembro de la organización para poder abatir así la percepción mínima que se tiene de que se delegan actividades a los miembros que no son propias de sus roles (pregunta 5 de la encuesta). También le permitirá generar producciones que le permitan competir en la industria del entretenimiento, donde los estándares escénicos son de mucha mayor exigencia. Las metas claras y la información visible para los miembros, que por ahora está mal comunicada (pregunta 15 y 16 de la encuesta) impactarán directamente en el siguiente punto.

- Cultura organizacional: A manera general, se percibe un ambiente estable de trato cordial (pregunta 2, 3 y 4 de la encuesta), aunque hay algunos miembros que consideran, por ejemplo, que el ambiente es hostil y que la actividad es prescindible en sus actividades diarias. Estos miembros pueden convertirse en detractores del cambio y generar resistencia que influyen a los demás miembros. Hay una elevada percepción de que no hay integración entre los miembros (pregunta 6 y 8 de la encuesta), lo que puede ocasionar que no haya un trabajo en equipo eficiente que es indispensable para esta actividad que se lleva a cabo como equipo en el escenario. Esto puede ser un obstáculo para generar un ambiente propio para desarrollo de grupos informales que fortalezcan las relaciones entre los miembros. Se demuestra (preguntas 9 y 10 de la encuesta) que las condiciones emocionales de los miembros derivado de problemáticas personales afectan el trabajo a realizarse ocasionando malestares incluso físicos, por lo que es necesario un acompañamiento emocional para que el ambiente de la compañía no se vea impactado, y ofrecer alternativas de tratamiento confiables para salvaguardar su salud física y emocional.

Las condiciones de las instalaciones deberán de ser mejoradas para ofrecer un ambiente seguro. Los miembros demuestran una disponibilidad positiva a las actividades que permiten su auto realización, aprendizaje cognitivo y emocional (pregunta 14 de la encuesta) por lo que un protocolo de reconocimiento al mérito, por ahora inexistente (sección 3.2 de la Inv. Doc.) podrá potenciar esta sensación de satisfacción.

- Comunicación: Este rubro está influido por la estructura y la cultura organizacional. No hay instrumentos de comunicación efectiva y eso provoca que miembros de la agrupación e interesados externos desconozcan cuál es la misión, visión, objetivos, filosofía, metas, etc. (sección 1.2 de la Inv. Doc. y pregunta 15 de la encuesta) Esto ocasionará que no haya una alineación con los objetivos y que el trabajo no se lleve de una forma más eficiente. Se deben de mejorar los canales de comunicación y las competencias comunicativas para que todo el trabajo se encamine en la misma dirección. Así se podrá mitigar la sensación de que las actividades de dirección tienen áreas de oportunidad (pregunta 16 de la encuesta).

6.5.

#### **Listado general de problemas encontrados**

- Planeación estratégica deficiente y poco efectiva
- Comunicación institucional deficiente
- Estructura organizacional inapropiada o incompleta
- Ambiente organizacional no óptimo
- Deficiencia en cultura de trabajo colaborativo

- Condiciones ambientales físicas para la realización de las actividades no óptimas
- Interferencia de factores personales externos en la ejecución de las actividades (problemas personales que afectan sus actividades)

### **Jerarquización de los problemas encontrados**

De la lista anterior de problemas encontrados, se puede decir que algunos son consecuencia de otros con mayor gravedad, por lo que la siguiente jerarquización se hace atendiendo a que si se solucionan los problemas principales pueden tener impacto positivo en los problemas secundarios.

1. Planeación estratégica deficiente y poco efectiva
2. Comunicación institucional deficiente
3. Deficiencia en cultura de trabajo colaborativo
4. Ambiente organizacional no óptimo
5. Interferencia de factores personales externos en la ejecución de las actividades (problemas personales que afectan sus actividades)
6. Condiciones ambientales físicas para la realización de las actividades no óptimas
7. Estructura organizacional inapropiada o incompleta

### **Comprobación de la Hipótesis**

Los resultados obtenidos en la primera parte del diagnóstico evidenciaban la inexistencia de parámetros de planeación, desde la que, como ya se había abordado, no pueden existir

6.7. procesos y actividades bien organizadas ni efectivas. Es claro con los resultados en las encuestas que la dirección necesita tomarse el tiempo para hacer la redacción de un plan maestro que concentre los elementos faltantes para realizar un Proceso Administrativo con calidad y enfocado a sus metas; metas que deben ser clarificadas y compartidas. Es claro que no habrá unidad, trabajo colaborativo y un ambiente sano u óptimo hasta que la dirección asuma el liderazgo en la mejora y perfeccionamiento de sus procesos.

Concluyentemente, falta planeación estratégica lo cual influye en que el clima organizacional no es del todo favorable; por ende, entonces, la hipótesis no se comprueba. Lo anterior, a pesar de ser un hallazgo contrario al esperado, no es malo, sino un hallazgo relacionado para justamente realizar intervenciones organizacionales que tengan como resultado una buena planeación estratégica para que impacte positivamente en el clima organizacional.

## 7. PROPUESTAS

### Descripción de los problemas principales

1. Planeación estratégica deficiente: este primer paso del proceso administrativo, que es vital para la organización y ejecución de las actividades, está incompleto. Solamente se tiene una primera redacción de los enunciados de misión, visión y algunos objetivos. Se debe completar el proceso de planeación con objetivos realistas, planteamiento de metas y de indicadores que sean competitivos con estándares de calidad mundial o al menos nacional y que estén alineados a la planeación general de la universidad y a los objetivos perseguidos por la Secretaría de Extensión Universitaria.
2. Comunicación institucional deficiente: no hay canales de comunicación oficiales que permitan una comunicación más asertiva, directa y formal. La calidad y contenido de la información que fluye actualmente se limita a describir las actividades rutinarias a realizar, y no a fortalecer todo el proceso administrativo ni a mejorar la imagen institucional.
3. Deficiencia en la cultura de trabajo colaborativo: el ambiente organizacional necesita mejora en cuanto a la confianza e integración entre sus integrantes, más aún, cuando el 85% de sus integrantes están participando de manera voluntaria. Hay una falta de cooperativismo percibida que puede generar un entorpecimiento en la consecución de objetivos.

### **Objetivos, metas e indicadores**

**OBJETIVO 1:** Mejorar el proceso administrativo de la organización

**META:** Generar un documento con el plan estratégico de desarrollo a más tardar para la primera semana de septiembre de 2020.

**INDICADORES:** Porcentaje de avance del documento.

**OBJETIVO 2:** Mejorar la comunicación institucional de la organización.

**META:** Crear un boletín digital mensual para distribución entre los miembros con las actualizaciones más relevantes de las actividades grupales tanto públicas como privadas que comience su distribución a partir del mes de septiembre de 2020.

**INDICADORES:** Número de boletines emitidos y distribuidos al mes de diciembre 2020 (en total 4)

**META:** Finalizar la página web institucional con la información relevante para los interesados internos y externos para finales de septiembre de 2020.

**INDICADORES:** Porcentaje de avance de la página web.

**OBJETIVO 3:** Alinear la cultura organizacional al plan estratégico de desarrollo para mejorar el ambiente organizacional.

**META:** Organizar un seminario o taller mensual de desarrollo humano e integración organizacional para todos los integrantes de la organización durante el semestre 2020-2 (de septiembre a diciembre)

**INDICADORES:** Número de talleres o seminarios realizados al mes de diciembre 2020 (en total 4) y porcentaje de integrantes de la agrupación asistentes a tales eventos.

### **Plan de acción y cronograma de actividades**

El cronograma de actividades se presenta en el Apéndice C en la sección correspondiente.

NOTA: No se presentan costos debido a que estas actividades son meramente administrativas que entran dentro de la carga normal de trabajo por la cual ya se hace un pago. Además, los recursos que se utilizarán para la creación de contenidos, como la página web o el boletín, serán totalmente de manera digital.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## CONCLUSIONES

El capital humano es el factor de cohesión de las actividades de cualquier organización y el cúmulo de aprendizajes, experiencias, actitudes y relaciones de las personas conforman la cultura, por lo que puede decirse que, por esta razón, las organizaciones son entes con vida. Ellas cambian, mutan y se adaptan gracias a la calidad de los procesos con un enfoque humanista, por lo que los procesos administrativos de esta tienen que ser congruentes con el bienestar de las personas.

Para llevar a cabo los procesos administrativos con éxito, es definitivamente la dirección la que tiene que definir con certeza el rumbo que la organización ha de tomar. Una empresa con un líder con convicciones e ideas claras, plasmadas desde el momento de la planeación y con una filosofía enfocada al desarrollo de las personas, tendrá mejores competencias para superar los obstáculos que le presente su medio ambiente.

## REFERENCIAS

Torres, Z. (2015). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.  
Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouaq/39403?page=21>.

Hernández y Rodríguez, S. y Pulido, A. (2011) *Fundamentos de gestión empresarial*.  
México: McGraw Hill.

Montoya, I. *La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su  
aportación para el futuro*. Obtenido el 10 de diciembre de 2020, desde:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>

Reyes, S. (2008). *Cultura y ambiente organizacional: implantación de una organización  
China en México*. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V. Recuperado de  
<https://elibro.net/es/ereader/bibliouaq/75951?page=71>.

Chiavenato, I. (2007) *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las  
organizaciones*. (3ª ed.) México: McGraw Hill.

Robledo, E. (2012) *Desarrollo Organizacional. Enfoque convergente de investigación-  
acción*. México: Trillas.

Guizar, R. (2013) *Desarrollo Organizacional, principio y aplicaciones*. México: McGraw  
Hill.

Rodríguez, A. (2004) *Bussiness Ethics and Spiritual Concepts in Management*. (Tesis de maestría) Universidad Católica de Leuven, Bélgica.

Espinoza Medina, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. México: Pearson Educación. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliouaq/37861?page=93>.

Balluerka Lasa, N. (2002). *Diseños de investigación experimental en psicología*. Madrid: Pearson Educación. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliouaq/45286?page=38>

Hernández, R. Baptista, P. y Fernández, C. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ª ed.) México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/bibliouaq/titulos/73662>

Rojas, M. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouaq/70197?page=48>.

Martínez, H. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Cengage Learning. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliouaq/39957?page=102>

Perez, L. Perez, R. y Seca, M. V. (2020). *Metodología de la investigación científica*. Ituzaingó: Editorial Maipue. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliouaq/138497?page=217>

González Millán, J. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouaq/129291?page=17>.

Serrato Guana, A. D. (2019). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las pymes en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (46), 161-186. Obtenido el 21 de diciembre de 2020, desde <https://dx.doi.org/10.14482/pege.46.3580>

Sánchez, M. (2017) *Implementación de la metodología de gestión de proyectos del PMI para proyectos de Desarrollo Tecnológico, durante su etapa de planeación*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Querétaro, México. Recuperado de: <http://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/1543>

Castañeda, A. (2014) *Planeación estratégica de servicios tecnológicos: caso Lanbama*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro, México. Recuperado de: <http://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/616>

Herrera, C. (2017) *La capitalización del conocimiento como estrategia para el cambio organizacional Caso de estudio: Empresa de mantenimiento industrial*. (Tesis de

Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro, México. Recuperado de: <http://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/1535>

Bran-Piedrahita, Lemy, Valencia-Arias, Alejandro, & Palacios-Moya, Lucía. (2020). Retos en planeación estratégica del mercadeo para organizaciones del sector salud. *Suma de Negocios*, 11(25), 108-115. Obtenido el 21 de diciembre de 2020 desde: <https://dx.doi.org/10.14349/sumneg/2020.v11.n25.a2>

Aguado, L. (2020) *Impacto del Clima Laboral en el Compromiso Organizacional en una Empresa de Comercio Exterior*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro, México. Recuperado de: <http://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/2204>

Martínez, M. (2020) *El clima laboral como factor influyente en la productividad en una empresa de tratamientos térmicos*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro, México. Recuperado de: <http://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/2215>

Soria Reséndez, A. C., Pedraza Melo, N. A., Bernal González, I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Acta universitaria*, 29, e2205. Epub 11 de septiembre de 2020. Obtenido del 21 de diciembre de 2020 desde: <https://doi.org/10.15174/au.2019.2205>

Pedraza Melo, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-23. Epub May

28, 2020. Obtenido el 21 de diciembre de 2020 desde:

<https://dx.doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>

Dirección General de Bibliotecas UAQ

**APÉNDICE A****ABREVIATURAS**

|  | <b>Página</b> |
|--|---------------|
| Desarrollo Organizacional (DO).....  | 7             |
| Grupo de Danza Folclórica Representativo de la Universidad Autónoma de Querétaro<br>(GDFRUAQ)..... | 19            |
| Grupo de Danzas Autóctonas y Tradicionales del estado de Querétaro (GDATQ) .....                   | 19            |
| Investigación documental (Inv. doc.).....  | 32            |
| Modelo de Administración Basado en Valores Éticos (MABVE).....                                     | 11            |
| Planeación Estratégica (PE) .....  | 4             |
| Proceso Administrativo (PA) .....  | 4             |
| Secretaría de Extensión Universitaria (SEU).....   | 21            |
| Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) .....  | 19            |

**APÉNDICE B**  
**CUESTIONARIO**

**TEST DE AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Objetivo: El presente cuestionario se realiza para saber su percepción sobre el ambiente organizacional de la agrupación. Por favor responda con toda sinceridad. Las respuestas serán tratadas con absoluta discreción y privacidad.

1. ¿Le gusta a usted el trabajo que realiza dentro de la compañía?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Nunca
  - d. Casi nunca
  
2. ¿Cómo describe usted la relación con sus compañeros pares? (otros bailarines/otros maestros)
  - a. Excelente
  - b. Muy buena
  - c. Buena
  - d. Regular
  - e. Mala
  
3. ¿Cómo describe usted su relación con sus maestros o directores?
  - a. Excelente
  - b. Muy buena

- c. Buena
  - d. Regular
  - e. Mala
4. En general, ¿cómo considera el ambiente dentro de las actividades del grupo?
- a. Relajadas
  - b. Estresantes
  - c. Hostiles
  - d. Amistosas
5. ¿Considera usted que su director o maestro le delega o exigen actividades que no corresponden a su rol dentro de la compañía?
- a. Sí
  - b. No
  - c. A veces
6. ¿Considera usted que existe integración y confianza entre los miembros de la agrupación?
- a. Sí
  - b. No
7. De su respuesta a la pregunta anterior, ¿cuál cree que sea la razón?
- a. Existe individualidad
  - b. Hay barreras
  - c. Existe unidad
  - d. Se requiere integración
8. ¿Cuándo existe trabajo extra se ayudan mutuamente?
- a. Sí

b. No

9. ¿Le afectan frecuentemente las problemáticas familiares, laborales, sociales, sentimentales en las actividades del grupo?

a. Sí

b. No

10. ¿Ha sufrido molestias corporales o físicas provocadas por estrés o condiciones fuera de las normales en el trabajo de la agrupación?

a. Dolor muscular anormal (no de ejercicio)

b. Colitis

c. Cansancio

d. Problemas en la piel

e. Ninguna

11. Si su respuesta anterior fue positiva, ¿cómo maneja esos acontecimientos?

a. Actitud positiva

b. Uso de medicamentos

c. Búsqueda de alternativas (terapias, sobadas, etc.)

d. Otras

12. Cuando finalizan las jornadas de entrenamiento, se siente:

a. Satisfecho

b. Cansado

c. Feliz

d. Tranquilo

e. Malhumorado

13. Su opinión sobre las condiciones físicas (limpieza, tamaño, accesibilidad, etc.) en las que realiza sus actividades

- a. Excelentes
- b. Adecuadas
- c. Pueden mejorar
- d. Inapropiadas
- e. Inhumanas

14. En general las actividades que realiza con la agrupación, considera que:

- a. Ayudan a su autorealización
- b. Le quitan tiempo
- c. Complementan sus actividades profesionales
- d. Lo ayudan a adquirir herramientas emocionales e intelectuales
- e. Son una actividad prescindible más en su rutina

15. ¿Conoce usted la misión, visión, valores, objetivos y metas institucionales?

- a. Sí
- b. No

16. ¿Considera que se han llevado a cabo acciones para el cumplimiento de las metas y objetivos y el mejoramiento del nivel escénico?

- a. Sí
- b. No
- c. Pueden Mejorar

Las preguntas demográficas fueron omitidas debido a que la información ya estaba recopilada por un cuestionario previo a éste que la dirección realizó un año antes, por lo que ya se tenía la información sobre edad, sexo y ocupación.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

APÉNDICE C

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE PROYECTO DE INTERVENCIÓN DE DO EN COMPAÑÍA FOLKLÓRICA DE LA UAO



Dirección General de Bibliotecas

